



**Les coopératives forestières : Comment concilier la
démocratie économique et la démocratie industrielle
Étude de cas de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay**

Mémoire

Vincent Audibert

Maîtrise en relations industrielles – avec mémoire
Maître ès arts (M.A.)

Québec, Canada

© Vincent Audibert, 2013

Résumé

Le système de CAAF en place est dominé par les papetières. Les coopératives forestières occupent majoritairement la place de sous-traitant pour ces organisations. Leur situation de dépendance envers les détenteurs de CAAF entraîne les coopératives dans une situation économique précaire. De plus, les conditions de travail qu'elles offrent sont insatisfaisantes aux yeux des travailleurs qui ont entrepris des démarches de syndicalisation. Dans leur situation de négligés du système en place, les coopératives ont lutté contre la syndicalisation de leur membre afin de maintenir un statu quo. Alors qu'un nouveau régime forestier verra le jour en 2013, il semble opportun de se questionner sur la place que devraient occuper ces organisations démocratiques fortement attachées à leur territoire.

Ce mémoire a donc pour objectif d'évaluer comment les coopératives forestières peuvent concilier la démocratie économique et la démocratie industrielle. Les niveaux de démocratie économique et démocratie industrielle dans les coopératives forestières ont été évalués principalement à l'aide d'un échantillon, que sont les coopératives de la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay. Grâce à l'analyse de jurisprudences, de données statistiques, et d'éléments produits par la Fédération québécoise des coopératives forestières qui agit à titre de porte-parole de ses membres, il est également possible de tenir compte de l'échelle nationale.

Afin d'évaluer les types de démocraties dans les coopératives forestières, il a été utilisé des définitions des types de démocraties ainsi qu'un modèle d'analyse de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise et la coopérative sont composées d'un modèle d'affaires et d'une organisation du travail et de la production associés à la démocratie économique et une relation d'emploi associée à la démocratie industrielle. Enfin, la façon dont sont organisés les rapports sociaux influence les entreprises et les coopératives.

Les observations des coopératives forestières ont été faites dans l'objectif d'évaluer la démocratie des coopératives dans leur contexte d'activité. Ainsi, l'historique, la relation avec la forêt et la papetière, la formule coopérative, la qualité du travail et de l'emploi ainsi que le rôle dans la communauté ont été observés par l'entremise d'un canevas d'entrevue semi-structurée permettant d'obtenir des informations sur ces thèmes par l'entremise

d'acteurs occupant un rôle important depuis plusieurs années au sein des coopératives observées. Les informations recueillies ont pu être bonifiées par la rencontre d'autres intervenants importants de l'industrie forestière de la région observée.

Les résultats recueillis présentent différentes dynamiques. Sur le plan de la démocratie économique, les coopératives cherchent à valoriser leur forêt dans une optique d'utilisation durable. Elle est une richesse et une source d'activité nécessaires aux communautés forestières. Elles se sont associées afin de former une nouvelle coopérative opérant une scierie, mais dont l'objectif sera de faire des récoltes favorisant l'aménagement dans une approche intégrée. Il reste que la marge de manœuvre des coopératives de Charlevoix est limitée puisque la majorité des essences les plus valorisées commercialement sont réservées à l'entreprise AbitibiBowater qui gère l'aménagement et la récolte sur l'ensemble du territoire. La planification par cette entreprise aurait délaissé l'utilisation des coopératives afin de privilégier l'utilisation d'entrepreneurs privés. La relation d'impartition entre AbitibiBowater et ses entrepreneurs favorise un contrôle serré des travailleurs.

Sur le plan de la démocratie industrielle, les coopératives forestières présentent certains postes dans la sylviculture dont le taux de roulement et les difficultés de recrutement dans une région où le taux de chômage est élevé indiquent des conditions de travail difficiles et une rémunération insuffisante. Les coopératives ont un contrôle limité sur les conditions qu'elles peuvent offrir aux travailleurs de la sylviculture. Les taux déterminés par le MRNF influencent fortement la rémunération des travailleurs. Il reste que les coopératives affirment qu'elles sont une association de travailleurs garantissant la démocratie industrielle de ses membres. Elles ont historiquement accompli une part importante des activités dans la sylviculture, mais n'ont pas réussi à doter ses travailleurs de la sylviculture de conditions de travail adéquates et en conséquence les travailleurs ont réagi en se syndiquant. Plutôt que de considérer cette situation comme le constat d'une réalité qui perdure nécessitant de nouveaux moyens d'action. Les coopératives ont adopté une attitude défendant le statu quo. Peut-être que cette nouvelle forme de représentation aurait pu apporter des bénéfices mutuels pour chacune de ces organisations.

L'organisation de l'activité forestière est très fortement politique et à l'aube de la mise

en place d'un nouveau régime forestier, il est nécessaire que les acteurs sociaux s'associent afin de revendiquer une politique tenant compte des intérêts des communautés forestières. Concilier une démocratie économique et une démocratie industrielle dans une activité durable semble être un bon moyen pour pérenniser l'existence de ces communautés. Dans cette optique, il est nécessaire que les citoyens possiblement organisés en coopératives puissent avoir un certain contrôle dans l'utilisation intégrée des ressources de leur territoire. De plus, les conditions de travail et d'emploi doivent être attrayantes afin de retenir et renouveler une main-d'œuvre désirant habiter ces communautés.

Remerciements

J'aimerais remercier mon directeur de mémoire, M. Paul-André Lapointe, pour son encadrement dans la rédaction de ce mémoire, son discernement et son expertise qu'il a partagé ainsi que sa confiance dans mes capacités à m'impliquer dans le Groupe de recherche sur les enjeux socio-territoriaux de l'industrie de la forêt du Québec (GRESTIFQ). Je remercie d'ailleurs chacun des membres de ce groupe de recherche, notamment M. Frédéric Hanin, M. Luc Bouthillier et M. François L'Italien, dans lequel j'ai pu échanger, construire ma pensée et bénéficier de l'expertise propre à chacun des chercheurs.

J'aimerais remercier l'ensemble des informateurs clés rencontrés dans la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay qui ont permis la réalisation de ce mémoire. Je tiens à remercier l'ARUC de l'axe innovations en milieux de travail. Je tiens enfin à remercier mon entourage qui m'a soutenu dans ce projet.

Table des matières

RÉSUMÉ	III
REMERCIEMENTS	VI
LISTE DES TABLEAUX	IX
LISTE DES FIGURES	X
1. INTRODUCTION	1
2. OBJET DE RECHERCHE ET SA PERTINENCE	8
3. PROBLÉMATIQUE	14
La démocratie industrielle et le syndicat	15
La démocratie économique et la coopérative de travailleurs	28
4. MODÈLE D'ANALYSE	46
Présentation du modèle d'analyse	57
5. MÉTHODOLOGIE	61
Mise en contexte.....	61
Procédé méthodologique	63
Présentation des sources.....	66
Construction de la validité.....	70
6. RÉSULTATS	73
Mise en contexte.....	73
Présentation des coopératives	81
La Coopérative de Charlevoix (Écocèdre).....	81
Historique.....	81
La relation avec la forêt et avec la papetière	83

Le rôle dans la communauté	84
La formule coopérative	85
Qualité du travail et de l'emploi	85
Évaluation.....	86
La Coopérative forestière Ferland-Boilleau	91
Historique.....	91
La relation avec la forêt et avec la papetière	92
Le rôle dans la communauté	94
La formule coopérative	95
Qualité du travail et de l'emploi.....	96
Évaluation.....	97
La Coopérative de solidarité les Quatre Temps	105
Historique.....	105
La relation avec la forêt et avec la papetière	106
La crise forestière	107
Le rôle dans la communauté	108
La formule coopérative	108
Qualité du travail et de l'emploi.....	109
Évaluation.....	110
La coopérative de solidarité Valoribois	115
Historique.....	115
La relation avec la forêt et avec la papetière	118
Le rôle dans la communauté	119
La formule coopérative	120
Qualité du travail et de l'emploi.....	120
Évaluation.....	120
7. ANALYSE	124
Constat.....	125
Comment concilier démocratie économique et démocratie industrielle	148
8. CONCLUSION.....	161
BIBLIOGRAPHIE	167
ANNEXE A.....	173
ANNEXE B.....	176
ANNEXE C.....	178

Liste des tableaux

Tableau 1 : Approches théoriques et dimension.....	47
Tableau 2 : Les trois niveaux de relations industrielles.....	52
Tableau 3 : Tableau comparatif des cadres d'analyse des différents auteurs	56
Tableau 4 : Liste des principaux acteurs selon leur activité de la région Charlevoix-Est et Bas-Saguenay	75
Tableau 5 : Distribution des CAAF dans l'Unité d'aménagement 033-51	76
Tableau 6 : Distribution des effectifs, de la masse salariale et de la valeur ajoutée ..	128
Tableau 7 : Tableau comparatif des traitements et salaires moyens	145
Tableau 8 : Tableau comparatif du traitement et salaire moyen (TSM) de la foresterie et de l'exploitation forestière à celui de la fabrication de papier.....	176
Tableau 9 : Tableau présentant les coopératives.....	178

Liste des figures

Figure 1 : L'entreprise et ses dimensions	49
Figure 2 : Modèle d'analyse des coopératives.....	59
Figure 3 : Modèle d'analyse des coopératives.....	124

1. Introduction

La forêt est une ressource qui a été fondamentale pour le développement du Québec. À cet effet, Bouthillier (2011) met en évidence son importance et note qu'elle a été la principale source de revenus des fonds publics au 19^e siècle¹. Alors qu'elle a été une ressource très abondante, la façon de l'utiliser a cependant été critiquée dans l'histoire. Comme dernière critique importante on peut relever l'« Erreur boréale » de Richard Desjardins (1999) qui a été un élément marquant et influant dans la mise en place de la commission Coulombe.

Sur ce sujet, Lapointe (2010) distingue deux logiques du territoire qui s'opposent dans l'utilisation des ressources naturelles. La *logique d'exploitation des ressources* s'accapare des ressources génériques d'un territoire. Par une attitude rappelant la prédation, la concurrence sur le territoire est éliminée et on crée une relation de dépendance des communautés envers la firme qui détient l'ensemble de la spécialisation nécessaire à l'exploitation des ressources. Les communautés monoindustrielles pourraient bien représenter ce type d'exploitation. L'aspect générique des ressources produites fait qu'elles sont disponibles ailleurs ou remplaçables et rend donc l'option ou la menace de la délocalisation toujours possible. Elle est souvent associée à une *logique sectorielle* qui se concentre sur les conditions d'accumulation du capital. Elle privilégie les produits, les marchés et les coûts de production, la rentabilité, les processus de production et les technologies utilisées. Elle distribue ses activités en fonction des ressources naturelles disponibles, les coûts de main-d'œuvre et la proximité des marchés. Ses choix d'approvisionnement considèrent une optique temporelle limitée déterminée par les opportunités de rentabilité des capitaux investis.

À l'opposé, la *logique de création de ressources* favorise le développement du territoire par l'activation des ressources spécifiques. Il est créé une dynamique favorable à l'émergence et le développement d'autres ressources et acteurs économiques complémentaires. Les territoires évitent ainsi la dépendance envers une firme ou une activité

1 BOUTHILLIER, Luc, *Histoire de la foresterie du Québec*, Institut Hydro-Québec en environnement, développement, et société de l'Université Laval, 2011, 26^e minute, <http://www.youtube.com/watch?v=fwKhr9HAcB4>, consulté le 27 novembre 2012

industrielle unique et bénéficiant de l'accroissement de ses ressources. L'aspect spécifique de ces ressources favorise un effet de rétention ou d'attraction du territoire, car celles-ci ne seraient pas remplaçables ou disponibles ailleurs. Elle s'associe bien à une *logique territoriale* intégrant le développement local, le développement durable des ressources, le maintien et la création d'emplois. L'optique temporelle de cette approche s'échelonne sur le très long terme en cherchant à assurer la pérennité de la communauté. Elle cherchera à harmoniser les multiples avantages du territoire au travers de réseaux interdépendants afin d'organiser et diversifier les activités existantes ainsi que celles qui sont en développement².

L'industrie forestière du Québec est majoritairement contrôlée par une quantité limitée de firmes internationales détenant un contrôle important sur la ressource forestière. Duhaime et al.(2010) notent qu'elle « est un exemple typique du processus d'industrialisation continentalisée, lourde et faiblement diversifiée qui a caractérisé le développement d'une économie de « produits générateurs » au Québec et au Canada (Innis, 1930). Si elle présente encore les caractéristiques de cette économie de ressources, l'industrie forestière québécoise s'en distingue cependant de plus en plus en mettant de l'avant des pratiques associées à la financiarisation : intégration financière par les fusions et acquisitions plutôt qu'intégration productive par la croissance interne de l'organisation, gestion stratégique à terme fondée sur la liquidité financière plutôt que sur la profitabilité industrielle, recours systématique à l'ingénierie financière plutôt qu'aux fonds propres pour financer les activités industrielles et s'adapter aux fluctuations commerciales, vente d'actifs et recentrage sur les activités de base plutôt que développement de filières productives complémentaires (Morin et Rigamonti, 2002) »³.

En général, il est attribué trois fonctions « bénéfiques » à l'actionnariat : il sert à financer les entreprises afin qu'elles puissent réaliser leur mission ; il permet d'évaluer le

2 LAPOINTE, Paul-André. Innovation sociale et territoire : Convergences théorique et pratique, « Travail et territoire, rencontre entre deux trajectoires de recherche », Presses de l'Université du Québec, 2010, pages 147-173

3 DUHAIME, Éric, HANIN, Frédéric, L'ITALIEN, François et Pineault, Éric, *Financiarisation de la stratégie d'entreprise et restructuration de l'industrie forestière. Étude de l'entreprise Tembec*, Québec, Département de sociologie, Faculté des sciences sociales, Université Laval, Recherches sociographiques, vol. 51, n° 1-2, 2010, p. 125-150.

rendement de chacune d'elles ; il aide enfin ces entreprises à se restructurer⁴.

Cependant plusieurs pratiques d'ingénierie financière maximisent les bénéfices des actionnaires sans qu'on observe pour autant une augmentation de la productivité. Par exemple, *la fusion-acquisition* est une manière de créer de la valeur actionnariale en exploitant des synergies, en profitant d'économie d'échelles ou en augmentant l'influence sur les prix de vente. Le *recentrage sur les métiers de base de l'entreprise* sous-tend qu'en recentrant l'ensemble de l'activité de l'entreprise sur les éléments auxquels elle détient des avantages compétitifs, la rentabilité de cette dernière augmentera. La *réingénierie des chaînes de valeur* concentre l'activité de l'entreprise sur les segments les plus rentables et externalise la production de certains produits et services⁵. Le « benchmarking » sert à comparer les entreprises afin d'identifier celles qui se conforment aux intérêts des actionnaires et qui devraient offrir le plus de rendement en capital à ces derniers.

Ces pratiques créent un scepticisme dans la capacité à créer de la valeur. « Cette conception purement financière de la « création de valeur », sans lien direct avec l'emploi et la production de l'entreprise, renvoie à un monde virtuel dans lequel la valeur du capital financier est déterminée sur les marchés, indépendamment des réalités de l'appareil productif »⁶. Marx parle, d'ailleurs, dans son ouvrage *Le Capital* de « capital fictif » qui comporte selon lui la caractéristique qu'il est fondé sur la capitalisation de revenus futurs anticipés, qu'il n'a pas de lien direct avec le capital productif, ce qui au final le rend indépendant de la sphère de production⁷. En somme, la quantité et la qualité du produit ne sont plus ce qui détermine directement la production telle qu'entendue dans la mesure du PIB.

Une gouvernance axée sur les bénéfices des actionnaires, selon Lazonick, modifie la philosophie des gestionnaires qui cesse d'être la « retenue et le réinvestissement » pour passer à une philosophie de « réduction et de distribution ». Pour « créer de la valeur pour les actionnaires », les gestionnaires réduisent la taille des entreprises, en supprimant des

4 PLIHON, Dominique. (2009). *Le nouveau capitalisme 3^e édition*, Paris, Collection Repères, p.59-61

5 Ibid, p.59-61

6 Ibid, p.57

7 Ibid, p.57

emplois, afin de les centrer sur leurs activités principales et ainsi espérer augmenter le taux de profitabilité de leur entreprise.⁸

« La transformation des rapports sociaux de production, induite par la nouvelle logique industrielle et financière des entreprises, s'est traduite par un affaiblissement de la position des travailleurs, sur lesquelles une partie importante des risques de l'entreprise se trouvent reportés »⁹. Le salarié se trouve dans la position du partenaire le plus faible du trio salarié, gestionnaire et actionnaire. La masse salariale est maintenant une variable d'ajustement permettant de garantir les rendements financiers de l'entreprise.

Selon ces principes, un modèle forestier centré sur des firmes internationales gérées selon des intérêts de performance financière est inadéquat pour les communautés dépendantes de la ressource forestière, une ressource publique censée profiter à l'essor économique de ses citoyens plutôt qu'à des actionnaires internationaux.

L'industrie forestière du Québec n'est pas composée exclusivement d'entreprises internationales et compte plusieurs coopératives forestières. Cette forme d'organisation démocratique appartenant à ses membres travailleurs propose un modèle économique qui semble être avantageux pour les citoyens des communautés forestières. En effet, les actions des coopératives découlent des intérêts des travailleurs, qui sont aussi citoyens. La répartition des surplus tend à profiter aux communautés locales plutôt que d'être exporté internationalement.

Ainsi il semble intéressant de faire la promotion de ce type d'organisation afin qu'il occupe une place accrue dans l'industrie forestière, qu'à terme l'industrie forestière et ses communautés bénéficient de ces changements.

L'histoire des coopératives forestières montre qu'elles ont pris racine pour une première fois dans la collectivité de Grande-Vallée en Gaspésie en 1938. À cette époque, le travail forestier comprenant essentiellement la coupe, le transport du bois et la construction de chemins forestiers, est une activité saisonnière qui s'inscrit à la suite des activités

8 LAZONICK, William. et O'SULLIVAN, Mary. (2000). « Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance », *Economy and Society*, Vol. 29, No. 1, p.18

9 PLIHON, Dominique. (2009). *Le nouveau capitalisme 3^e édition*, Paris, Collection Repères, p.71

agricoles. « Elle permet aux habitants de communautés agricoles en région forestière de se procurer des revenus complémentaires »¹⁰. Mais dans la pratique, « les communautés locales ont fourni une main-d'œuvre dépendante des activités forestières sans pouvoir intervenir sur le plan de l'aménagement et de l'utilisation des ressources »¹¹.

Leur apparition s'inscrit dans un contexte de quasi-monopoles des grandes industries de pâtes et papier et l'instauration du régime des concessions forestières de 1934 par le gouvernement du Québec¹². Ce régime allouait principalement aux grandes compagnies le rôle de concessionnaire d'un territoire, bénéficiant ainsi du droit exclusif sur tous les bois s'y trouvant. Les concessionnaires sont à la fois utilisateurs et gestionnaires, ils sont responsables des inventaires, de l'aménagement et de la protection des incendies, « mais se soucient d'autant moins des lois et des règlements qu'elles peuvent compter sur la complaisance du gouvernement du Québec »¹³.

En 1975, un Comité *ad hoc* est formé afin de se pencher sur les difficultés des coopératives forestières et leurs besoins en développement afin d'assurer la viabilité du mouvement. Gilbert Paillé et André McNeil, les ingénieurs forestiers responsables de l'étude, reconnaissent dans leur rapport l'importance des coopératives. Elles sont une structure administrative démocratique convenant aux besoins des travailleurs forestiers, elles jouent un rôle important dans la formation professionnelle et contribuent à la survie de communautés rurales en tant que seul ou principal employeur dans celles-ci. Le rapport propose plutôt que le gouvernement désigne les coopératives comme agent d'exécution de coupe sur leur territoire et que le ministère des Terres et Forêts ait un rôle d'intermédiaire entre les coopératives et les détenteurs de droits sur la négociation des prix et l'arbitrage de possibles conflits¹⁴.

En 1977, la décision ministérielle 77-515 accorde aux coopératives un statut

10 RYAN, Pascale, Op cit. p.6

11 BOUCHER, Jacques L. *Quelles sorties de crise pour l'industrie forestière du Québec*, « Évolution du régime forestier et crise forestière. Partie II : Une crise qui n'en finit plus », Revue vie économique, 2010, www.eve.coop

12 RYAN, Pascale, *Un réseau à la défense des intérêts des coopératives forestières*, Cahiers de l'ARUC-DTC, Série « recherche », numéro 7, avril 2011, p.3-4

13 Ibid, p.5

14 Ibid, p.20

privilegié d'agent d'exécution des travaux prescrits par le ministère des Terres et Forêts dans les unités d'aménagement. Les coopératives se sont donc vues octroyer, après négociation avec le ministère responsable, jusqu'à 50 % des travaux forestiers à effectuer en forêt publique. La décision ministérielle active une concentration des coopératives dans l'objectif qu'il n'en subsiste qu'une dans chaque unité de gestion. De plus, cette politique avantageant les coopératives sera reconduite de 1982 à 1987.

Cependant, en 1987 est mis en place un nouveau régime forestier que plusieurs coopératives ont vu comme « une autre façon de redonner la forêt aux papetières, car seul un titulaire de permis d'une usine de transformation du bois est autorisé à obtenir un CAAF »¹⁵. En effet, les usines de transformation sont majoritairement les papetières et les scieries. En 1987, les papetières détiennent une part importante des scieries québécoises, suffisamment pour répondre à 80 % de leur besoin en copeaux¹⁶.

Pour les coopératives, ce nouveau régime forestier n'est pas profitable à toutes, car seulement onze d'entre-elles se partagent la propriété de huit usines de transformation alors que la trentaine d'autres perdent un statut de permissionnaire en forêt publique auquel une destination de bois était inscrite à leur permis. À la place, un système de compétition de type libre marché se met en place pour l'obtention de contrats de sous-traitance auprès d'industriels.

Ainsi, 75 ans après leur apparition, les coopératives se sont multipliées, mais elles semblent encore souvent dépendantes d'entreprises financiarisées. Le régime forestier de CAAF a joué un rôle important. Puisqu'il vient à échéance en 2013 et sera remplacé par un nouveau, il est intéressant de se questionner sur la place que devraient occuper les coopératives forestières dans leur industrie.

Cependant, avant de faire la promotion de ce type d'organisation, il est pertinent de se questionner sur la capacité des coopératives à réellement mettre en place une démocratie économique, une démocratie industrielle et concilier l'une et l'autre. La démocratie économique étant essentiellement la capacité des membres d'une coopérative de décider dans

15 Ibid, p.20

16 MERCURE, Daniel, op cit. p.58

un processus démocratique les orientations économiques de leur entreprise alors que la démocratie industrielle fait principalement référence à la capacité des membres de décider dans un processus démocratique de leurs conditions de travail et d'emploi. Afin de réaliser une étude sur le sujet, une étude de cas sur les coopératives forestières de la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay a été réalisée.

Ce mémoire se décline en différentes sections. D'entrée de jeu, il présente la pertinence de l'objet de recherche. La problématique expose ensuite la littérature scientifique de la démocratie industrielle et de la démocratie économique, ainsi que les difficultés qu'il peut y avoir à concilier l'une et l'autre. La section qui suit développe un modèle d'analyse de l'entreprise permettant d'identifier ses différentes composantes en fonction de définitions théoriques. La méthodologie présente la façon dont a été planifié cette recherche, les sources et le procédé utilisé afin de recueillir les données, ainsi que les précautions afin d'assurer la validité de ce mémoire. La section des résultats présente un portrait de l'industrie forestière de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay ainsi qu'un portrait de chacune des quatre coopératives forestières composant cette région. La section d'analyse expose un bilan des coopératives forestières en fonction du modèle d'analyse de l'entreprise développée et présente la capacité des coopératives à réellement mettre en place une démocratie économique, une démocratie industrielle et concilier l'une et l'autre.

2. Objet de recherche et sa pertinence

Les concepts de démocratie industrielle et de démocratie économique portent sur des éléments différents dans l'entreprise. L'un porte sur l'enjeu de la qualité du travail et de l'emploi des travailleurs, tandis que l'autre porte sur l'enjeu de la gestion de l'entreprise, la propriété de l'entreprise, ainsi que la répartition des excédents de la production. Malgré ces définitions qui se dissocient l'une de l'autre, il existe une proximité certaine entre ces deux concepts. Il est à penser que ceteris paribus, lorsqu'un syndicat obtient des augmentations salariales pour ces membres, cela peut réduire la part des surplus de l'organisation à distribuer à ses propriétaires et peut-être même le nombre d'emplois dans une entreprise. Cet exemple est révélateur du fait qu'il existe un lien certain entre la démocratie économique et la démocratie industrielle, mais que ce sont deux concepts différents pour des enjeux différents. Face à cela, on doit se questionner pour savoir comment réussir à instaurer la démocratie économique et industrielle dans une entreprise. Est-ce qu'il existe une organisation ou une combinaison d'organisation permettant ce résultat?

Plus spécifiquement est-ce que les coopératives de travailleurs pourraient arriver à concilier ces deux types de démocratie? À ce sujet, les coopératives forestières ont vu, à plusieurs reprises, une part de leurs salariés entreprendre des démarches de syndicalisation. Un document présentant l'histoire du mouvement des coopératives forestières du Québec, produit afin de souligner les 25 ans d'existence de la Fédération québécoise des coopératives forestières (FQCF), en fait d'ailleurs état.¹⁷ Dans cet ouvrage, il est présenté la vision des coopératives sur le sujet :

Certains articles du Code du travail sont jugés ambigus en ce qui a trait au statut du membre d'une coopérative de travailleurs forestiers. Le ministère du Travail et de la Main-d'œuvre devrait indiquer clairement, dans le Code du travail, qu'un syndicat ne peut représenter de, quelque façon que ce soit, les membres d'une coopérative de travailleurs forestiers. [...] *Les conflits avec les syndicats*

17 RYAN, Pascale, *Un réseau à la défense des intérêts des coopératives forestières*, Cahiers de l'ARUC-DTC, Série « recherche », numéro 7, avril 2011, 110 pages

seront récurrents et mineront le mouvement coopératif forestier.¹⁸

Dans ce même document, il est mentionné que, dans le passé, « les coopératives forestières confrontées au problème » de la syndicalisation ont pris des « décisions draconiennes : retirer le statut coopératif aux travailleurs syndiqués de l'usine représentant 50 % de la Coopérative Petit-Paris. » « La Coopérative forestière de Ferland-Boileau a, quant à elle, fermé le département des travaux sylvicoles et créé une filiale, en retirant le statut coopératif aux travailleurs qui avaient obtenu une accréditation sylvicole. »¹⁹

En terme de confrontation récente des coopératives forestières face à la syndicalisation de leurs membres, Boisaco est probablement celle qui a eu la couverture médiatique la plus importante et ayant lutté juridiquement le plus longtemps. Ce conflit juridique exprime bien la position de la Confédération des Coopératives Forestières du Québec à l'égard de la syndicalisation de ses membres. Ce cas juridique qui aura coûté 600 000\$ en frais d'avocats et duré plus de 8 ans, ayant débuté le 14 octobre 2001²⁰. Il s'amorce par la requête en accréditation des travailleurs de la scierie. Cette décision sera d'abord contestée devant le tribunal du travail, puis portée en appel devant la Cour supérieure et la Cour d'appel.

L'argumentaire des coopératives soulevé devant les différents tribunaux afin de contester la syndicalisation de ses travailleurs membres est la suivante :

- la coopérative est une association qui représente ses membres, elle n'est pas un employeur et les travailleurs ne sont pas des salariés au sens du Code du travail;²¹
- la Loi sur les coopératives et le Code du travail ont la même finalité, soit la promotion des intérêts économiques et sociaux des travailleurs, en ce qui concerne

18 Ibid, p.31

19 RYAN, Pascale (2011). *L'histoire d'un réseau à la défense des intérêts des coopératives forestières*. Cahiers de l'ARUC - Développement territorial et coopération, Série « Recherches », no. 7, p.74

20 *Victoire pour les travailleurs*, Radio-Canada, 27 janvier 2010, http://www.radio-canada.ca/regions/est-quebec/2010/01/27/002-boisaco_syndicat_conflict.shtml, consulté le 17 décembre 2012

21 LRQ, c C-67.2,a.18 à 20

l'organisation et l'exécution du travail;²²

- cette affirmation s'observerait par les articles 3 et 222 de la Loi sur les coopératives, stipulant qu'une coopérative est un regroupement de personnes qui ont des besoins économiques et sociaux et qui, en vue de les satisfaire, s'associent pour exploiter une entreprise, conformément aux règles d'action coopérative, et ce, dans le but de fournir du travail à ses membres. Ce qui correspondrait selon eux à l'article 1a) du Code du travail, qui définit une association de salariés comme étant un regroupement ayant pour but l'étude, la sauvegarde et le développement des intérêts économiques, sociaux et éducatifs de ses membres, et plus particulièrement, la négociation et l'application d'une convention collective;²³
- la Loi sur les coopératives assure, mais d'une manière différente de celle établie par le Code du travail, l'exercice du droit d'association garanti par l'article 3 de la Charte des droits et libertés de la personne;²⁴
- la coopérative, de par sa Loi à l'article 224.4 doit, par règlement, établir une procédure de partage du travail, de mise à pied et de rappel au travail. *Ces procédures sont établies par le conseil d'administration et peuvent être votées par assemblée générale*, confirmant ainsi le fait que les travailleurs, aussi propriétaires de l'entreprise, établissent eux-mêmes leurs conditions de travail;²⁵
- il n'y a pas de *relations conflictuelles* dans l'établissement des conditions de travail tel

22 *Coopérative des travailleurs(euses) de Sacré-Coeur (Unisaco) c. Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 1229*, 2004 CanLII 27595 (QC TT), au para [23] 40 <<http://canlii.ca/t/1gn3n>> consulté le 2012-10-31

23 *Coopérative des travailleurs(euses) de Sacré-Coeur (Unisaco) c. Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 1229*, 2004 CanLII 27595 (QC TT), au para [23] 42-43 <<http://canlii.ca/t/1gn3n>> consulté le 2012-10-31

a.3 Une coopérative est une personne morale regroupant des personnes ou sociétés qui ont des besoins économiques, sociaux ou culturels communs et qui, en vue de les satisfaire, s'associent pour exploiter une entreprise conformément aux règles d'action coopérative.

a.222 Une coopérative de travail est celle qui regroupe exclusivement des personnes physiques qui, en tant que travailleurs, s'associent pour l'exploitation d'une entreprise conformément aux règles d'action coopérative et dont l'objet est de fournir du travail à ses membres et à ses membres auxiliaires.

24 *Coopérative des travailleurs(euses) de Sacré-Coeur (Unisaco) c. Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 1229*, 2004 CanLII 27595 (QC TT), au para [23] 47 <<http://canlii.ca/t/1gn3n>> consulté le 2012-10-31

25 *Coopérative des travailleurs(euses) de Sacré-Coeur (Unisaco) c. Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 1229*, 2004 CanLII 27595 (QC TT), au para [23] 49 g <<http://canlii.ca/t/1gn3n>>, consulté le 2012-10-31

qu'on le trouve dans les entreprises. « Le rapport de force, qui trouve sa justification dans une entreprise où s'opposent les intérêts économiques et sociaux des travailleurs (fournisseurs du capital humain) aux intérêts de l'entreprise capitaliste, est inutile et inexistant dans le cadre coopératif; ²⁶ »

L'ensemble de cet argumentaire n'est cependant pas pris en compte dans le contexte juridique. En effet, malgré que certains vont adhérer à cet argumentaire et que d'autres y verront des failles, sur le plan des lois et de la jurisprudence, les jugements du commissaire du travail, du juge de la Cour supérieure et celle de la Cour d'appel, ont permis l'accréditation en évoquant essentiellement que :

- le législateur n'a pas soustrait explicitement ou implicitement les coopératives ou les travailleurs de ces coopératives de l'application du Code du travail. L'article 2 du Code du travail fait justement mention des « salariés membres d'une coopérative faisant des travaux d'exploitation forestière ²⁷ »;
- si le législateur avait voulu soustraire les membres de coopératives de travail, il l'aurait fait comme pour certains employés ²⁸ .

À cela le commissaire du travail ajoutera que l'encadrement plus étoffé fourni par le Code du travail n'entre pas véritablement en conflit de lois ²⁹ avec celle des coopératives.

26 *Coopérative des travailleurs(euses) de Sacré-Coeur (Unisaco) c. Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 1229*, 2004 CanLII 27595 (QC TT), au para [23] 55 <<http://canlii.ca/t/1gn3n>> consulté le 2012-10-31

49 h) le mode d'établissement des conditions de travail prévu par la Loi sur les coopératives, rend inapplicable le mécanisme de négociation conflictuelle prévue dans le Code du travail;

27 *Coopérative des travailleurs(euses) de Sacré-Coeur (Unisaco) c. Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 1229*, 2004 CanLII 27595 (QC TT), au para [38] <<http://canlii.ca/t/1gn3n>> consulté le 2012-10-31

Primo, le législateur n'a pas soustrait explicitement ou implicitement les coopératives ou les travailleurs de ces coopératives de l'application du Code du travail. Il serait pour le moins surprenant que l'Assemblée nationale ait omis de le faire par inadvertance ou ignorance quand on considère que l'article 2 du Code du travail fait justement mention des « salariés membres d'une coopérative faisant des travaux d'exploitation forestière ».

28 *Coopérative des travailleurs(euses) de Sacré-Coeur (Unisaco) c. Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 1229*, 2004 CanLII 27595 (QC TT), au para [40] <<http://canlii.ca/t/1gn3n>> consulté le 2012-10-31

29 *Coopérative des travailleurs(euses) de Sacré-Coeur (Unisaco) c. Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 1229*, 2004 CanLII 27595 (QC TT), au para [41] <<http://canlii.ca/t/1gn3n>> consulté le 2012-10-31

« le Code du travail fourni aux travailleurs et aux employeurs, un encadrement ainsi que des droits et obligations permettant la négociation d'une convention collective et le règlement des différends et des griefs qu'on ne retrouvent pas dans la Loi sur les coopératives »

Une décision est cependant dissidente, celle du juge Gilles Plante du Tribunal du Travail.

- il va retenir que la Cour supérieure s'est prononcée en la matière dans l'affaire Cadiex, où il était affirmé que les membres d'une coopérative sont à la fois employeurs et employés, qu'ils ont un pouvoir décisionnel sur les règles de fonctionnement et qu'en définitive les lois qui régissent les relations patrons-employés leur sont inapplicables.³⁰ Ce qui ferait que « la Coopérative Unisaco³¹ » ne serait pas un employeur au sens du Code du travail, ni ses membres des salariés.

Cette décision usant un *Obiter Dictum*, une réflexion qui n'est pas l'objet du jugement rendu, et remettant en question une jurisprudence, jusque-là unanime du Tribunal du travail, qui confirmait l'accréditation syndicale de travailleurs de coopératives, sera ensuite réfutée par deux tribunaux.³²

La conclusion de cette lutte judiciaire va dans le sens de la jurisprudence et s'accorde aussi avec une certaine décision des législateurs d'avoir conservé un *statu quo* sur le sujet. En effet, depuis les années 80 la CCFQ avait tenté d'apporter des modifications aux lois, afin qu'il soit reconnu que les coopératives forestières ne sont pas compatibles avec la syndicalisation de leurs membres. En dernier lieu, on trouve le rapport Bernier qui

30 *Comité paritaire de l'automobile de la région de Québec c. Coop de réparation de camions diesel Cadiex de Québec, District de Québec*, 200-36-000153-84, 14 février 1986, J. Yvan Migneault. p. 16
“Aussi sommes-nous d’avis qu’est ici recevable la prétention de la Coopérative que ses membres sont des artisans qui sont à la fois employeurs et employés, propriétaires de l’entreprise qu’ils exploitent et ayant un pouvoir décisionnel sur les règles qui régissent le fonctionnement et, en définitive, qu’en raison de cette double qualité d’employeur-employé de chaque membre, les lois qui régissent les relations patrons-employés leur sont inapplicables, de même qu’à la Coopérative.”

31 *Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 1229 c. Québec* (Tribunal du travail), 2005 CanLII 7523 (QC CS), au para [24] 102 <<http://canlii.ca/t/1k0cq>> consult • le 2012-11-06

32 *Boisaco inc. c. Section locale 1229 du Syndicat canadien des communications*, de l'énergie et du papier, 2007 QCCA 744 (CanLII), au para 54 <<http://canlii.ca/t/1rn3t>> consult • le 2012-11-06

Bref, le Tribunal s'étonne que le juge Plante, non seulement trouve des éléments persuasifs à ce passage des motifs du juge Migneault, mais de plus, qu'il se déclare lié par ceux-ci au point d'écarter une jurisprudence, jusque-là unanime, du Tribunal du travail

recommandait le *statu quo*.

Pour l'essentiel, retenons que l'exclusion prévue à l'article 2 du *Code* vis-à-vis les salariés membres d'une coopérative n'a qu'une portée limitée. On a bien tenté d'y voir une exception totale à l'application du *Code* aux coopératives, celles-là ne pouvant, prétendait-on, être l'employeur de leurs membres, un argument rapidement écarté par les instances du travail. En réalité, l'exclusion ne concerne que la présomption d'employeur, de sorte que rien n'empêche les salariés membres d'une coopérative de requérir l'accréditation vis-à-vis la coopérative qui les emploie, puisqu'ils ne peuvent être présumés les salariés de l'exploitant forestier. N'est-ce pas d'ailleurs conséquent avec le fait que le législateur parle des "salariés" membres d'une coopérative³³ ?

Cette présentation montre bien le conflit existant entre les coopératives forestières et les organisations syndicales. Ces deux organisations semblent pourtant avoir l'objectif commun de représenter les travailleurs forestiers afin qu'ils bénéficient d'une juste rétribution de l'utilisation de la forêt publique. Dans l'actuelle crise de l'industrie forestière les coopératives et les syndicats occupent la position de marginalisés³⁴. Ils sont divisés alors qu'ils ont des intérêts communs et pourraient bénéficier mutuellement d'une alliance.

33 BERNIER, Jean, *Rapport – Comité de travail interministériel sur les rapports collectifs de travail en milieu forestier*, Bibliothèque nationale du Québec, 1999, p.114-115

34 L'ITALIEN, François, HANIN, Frédéric, LAPOINTE, Paul-André, BOUTHILLER, Luc et AUDIBERT, Vincent. *À la croisée des chemins forestiers. Redéfinir les configurations productives et territoriales de l'industrie de la forêt de la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay*, Québec, Groupe de recherche sur les enjeux socio-territoriaux de l'industrie de la forêt au Québec, 2012, 46 pages

3. Problématique

Cette recherche tente d'évaluer la capacité des coopératives forestières dans la région de Charlevoix à concilier la démocratie économique et la démocratie industrielle. Il est important de se doter de définitions claires des concepts de « démocratie économique » et de « démocratie industrielle », afin de circonscrire l'objet évalué dans chacune des coopératives.

D'entrée de jeu, une organisation démocratique, telle que proposée par Julien Levac (2011), est essentiellement la combinaison d'une *autorité légitime basée sur le consentement* de la majorité ou du consensus, plutôt que sur l'arbitraire de certains aux dépens des autres; d'une *égalité des individus* qui s'observe dans la représentation des intérêts et certains processus de décision; du *droit aux libertés individuelles* qui concerne les libertés de choisir et de penser des individus par rapport à leurs droits tels les droits fondamentaux.³⁵

Selon ce dernier, le principe démocratique dans l'entreprise permet de protéger chacune des parties contre l'arbitraire qu'une autre forme d'organisation pourrait entraîner. Il permet des relations se basant sur le dialogue plutôt que sur une logique de marché s'observant uniquement par des flux d'« entrées » et de « sorties ». Il favorise enfin la citoyenneté pour les différents acteurs qui participent à un processus démocratique au sein d'une entreprise et peut-être même de l'entreprise qui véhicule une pluralité d'intérêts des acteurs-citoyens qui la composent.³⁶

La démocratie se décline sous différents aspects et sous différentes formes dans l'entreprise. On trouve la démocratie industrielle qui concerne les conditions de travail et de l'emploi qu'on associe principalement au mouvement syndical, ainsi que la démocratie économique portant sur le contrôle du modèle d'affaire de l'entreprise et le partage des profits qui est, quant à elle, liée aux coopératives de travailleurs. Afin de poser notre problématique, nous définirons ci-dessous ces quatre éléments puis présenterons ensuite certaines perméabilités entre les concepts qui posent parfois certaines difficultés pour les

35 LEVAC, Julien (2011). *De la démocratie en entreprise*. Cahiers de l'ARUC - Développement territorial et coopération, Série « Recherches », no. 8, p. 1-2

36 Ibid, p.17-30

organisations.

Le cadre d'analyse développé précédemment sera un outil d'analyse nous permettant de cerner les enjeux sur lesquels ces types de démocraties et d'organisations démocratiques se focalisent.

La démocratie industrielle et le syndicat

La plupart des sociétés industrielles se sont dotées de systèmes de contrôle démocratique de relations industrielles considérant qu'il s'agissait d'une valeur humaine fondamentale. Le contrôle démocratique est largement accepté comme une solution à l'aliénation : il optimise les libertés individuelles dans un contexte collectif et est un moyen de limiter les effets indésirables de la distribution asymétrique du pouvoir; voire l'élimination du conflit manifeste ou latent dans le procédé du travail.³⁷

Malgré des objectifs démocratiques similaires, plusieurs modèles de démocratie industrielle ont été élaborés et ont été implantés, principalement à une échelle nationale, avec des résultats diversifiés. Michael Poole (1992), dans une vision étendue, répertorie six approches différentes ayant été associées au concept de démocratie industrielle. On trouve : l'autogestion par les travailleurs; les coopératives ; la codétermination; les comités d'entreprise; l'action syndicale et la participation directe. Il lie la participation financière des employés au concept de la démocratie économique.³⁸ Ces différentes approches ne présentent cependant pas le même niveau de démocratie industrielle. De plus, certaines sont des expériences volontaires isolées, alors que d'autres sont des modèles nationaux institutionnalisés. Le modèle de démocratie industrielle national est celui que nous jugeons le plus pertinent, car il est garanti par certaines lois et dont la présence en entreprise est la plus importante.

37 POOLE, Michael, 2009, *Industrial Relations – Origins and Patterns of National Diversity*, Abingdon, Routledge Library Editions, p.149

38 « workers' self-management, producer co-operatives, co-determination, works councils, trade union action, shop-floor programmes » dans Poole, Michael (1992): *Industrial Democracy*. In : Georgy Széll (ed.): *Concise Encyclopaedia of Participation and Co-Management*. Berlin and New York, de Gruyter : 429-439. dans Müller-Jentsch, Walther. 2008. *Industrial Democracy: Historical Development and Current Challenges*, Rainer Hampp Verlag, Düsseldorf, management revue, 19(4) : p.262

La sélection d'un modèle national de démocratie industrielle découle de choix stratégiques, de préférences des acteurs fondateurs, de définitions culturelles et idéologiques, ainsi que de politiques publiques.³⁹ Au Québec, le modèle de démocratie industrielle entériné par le législateur est celui de l'action syndicale à l'échelle de l'établissement des entreprises. Ce modèle est inspiré du modèle anglo-saxon, dont les fondements principaux ont été élaborés par Beatrice et Sydney Webb.

Le terme « démocratie industrielle » est d'ailleurs introduit pour la première fois de façon significative dans la littérature par Sidney et Beatrice Webb en 1897 dans leur ouvrage collectif du même nom « *Industrial Democracy* ». Les auteurs y présentent un modèle de relations industrielles pluraliste proposant un modèle économique alternatif au modèle libéral. Cet ouvrage analyse le syndicalisme du moment, présente les caractéristiques contingentes du syndicalisme qu'ils observent et propose un modèle normatif permettant la démocratie industrielle pour les travailleurs dans les entreprises.

Pour les Webb, l'« objectif fondamental » de la démocratie industrielle est « la réglementation volontaire des conditions d'emploi en vue de protéger les travailleurs manuels des méfaits de la concurrence »⁴⁰. Cette « concurrence » réfère à celle qui existe entre les travailleurs dans un contexte où les employeurs cherchent à minimiser leur coût de main-d'œuvre. Il s'agit du travailleur à la recherche d'emploi qui entre en compétition avec ceux qui détiennent déjà un emploi en demandant un salaire inférieur, afin d'être engagés, dans le contexte où le travail est essentiel à sa subsistance.

Puisque les travailleurs, contrairement aux capitalistes, ne disposent que de leur force de travail afin d'assurer leur subsistance et leur reproduction, ceux-ci doivent disposer de conditions de travail et d'emploi adéquates. Un processus réel de démocratie industrielle est donc un moyen permettant la mise en place de décisions légitimes sur les conditions de travail et d'emploi des travailleurs.

39 POOLE, Michael, 2009, *Industrial Relations – Origins and Patterns of National Diversity*, Abingdon, Routledge Library Editions, p.149

40 WEBB, Beatrice. Et WEBB, Sidney., « Syndicalisme et démocratie » (traduction d'Élodie Béthoux, Isabel da Costa, Claude Didry, Marie Meixner et Arnaud Mias), *Terrains & Travaux*, 2008/1 n° 14, p.10 : Traduction de S. and B. Webb, *Industrial Democracy*, 1902 [1897], Longmans, Green and Co., London : Partie II, Chap. IV « trade Unionism and Democracy », pp. 807-850

Pour les Webb, la démocratie des syndicats s'opère, d'une part, par sa dimension interne où les « syndicats sont des démocraties; c'est dire que leurs constitutions sont basées sur le principe “d'un gouvernement de gens par des gens et pour des gens” ».⁴¹ Les syndicats permettent de résoudre le « problème fondamental de démocratie, la combinaison de l'efficacité administrative et le contrôle populaire. »⁴² D'autre part, la dimension externe des syndicats est constituée des différentes fonctions qu'ils ont développées, afin de répondre aux besoins de leurs membres, notamment par la négociation collective et en tant que groupe de pression dans la société.

Dans leur ouvrage *Industrial Democracy*, les Webb cherchent à doter les travailleurs d'un système de relations industrielles qui soit démocratique pour ces derniers et qui soit un élément favorisant la productivité générale de la société. En effet, il ne s'agit pas de déposséder les employeurs du contrôle de la production afin de le remettre aux travailleurs, mais plutôt de former un système équilibrant la relation de pouvoir entre les employés et les employeurs, afin que ceux-ci forment des accords négociés permettant la paix industrielle.

Le syndicat joue un certain rôle d'agent dont l'« objet fondamental » est la régulation des conditions d'emploi, afin d'atténuer ou d'éliminer les effets néfastes de la compétition industrielle pour les travailleurs manuels.⁴³ La règle commune, qui est l'équivalent de la convention collective, stimule le développement de nouveaux procédés de travail. En effet, face à la montée des coûts de main-d'œuvre, les entreprises les plus efficaces seront avantagées, puisque les employeurs incompetents et désuets seront éliminés. Pour les Webb, la présence syndicale n'abolit pas la compétition et ne réduit pas l'intensité du travail, elle oblige plutôt l'augmentation des standards de qualité dans la production.⁴⁴

41 Webb, Sidney/Webb, Beatrice (1911 [1897]): *Industrial Democracy*. New edition in two volumes bound

in one. London, Longmans. Vf dans Müller-Jentsch, Walther. 2008. *Industrial Democracy: Historical Development and Current Challenges*, Rainer Hampp Verlag, Düsseldorf, management revue, 19(4) : p.261

42 Ibid, p.38

43 FARNHAM, David, 2008, *Beatrice an Sidney Webb and the intellectual origins of British industrial relations*, Emerald Group Publishing United, Employees relations, Vol. 30 no 5, p.543

44 Ibid, p.544

Dans l'entreprise, les Webb identifient trois grands domaines de décision dans l'administration industrielle, le premier portant sur le produit, le second étant l'organisation du travail et de la production et le dernier « tout à fait différent » est celui des conditions : « la température, l'atmosphère, et les conditions sanitaires dans lesquelles ils devront travailler, l'intensité et la durée de leur labeur, et les salaires donnés en compensation. »⁴⁵

La réflexion des Webbs les pousse à affirmer que les syndicats ne devraient pas influencer les décisions de la marchandise, puisque ces derniers « n'apportent au problème aucune connaissance spécifique, et par leur adaptation à une organisation productive particulière, ils ont même un parti pris à l'encontre des inévitables changements dans la demande qui caractérisent une collectivité en évolution constante »⁴⁶. Au final, les marchandises et services produits servent à satisfaire les besoins de la collectivité; il s'agit donc d'une combinaison de choix d'entrepreneurs et des consommateurs qui les déterminent.

« La manière dont la production doit s'organiser, le choix du matériau, celui du procédé et celui des agents humains » sont des éléments qui ont des répercussions importantes pour les travailleurs, autant sur la façon dont le travail est exécuté que sur le nombre de travailleurs dans une entreprise. Pour les Webb, « les Syndicats concernés doivent être mis à l'écart, du fait non seulement de leur ignorance des alternatives possibles, mais aussi de leur parti pris écrasant en faveur d'un matériau, d'un procédé, ou d'une catégorie de travailleurs »⁴⁷. Les modalités de production sont du ressort des entrepreneurs. L'action syndicale ne devrait pas se faire sur ces décisions, car elle serait plutôt un frein à l'innovation et à la productivité. Malgré tout, les entrepreneurs devraient dans leurs décisions au moins « prendre en compte les objections des représentants des travailleurs concernant l'impact de ces méthodes productives sur les conditions d'emploi. »⁴⁸

Pour le domaine de l'« administration industrielle, la fixation des conditions dans lesquelles les êtres humains sont employés », afin « que l'État démocratique atteigne son développement le plus complet et le plus parfait, il est essentiel que les besoins et les désirs des agents humains concernés constituent les préoccupations principales dans la

45 WEBB, Beatrice. Et WEBB, Sidney., « Syndicalisme et démocratie » (traduction d'Élodie Béthoux, Isabel da Costa, Claude Didry, Marie Meixner et Arnaud Mias), *Terrains & Travaux*, 2008/1 n° 14, p.19 : Traduction de S. and B. Webb, *Industrial Democracy*, 1902 [1897], Longmans, Green and Co., London : Partie II, Chap. IV « trade Unionism and Democracy », pp. 807-850

46 Ibid, p.20

47 Ibid, p.20

48 Ibid, p.23

détermination des conditions d'emploi. » En effet, « le membre le plus simple de l'organisation de la classe ouvrière sait toujours où le bât blesse ». Pour les Webb, « l'expression des désirs de ses membres, et dans son insistance sur les nécessaires réformes, le Syndicat se trouve freiné de manière permanente par le besoin de sécuriser l'emploi »⁴⁹. Cela s'opérerait par les limites que les consommateurs sont prêts à payer pour leur bien, ce qui freine les revendications des travailleurs à faire des demandes que l'entreprise ne pourrait réaliser.

L'État a aussi un rôle à jouer dans la démocratie industrielle, afin que dans les cas où « par ignorance, indifférence ou faiblesse stratégique, les travailleurs concernés consentent à travailler dans des conditions qui détériorent leur corps, nuisent à leur intelligence, ou dégradent leur caractère, la collectivité doit, pour son intérêt propre, mettre en œuvre un "Minimum National" d'éducation, de santé, de loisirs et de salaires. »⁵⁰

Dans cette analyse sur l'action syndicale, les Webb apportent certaines réflexions normatives, afin de concilier les intérêts économiques des entrepreneurs, de la collectivité et de l'État avec les droits des travailleurs à avoir un travail décent. Il est d'ailleurs intéressant d'observer à quel point leur modèle de relations industrielles tripartite, entrepreneur-syndicat-État, a influencé notre régime de relations industrielles et que, dans leur discernement, ils aient réussi à formuler l'importance de certaines recommandations, telle l'implication nécessaire de l'État à assurer certaines conditions de travail et de services aux citoyens. Leur discernement les pousse à formuler des réflexions sur l'espace du syndicalisme dans un possible système industriel mature.

D'abord, ceux-ci affirment que malgré le développement de l'emploi dans le secteur public et celui de sociétés coopératives la nécessité du syndicalisme demeure. Car, selon eux, « même sous le collectivisme le plus absolu, les dirigeants de chaque secteur d'activité continueront à pencher, en tant qu'agents de la collectivité des consommateurs, dans le sens d'une réduction des coûts, sans jamais avoir conscience personnellement, en tant que

49 Ibid, p.21-22

50 Ibid, p.23

travailleurs intellectuels, de la condition des travailleurs manuels. »⁵¹ La nécessité du recours à un syndicat demeure, car « l'expérience de l'administration à grande échelle, qu'elle soit publique ou privée, montre combien il est toujours difficile, dans toute organisation complexe, pour un individu isolé, d'obtenir réparation de la malice, du caprice, ou du simple manque d'attention de son supérieur hiérarchique »⁵²

Enfin, les Webb croient que dans le cadre d'une présence grandissante de la fonction publique et du mouvement coopératif, le rôle des syndicats en viennent à assumer un rôle « d'associations professionnelles » dont le rôle se concentrera sur « le relèvement du niveau de compétence professionnelle, sur l'amélioration de l'équipement de ses membres, "éduquant ses maîtres" au meilleur exercice possible du métier et tentant de renforcer, par tous les moyens, sa place dans l'estime publique »⁵³

Cette vision des Webb nous donne d'abord une description de la démocratie industrielle qui se limite sur des éléments de la « relation salariale » de notre cadre d'analyse. Ils s'opposent à ce que cette démocratie s'étende aux autres composantes de décision dans l'entreprise, telles le modèle d'affaires et l'« organisation productive », car ces éléments ne concernent pas directement la démocratie industrielle. L'influence des travailleurs pourrait, selon eux, freiner le développement économique de l'entreprise au détriment de l'entrepreneur ainsi que de la société en générale dans l'impossibilité de mettre en place des innovations technologiques.

Quant au syndicat, son rôle est celui d'un agent qui défend les intérêts des travailleurs dans le champ de la relation salariale. Mais il s'agit aussi de l'agent qui permet de concentrer les nombreux intérêts des travailleurs, favorise la formation d'accord où le travailleur bénéficie d'un salaire intéressant et des conditions de travail sécuritaires et adaptées, tandis que l'employeur bénéficie d'une main-d'œuvre qui axe son énergie dans la production plutôt que dans la négociation, et ce, dans un milieu de travail sécuritaire.

51 Ibid, p.25

52 Ibid, p.25

53 Ibid, p.26

Plusieurs auteurs en accord avec la perspective de la démocratie industrielle des Webb ont bonifié la littérature sur le sujet.

Pour Clegg (1975 : p. 309-311), le pluralisme s'inscrit comme une critique de la doctrine de la souveraineté. En effet, le pluralisme remet en cause l'idée que dans un système politique il doit y avoir à un certain moment une décision définitive. Les gouvernements démocratiques cherchent plutôt à obtenir le consentement et la coopération. Il n'y a pas de décision définitive, mais plutôt une série de compromis. En somme, le mécanisme permettant l'assise d'une société pluraliste est le « procédé continu de concessions et de compromis »⁵⁴ garantissant la stabilité et non la stagnation.

Dans l'entreprise, Clegg associe la doctrine de la souveraineté aux prérogatives unilatérales des gestionnaires. Tandis que les syndicats présentent plutôt des similitudes aux groupes de pression dans la société démocratique qui favorisent l'apparition de compromis et de concessions. La négociation collective favoriserait une meilleure adaptation et stabilité dans l'entreprise que l'utilisation de pratique antisyndicale.⁵⁵

Flanders (1970, p.216-220) apporte une vision différente de la négociation collective en affirmant que les Webb ne l'auraient pas définie adéquatement en limitant le travail à son prix de vente et d'achat, ce qui reviendrait à le catégoriser à une forme de cartel. Pour Flanders, la négociation collective est essentiellement un « rule-making process » qui n'a cependant pas *son corollaire* dans la négociation individuelle. La négociation régule, plutôt qu'elle remplace, la négociation individuelle. La négociation collective n'entretient aucune similitude à la négociation de marchandise. La négociation collective est une relation de pouvoir entre deux organisations similaires à une relation diplomatique. Il s'agit donc, d'abord, d'une « institution politique ». En somme, pour Flanders, le progrès qu'apporte la négociation collective est la « promotion de la “règle de la loi” dans la relation d'emploi ». Cela s'éloigne donc de l'idée du marchandage de la main-d'œuvre, il s'agit plutôt de libérer le

54 CLEGG, H. (1975), “Pluralism in industrial relations”, *British Journal of Industrial Relations*, Vol. XIII No. 3, pp. 309-16. dans FARNHAM, David, 2008, *Beatrice an Sidney Webb and the intellectual origins of British industrial relations*, Emerald Group Publishing United, Employees relations, Vol. 30 no 5, p.547

55 FARNHAM, David, 2008, *Beatrice an Sidney Webb and the intellectual origins of British industrial relations*, Emerald Group Publishing United, Employees relations, Vol. 30 no 5, p.548

travail de la domination.⁵⁶ En fait, selon Flanders, la valeur d'un syndicat pour ses travailleurs est moins axée sur les gains économiques qu'il peut apporter que sa capacité à protéger leur dignité.⁵⁷

La vision de ces deux auteurs présente deux nouvelles facettes de la démocratie industrielle. La première étant que le processus de prise de décision démocratique est évolutif sur la base des accords négociés selon certains paramètres, qui pourront ensuite être renégociés en fonction des nouveaux paramètres. La seconde est qu'elle met en place une série de règles dans l'entreprise qui permettent une façon d'opérer connue par tous les membres de l'entreprise. Cela permet, de plus, de protéger de l'arbitraire et de l'improvisation, face à des éléments nouveaux et indéfinis.

Porteur de la démocratie industrielle, associée à la production de règles, le mouvement syndical est souvent identifié à une rigidité néfaste aux entreprises à la recherche de flexibilité. On remarquera donc une opposition de l'adaptabilité présentée par Cleeg à celle que chercheraient certains entrepreneurs. Il reste qu'un processus de décision démocratique requiert davantage de temps qu'un processus arbitraire, dû au temps nécessaire à la mise en place du consensus ou du compromis. De plus, la latitude décisionnelle de l'entrepreneur sera nécessairement restreinte dans cette activité, mais les décisions auront davantage de légitimité aux yeux des travailleurs.

Selon Flanders, la règle qu'est la convention collective bénéficie d'un système judiciaire neutre, afin de régler les conflits entre le syndicat et l'employeur. Ce système de justice impartial garantit le bon fonctionnement de la convention collective en permettant sa légitimité, autant pour l'employeur que pour le syndicat qui se doivent de la respecter et pratiquent ainsi la paix sociale.

Plusieurs auteurs ont évalué les effets qu'apporterait la présence syndicale. Voici une liste des effets bénéfiques attribués au syndicalisme :

56 FARNHAM, David, 2008, *Beatrice an Sidney Webb and the intellectual origins of British industrial relations*, Emerald Group Publishing United, Employees relations, Vol. 30 no 5, p.548

57 FLANDERS, A. (1970), *Management and Unions : The Theory and Reform of Industrial Relations*, Faber and Faber, London. p. 236-240 dans Ibid, p.549

- mettre les salaires hors de la compétition;
- faire la promotion de l'efficacité dans les autres domaines que celui des salaires;
- augmenter la sécurité d'emploi;
- augmenter l'investissement dans le capital humain;
- normaliser la structure des salaires;
- réduire les inégalités de revenus;
- protéger les employés de la surcharge de travail;
- permettre un effort accru des travailleurs, en limitant le freinage dû à la perception d'injustice ;
- réduire le roulement de la main-d'œuvre;
- la « crainte » de la syndicalisation amène certaines entreprises à accroître les conditions de travail de leurs employés;
- les syndicats protègent les employeurs offrant les meilleures conditions de travail face aux firmes désirant utiliser une stratégie tirant avantage de salaires faibles et de conditions de travail minimales;
- augmenter la demande agrégée nationale.

On retrouve aussi plusieurs critiques à la présence syndicale qui engendreraient les effets négatifs suivants :

- l'effet de monopole du syndicat entraîne des hausses de salaire exagérées;
- le syndicat restreint l'augmentation et le remplacement de la main-d'œuvre;
- la représentation plus importante de certains corps de métier particuliers a entraîné la formation d'inégalités salariales par rapport à ceux qui sont sous-représentés;
- cela restreint la liberté de la gestion;
- un syndicat peut provoquer des grèves et des boycottages.⁵⁸

Afin d'évaluer les effets réels du syndicalisme dans l'entreprise sur le plan national, Richard Freeman et James Medoff ont dans leur ouvrage *What Do Unions Do?* Publié en 1984, fait différentes enquêtes quantitatives pour évaluer les incidences négatives et positives

58 BENNETT, James T. et KAUFMAN, Bruce E. 2007. *What Do Unions Do – A Twenty-Year Perspective*, New Brunswick, Transaction Publishers, p.61-65

qu'apporteraient les syndicats dans l'industrie. Les différentes dimensions mesurées par l'étude de Freeman et Medoff confirment plusieurs aspects positifs de l'action syndicale et limitent la portée des aspects négatifs attribués à l'action syndicale. Cette étude a été revue en 2004, dans un ouvrage sous la supervision de James T. Bennett et Bruce E. Kaufman, qui a évalué si les résultats obtenus en 1984 étaient toujours d'actualité. Cette mise à jour brosse un portrait plus adéquat de la situation actuelle et offre la chance d'évaluer si les résultats de Freeman et Medoff représentaient une image momentanée du mouvement syndical ou plutôt une tendance durable.

Ces études portent sur des échantillons de la population des entreprises privées américaines. Il ne s'agit donc pas d'une étude sur les entreprises québécoises, cependant, le modèle québécois autant que le modèle américain sont inspirés de la littérature anglo-saxonne, dont les écrits des Webb. Dans les deux cas, il s'agit d'un modèle de représentation syndicale monopolistique à l'échelle de l'établissement d'une entreprise. Les différences principales du modèle de relations industrielles québécois sont principalement associées à certaines dispositions législatives, augmentant la protection des activités syndicales, telles l'accréditation et l'activité de grève, ainsi qu'une présence syndicale supérieure et stable qu'on attribue à ces différences législatives. La forte ressemblance des deux modèles nous laisse croire qu'il est pertinent de prendre en compte les résultats de ces enquêtes et qu'il serait possible d'attribuer des effets similaires à l'activité syndicale dans le modèle québécois. Ceci est d'autant plus vrai que l'objet de notre recherche tente d'observer la démocratie industrielle et son principal agent qui est le syndicat à l'échelle de l'entreprise, plutôt que sur une échelle nationale. La mise à jour de Bennett et Kaufman est très pertinente pour donner une lecture adaptée au contexte actuel de l'après-fordisme et de la mondialisation.

Les résultats combinés des effets attribués aux syndicats en entreprise établies dans ces deux recherches (Freeman et Medoff 1984 et Bennett et Kaufman 2004) sont les suivants. Les syndicats ont un effet de monopole sur les salaires qui entraîne la hausse. Ils ont, cependant, un impact supérieur en matière de prestations sociales, tels les régimes de retraite, les assurances et les congés payés. Ces augmentations réduisent les rendements sur le capital et diminuent la part des profits des entreprises. Les syndicats réduisent les inégalités

salariales sur le marché du travail. Ils stabilisent l'emploi en entreprise en réduisant les départs volontaires. Cet effet serait davantage associé à l'effet démocratique (« voice »), qu'apporte le syndicat, plutôt qu'à l'effet salarial ou de monopole.⁵⁹ En contrepartie, la présence syndicale freinerait l'expansion de l'emploi au sein de l'entreprise.⁶⁰

Les travailleurs syndiqués présentent une insatisfaction plus importante envers leur emploi notamment sur l'aspect de leurs conditions d'emploi et de leur relation avec leur employeur. Il est à noter la présence du paradoxe que, même avec une insatisfaction supérieure, le roulement de main-d'œuvre est réduit. Les causes de l'insatisfaction sont difficilement identifiables, mais seraient dues à des causes *pré* et *post* syndicalisation. Les causes *ante* la syndicalisation seraient généralement le climat négatif de relations de travail et les conditions de travail insuffisantes motivant les travailleurs à prendre cette avenue. Les causes *post* seraient que, malgré l'objectif de satisfaction de ses membres, le syndicat justifie sa présence et le paiement de cotisations par la présence de facteurs irritants à améliorer au sein de la relation d'emploi de ses membres, ainsi que sa dynamique mobilisant l'adversité favorisant l'activité militante et la solidarité dans les phases de négociations collectives.⁶¹

Alors que Freeman et Medoff affirmaient que la productivité est généralement supérieure dans les établissements syndiqués, Benett et Kaufman évaluent ces conclusions controversées en regard des différentes études sur le sujet. Plusieurs études nationales évaluent une incidence plutôt nulle sur la productivité des entreprises des syndicats. Cependant, en évaluant que le climat des relations de travail aurait de l'incidence sur la productivité, Hirsch (2007) arrive à une conclusion que les entreprises disposant d'une relation de coopération avec l'activité syndicale dans leur entreprise en présence de pratiques de ressources humaines performantes atteignent par rapport à leur contrepartie des niveaux de productivité supérieure à la moyenne, alors que les établissements présentant un climat d'adversité avec leur syndicat, ainsi que des pratiques de ressources humaines axées sur le contrôle du travail, affichent plutôt une productivité inférieure à la moyenne des entreprises

59 Ibid, p.539-540, 545-546

60 Ibid, p. 545

61 Ibid, p. 542-543

similaires non syndiquées.⁶² En somme, le syndicat n'a pas d'incidence directe sur la productivité de l'entreprise, il pourrait plutôt amplifier les collaborations ou les tensions existant dans la relation d'emploi. La qualité des relations d'emploi est l'élément à considérer pour entretenir un climat de collaboration dans un lieu de travail syndiqué.

Les activités productives dans un milieu de travail syndiqué s'effectuent dans des règles formelles et différentes à celles qu'on trouve dans un milieu qui ne l'est pas. La protection d'emploi est plus importante et on trouve davantage des systèmes régulés par l'ancienneté. La résolution des conflits s'effectue dans un cadre plus formel. La flexibilité et la discrétion des gestionnaires sont limitées.⁶³

Sur une échelle nationale, la « crainte » de la syndicalisation pousse certaines entreprises à accroître les conditions de travail de leurs employés. L'action politique des syndicats a contribué à l'adoption de mesures sociales et d'emploi favorables aux travailleurs.⁶⁴

Au final, l'étude de Benett et Kaufman est intéressante, car elle confirme certains traits de l'action syndicale quant à sa capacité à fournir des augmentations de conditions de travail aux salariés et à créer une certaine sécurité d'emploi réduisant le roulement de la main-d'oeuvre. Le volet méta analyse montre que, par son rôle d'agent des travailleurs, celui-ci est un catalyseur des attitudes augmentant l'intensité autant des tensions que des relations positives existantes entre la direction et ses travailleurs. Cela incite la direction des entreprises à une plus grande rigueur dans la gestion de ses ressources humaines.

Cette étude est intéressante, car elle nous montre d'abord les avantages et inconvénients possibles en lien avec le type d'organisation de démocratie industrielle que

62 Hirsch, Barry T. "What Do Unions Do for Economic Performance?" in James T. Bennett and Bruce E. Kaufman, eds. *What Do Unions Do? A Twenty Year Perspective*, Chapter 7, 2007, New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, pp. 193-237.

Ibid, p.208, 543-544 ainsi que

Black, Sandra. et LYNCH, Lisa. « How to Compete : The Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity. » *Review of Economics and Statistics*, 83, august 2001, p. 434-445

63 Ibid, p. 546

64 Ibid, p. 546-547

sont les syndicats. De plus, une étude quantitative et une analyse des travaux sur le sujet nous permettent de déceler certaines tendances liées au mouvement syndical en fonction de ces hypothèses. Les effets réels d'un syndicat sont fortement liés à la contingence du milieu dans lequel il s'insère. Le syndicalisme a un effet d'amélioration des conditions de travail autant pour les travailleurs des entreprises syndiquées par l'activité syndicale qui y opère, que pour plusieurs travailleurs d'entreprises non-syndiqués du secteur par la crainte du départ des travailleurs pour les entreprises offrant les meilleures conditions travail ou par la crainte de la syndicalisation de ceux-ci.

En somme, la démocratie industrielle de notre société québécoise correspond relativement bien à la perspective établie par les Webb en 1897. De façon succincte, il s'agit d'une réglementation volontaire des conditions de travail et d'emploi entre la direction et ses employés. Selon notre cadre d'analyse, la démocratie industrielle se situe au niveau de l'ensemble des éléments composant « la relation salariale ». Elle permet des gains au niveau de la rémunération, de la santé et la sécurité, des règles limitant l'arbitraire, du compromis, du consensus et de la légitimité dans la relation salariale. Les syndicats, responsables de cette tâche, sont des organisations démocratiques contrôlées par leurs membres et dont l'action, telle la négociation collective, ou en agissant à titre de groupe de pression, permet l'amélioration des conditions des travailleurs. Les apports du syndicat dans l'entreprise ne se limitent pas aux effets économiques, il s'agit aussi d'ensembles continus de compromis permettant la stabilité de l'entreprise et la dignité aux travailleurs. L'effet de prise de parole (« voice »), liée à la présence syndicale, amplifie la dynamique sociale positive ou négative de l'entreprise, ce qui se répercute sur la productivité générale de l'entreprise. Malgré le développement d'un système de relations de travail sophistiqué garantissant de plus en plus des conditions de travail décentes aux travailleurs, les Webb soutiennent que la présence syndicale est essentielle, afin de contrer certaines négligences pouvant léser les travailleurs.

Dans leur réflexion normative sur l'activité syndicale, les Webb limitent l'activité du syndicat sur les décisions relatives aux conditions de travail et affirment que, dans les décisions relatives aux modalités de production, la direction est souveraine, mais que celle-ci devrait tenir compte des opinions du syndicat lors de celles-ci. Les décisions administratives

liées au choix des biens et services à produire, ainsi que des modalités de productions, sont des prérogatives de la direction. Dans notre société, « la direction » d'une entreprise est bien souvent un groupe restreint d'individus. Cependant, certaines organisations développent une démocratie économique en partageant à l'ensemble des individus la propriété et le contrôle de l'entreprise.

La démocratie économique et la coopérative de travailleurs

La démocratie économique dans une définition très large peut être vue comme le contrôle démocratique de l'activité économique par l'ensemble des individus concernés par cette dernière. Dans le contexte économique actuel, contrairement à la conception libérale capitaliste traditionnelle où dans notre société industrielle les propriétaires de capitaux sont libres dans la façon de les utiliser et sont donc le principal déterminant de l'activité économique, la démocratie économique met en place un partage du contrôle de l'activité économique à l'ensemble des acteurs concernés. Cette démocratie économique peut s'observer à différentes échelles économiques. Celle qui est d'intérêt pour cette recherche est l'échelle interne de l'entreprise. Nous ferons donc une présentation de ce qu'est la démocratie économique. Puis nous observerons l'organisation des coopératives de travailleurs, telle que définie par sa loi et la littérature ayant porté sur sa façon d'opérer.

Parmi les origines intellectuelles en faveur de la démocratisation de l'entreprise, on trouve les pensées de J. J. Rousseau, J. S. Mill et G. D. H. Cole résumées par Rothschild et Whitt, où la présence d'institutions représentatives à l'échelle nationale n'est pas suffisante à l'existence de la démocratie. Afin d'assurer la participation optimale à ce niveau, la socialisation ou l'éducation sociale à la démocratie doit s'exercer dans d'autres sphères, afin de développer les attitudes et aptitudes nécessaires. C'est dans la pratique courante de la démocratie que celle-ci s'apprend. Puisque le milieu de travail est un lieu où les citoyens passent une majeure partie de leur vie, si l'on désire que ceux-ci développent les responsabilités démocratiques et l'autodétermination dans l'arène politique, il est nécessaire que ce lieu soit organisé de façon à ce que les travailleurs puissent participer aux processus de décision. En somme, de façon similaire à ce qui a été observé chez les Webb, si l'on désire une société démocratique, celle-ci doit exister dans les différentes sphères de la société et non exclusivement au niveau politique. Ceux-ci ajoutent de plus l'élément que la démocratie est

28

une organisation sociale qui s'apprend et doit être développée dans les activités courantes de chacun.⁶⁵

Une autre source intellectuelle qui influence le concept de la démocratie économique est la pensée marxiste qui critique la propriété privée, l'aliénation et l'exploitation, le concept matérialiste de l'histoire. La pensée marxiste adhère à une vision de la société où l'évolution historique devrait conduire à l'abolition des classes et à une économie où celui qui produit contrôle les moyens de production.⁶⁶

Pour Lasserre (1957), le fondement de la démocratie est de permettre la conciliation entre les libertés individuelles et les exigences de la vie en commun⁶⁷. Dans l'économie, il s'agit de former une entreprise dont *l'exécutif est au service de tous et est subordonné à l'intérêt général*, ce qui correspond à la détermination du « modèle d'affaires » dans notre modèle d'analyse de l'entreprise. Cette forme d'organisation productive permettrait les libertés individuelles en évitant l'oppression et l'exploitation des autres par des décisions élaborées en commun.

La démocratie peut être directe ou indirecte, l'« organe souverain » peut être chacun des membres ou encore des représentants peuvent être élus, afin de représenter les intérêts et prendre les décisions concernant l'entreprise. L'exécution réfère ensuite aux moyens utilisés pour atteindre les objectifs décidés démocratiquement.⁶⁸ Malgré le fait que la démocratie favorise l'intérêt de la majorité, afin de permettre une certaine justice et équité envers l'ensemble de ses composantes, elle doit tenir compte des intérêts minoritaires et tenter de faire certains compromis, afin d'obtenir le plus large consensus possible.

La démocratie économique en entreprise peut s'observer sous différentes formes. Lasserre (1957, p.31-38) y associe le syndicalisme ouvrier, la démocratie consultative, les comités d'entreprises, la cogestion paritaire, les équipes autonomes, la coopération de

65 ROTHSCCHILD, J and WHITT, J. Allen. *The cooperative workplace : Potentials and dilemmas of organizational democracy and participation*, Cambridge, Cambridge University press, 1986, p.13

66 IBID, p.18

67 LASSERRE, Georges, *L'expérience coopérative de démocratie économique*, Paris, Fédération nationale des coopératives de consommation, 1957, p.13

68 Ibid, p.18-19

production et les entreprises communautaires.

Chacune de ces formes offre divers niveaux de démocratie économique aux individus dans les entreprises. Par exemple, une équipe autonome pourrait sélectionner ses membres, ses procédés de travail et obtiendra une rémunération proportionnelle à sa productivité, ce qui accroît certains facteurs de démocratie économique, mais qui reste encore très limité sur le sujet des décisions sur ce qui devrait être produit, le partage des profits et l'accès à la propriété. Il nous apparaît que, dans le contexte québécois, la coopérative de travailleurs est la forme d'entreprise présentant la démocratie économique la plus élaborée. En effet, chacun des travailleurs détient une part égale de la propriété, l'ensemble des profits est réparti de façon égalitaire entre ceux-ci et chacun des membres peut avoir, en assemblée générale, un pouvoir de décision égal aux autres sur la destinée économique de l'entreprise.

De façon concrète, le Québec s'est muni d'une loi régissant les coopératives de travailleurs, afin d'assurer le droit des membres et les modalités démocratiques de cette organisation. Cette loi sur les coopératives⁶⁹ présente ce type d'organisation comme étant « une personne morale regroupant des personnes ou sociétés qui ont des besoins économiques, sociaux ou culturels communs et qui, en vue de les satisfaire, s'associent pour exploiter une entreprise conformément aux règles d'action coopérative. »⁷⁰ Dans le cas des coopératives de travailleurs, elles « regroupent exclusivement des personnes physiques qui, en tant que travailleurs, s'associent pour l'exploitation d'une entreprise conformément aux règles d'action coopérative et dont l'objet est de fournir du travail à ses membres et à ses membres auxiliaires. »⁷¹

Tout travailleur régulier dans la coopérative devient membre, suite à sa période d'essai.⁷² Cependant, la coopérative peut engager certains travailleurs exécutant des « travaux occasionnels de courte durée » qui n'auront pas le statut de membre.⁷³

69 *Loi sur les coopératives*, LRQ, c C-67.2

70 *Loi sur les coopératives*, LRQ, c C-67.2, a.3

71 *Loi sur les coopératives*, LRQ, c C-67.2, a.222

72 *Loi sur les coopératives*, LRQ, c C-67.2; a.224.2

73 *Loi sur les coopératives*, LRQ, c C-67.2, 224.5

Cette loi dote les coopératives de règles d'actions mettant en place une forme de démocratie représentative où un conseil d'administration élu assure la gestion de l'entreprise, conformément aux orientations dictées par l'assemblée générale souveraine. *L'assemblée générale* est un élément clé de la gouvernance démocratique de la coopérative. En effet, « les décisions y sont prises à la majorité des voix » où chaque membre n'a droit qu'à un seul vote indépendamment de l'importance de sa part sociale. Les membres y prennent connaissance du rapport annuel, elle statue la répartition des trop-perçus ou excédents, elle élit les administrateurs, elle prend toute décision réservée à l'assemblée, elle procède à une période de questions portant sur tout sujet relevant de la compétence de l'assemblée.⁷⁴

Le pouvoir de l'assemblée générale est plutôt élevé dans les coopératives, en ce sens que cette instance sélectionne les responsables de la gestion courante et détermine les principales orientations de la coopérative. Bien qu'elle ne se tienne qu'une fois par année, l'assemblée générale constitue l'assise démocratique de la coopérative. Le bon fonctionnement de cet organe est important, voire essentiel, à l'atteinte de la démocratie économique. Il est donc nécessaire qu'il y ait une présence importante des membres, afin d'obtenir la juste représentativité des intérêts; que ceux-ci participent par des interventions et questions pertinentes afin que ces intérêts soient entendus, débattus; qu'il y soit pris des décisions collectives et qu'elles soient sages et réfléchies.⁷⁵

L'ensemble de ce processus *nécessite des connaissances* chez les membres, tel le fonctionnement coopératif, ainsi qu'une formation générale sur les activités de la coopérative. Pour Lasserre, il faut aussi ajouter une éducation coopérative, afin de doter les membres de capacités intellectuelles et morales nécessaires au bon fonctionnement coopératif. Il explique cette importance par la différence profonde qui existe entre la coopération et le capitalisme. Dans le capitalisme, « l'amour de l'argent et la cupidité, [...] peuvent fonctionner avec des hommes moralement et même intellectuellement quelconques. » Au contraire la coopération nécessite une éducation, afin de doter ses membres de capacités de solidarité pour concilier leurs « intérêts personnels » dans l'« intérêt

74 *Loi sur les coopératives*, LRQ, c C-67.2. a.4 et a.72

75 LASSERRE, Georges, *L'expérience coopérative de démocratie économique*, Paris, Fédération nationale des coopératives de consommation, 1957p.58

collectif ».⁷⁶

Le législateur a d'ailleurs observé un besoin de formation des membres en l'inscrivant dans la loi. En effet, toute coopérative a pour règle de faire « la promotion » et « la formation des membres, administrateurs, dirigeants et employés en matière de coopération et l'information du public sur la nature et les avantages de la coopération ».⁷⁷ Pour les coopératives de travailleurs, l'importance de la formation est encore plus grande, puisqu'il est spécifié que la formation continue en matière de coopération est une obligation et que pour les coopératives, comptant au moins 50 membres, il s'agit de l'un des mandats dont le « comité de liaison » doit s'assurer.⁷⁸ Le législateur s'exprime peu quant aux sujets et aux modalités de cette formation, si ce n'est qu'elle doit porter sur la coopération et être continue. Il s'agit donc ici surtout d'un rappel de l'importance de la formation et que les coopératives disposent d'une grande marge de manœuvre à cet égard.

Malgré l'importance certaine de l'assemblée générale, celle-ci délègue au *conseil d'administration* la gestion de la coopérative. Composé de membres élus à l'assemblée générale, la loi indique qu'il « a tous les pouvoirs pour administrer les affaires de la coopérative. » Cependant, « l'assemblée générale peut, par règlement, déterminer parmi ces pouvoirs ceux que le conseil d'administration ne peut exercer qu'avec son autorisation ».⁷⁹ Le conseil d'administration engage un directeur général qui s'occupe de la gestion quotidienne. Le conseil d'administration peut lui donner différents mandats et devrait effectuer un certain contrôle de son travail. Sauf dans certains cas où les coopératives s'organisent différemment, l'activité quotidienne est donc généralement gérée dans un style hiérarchique traditionnel.

Le conseil d'administration est celui qui se charge de la gestion de l'entrée et la sortie des membres au sein de la coopérative. Il peut exclure ou suspendre un membre selon les

76 Ibid, p.80

77 *Loi sur les coopératives*, LRQ, c C-67.2, a.4

78 *Loi sur les coopératives*, LRQ, c C-67.2, a.224.2 et a.224.3

79 *Loi sur les coopératives*, LRQ, c C-67.2, a.89

règlements de la coopérative.⁸⁰ Il est donc l'organe qui exécute certaines mesures disciplinaires au sein de la coopérative. Le membre soumis à ces mesures peut s'opposer à sa suspension ou à son exclusion devant le conseil d'administration qui tranchera en dernier lieu par un vote à la majorité des 2/3 sur le sort de ce dernier.⁸¹ Dans ces circonstances, le membre bénéficie d'un processus d'appel; cependant l'organe de décision n'est pas neutre comme l'est un tribunal du travail. Il peut parfois être en conflit d'intérêts en tant que représentant de la direction. Il serait donc dans une position délicate de juge et partie.

Les nombreuses responsabilités du conseil d'administration rendent complexe la tâche d'administrateur. Cet élément renforce donc l'importance de la formation de chacun des membres de la coopérative. En effet, le conseil d'administration est l'élément central de la démocratie économique de la coopérative. Celui-ci doit être performant dans sa gestion et représenter l'ensemble de ses membres. Afin que l'ensemble des intérêts de la coopérative soit représenté dans les décisions courantes, le niveau de formation académique lié aux métiers ne devrait pas léser la candidature d'un membre au poste d'administrateur. La formation et la mobilisation continues de chacun peuvent être des moyens de favoriser l'équité et la démocratie des membres.

L'emploi et les excédents peuvent représenter certains enjeux monétaires dans ces organisations. La coopérative de travailleurs doit donc se doter d'un règlement établissant la procédure de partage du travail, de mise à pied et de rappel au travail.⁸² Les ristournes sont calculées en fonction du volume de travail que les membres ont effectué au cours du dernier exercice financier pour la coopérative. Ce volume peut être mesuré par le revenu du membre, par le nombre d'heures de travail ou selon toute autre mesure déterminée par règlement.⁸³ L'obligation de se doter des règlements sur ces sujets rend transparentes les règles du jeu pour les membres. Elles rendent équitable le partage et sont donc déterminantes dans l'atteinte de la démocratie économique au sein de cette organisation.

80 *Loi sur les coopératives*, LRQ, c C-67.2, a.57

81 *Loi sur les coopératives*, LRQ, c C-67.2, a.58

82 *Loi sur les coopératives*, LRQ, c C-67.2, a.224.4

83 *Loi sur les coopératives*, LRQ, c C-67.2, a.224.7

En 1997, une nouvelle forme de coopérative s'est développée au Québec. La coopérative de solidarité. Essentiellement, la coopérative de solidarité est celle qui regroupe au moins deux catégories de membres, tels les membres utilisateurs des services de la coopérative, les membres travaillant au sein de la coopérative ou les membres de soutien ayant un intérêt économique, social ou culturel dans l'atteinte des objectifs de la coopérative.⁸⁴ Ce type de coopérative modifie sensiblement la logique des coopératives, en élargissant la démocratie économique de l'entreprise d'une échelle de microéconomie restreinte à l'interne de l'entreprise à une échelle de mésoéconomie. Ainsi, différents intervenants externes directs ou indirects se voient accorder un droit de parole et un certain pouvoir de décision grâce à leur participation à l'assemblée générale et au conseil d'administration.

Le concept de démocratie provient des mots grecs « dêmos » signifiant peuple et de « kratos » signifiant pouvoir et autorité. Le sujet de notre recherche porte sur la démocratie dans l'entreprise. Il s'agit donc d'identifier les acteurs concernés qui devraient prendre part aux décisions. Essentiellement, l'entreprise est composée d'un groupe d'entrepreneurs actionnaires et de travailleurs. L'activité de l'entreprise cherche à intéresser des consommateurs. Ses activités s'exécutent dans un espace social, économique, environnemental et politique. Ainsi les citoyens et leurs instances politiques sont concernés par les différentes répercussions qu'engendrent les activités de l'entreprise comme la santé économique de la communauté ou la pollution.

Parmi ces différents acteurs ayant des intérêts dans l'entreprise, certains ont des intérêts plus importants justifiant davantage leur présence au sein du « dêmos » dirigeant l'entreprise. Certains acteurs sont concernés directement par l'activité de l'entreprise, tels les travailleurs et les entrepreneurs. Dans une certaine proximité, on trouve les partenaires économiques de l'entreprise. Les citoyens et les instances politiques sont concernés par les activités de l'entreprise en fonction de différents facteurs. On a qu'à penser à l'importance de l'entreprise sur le nombre d'emplois, son chiffre d'affaires, les retombées qu'ont ces deux éléments dans une communauté et l'empreinte plus ou moins grande de l'entreprise dans les

84 *Loi sur les coopératives*, LRQ, c C-67.2, a.226.1

activités quotidiennes des citoyens. On trouve, enfin, les consommateurs qui entretiennent une relation souvent plus distante avec l'entreprise dans notre société industrielle présentant un marché globalisé. Cependant, certains éléments, comme l'effet de monopole, ou un bien essentiel avec une demande inélastique peuvent augmenter les intérêts des consommateurs dans les décisions de l'entreprise.

Au final, la coopérative de solidarité, étant donné la diversité de ses membres, permet d'intégrer une population, un « démos », pouvant mieux représenter l'ensemble des intérêts liés à l'activité de l'entreprise. À cela, Arteau et Brassard (2008 : 8) notent que

cette catégorie de coopérative se prête bien à une implication citoyenne dans un contexte de développement local. Elle se prête bien aussi à la mobilisation de tous les membres d'une communauté dans une situation où les services de proximité sont menacés de disparition. Cependant, elle pose le défi important de réunir, au sein d'un même conseil d'administration, des représentants dont les intérêts peuvent s'opposer. (Arteau et Brassard, 2008 : 8)

L'ensemble des dispositions de la loi encadrant les coopératives de travailleurs favorise nettement la mise en place d'une démocratie économique formelle au sein de ce type d'organisation. La démocratie économique garantie par cette loi porte sur la propriété de l'entreprise, sur les organes de décision démocratiques concernant la gestion des activités de l'entreprise, ainsi que sur le mode de répartition de l'emploi et des surplus. Du document formel de la Loi sur les coopératives à l'activité de ces dernières, plusieurs études québécoises et internationales se sont attardées à observer les coopératives de travailleurs et à en décrire leur dynamique.

L'Alliance coopérative internationale associe sept principes à la coopérative⁸⁵ :

- adhésion volontaire et ouverte à tous;
- pouvoir démocratique exercé par les membres;
- participation économique des membres;
- autonomie et indépendance;

85 Alliance coopérative internationale. *What is a cooperative*, www.coop.org, consultée le 16 juin 2009 dans LEVAC, Julien (2011). *De la démocratie en entreprise*. Cahiers de l'ARUC - Développement territorial et coopération, Série « Recherches », no. 8, p. 44

- éducation, formation et information;
- coopération entre les coopératives;
- engagement envers la communauté.

Ces principes ne sont pas des obligations et ont donc une présence plus ou moins marquée dans différentes coopératives. Les lois présentées ci-dessus garantissent certains d'eux, mais les autres semblent plutôt laissés à la discrétion de chacune des coopératives et peuvent parfois être inexistantes. Certaines études québécoises normatives sur les coopératives tendent à faire la promotion d'une approche inclusive de ces principes.

Arteau et Brassard (2008)⁸⁶ présentent la coopérative sous la forme d'un système composé de règles d'actions :

- *le lien d'usage*, soit l'engagement volontaire du membre de faire usage des services de la coopérative, selon la capacité de cette dernière à les lui offrir;
- *l'égalité entre les membres* : fondement de la démocratie. Chaque membre a un droit de vote, *indépendamment* du nombre de parts détenues par le membre;
- la limitation du paiement d'un *intérêt sur le capital social*, ce qui facilite la capitalisation de l'entreprise;
- l'obligation de constituer *une réserve* dans l'entreprise à partir des excédents de la coopérative;
- la répartition de *ristournes* aux membres au prorata des opérations effectuées avec la coopérative. Cette ristourne constitue un retour au membre qui équivaut en réalité au juste prix;
- la nécessité de *promouvoir la coopération* entre les membres, entre ces derniers et la coopérative et entre celle-ci et d'autres organismes coopératifs;
- *la formation* des membres, administrateurs, dirigeants et employés en matière de coopération et de l'information au public;
- le soutien au *développement de son milieu*, ce qui lui confère une responsabilité

86 ARTEAU Marcel et Marie-Joëlle BRASSARD (2008), *Coopératisme et développement territorial : quels liens?* Cahiers de l'ARUC-DTC, Série « Recherches », no. 3, 30 pages.

87
sociale.

Pour ces auteurs, ces règles d'action permettent des synergies pour l'enrichissement de la coopérative et permettent l'intégration de la dimension sociale à la dimension économique. Ceux-ci ajoutent que ces règles d'action sont liées les unes aux autres et « porter atteinte à une de ces règles contribuerait à dénaturer la coopérative. » La démocratie interne des coopératives favorise une gouvernance de proximité, car chacun des membres, qui est aussi citoyen, ne dispose que d'un vote indépendamment du capital investi. Cette gouvernance de proximité permet d'abord une protection contre la délocalisation de l'entreprise, mais peut aussi favoriser « la viabilité et la pérennité » en fonction de « sa capacité à traduire en activités économiques les spécificités liées au territoire par sa dimension citoyenne, associative et participative. »⁸⁸

La coopérative réunit « des intérêts traditionnellement opposés » dans l'entreprise capitaliste tels le travailleur et le propriétaire, l'entrepreneur et le consommateur. La réunion de ces différents acteurs permettrait ainsi le paiement du « juste prix et du juste salaire ».⁸⁹ Il est cependant souligné que le défi de la coopérative est dans sa capacité « de créer une véritable cohésion entre les membres fondée sur la solidarité. »

Les règles d'action permettent donc plusieurs externalités positives pour les coopératives. Cependant, il s'agit d'une dynamique interne relativement complexe et le fait d'affirmer que chacune des règles est essentielle au bon fonctionnement des coopératives peut rendre ardue l'existence du modèle coopératif. Cette affirmation peut mettre en évidence que la coopérative est un construit social, qui doit faire preuve d'un effort constant auprès de ses membres et sa communauté pour que ceux-ci soient informés, voire mobilisés, dans la réalisation de sa mission. Ce modèle présente donc une certaine rigidité dans le fait qu'il pourrait peut-être exister plus de « coopératives dénaturées », car elles ne sont pas conformes aux règles d'action de ce qui est défini comme de véritables coopératives.

87 ARTEAU Marcel et Marie-Joëlle BRASSARD (2008), *Coopératisme et développement territorial : quels liens?* Cahiers de l'ARUC-DTC, Série « Recherches », no. 3, p.13

88 Ibid, p.11

89 Ibid, p.12-13

L'insertion de la coopérative dans le territoire local affecte grandement la stratégie d'affaires des coopératives, selon Arteau (2008). Cela déterminerait autant l'emplacement du lieu de production que cela influencerait la conception des produits.

Arteau affirme que la coopérative réunit propriétaires et travailleurs, ce qui permettrait le paiement du « juste salaire ». Cette affirmation est lourde de sens et pourrait facilement être réfutée. En effet, la démocratie favorise le pouvoir légitime de la majorité qui peut imposer des décisions au détriment de la minorité. Un groupe de travailleurs moins important au sein d'une coopérative pourrait voir sa rémunération diminuée au détriment d'un groupe mieux représenté. Dans les faits, la coopérative de travailleurs favorise un *salaire plus juste* en répartissant les surplus de leurs activités économiques, selon une règle établie au préalable. L'idée que le membre d'une coopérative soit associé à la fois au statut de travailleur et à celui de propriétaire peut remettre en question le rapport salarial traditionnel où le coopérateur récupère la « plus-value » généralement accaparée par le propriétaire détenteur des capitaux.

Martin (2008) associe aux coopératives un paradigme coopératif. Pour lui, un paradigme correspond à un idéal à atteindre, « un modèle rationnel exemplaire implicite ou explicite, qui cherche à répondre à des questions fondamentales en proposant, ou en imposant, une conception particulière de l'être humain, ainsi que les valeurs correspondantes, dans un contexte culturel global et historique donné. » Le paradigme entretient un lien « intrinsèque » avec la pratique qui tous deux se construisent « dans un mouvement de va-et-vient », où l'idéal et l'application se nourrissent mutuellement. Ce lien permet d'« éclairer et de justifier son agir ». Ce « mouvement équilibré » entre le « pourquoi » et le « comment » est très important, car l'absence de cette continuité menace le projet coopératif de l'intérieur.⁹⁰

Le paradigme coopératif se définit selon les valeurs des coopératives qui sont d'abord celles de l'idéal démocratique de la liberté et de l'égalité. Les coopérateurs sont des démocrates dont leur action raisonnée s'exprime sous la forme de lois découlant de

90 MARTIN, André, Ernesto MOLINA et Michel LAFLEUR (2006). « Le paradigme coopératif : proposition renouvelée pour répondre aux attentes de la société actuelle », *Cahiers de l'IRECUS*, 01-08, Sherbrooke, p.6-8

l'expression de la volonté générale. La solidarité et l'équité sont les valeurs personnalisant les coopératives dans leur démocratie organisationnelle. La solidarité s'observe dans le but commun des membres et l'équité est « une culture de justice dans l'appréciation de l'usage et de ce qui est dû à chacun. »⁹¹

Le mouvement équilibré entre la philosophie et la praxis réside essentiellement dans l'éducation. Les valeurs des coopératives sont apparentes, mais les réciter sans en comprendre leur contenu est faire preuve d'ignorance. Plus qu'une organisation économique originale, le modèle coopératif devrait être considéré « comme un lieu organisationnel et éducatif privilégié pour comprendre et promouvoir son paradigme en rétablissant les liens qui existent entre ses valeurs, d'une part, et sa philosophie et sa praxis, d'autre part. »⁹²

Selon Martin, le mouvement coopératif « doit inévitablement bousculer le modèle dominant ». Plus que leurs intérêts, les coopérateurs sont invités à défendre un idéal (2008, 16-17).

Un tel humanisme retrouvé et déclaré à la société ne peut qu'être éveilleur de conscience, témoin d'autres possibles à inventer et donc porteur d'un projet de société pour faire face à l'incertitude des enjeux contemporains de plus en plus globalisés où l'Homme est oublié.

Cette vision normative des coopératives est d'abord un rappel important de l'éducation des coopérateurs, afin que les coopératives développent et entretiennent leurs membres dans un projet démocratique compris de tous. Il s'agit ensuite d'une approche revendicatrice sur l'espace que devrait prendre ce type d'organisation dans notre société en général.

Martin, comme Arteau cité précédemment, se réfère à la solidarité envers un but commun et à la nécessaire cohésion entre les membres. Ces références laissent croire qu'il serait possible que la coopérative puisse former une organisation où les intérêts de l'ensemble des acteurs convergent vers des buts communs.

91 Ibid, p.14

92 Ibid, p.16

L'approche pluraliste traditionnelle soutient qu'il existe certains intérêts communs que partagent les travailleurs et leurs employeurs permettant leur coopération, mais aussi qu'il existe plusieurs intérêts divergents créant certains conflits entre eux. Dans le cas des coopératives de travailleurs, il est supposé que le statut combiné de propriétaire et de travailleur de chacun des membres créerait une classe unique partageant des intérêts communs et éliminerait, ainsi possiblement, le rapport salarial. Cependant, Poole et Jenkins (1990) mettent en évidence que le partage des profits et de la propriété modifierait *les attitudes des travailleurs par rapport à leur relation d'emploi*. Ils relèvent à cet effet que ces travailleurs occupent une situation d'emploi particulière :

They occupy ambiguous class position in that participants in share ownership schemes own the means of production, sell their labour power to others and do not directly control the work of others.

Cette situation des coopérateurs peut les rendre plus empathiques au développement économique de l'entreprise, mais aussi créer chez eux certaines insatisfactions dans le travail et augmenter les sources de conflits, lorsque la direction de l'entreprise ne répond pas à des attentes.⁹³

Ces auteurs ont cherché à évaluer les effets qu'engendre la démocratie économique, plus particulièrement le partage des profits et de la propriété, dans les organisations. Leur étude est la combinaison d'une analyse d'étude internationale sur le sujet et d'une recherche quantitative sur plus de 1000 entreprises anglaises. Leurs résultats mettent en évidence que sous la loupe de différents experts le partage de la propriété et des surplus entraînent des effets différents. L'économiste peut y voir une façon d'augmenter la performance financière, de limiter l'inflation, d'augmenter l'emploi, de partager plus équitablement les richesses et de permettre la stabilité économique. Le spécialiste en relations industrielles peut y voir une façon de modifier complètement la relation entre les employés, les employeurs et les syndicats, en réduisant de façon importante le conflit dans le travail, ainsi que de remodeler la politique de rémunération. Le sociologue peut y voir un impact dans la nature des relations sociales et les attitudes face au travail. Enfin, le psychologue peut y voir un moyen

93 POOLE, Michael. et JENKINS, Glenville. *The Impact of Economic Democracy*, « Profit-sharing and employees-shareholding schemes », New York, Routledge, 1990 (réédition de 2011) p.18-19

d'augmenter la motivation des travailleurs entraînant une augmentation de la productivité de l'entreprise.⁹⁴

Quant à leur ouvrage, *The impact of Economic Democracy*, il cherche à mesurer l'impact économique du partage des profits et les effets sur la performance organisationnelle, tels l'augmentation de l'effort dans le travail, l'augmentation de l'efficacité et l'accroissement de la qualité.

D'un point de vue économique, il pourrait y avoir des gains au niveau de la profitabilité de ce type d'entreprise, mais plusieurs enquêtes sur le sujet arrivent à des conclusions qui se contredisent, certaines présentant une meilleure profitabilité que les entreprises traditionnelles, d'autres des profitabilités similaires, et enfin, certaines affirment que la profitabilité serait inférieure.⁹⁵

Il est présumé un impact sur la productivité qui découlerait principalement du fait que le partage des profits serait un incitatif à travailler efficacement et de manière plus intensive. Contrairement à un salaire au rendement, le partage des profits est une rémunération liée à l'effort collectif plutôt que l'effort individuel. Cet incitatif laisse donc une discrétion importante à chacun des employés sur l'effort qu'il mettra dans son travail avec des résultats qui ne seront pas toujours proportionnels à l'effort déployé. Nuti (1987) propose une forme d'organisation de surveillance mutuelle, afin de permettre un certain contrôle sur la production à un faible coût.⁹⁶ Il s'agit d'une approche complètement différente de supervision qui a certains avantages et inconvénients dans la pratique. Cet impact du partage des profits sur la productivité s'observe de façon plus importante, lorsque le nombre d'employés de l'entreprise est limité et que les employés associent leur productivité dans leur travail à l'augmentation de la profitabilité de l'entreprise.⁹⁷

Sur le plan de l'organisation, il est premièrement perçu que le partage de la propriété

94 POOLE, Michael. et JENKINS, Glenville. *The Impact of Economic Democracy*, « Profit-sharing and employees-shareholding schemes », New York, Routledge, 1990 (réédition de 2011)

95 Ibid, p.6-7

96 "Profit-sharing and employment: claims and overclaims", *Industrial Relations*, 26, (1), Berkeley, Winter 1987, p. 23-24

97 POOLE, Michael. et JENKINS, op cit., p.7-8

offre l'opportunité aux employés de *s'impliquer davantage dans l'entreprise*. Elle augmente leur compréhension de la situation financière, le degré de communication entre les employés et les gestionnaires ainsi que l'influence des travailleurs sur les politiques de l'entreprise.

Il est mis en perspective qu'il existe plusieurs études qui arrivent à des résultats contradictoires sur l'effet qu'engendre le partage de la propriété et des profits. Cela rend difficile de conclure à une relation univoque entre l'implication et le partage de la propriété, mais permet d'identifier que cela est possible qu'il puisse y avoir un lien entre ces deux éléments. Face à cela, il est relevé que dans les entreprises où les employés participent à la propriété et au partage des profits, les gestionnaires peuvent adopter une philosophie favorisant une plus grande participation des travailleurs au niveau de certaines décisions, une reconnaissance de la légitimité de l'implication des travailleurs et la délégation de certains pouvoirs. Il est relevé que l'augmentation de la participation des travailleurs ne serait peut-être pas en relation directe avec le partage de la propriété, mais découlerait davantage d'une philosophie managériale liée à la reconnaissance des travailleurs-propriétaires.⁹⁸

Deuxièmement, le fait de participer à la propriété et à la répartition des profits augmente une *identité organisationnelle* du travailleur envers l'entreprise. Leur comportement individuel et collectif peut être dirigé vers l'augmentation des profits de l'entreprise, plutôt que l'augmentation des salaires et des conditions de travail. L'épanouissement des travailleurs pourrait se faire pour certains dans la croissance de l'entreprise, plutôt que dans leur cheminement de carrière. Sans égard à la capacité des travailleurs à évaluer les informations financières de l'entreprise, une part importante de ces derniers sont intéressés par la santé financière de l'entreprise, peuvent développer un sentiment d'appartenance plus important envers l'entreprise et cela encouragerait certains à travailler de façon plus efficace.⁹⁹

Troisièmement, le partage de la propriété affecterait *l'engagement et la satisfaction* des employés de façon directe par les avantages économiques qu'il leur apporte, telle une augmentation de la rémunération et, de façon indirecte, la satisfaction des employés est due à

98 Ibid, p.14-15

99 Ibid, p.16

son influence et son implication dans l'entreprise. Cela est cependant influencé par la taille de l'entreprise, puisque la part des profits et de l'influence perçue est inversement proportionnelle au nombre d'employés. Cet effet est aussi proportionnel à la capacité de l'entreprise à offrir une bonne performance économique.¹⁰⁰

Au final, Poole et Jenkins mettent en évidence que les effets de la démocratie économique, liés au partage des profits et de la propriété, sont davantage ressentis dans les plus petites entreprises que dans les grosses, car chacun des travailleurs ressent que leurs actions personnelles auront un certain impact sur le développement de l'entreprise. La capacité de l'entreprise à afficher une bonne performance économique est aussi très importante pour ces travailleurs, car elle constitue un enjeu pour lequel ils se mobiliseront dans l'espoir que les surplus à partager soient plus importants. Sur le plan économique, il existe un potentiel, afin que ce type d'entreprise affiche une productivité et une rentabilité supérieures; cependant plusieurs études arrivent à des résultats contradictoires, ce qui laisse croire que le partage des profits et de la propriété n'est pas décisif sur ce plan. Sur le plan organisationnel, les travailleurs peuvent développer une certaine identité d'appartenance plus forte envers l'entreprise et la satisfaction et l'insatisfaction des travailleurs seront davantage liées à la performance de l'entreprise. Le partage des profits et de la propriété est favorable à l'augmentation de l'implication des travailleurs, mais cela ne se ferait pas de manière tacite, mais découlerait plutôt de la philosophie de gestion de l'entreprise à impliquer davantage ses travailleurs-propriétaires.

Un aspect supplémentaire de la démocratie économique important pour les coopératives de travailleurs forestiers est la démocratie économique territoriale, qui explique la motivation d'acteurs locaux à se réunir et former ce type d'entreprise. En effet, dans notre société, l'individu ne dispose pas de moyens nécessaires à sa survie et sa reproduction autre que celui de « vendre sa force de travail. » Dans certaines communautés rurales du Québec, il est même difficile de « vendre cette force de travail » par la présence limitée ou l'absence d'organisations produisant de la richesse. La démocratie économique peut être un choix stratégique des acteurs locaux « mobilisés » à s'organiser de façon à résoudre des

100 Ibid, p.17-18

« problèmes productifs »¹⁰¹ en développant des capacités (potentiels) territoriales. La démocratie économique implique une emprise des acteurs locaux sur l'activité économique se développant et s'opérant sur son territoire.

La démocratie économique territoriale de Pecqueur (2006) a pour objectif de permettre aux acteurs sur un territoire de s'épanouir économiquement. Elle se trouve à une échelle mésoéconomique, cela étend les acteurs de l'industrie aux acteurs territoriaux, qui sont en plus des travailleurs et des entrepreneurs, des citoyens et des instances publiques locales, qui disposent d'un système de gouvernance local leur permettant dans un cadre démocratique de prendre des décisions sur leur avenir économique commun. Cette relation permet à chacun d'en tirer des bénéfices par des décisions qui concilient les intérêts de chacun et assurent la pérennité de l'emploi, l'entreprise et la collectivité.

En somme, le projet de démocratie économique vise d'abord à permettre aux travailleurs de décider dans un processus où chacun est libre et égal aux autres de la destinée économique de leur entreprise. Plusieurs idéaux y sont rattachés telles la liberté, l'égalité, la solidarité, équité, l'éthique, voire l'espoir de mettre fin au lien de subordination dans l'entreprise et d'éradiquer de façon permanente l'antagonisme entre capital et travail. La démocratie économique en entreprise découle de l'accès des travailleurs à la propriété de l'entreprise leur permettant d'accomplir les fonctions traditionnellement réservées aux entrepreneurs, soit de déterminer le « modèle d'affaires » et l'« organisation productive » de l'entreprise et de se partager les profits. Le procédé démocratique correspondant le mieux au principe de la démocratie économique au Québec est la coopérative, celle de travailleurs et celle de solidarité comptant des membres travailleurs. La loi exige certaines dispositions minimales à la mise en place d'une forme de démocratie économique, mais différents auteurs ayant écrit sur le sujet jugent qu'afin qu'une réelle démocratie économique s'établisse, une éducation importante des membres doit se faire favorisant la mise en place d'une logique d'action bénéficiant aux membres, à l'organisation et à sa communauté. On retrouverait certains effets similaires à des incitatifs économiques du partage de la propriété et des profits sur le plan productif et organisationnel qui sont augmentés dans les entreprises comptant un

101 PECQUEUR, Bernard. *Le tournant territorial de l'économie globale*. ERES - Espaces et société. 2006/2 – n 124-125, p.27

nombre limité de membres et présentant un potentiel de performance économique. En dernier lieu, Lasserre rappelle que la démocratie économique est construite et est donc composée de différents défis, tels la mobilisation des membres, le contrôle de la direction par ses membres, la réactivité dans un contexte démocratique, la formation de la relève administrative et la participation comme gardien de l'intérêt commun¹⁰².

Ce mémoire cherchera à identifier le moyen de concilier la démocratie économique et la démocratie industrielle dans les coopératives forestières. Plusieurs questions découlent de ce sujet. Est-ce qu'une coopérative de travailleurs peut permettre et garantir la démocratie économique et industrielle ?

- Est-ce que les organisations syndicales sont les mieux à même de permettre et garantir la démocratie industrielle au sein des coopératives forestières?
- Quels seraient les avantages et les contradictions dans une coopérative forestière syndiquée?
- Comment concilier la démocratie économique et industrielle au sein des coopératives forestières?

102 LASSERRE, Georges, *L'expérience coopérative de démocratie économique*, Paris, Fédération nationale des coopératives de consommation, 1957, p.52-53

4. Modèle d'analyse

L'objet de cette recherche est la coopérative forestière et sa capacité à concilier démocratie économique et démocratie industrielle. Il est pertinent de développer une définition théorique de l'entreprise afin d'offrir une observation juste des différents aspects d'une organisation, telle l'entreprise ou la coopérative. Cette section nous permet de se doter d'un modèle d'analyse qui offrira une vision de l'ensemble des facteurs susceptibles d'affecter les résultats observés sur le terrain de recherche. Plusieurs auteurs définissent différentes dimensions de l'entreprise ou du système de relations industrielles. Nous ferons la présentation de certaines d'entre elles, avant de définir un modèle d'analyse adapté au besoin de cette recherche.

Premièrement, les Webb proposent une définition de l'entreprise sur l'aspect des décisions administratives qu'ils déclinent sous trois dimensions :

« Il y a, premièrement, la décision portant sur ce qui sera produit – c'est-à-dire la définition précise de la marchandise ou du service qui sera offert aux consommateurs. Il y a, deuxièmement, le jugement sur la manière dont la production doit s'organiser, le choix du matériau, celui du procédé et celui des agents humains. Enfin, il y a la question, tout à fait différente, des conditions dans lesquelles ces agents humains seront employés – la température, l'atmosphère et les conditions sanitaires dans lesquelles ils devront travailler, l'intensité et la durée de leur labeur, et les salaires donnés en compensation. »¹⁰³

Cette définition est intéressante, car elle présente une définition simple de l'entreprise sur les décisions qui définiront ce que l'entreprise produira, comment elle le fera et dans quelles conditions la production s'effectuera. Puisque nous cherchons à évaluer des aspects démocratiques de l'entreprise qui consistent essentiellement en une façon de partager le pouvoir de décisions entre l'ensemble des acteurs de l'entreprise, cette définition permet d'identifier les principaux enjeux politiques au sein de l'entreprise. Sa simplicité évacue cependant certains éléments qu'on retrouve dans l'entreprise et son environnement et qui influent sur les acteurs et la relation qui les unit.

103 WEBB, Beatrice. Et WEBB, Sidney., « Syndicalisme et démocratie » (traduction d'Élodie Béthoux, Isabel da Costa, Claude Didry, Marie Meixner et Arnaud Mias), *Terrains & Travaux*, 2008/1 n° 14, p.19 : Traduction de S. and B. Webb, *Industrial Democracy*, 1902 [1897], Longmans, Green and Co., London : Partie II, Chap. IV « trade Unionism and Democracy », pp. 807-850

Deuxièmement, Bélanger et Lévesque (1992) offrent, quant à eux, une perspective sociologique de l'entreprise et de son milieu. Celle-ci se compose de trois dimensions : la dimension des rapports sociaux, la dimension institutionnelle et la dimension organisationnelle. Pour ces auteurs, ces dimensions d'analyse disposent chacune de leur « autonomie, c'est-à-dire ses acteurs, sa culture et ses enjeux propres. »¹⁰⁴ De plus, elles sont « ordonnées et hiérarchisées » ce qui fait qu'elles « s'inscrivent dans une relation d'interdépendance. » En bref, « les rapports sociaux se traduisent en compromis institutionnalisés, en règles du jeu qui constituent le système politique de l'entreprise, règles du jeu qui à leur tour servent de cadre au système organisationnel, à l'agencement des diverses unités de l'entreprise. »

Tableau 1 : Approches théoriques et dimension¹⁰⁵

Approche	Dimension	Entreprises
Marxistes et néo-marxistes	Rapports sociaux	Lieu d'exploitation (lutte de classe)
Webériens et néo-webériens	Institutionnelle	Lieu de rationalisation (les règles du jeu)
Durkheims et néo-durkheimiens	Organisationnelle	Lieu de coopération (division et coordination)

Les rapports sociaux déterminent « la configuration des sociétés et des institutions sociales ». La société, divisée en classes ouvrière et capitaliste¹⁰⁶, qui « s'affrontent autour d'orientations économiques et culturelles, du contrôle social de l'historicité », autour d'un paradigme sociétal. Cette lutte ne se fait pas d'une façon perpétuelle, car peu importe :

« l'ampleur de la divergence de leurs intérêts et de l'inégalité de leurs conditions, ils concluent un armistice, fait de concessions et de coercition, pendant lequel les rapports de pouvoir se perpétuent sans contestation majeure et imposent des règles du

104 Ibid, p. 77

105 BÉLANGER, Paul R. et LÉVESQUE et Benoît. *Entreprises : Approches théoriques et étude de cas*, « Éléments théoriques pour une sociologie de l'entreprise », Montréal, Cahiers de recherche sociologique, 1992, nos18-19, p. 77

106 Aussi « technocraties et mouvements sociaux »

jeu plus ou moins satisfaisantes. »¹⁰⁷

Les institutions qui émergent sont des compromis, résultats de ces luttes sociales. Les rapports sociaux commandent la légitimité et la forme des compromis institutionnalisés.

L'entreprise-institution est ce que Touraine appelle « les mécanismes de formation des décisions légitimes dans une unité politique », mécanismes dont le rôle propre « est de combler l'unité de la gestion politique et la représentation d'intérêts sociaux divergents ou conflictuels. »¹⁰⁸ Cet aspect institutionnel de l'entreprise est le « système politique de l'entreprise » en déterminant la *répartition des pouvoirs* (les droits et les responsabilités des acteurs) et en précisant *les procédures de prises de décisions* sur les politiques internes et son adaptation à son environnement.

De ce point de vue, l'entreprise est un construit social découlant des rapports sociaux. Elle n'est pas un consensus, mais plutôt l'expression d'une hégémonie de la classe dominante. Elle n'est cependant pas une pure transcription des rapports sociaux, mais plutôt un compromis social. La conflictualité est donc toujours présente et se traduit en normes sociales légitimes qui définissent « les mécanismes de prise de décision, ainsi que les responsabilités respectives des divers groupes sociaux et aussi leurs avantages, leurs intérêts. » Dans le temps, « ces codes ou normes qui assurent la continuité ou la stabilité des pratiques sociales s'incorporent dans des habitudes. »¹⁰⁹

L'entreprise est une organisation en agençant « des moyens techniques et des ressources pour réaliser ses objectifs de production de biens ou de services. » Cela s'effectue sous deux volets : par des formes de divisions plus ou moins grandes du travail entre catégories professionnelles, ainsi que des mécanismes d'intégration et de coordination entre les activités différenciées.¹¹⁰ L'objectif pour l'entreprise est de former la structure offrant le meilleur agencement de ces deux volets en fonction des contraintes de son environnement.

107 Ibid, p.78

108 Ibid, p.81

109 Ibid, p.82

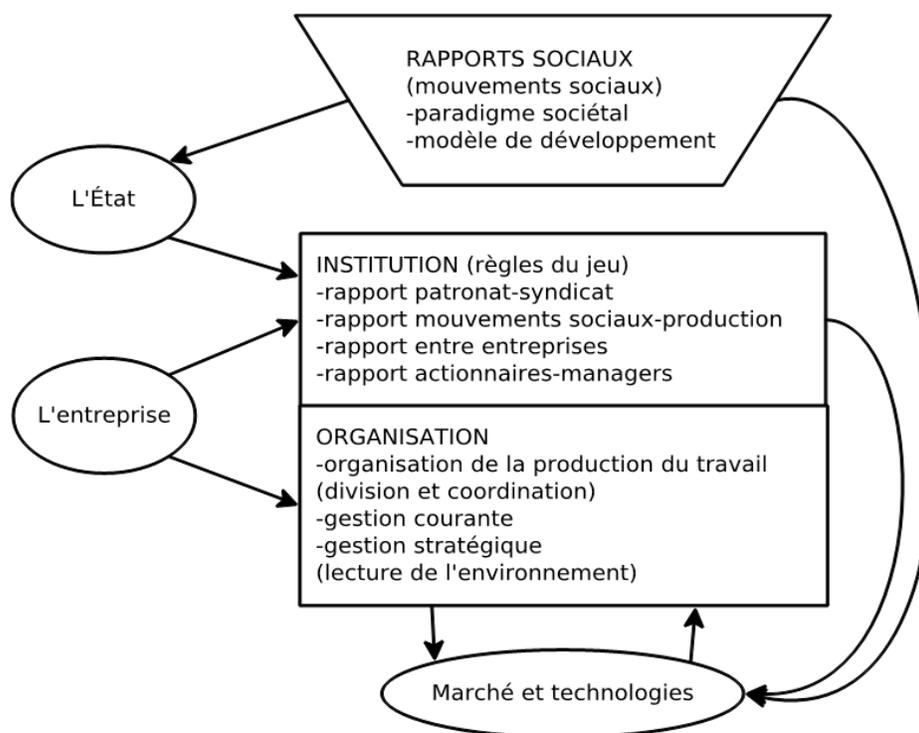
110 Ibid, p.84

Dans cet espace, les acteurs détiennent une certaine autonomie qu'ils utilisent à leur avantage. L'entreprise organisation est un système d'action, un construit social, qui « correspond à un ensemble de relations de pouvoir articulé sous forme de jeux dans le cadre desquels des acteurs relativement autonomes poursuivent leurs intérêts divergents et négocient leur participation ensemble. »¹¹¹

En somme, les :

règles du jeu de l'organisation, en particulier celles qui déterminent les types d'autorité et, de ce fait, la force relative des acteurs dans les relations de négociation, sont issues du système politique et institutionnel de l'entreprise et, à travers lui, des rapports sociaux de domination. [...] L'autonomie de l'organisation est donc limitée par les décisions émanant du niveau institutionnel qui fixe les grands paramètres à l'intérieur desquels peuvent s'élaborer les stratégies gagnantes. Le lieu organisationnel est donc à la fois autonome et dépendant du niveau institutionnel, lui-même produit des rapports sociaux.¹¹²

Figure 1 : L'entreprise et ses dimensions¹¹³



111 Ibid, p.85

112 Ibid, p.85-86

113 Ibid, p.80

Cette lecture sociologique de l'entreprise et son milieu de Bélanger et Lévesque (1992) permet d'obtenir une vision globale des différentes dimensions liées à l'entreprise et leurs enjeux propres. Ce cadre d'analyse est large et englobe différents éléments externes à l'entreprise. Il met cependant bien en perspective les différentes pressions existantes relativement à l'entreprise sur les différents acteurs, les problématiques qu'ils auront à résoudre dans la dimension qu'ils jugent appropriée. L'avantage de ce cadre d'analyse est qu'il permet de mettre en évidence que les problématiques des différentes dimensions s'influencent les unes les autres. Cela explique que des solutions ou compromis développés à un niveau peuvent avoir des résultats plus ou moins grands, dû aux problématiques non résolues des autres dimensions.

Troisièmement, Bélanger, Giles et Murray (2004) présentent les éléments importants à l'analyse des milieux de travail comme la combinaison de la gestion de la production, l'organisation du travail et la relation d'emploi.

La gestion de la production correspond à « l'organisation des processus et des méthodes de production de biens et de prestation de services ». Elle entretient un lien avec le bien ou le service produit, mais il s'agit plutôt de systèmes et de procédures « qui régissent la prestation de services ou la fabrication de produits. » Cet élément présente des caractéristiques stratégiques de l'entreprise puisqu'il met en évidence les choix du processus de production, des moyens d'approvisionnements et de l'externalisation d'une part de la production. Les axes clés de cet élément sont le « contrôle de la productivité et de la qualité. »¹¹⁴

L'organisation du travail réfère à « la manière d'utiliser la main-d'œuvre dans le processus de la production. » Ce sont les façons de définir ou de configurer les emplois : l'étendue des tâches; l'autonomie et le niveau de surveillance; ainsi que le travail en équipe ou

114 BÉLANGER, Jacques. GILES, Anthony. et MURRAY, Gregor, « Vers un nouveau modèle de production : possibilité, tensions et contradictions », *L'organisation de la production du travail: vers un nouveau modèle?*, Saint-Nicolas, Les Presses de l'Université Laval, 2004, p. 14-15

individuel.¹¹⁵

Les relations d'emplois font référence aux « politiques » et aux « pratiques qui régissent les relations et les conditions de travail des particuliers et des groupes impliqués dans la production. » Elles sont composées des politiques de gestion des ressources humaines, tels le recrutement, la formation et la rémunération, ainsi que de la négociation individuelle ou collective et des règles codifiées ou informelles qui en découlent.

Pour Bélanger, Giles et Murray (2004), il existe des niveaux d'analyse des milieux de travail. On trouve d'abord un niveau d'analyse qui porte sur une pratique de gestion particulière. Elle sera plus aiguë sur l'analyse des modalités de la pratique, mais plus fragmentaire sur l'étude du milieu de travail. On trouve ensuite le niveau d'analyse de systèmes ou de programmes de gestion, qui évalue le possible degré de compatibilité, de cohérence et de synergie entre les différentes pratiques. On trouve enfin le niveau d'analyse du modèle de production, plus abstrait, qui est une représentation théorique simplifiée d'un « ensemble de principes qui sous-tendent l'organisation du travail dans de nombreux milieux de travail. »¹¹⁶ Ces différents niveaux correspondent essentiellement à des observations micro, méso et macro des éléments qu'ils ont retenus comme pertinent dans l'analyse des milieux de travail.

À première vue, le modèle d'analyse de Bélanger, Giles et Murray (2004) évalue essentiellement à l'aptitude de certains agencements de pratiques à réaliser la mission productive de l'entreprise. Il évacue cependant les tensions et les relations de pouvoir sur les décisions qui ont déterminé les pratiques dans l'entreprise. Malgré qu'au cours de cette recherche certaines pratiques des coopératives seront analysées, le sujet principal porte davantage sur la prise de décisions économiques et industrielles au sein des coopératives, c'est pourquoi ce modèle d'analyse sera utilisé de façon moins importante dans cette recherche.

Quatrièmement, Kochan, Katz et McKersie (1986) proposent un cadre d'analyse des

115 Ibid, p.15

116 Ibid, p.15-17

relations industrielles à trois niveaux. Ils affirment que l'objectif de la théorie des relations industrielles institutionnelles est d'identifier les variables clés des forces institutionnelles qui déterminent les extrants des relations entre la main-d'œuvre et la gestion.¹¹⁷

Le tableau suivant présente les différents niveaux, les acteurs et les actions de ces derniers liées à ces paliers.

Tableau 2 : Les trois niveaux de relations industrielles¹¹⁸

Niveau	Employeurs	Syndicats	État
Les stratégies sur le long terme et la fabrication de politiques (décisions stratégiques)	Stratégies d'entreprise Stratégies d'investissement Stratégies de relations industrielles	Stratégies politiques Stratégies de représentation Stratégies d'organisation	Macroéconomie et politiques sociales
La négociation collective et les politiques de personnel	Les politiques de personnel Stratégies de négociation	Stratégies de négociation collective	Lois du travail et administration
Le milieu de travail (le plancher) Les relations individuelles / organisationnelles (activité quotidienne)	Style de supervision La participation des travailleurs Formation des postes et l'organisation du travail	Administration des conventions Participation des travailleurs Formation des postes et l'organisation du travail	Normes du travail Participation des travailleurs Les droits individuels

Malgré une forte influence des institutions, les auteurs notent que ce sont les choix des acteurs qui affectent l'évolution et la structure des relations industrielles. L'histoire joue un rôle important en mettant en évidence que les institutions ont évolué en fonction des choix des acteurs qui étaient eux-mêmes restreints par la marge d'opportunité permise par les institutions du moment.

Les auteurs notent que leur plateforme permet une compréhension globale des relations industrielles. Elle permet de reconnaître les interrelations entre les activités s'opérant dans les trois niveaux et les contradictions que celles-ci peuvent développer et entretenir. Elle permet aussi de montrer que les décisions stratégiques entraînent des

117 KOCHAN, Thomas A. KATZ, Harry C. et MCKERSIE, Robert B. *The Transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books, 1986, page 16

118 Ibid, p.17

réactions stratégiques des autres acteurs et ont des répercussions sur les niveaux inférieurs.

Les auteurs ajoutent que leur modèle sur le plan organisationnel se caractérise par trois éléments qui influenceront la performance sur le lieu de travail : l'organisation du travail et des règles; la gestion des conflits et du procès de travail; et les attitudes et comportements des individus.¹¹⁹

Au final, les auteurs affirment que l'introduction de certaines pratiques organisationnelles innovatrices peut améliorer la performance organisationnelle d'une entreprise grâce à l'obtention de gains de productivité pour un certain temps. , Par contre, la pérennité de ces gains exige l'obtention d'un haut niveau de confiance, d'engagement et de participation de la majorité des travailleurs. Or ces conditions exigent à leur tour des modifications appropriées aux conventions collectives et aux politiques de personnel, ainsi que des stratégies d'affaires et politiques d'entreprise cohérentes.¹²⁰

Kochan, Katz et McKersie (1986) présentent un modèle où l'élément institutionnel est un enjeu. Les acteurs disposent d'une marge de manœuvre où ils peuvent faire des choix sur trois plans des relations industrielles. Les règles du système sont importantes, mais l'interaction des acteurs l'est d'autant plus, puisqu'elle influence les attitudes et les actions des autres. La dimension stratégique met en évidence qu'il existe des enjeux propres à chacun des acteurs, se fondant sur des intérêts divergents, et dont l'objectif serait de les transposer en politiques, conventions, règles ou institutions. La cohérence semble un élément important pour ces auteurs dans la mise en place d'un système de relations industrielles permettant la performance organisationnelle.

Cinquièmement, Boyer et Freyssenet (2000) font la présentation des diverses composantes d'un modèle productif : mode de croissance et de distribution du revenu national, la stratégie de profit et la politique-produit, qui définissent d'une certaine manière la stratégies d'affaires de l'entreprise, le compromis du gouvernement d'entreprise et l'organisation salariale, ainsi que l'organisation productive . Cette définition se rapproche

119 Ibid, p.82

120 Ibid, p.87

fortement de celle développée par les Webb. Pour ces auteurs, l'analyse d'une entreprise se fait plus aisément par l'analyse de trois niveaux, soit les stratégies de profits et de « la politique-produit », qui correspondent au premier niveau d'analyse de l'approche des Webb, ainsi que « l'organisation productive » et « la relation salariale », que l'on pourrait associer aux deuxième et troisième dimensions caractérisant l'entreprise, selon les Webb.¹²¹

La politique-produit est fortement liée aux biens ou aux services produits et, plus particulièrement, au marché visé, à la conception et à la qualité des biens, au niveau de vente désiré et à la marge de profits. L'organisation productive est le moyen utilisé pour réaliser la politique-produit de l'entreprise. Elle regroupe donc « le degré d'intégration des activités, leur répartition spatiale, l'organisation de la conception, de l'approvisionnement, de la fabrication et de la commercialisation, les techniques employées et les critères de gestion »¹²². La relation salariale concerne les éléments liés aux ressources humaines, tels le recrutement, la classification et la rémunération, ainsi que les moyens d'expression et de représentations des salariés.

Un modèle productif se forme à la suite d'un processus, « largement inintentionnel », de mise en cohérence des trois composantes de la stratégie de profit. La réussite d'une entreprise, que les auteurs identifient comme une entité économique et politique, n'est atteinte qu'à deux conditions : la stratégie retenue est pertinente au mode de croissance dans lequel elle se déploie; « un compromis durable de gouvernement d'entreprise doit être construit, entre ses acteurs (propriétaires, dirigeants, salariés, syndicats et fournisseurs), à propos des moyens employés pour mettre en œuvre de manière cohérente la stratégie retenue. »¹²³

Par cette définition de la réussite d'un modèle productif, l'échec productif peut venir d'une stratégie inadéquate au mode de croissance, une stratégie qui n'a su s'adapter aux changements du mode de croissance ou l'absence de compromis adéquat pour l'ensemble des acteurs.

121 BOYER, Robert. et FREYSSINET, *Les modèles productifs*, Paris, La Découverte, 2000, p.22

122 Ibid, p.22

123 Ibid, p.23

Au final :

« La pluralité des modèles se construit donc d'abord dans la différenciation des modes de croissance, ensuite dans le choix d'une stratégie de profit, enfin dans l'adoption ou l'invention de moyens pour la mettre en œuvre qui soient cohérents et acceptables par les acteurs ou l'entreprise. »¹²⁴

Le modèle de Boyer et Freyssenet (2000) porte une attention importante au cadre économique dans lequel l'entreprise s'insère, mais insiste aussi sur l'importance d'un « compromis de gouvernement d'entreprise ». L'entreprise et les décisions qui s'y prennent ne sont pas seulement économiques, mais aussi politiques, ce qui est très intéressant pour notre recherche portant sur la démocratie en entreprise. Les trois composantes, « la politique-produit », « l'organisation productive » et « la relation salariale », très similaires à la nomenclature des Webb, sont des choix stratégiques qui peuvent être des enjeux pour les acteurs. Les auteurs mettent aussi l'accent sur le fait que les composantes doivent être cohérentes, former un compromis et être adaptées au mode de croissance actuel.

Cette définition est très intéressante pour l'analyse de l'entreprise dans cette recherche, car elle lie le succès économique et succès organisationnel, deux aspects des coopératives qui seront étudiés. Cela veut aussi dire que l'analyse des composantes, de leur pertinence stratégique dans le mode de croissance actuel et du compromis des acteurs, permettrait d'expliquer le succès ou insuccès de l'entreprise.

La présentation de l'ensemble de ces cadres d'analyse des entreprises nous permet d'avoir une vision d'ensemble des facteurs importants à prendre en compte dans la construction de notre propre cadre d'analyse pour notre recherche. L'objectif de cette recherche est d'abord d'observer les coopératives sur l'aspect de la démocratie économique et de la démocratie industrielle et, ensuite, d'analyser comment celle-ci pourrait concilier ces deux logiques, tout en tenant compte des impératifs économiques d'une entreprise. Ce tableau comparatif présente les différentes approches de l'entreprise présentées par chacun des auteurs.

124 Ibid, p.25

Tableau 3 : Tableau comparatif des cadres d'analyse des différents auteurs

Auteurs	Rapports sociaux	Modèle d'affaires	Institution	Organisation
Webb (1897)		1 ^{ère} « décision portant sur ce qui sera produit »	Rémunération et autres conditions de travail	2 ^{ème} décision sur « la manière dont la production doit s'organiser »
Bélanger et Lévesques (1992)	Rapports sociaux	Gestion stratégique de la dimension organisationnelle	Dimension institutionnelle, en se concentrant sur la convention collective et la GRH	Dimension organisationnelle (sans la dimension stratégique)
Bélanger, Giles et Murray (2004)			Relation d'emploi	Organisation de la production et organisation du travail
Kochan, Katz et McKersie (1986)		Niveau stratégique	La convention collective et la GRH	Le milieu de travail, etc.
Boyer et Freyssenet (2000)	Mode de croissance et de distribution du revenu national. Le régime d'accumulation et le rapport salarial	Stratégie de profit et politique produit	Compromis de gouvernement d'entreprise et organisation salariale	Organisation productive

En résumé, les Webbs nous offrent un premier cadre d'analyse simple, mais très pertinent, pour cette recherche. Il met en avant plan l'existence de trois types de décisions administratives dans une entreprise qui sont essentiellement : Qu'est-ce qu'on produit? Comment le produit-on? Dans quelles conditions le produit-on? Ce cadre d'analyse a l'avantage, d'une part, de se concentrer sur des décisions, qui, dans une organisation comme l'entreprise, sont le résultat d'un processus politique pouvant être lié au pouvoir que confère la propriété ou lié à un processus de décision démocratique. D'autre part, comme nous le verrons plus en détail dans la problématique, les organisations de démocratie industrielle ont pour objet principal les décisions sur les conditions de travail et peuvent parfois chercher à étendre leur champ d'action sur la question des moyens, puis sur celle du choix du produit. Les organisations présentant une démocratie économique font, quant à elles, le chemin inverse. Elles ont comme point d'insertion la décision de ce qui sera produit au cours de la formation ou l'acquisition d'une entreprise.

Boyer et Freyssenet (2000) présentent des concepts très similaires et qui viennent donc enrichir les composantes des Webb. « La politique-produit » et « l'organisation productive » correspondent respectivement aux décisions du produit et à la façon de le produire. Quant à « la relation salariale », elle se divise sous deux aspects. Le premier aspect est la composante des conditions de travail et d'emploi. Le second aspect est la relation employeur-employé et le mode d'expression qui les lie.

Boyer et Freyssenet (2000) associent un lien étroit entre la performance économique et politique de l'entreprise qui sera très intéressant à évaluer dans notre recherche. En effet, comme le souligne d'ailleurs Kochan, Katz et McKersie (1986), la cohérence des composantes et un compromis accepté par les acteurs sont des aspects importants de l'entreprise, si celle-ci désire avoir une bonne productivité. La stratégie de profit est importante, mais face à des divisions importantes des acteurs internes, l'entreprise subira des conséquences économiques importantes si elle ne les règle pas.

Bélanger et Lévesque (1992) font, quant à eux, un rappel important de l'apport sociologique de l'entreprise par Marx, Weber et Durkheim. La dimension des rapports sociaux décrit l'entreprise comme un lieu d'exploitation où la lutte des classes s'opère et inscrit l'entreprise dans un cadre sociologique qui influence son organisation. Cette perspective est intéressante pour notre recherche, car il sera intéressant de se questionner sur la possibilité que la démocratie en entreprise puisse modifier cette lutte de classe. Selon cette approche, l'entreprise se construit par les dimensions institutionnelles et organisationnelles. Ces dimensions internes à l'entreprise seront davantage traitées par les trois composantes développées précédemment.

Enfin, Bélanger, Giles et Murray (2004) nous rappellent qu'il existe différents niveaux d'analyse des éléments des milieux de travail : micro, méso et macro.

Présentation du modèle d'analyse

Notre modèle intègre d'abord le niveau des rapports sociaux dans lequel les

entreprises s'insèrent. Il est composé du rapport salarial, du modèle de développement et de la structure de la propriété.

On trouve ensuite le modèle d'affaires, similaire à la « politique-produit », qui fait référence aux stratégies de produits et de marchés mises en œuvre par les firmes. La recherche illustre la diversité des modèles d'affaires s'étendant entre deux configurations opposées : d'une part, les stratégies d'affaires axées sur la minimisation des coûts et la production d'un volume élevé de produits standardisés; d'autre part, les stratégies orientées sur la différenciation et la qualité et se consacrant à une production dédiée à des clients spécifiques (Berger 2006, Porter 1993, Salais et Storper 1992 et Vincent et al. 2003)¹²⁵. Le modèle d'affaire intègre aussi une dimension territoriale et sectorielle telle que présentée par Lapointe (2010) où certains modèles d'affaires se configurent parfois dans une logique d'exploitation des ressources génériques et une logique sectorielle d'accumulation ou encore d'autres qui opteront pour une logique de création de ressources dans une optique territoriale le développement local, le développement durable des ressources, le maintien et la création d'emplois¹²⁶.

L'organisation du travail et de la production concerne essentiellement la sélection des procédés de production et le type de main-d'œuvre qui l'exécute. On trouve enfin la relation d'emploi qui comprend essentiellement les politiques de gestion des ressources humaines et les relations de travail.

La dynamique démocratique met en évidence que les coopératives de travailleurs centrent d'abord leurs actions au niveau du modèle d'affaires et tend à l'étendre aux autres niveaux alors que l'action syndicale se concentre d'abord sur la relation d'emploi.

125 Berger, Suzanne. 2006. *Made in monde. Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*. Paris Seuil, 357 p.

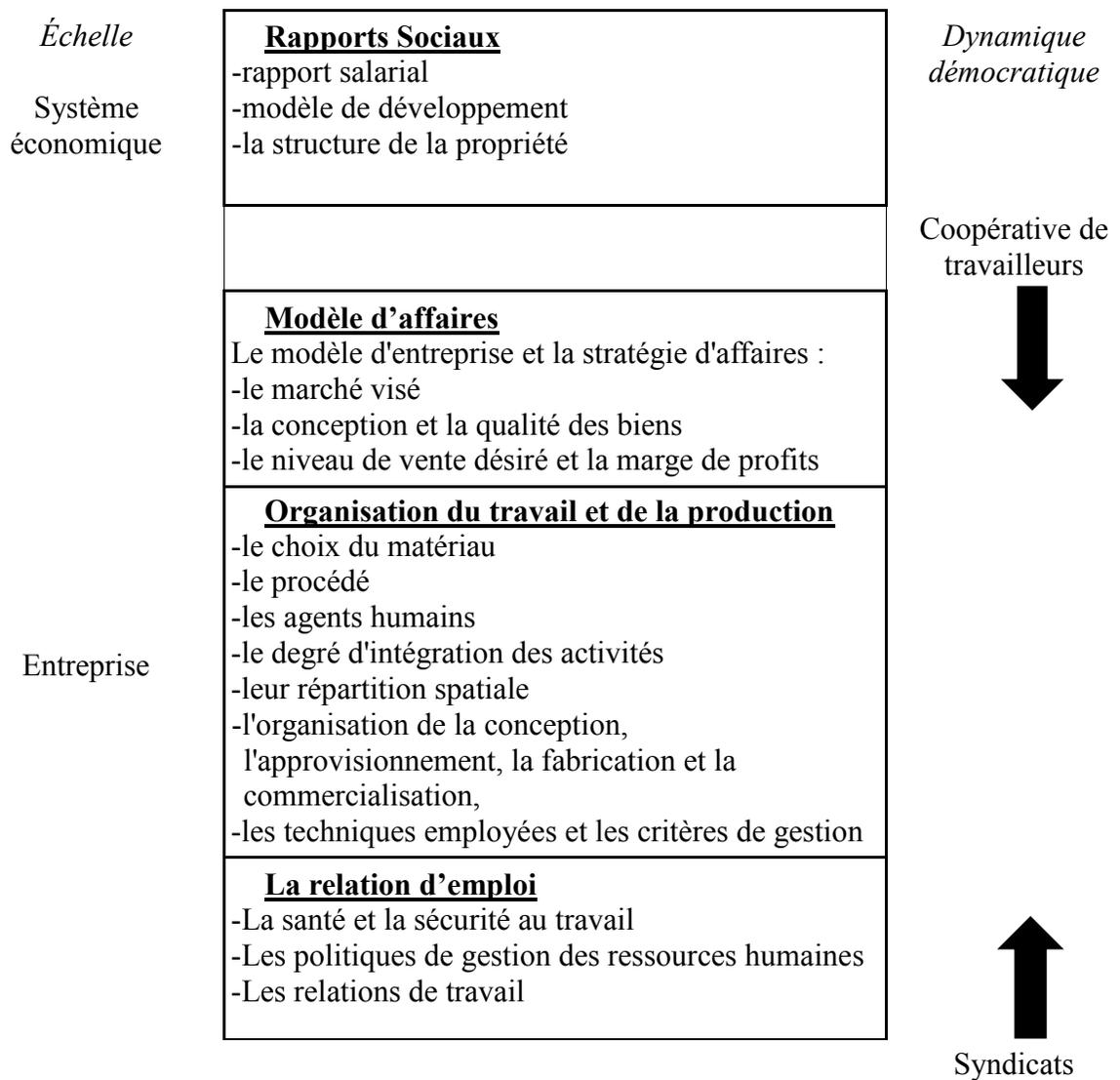
PORTER, Michael J. 1993. *L'avantage concurrentiel des nations*. Paris : Édition du Renouveau pédagogique.

SALAI, Robert and Michael STORPER. 1992. « The four 'worlds' of contemporary industry », *Cambridge Journal of Economics*, 16, pp. 169-193.

VINCENT, Michel, Luc BOUTHILLIER et Robert BEAUREGARD. 2003. « La recherche des 25 prochaines années en économie forestière », In Actes des *Colloques du Carrefour*, 19 février, Centre des congrès de Québec, Carrefour de la recherche forestière, Québec, pp. 113-125.

126 LAPOINTE, Paul-André. Innovation sociale et territoire : Convergences théorique et pratique, « Travail et territoire, rencontre entre deux trajectoires de recherche », Presses de l'Université du Québec, 2010, pages 147-173

Figure 2 : Modèle d'analyse des coopératives



La présentation des résultats se décline sous 6 catégories pour chacune des coopératives. On trouve : l'historique, la relation avec la forêt et avec la papetière, le rôle dans la communauté, la formule coopérative, la qualité du travail et de l'emploi et l'évaluation. Ces catégories intègrent les éléments du modèle d'analyse et les lient à la question de recherche. Ainsi, l'historique dresse un portrait général de la coopérative. La relation avec la forêt et avec la papetière évalue comment le modèle d'affaires des coopératives s'intègre à la logique sectorielle et la logique territoriale. Le rôle dans la

communauté évalue davantage l'ancrage territorial des coopératives. La formule coopérative présente la vitalité démocratique des coopératives et l'avantage qu'apporte le modèle coopératif. La qualité du travail et de l'emploi porte d'avantage sur l'organisation du travail et de la production ainsi que la relation d'emploi. L'évaluation présente une analyse de la démocratie des coopératives. Elle évalue la vitalité démocratique, les enjeux ou problématiques liés à la démocratie économique et la démocratie industrielle.

5. Méthodologie

Cette section vise à présenter la méthodologie utilisée pour la réalisation de ce mémoire. Il sera d'abord présenté le contexte de la recherche. Il sera ensuite décrit le procédé méthodologique sélectionné afin d'assurer la valeur scientifique de ce mémoire. Cette section se termine par une présentation des sources d'informations et comment celles-ci permettent la validité de la recherche par rapport à l'objet observé.

Mise en contexte

Ce mémoire porte sur l'analyse des formes de démocratie observées dans les coopératives forestières, des coopératives de travailleurs dont certaines sont des coopératives de solidarité. Il découle d'un intérêt pour ce type d'entreprise non traditionnelle, et possiblement alternative, affichant une présence importante dans l'industrie forestière¹²⁷. Le contexte du secteur forestier se caractérise par une industrie dominée par les grandes firmes multinationales, exportant un produit faiblement transformé aux prises avec une série de crises structurelles de plus en plus fréquentes, mais dont les solutions utilisées jusqu'à présent ont consisté à ralentir la production et attendre la reprise, plutôt que chercher à se doter d'un modèle actualisé aux nouvelles réalités du marché. Les conséquences sont beaucoup plus que simplement économiques pour le Québec. En effet, on compte une quantité importante de communautés mono-industrielles dépendante du secteur forestier. Pour ces dernières, le modèle en place semble progressivement devenir insuffisant pour créer un développement nécessaire et des emplois en nombre et en qualité suffisants permettant la reproduction et le développement de ces communautés. À l'échelle du Québec, cette situation peut avoir des conséquences importantes pour l'occupation du territoire.¹²⁸

Dans ces circonstances, il devient important pour ces communautés de se tourner vers

127 10,3% en 2006-2007 (Les coopératives comptent 4 496 travailleurs sur les 12 037 travailleurs de la foresterie et l'exploitation forestière (SCIAN 113) et les 31 740 travailleurs de la fabrication de produits en bois (SCIAN 321))

PARENT, Blaise, Ressources et industries forestières – Portrait statistique édition 2010, Ministère des Ressources naturelles et de la Faune, mars 2010, section 1.8 tableau 01.08.03 et section 5.0 tableaux 05.00.01

128 LAPOINTE. Paul-André, « Un autre modèle d'analyse de la sortie de crise de l'industrie forestière au Québec », *Quelles sorties de crise pour l'industrie forestière au Québec?*, Éditions vie économique, septembre 2010, Vol. 2, no. 1, <http://www.eve.coop/?r=9>, consulté le 17 décembre 2012

un ou des modèles alternatifs de valorisation de leur territoire, notamment des ressources forestières. Plusieurs caractéristiques des coopératives forestières semblent permettre l'émergence d'un modèle alternatif au sein de cette organisation. La capitalisation collective facilite la création d'une entreprise dès la présence d'un groupe relativement important d'individus mobilisés dans ce type de projet. Cette capitalisation collective de travailleurs locaux ancre l'entreprise dans le territoire et devrait généralement influencer les décisions en accord avec les intérêts de la communauté. La démocratie, présente dans les coopératives de travailleurs semble assurer aux travailleurs une influence sur leur organisation et limiter les décisions arbitraires des directions qu'on trouve dans l'entreprise privée. Enfin, une série de caractéristiques, telle une culture démocratique encourageant l'expression de ses membres et la présence marquée des intérêts locaux partagés par les membres des coopératives de travailleurs, semblent favoriser, sans toutefois le garantir, l'innovation et l'apparition d'un modèle forestier alternatif.

Ce mémoire s'inscrit dans une étude détaillée des acteurs de l'industrie forestière dans la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay par le Groupe de recherche sur les enjeux socio-territoriaux de l'industrie de la forêt au Québec (GRESTITQ). Celle-ci a pour but de déterminer : « *Quels sont les conditions favorables et les obstacles associés à l'émergence et au développement de modèles alternatifs dans la filière de l'industrie forestière dans Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay ?* »¹²⁹

Les objectifs poursuivis, associés à cette question, sont les suivants :

- identifier, décrire et analyser la filière de l'industrie forestière et ses rapports avec le territoire;
- identifier, décrire et analyser les modèles/configurations alternatifs existants;
- produire un diagnostic sur l'état de la situation;
- identifier, décrire et analyser les conditions favorables et les obstacles au développement des modèles/configurations alternatifs existants, ainsi qu'à la mise en œuvre et au développement de nouveaux modèles/configurations

129 LAPOINTE. Paul-André, HANIN, Frédéric. et al. « Présentation du projet », *Redéfinition des configurations productives et territoriales dans l'industrie forestière de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay*, février 2011, p.2

alternatifs;

- produire un outil sur les modèles alternatifs et leurs conditions de succès, à l'usage des acteurs du développement local dans les communautés mono-industrielles.¹³⁰

Le type de recherche lui étant associé est la recherche partenariale et se déroule en quatre étapes : 1) l'enquête de terrain, 2) le diagnostic, 3) le choix des solutions et 4) l'analyse des facteurs associés à leur mise en œuvre.¹³¹

Procédé méthodologique

La méthodologie du mémoire s'apparente à celle du GRESTIFQ en s'inspirant de la méthode d'étude de cas selon Yin (1989).

Yin (1989) définit d'abord l'étude de cas comme « une investigation empirique » qui :

enquête un phénomène contemporain dans un contexte de vie réelle; quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes; et dans lequel plusieurs sources d'évidences sont utilisées. »¹³²

L'étude de cas cherche à répondre à des questions de type « pourquoi » et « comment ». Elle offre donc une stratégie intéressante à une démarche exploratoire menant à la description du fonctionnement de l'industrie forestière, selon la perspective des acteurs internes permettant ensuite, par une analyse, d'identifier les enjeux qui s'y trouvent.

Les faiblesses généralement associées aux études de cas sont :

- des résultats biaisés par la façon de faire la recherche;
- elle offre peu de bases pour une généralisation scientifique;
- elles produisent des monographies trop longues. »¹³³

130 Ibid, p.2

131 Ibid, p.2

132 YIN, Robert, K. *Case Study Research – Design and methods*, New York , Sage Publications, 1989, p.23

133 Ibid, p.21

En réponse à ces possibles faiblesses, cette recherche s'est dotée, sommairement, d'une démarche cherchant à limiter les biais par l'utilisation d'outils limitant l'influence sur les acteurs et leur laissant une grande liberté. L'utilisation de plusieurs sources corroborant certaines informations recueillies en augmente la validité. De plus, ce mémoire ne se limite pas à une démarche descriptive associée à la monographie, mais se dote aussi d'un cadre d'analyse théorique permettant d'identifier les formes de démocratie présentes dans les coopératives.

L'existence d'une problématique commune à nos observations des coopératives rend possible des comparaisons. Ces comparaisons permettent une interprétation favorisant une certaine généralisation analytique¹³⁴ qui semble être partagée au sein de coopératives forestières, mais qui pourrait être confirmée dans des études de cas portant sur d'autres régions du Québec.

La méthodologie utilisée repose sur une multiplicité de sources d'informations (cross-examination)¹³⁵. Les différentes sources utilisées sont les suivantes :

- sources écrites et visuelles: journaux, manuels des travailleurs, lettres, lois et jurisprudences, documents de la Fédération des coopératives forestières du Québec et du ministère des Ressources naturelles et de la forêt;
- entrevues avec des informateurs-clés œuvrant dans les coopératives et dans l'industrie forestière de la région : direction, syndicat, ingénieurs/techniciens; et
- observation directe, soit celle des locaux administratifs et la visite d'usines.

Cette multiplicité des sources permet, d'une part, « d'assurer une grande fiabilité aux informations recueillies et garantit une certaine exhaustivité, compte tenu de la confrontation des informations avec différentes sources. »¹³⁶ Ces différentes sources présentent différents niveaux de validité et une attention critique a été portée, afin de les utiliser en fonction de leur fiabilité et du contexte dans lesquels elles ont été produites.

134 Ibid, p.43-46

135 KERN, H. et M. SCHUMANN, (1989), *La fin de la division du travail? La rationalisation dans la production industrielle L'état actuel, les tendances*, Paris, Editions de la maison des sciences de l'homme.

136 LAPOINTE, Paul-André. BÉLANGER Paul R. LÉVESQUE, Benoît. *Grille de collecte des données pour une monographie d'usine*, Cahiers du CRISES - Collection Études théoriques, no ET9303, 30 pages

D'autre part, chacune des informations recueillies a été analysée afin d'en extraire des déductions à vérifier dans les démarches suivantes.

Les entrevues réalisées pour cette recherche ont un caractère semi-directif ("open-ended") qui « offre l'opportunité aux personnes interviewées de suggérer des propositions d'analyse et d'explication des situations étudiées qui sont ensuite reprises par le chercheur comme hypothèses dans la poursuite de la recherche (Yin, 1989: 89 et Kern et Schumann, 1989). »¹³⁷ Cette technique d'entrevue sur certains thèmes modifie le rôle de la personne interviewée de répondant à celui d'un informateur. Elle favorise l'identification des enjeux du phénomène observé.

La rencontre de différents acteurs de l'industrie forestière a permis l'utilisation d'informateurs-clés permettant d'obtenir différentes interprétations des enjeux qu'ont à faire face les entreprises forestières. « Un informateur-clé exprime des opinions et des analyses sur la situation. [...] Il collabore, en outre, activement à l'étude en orientant vers d'autres sources d'informations et en formulant des pistes de recherche. »¹³⁸

Les entrevues ont été exécutées à l'aide d'un canevas d'entrevue disponible en annexe. Celui-ci a permis d'obtenir des données sur des thèmes d'intérêt pour la recherche, tout en laissant une place importante à l'interlocuteur pour développer ses idées sur les aspects qu'ils jugeaient les plus importants. Le canevas d'entrevue avait d'abord pour fonction de permettre des entrevues similaires sur la forme ainsi que d'assurer une rigueur et une exhaustivité. Lors de la discussion d'un thème et à la suite de la réponse de l'informateur, certaines informations supplémentaires pouvaient être recueillies sur des éléments-clés pouvant être associés à leur organisation provenant de sources consultées au préalable.

Le canevas (disponible en annexe A) d'entrevue permettait :

- d'opérationnaliser les différents thèmes en les décomposant en différentes composantes d'importance pour chacun d'eux;
- de couvrir les dimensions les plus pertinentes associées à notre problématique;

137 Ibid, p.2

138 Ibid, p.2

- d'assurer une comparabilité entre chacune des entrevues et une reproductibilité pour des recherches futures sur la même problématique;
- de garantir la plus grande fiabilité des résultats de recherche en explicitant les procédures et les sources d'informations utilisées.¹³⁹

Cette démarche correspond à une étude de cas qui cherche à extraire les informations d'un milieu, plutôt que d'influencer les résultats en fonction de réponses préconstruites par une analyse préterrain. À ce sujet, Kern et Schumann (1989 : p.22) :

« ... les enquêtes doivent s'opérer de manière à ce que les intentions relatives aux connaissances que l'on se propose d'acquérir, le savoir théorique préalable et les hypothèses de recherche, qui doivent être, cela va de soi, formulées et explicitées de façon précise comme pour toute bonne enquête, ne doivent pas être opérationnalisées en un schéma d'enquête trop étriqué. Il est certes important d'opérationnaliser, mais il pourrait être nuisible de fixer a priori et définitivement les unités d'enquête, les interlocuteurs, les objets à observer, la durée d'enquête, les catégories de questions, de classification et de réponses, etc. Toute forme de sociologie consistant à cocher des listes préétablies, appliquant consciencieusement sur place des schémas tout faits, est suspecte, pour la bonne raison qu'elle court toujours le risque, par une sorte de prophétie qui se réalise d'elle-même, de ne voir confirmé que ce qu'elle a au préalable mis elle-même dans les instruments utilisés; celui qui ne cherche par des méthodes empiriques que ce qu'il sait déjà pourrait en toute rigueur s'épargner les frais et les efforts inhérents à un travail pratique de recherche. »

En somme, la méthode sélectionnée, afin de recueillir les données sur les coopératives, se base sur une méthodologie éprouvée et adéquate à la collecte du type d'information recherchée. La méthode ouverte des entrevues permet d'éviter le biais de réponses construites par les questions du chercheur et est fertile à l'obtention d'informations importantes qu'un cadre plus restreint aurait écartées. Le croisement des données a permis, d'une part, d'étayer le champ pertinent sur lequel notre recherche devait s'intéresser, et il a, d'autre part, permis une validation des données recueillies.

Présentation des sources

Dans cette prochaine section, il sera présenté la composition de l'outil qu'est le canevas de l'entrevue, ainsi que des sources ayant permis la couverture de la problématique

de cette recherche.

D'entrée de jeu, le canevas d'entrevue a été conçu de façon à obtenir les informations sur les principaux enjeux de l'industrie forestière dans la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay. Les thèmes suivants étaient couverts au cours des entrevues :

- Introduction de la personne rencontrée
- Présentation de l'historique de la coopérative
- Les activités et la place dans la filière
- La structure de la coopérative :
 - Entreprise et gouvernance,
 - Communauté,
 - Membres,
 - Qualité de l'emploi et conditions de travail
- Innovation et perspective d'avenir
- Documents intéressants à se procurer

Ces différents thèmes permettaient d'amener les interlocuteurs à fournir différentes informations. En voici, de façon non exhaustive, quelques-unes qui ont pu être recueillies.

L'introduction de la personne rencontrée permettait de bien comprendre le rôle de l'interlocuteur autant dans son organisation, ses activités et les relations qu'il entretient avec les autres acteurs du secteur. L'historique fournissait des informations quant à la formation et le développement économique de l'entreprise. Les activités et la place dans la filière permettaient de s'informer sur la vitalité économique de la coopérative ainsi que ses relations de partenariat, de compétition ou de dépendance avec les autres entreprises forestières. Le thème de la structure de la coopérative est fortement relié à notre problématique et cherchait à évaluer l'importance que revêtaient, au sein de la coopérative, les sujets de la vitalité démocratique, l'organisation du travail, la qualité du travail et de l'emploi, les moyens de représentation des intérêts des membres, les relations de la coopérative avec les syndicats et les relations avec la communauté. Le thème de l'innovation et des perspectives d'avenir permettait de conclure l'entretien sur les éléments jugés importants par l'interlocuteur pouvant être autant des possibilités économiques que des réformes jugées nécessaires au

régime forestier.

Tel que mentionné précédemment, le territoire occupe une place importante pour une démocratie économique territoriale. Il est d'ailleurs important de circonscrire le territoire de recherche. À cet effet, Pecqueur (2006 : p.27-28) identifie, qu'à une échelle territoriale, « les acteurs se rassemblent par groupes en fonction des problèmes productifs qu'ils ont à résoudre à une échelle mésoéconomique ». L'espace mésoéconomique est la résultante d'une « construction d'un « dedans » par rapport à un « dehors » ».

« Le territoire va résulter de ce processus de discrimination. Un territoire (qui peut donc être provisoire et incomplet) est la conjonction de l'espace commun abstrait construit par des groupes et d'un espace physique lorsque ce dernier contribue à l'élaboration de la ressource qui fonde le « dedans » par rapport au « dehors ». Le territoire ainsi constitué a donc une fonction particulière de repoussoir des acteurs qui ne viennent pas de l'intérieur de ses limites. Le processus de discrimination (à l'instar du *search* de H. Simon) agit comme un filtre cognitif qui permet de limiter autant que possible l'incertitude radicale subie par chaque individu. »¹⁴⁰

Dans le cas de notre recherche, le territoire sélectionné, Charlevoix-Est et Bas-Saguenay, présente des limites géographiques claires pour les acteurs. Elles correspondent essentiellement à l'espace qu'occupe l'unité d'aménagement forestière de la région (033-51) en plus des lots intramunicipaux et lots privés inscrits ou adjacents à ce territoire. Ces limites territoriales sont renforcées par une table de concertation sur la forêt nommée les Partenaires pour le Développement Forestier Durable, qui est similaire à une table de gestion intégrée des ressources du territoire, et qui regroupe l'ensemble des acteurs forestiers d'une unité d'aménagement forestier.

Pour cette recherche, les données d'entrevues utilisées proviennent principalement des dirigeants des coopératives opérant dans le secteur de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay. On y trouve la Coopérative forestière de Charlevoix, la Coopérative forestière Ferland-Boilleau, la Coopérative de solidarité Quatre Temps. De plus, le projet d'une nouvelle coopérative est en chantier, depuis un peu plus d'un an, la Coopérative de solidarité Valoribois. Un président, deux directeurs généraux, ainsi que la personne responsable du

140 PECQUEUR, Bernard. (2006) *Le tournant territorial de l'économie globale*, Espaces et sociétés, n°124-125, p.28

projet de création d'une quatrième coopérative ont chacun fait l'objet d'une entrevue semi-dirigée.

Les personnes interviewées étaient les meilleurs candidats, afin d'obtenir le plus d'information pertinente sur ces coopératives, car elles occupaient un poste hiérarchique leur permettant de très bien connaître l'organisation et les activités des coopératives, ainsi que leurs interactions avec les acteurs externes. De plus, ils occupaient ces postes de direction depuis au moins une dizaine d'années, ce qui leur permettait d'avoir une compréhension profonde de leur organisation, son histoire et d'être aptes à parler d'expériences ayant eu un impact dans le développement de leur coopérative. La personne responsable du projet de développement de la Coopérative Valoribois présente aussi des caractéristiques similaires en ayant occupé le poste de direction de la scierie, qui fait aujourd'hui l'objet d'une conversion en coopérative.

Afin de compléter les données apportées par les dirigeants des coopératives, cette recherche dispose de renseignements fournis par différents informateurs-clés locaux jouant un rôle important dans l'industrie forestière du territoire étudié. Ces données sur le secteur forestier sont pertinentes à cette recherche, car elles permettent de comprendre l'ancrage des coopératives dans leur communauté et leur environnement socio-économique. Les entrevues des informateurs-clés, de la directrice générale, de la table de concertation des Partenaires pour le Développement de la Forêt Durable (PDFD), ainsi que le gestionnaire d'Abitibi-Bowater (ABW) responsable de la planification, la gestion et l'exploitation de l'Unité d'Aménagement Forestier de Charlevoix (033-51).

Différentes sources écrites ont été recueillies afin d'étoffer les informations sur les coopératives et leurs travailleurs. Provenant des coopératives forestières, les manuels d'employés ainsi que les informations sur leur site internet fournissent une description de leur modèle de coopérative de travailleurs et les coopératives de solidarité, leur fonctionnement, le rôle des membres et les conditions de travail. Les coopératives sont représentées à l'échelle nationale par la Fédération québécoise des coopératives forestières (FQCF) qui a produit différents mémoires de projets de loi, un livre sur l'histoire des coopératives et de la

formation de la fédération¹⁴¹ de même que divers communiqués présentant les positions des coopératives. Nous avons utilisé ces documents de la FQCF qui ont permis d'acquérir une connaissance des réalités et des positions partagées par les coopératives forestières favorisant ainsi certaines généralisations analytiques pour notre recherche. Il a été recueilli du Ministère des Ressources naturelles et de la Faune plusieurs documents statistiques et enquêtes produits annuellement permettant d'observer l'évolution de cette industrie, des listes de taux applicables à l'exécution certaines activités forestières et des documents décrivant le fonctionnement de cette industrie. Les données d'Emploi-Québec ont servi à obtenir des données statistiques sur les différents emplois de l'activité forestière. Sur le plan législatif, l'activité forestière est régie par plusieurs lois ainsi que le fonctionnement des coopératives et des organisations syndicales. Provenant de la principale organisation syndicale des travailleurs du secteur forestier, le Syndicat national de la sylviculture (SNS-CSN), des communiqués rapportent leurs revendications et leurs actions dans ce secteur. Enfin différents documents de la littérature scientifique ont permis d'analyser les différents phénomènes observés.

Construction de la validité

Selon Yin 1989, une recherche de qualité se mesure à sa capacité à assurer quatre critères de qualité que sont la construction d'une validité opérationnelle, la validité interne, la validité externe et la reproductibilité.¹⁴² Pour cette dernière partie de la section de la méthodologie, l'attention se porte sur la mise en œuvre de ces critères de qualité dans notre recherche.

La construction de la validité passe d'abord par l'élaboration du canevas d'entrevue. Pour ce faire, un travail rigoureux de recherche documentaire et un entretien auprès d'un acteur du Centre local d'emploi de la région ont été accomplis afin de cerner les points d'intérêt sur lesquels il était pertinent de s'informer davantage. Jusqu'alors, la problématique finale de cette recherche n'était pas formulée aussi finement qu'à présent, mais les

141 RYAN, Pascale (2011). *L'histoire d'un réseau à la défense des intérêts des coopératives forestières*. Cahiers de l'ARUC - Développement territorial et coopération, Série « Recherches », no. 7, 110 pages

142 YIN, Robert, K. op cit. p.27

composantes de la démocratie des coopératives étaient mesurées par les différents thèmes comme, par exemple, l'historique a permis d'observer le processus démocratique ayant mené à la formation des coopératives, l'expression démocratique des membres a été observée dans la structure de l'entreprise et dans les activités des travailleurs. Les résultats des entrevues affichent une bonne validité en ayant permis d'obtenir les informations sur différents indicateurs de la démocratie observable dans chacune des coopératives. L'intérêt de l'outil de mesure utilisé, qu'est l'entrevue semi-dirigée, est qu'il nous a permis d'obtenir des résultats sur la démocratie, dans le cadre global de l'entreprise, présentant ainsi des éléments structurant la démocratie même des coopératives et qui enrichissent l'analyse de notre problématique.

La validité interne de cette recherche repose d'abord sur la description de faits existant dans les coopératives forestières observées et relatés par les répondants. De plus, un travail important de vérifications croisées et de triangulations, a été fait lorsque cela a été possible autant auprès des différents répondants que des documents corroborant ces mêmes faits. Des différents faits observés, certaines inférences en découlent qui sont identifiées et analysées, afin de s'assurer d'observer les véritables liens causaux.¹⁴³

La validité externe réside, d'une part, par l'observation de plusieurs cas que sont les trois coopératives forestières et une quatrième en formation. Le fait que l'ensemble des coopératives proviennent du même milieu, présentant les mêmes conditions qui peuvent être différentes de celles existant dans les autres unités d'aménagement, pourrait limiter cette validité externe. Cependant, il est à noter que, sur le plan des similitudes provenant de la recherche documentaire, toutes les coopératives évoluent dans le même régime forestier qui implique une rémunération des travaux effectués selon la grille de tarification des travaux sylvicoles du MRNF; elles sont régies par la même loi sur les coopératives; dans la plupart des cas, elles ne détiennent pas d'usine de transformation et sont donc dans une relation contractuelle pour une autre entreprise et, enfin, elles sont représentées par la Fédération québécoise des coopératives forestières. Sur le plan des différences, les coopératives sont autonomes dans l'administration de leur organisation, alors que la disponibilité des

143 Ibid, p.95 et p.113

ressources et le niveau d'activité économique dans le secteur forestier peuvent varier d'une unité d'aménagement forestier à une autre. Malgré les possibles différences entre chacune des coopératives, le principal objectif de cette recherche n'est pas de faire une représentation de l'ensemble des coopératives forestières, mais plutôt d'identifier des difficultés en lien avec la démocratie économique et la démocratie industrielle observées dans ce type d'organisation et formuler des hypothèses sur les moyens de les améliorer et de les concilier.

Ce mémoire présente une méthodologie offrant une bonne reproductibilité pour des observations subséquentes de coopératives présentes dans d'autres unités d'aménagement forestier du Québec. En effet, la présentation méthodologique identifie bien les procédures nécessaires à l'obtention de résultats similaires; la disponibilité du canevas d'entrevue permet la réutilisation des mêmes thèmes et la bibliographie de ce travail permet une vérification et une réutilisation des sources utilisées. Les possibles difficultés à la reproductibilité d'une telle recherche résident essentiellement dans le consentement des acteurs locaux à participer à ce genre d'expérience et, lors de l'entrevue, de créer un climat de confiance permettant d'obtenir les informations sur les réels enjeux. Ces informations peuvent avoir, parfois, des implications économiques ou politiques pour ces entreprises et l'absence d'un climat de confiance, dans les entrevues, pourrait entraîner l'utilisation d'informations fausses, engendrées notamment par la désirabilité sociale du répondant envers le chercheur ou les entreprises avec qui il a des contrats.

En somme l'étude de cas a été un bon choix méthodologique, afin de nous permettre d'observer le fonctionnement interne des coopératives forestières. Le souci méthodologique de cette recherche assure que les efforts consacrés se traduisent par une recherche de qualité selon les critères de Yin (1989). Une vérification croisée des informations recueillies sur le sujet accorde une bonne validité aux résultats qui seront présentés ci-dessous.

6. Résultats

Dans cette section, il sera présenté les résultats d'étude de cas de chacune des coopératives reposant sur les entrevues et les documents obtenus lors des rencontres avec les informateurs-clés. Le cadre d'analyse développé plus haut servira à évaluer les éléments de démocratie économique et de démocratie industrielle qui caractérisent le fonctionnement des coopératives étudiées. L'évaluation des dimensions démocratiques sur une présentation extensive des coopératives. En effet, la démocratie est un processus de décision sur les enjeux présents dans les coopératives. Sur le plan de la démocratie économique, on peut identifier, par exemple, des enjeux tels le développement économique, la saine gestion ou la création d'emplois. Pour la démocratie industrielle, on peut identifier des enjeux tels la rémunération, les conditions de travail et le climat de travail.

Pour ce mémoire, nous identifions les enjeux comme étant des problématiques ou des potentiels existant dans les coopératives. Ceux-ci peuvent faire l'objet de démarches visant la résolution de problèmes ou l'introduction d'innovations, en faisant appel à des approches démocratique ou unilatérale. Enfin, ces enjeux peuvent parfois faire l'objet d'un statu quo volontaire ou involontaire par un processus démocratique ou arbitraire.

Afin de bien comprendre les différents enjeux, un portrait général du secteur forestier est de mise, compte tenu de la complexité du régime forestier et des différents événements perturbateurs qui l'ont secoué au cours des dernières années. Un portrait spécifique à la région de Charlevoix et Bas-Saguenay sera ensuite brossé. Nous procéderons enfin à la présentation des coopératives forestières, en insistant sur leur historique, sur les résultats des entrevues ainsi que sur l'identification et l'évaluation des éléments de démocratie économique et industrielle.

Mise en contexte

D'une façon simplifiée, le secteur forestier au Québec, jusqu'à l'entrée en vigueur d'un nouveau régime au printemps 2013, est régi par un système de Contrat d'Approvisionnement et d'Aménagement des Forêts (CAAF), accordant aux détenteurs d'usines de transformation le droit de prélever une certaine quantité d'une essence d'arbres

dans un secteur délimité par les unités d'aménagement forestier (UAF). Le ministère des Ressources naturelles et de la Faune charge une redevance pour le volume récolté, qui peut être payé au prix coûtant ou par l'accomplissement de travaux sylvicoles d'une valeur équivalente. La facturation des travaux sylvicoles se fait en fonction d'une grille du Ministère déterminant les prix spécifiques à chacune des activités y étant associées. Cette grille a donc une influence très importante pour les compagnies opérant à ce niveau du secteur d'activité, autant sur les salaires associés à cette activité, que sur la marge bénéficiaire pouvant être prélevée. Dans le cas des éclaircies précommerciales, la grille indique¹⁴⁴ une valeur à l'hectare traité, déterminant ainsi le salaire des travailleurs sylvicoles qui est donc au rendement.

Le secteur forestier comprend plusieurs activités : l'aménagement sylvicole, la récolte du bois, la première transformation qui est principalement le sciage pour le marché du bois d'œuvre, la seconde transformation qui regroupe divers produits de bois travaillé ou d'objets en bois et, en parallèle, on trouve le secteur des pâtes et papiers utilisant les copeaux résultant des activités de sciage.¹⁴⁵

Dans la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay, plusieurs acteurs économiques interviennent dans les diverses activités de l'industrie forestière (Tableau 4).

144 Par exemple : Valeur par hectare = $504,86 * \ln(ti/ha) - 3\,902,54$ où : \ln = logarithme en base e; ti = nombre de tiges dont le diamètre à hauteur de souche (15 cm) est supérieure à 1.5 cm; et ha = hectare
Valeurs des traitements sylvicoles admissibles - titre paiement des droits - Période du 1er avril au 30 juin 2010, Ministère des Ressources naturelles et de la Faune,
<http://www.mrnf.gouv.qc.ca/publications/forets/entreprises/traitements-sylvicoles-avril-juin-2010.pdf>, consulté le 3 novembre 2012

145 *Produits issus des industries de première, deuxième et troisième transformation*, Ministère des Ressources naturelles et de la Faune,
<http://www.mrnf.gouv.qc.ca/forets/entreprises/entreprises-transformation-produits.jsp>, consulté le 3 novembre 2012

Tableau 4 : Liste des principaux acteurs selon leur activité de la région Charlevoix-Est et Bas-Saguenay

Activités	Acteurs
Aménagement	-Coopérative de Charlevoix -Coopérative de solidarité les Quatre Temps -Coopérative Ferland-Boilleau -Regroupements des propriétaires de boisés privés (RESAM) -La compagnie Services en technologie forestière (STI)
Approvisionnement	-9 entrepreneurs privés accomplissant l'ensemble de la coupe du CAAF dans les résineux pour le compte d'AbitibiBowater -Coopérative Ferland-Boilleau -Le Groupement des propriétaires forestiers du Charlevoix
Sciage	Sciage industriel : -Produit Forestier du Saguenay à St-Hilarion (Détenue par AbitibiBowater) -Produit Forestier du Saguenay à Petit-Saguenay (Détenue par AbitibiBowater, mais présentement fermée et en processus de rachat par Valoribois) Sciage artisanal : - RC 2000 (sans CAAF)
Entreprises dans la transformation	-Usine de pâte et papier de Clermont détenue par AbitibiBowater -Chevrons Charlevoix Activités de transformation du cèdre : - Ecocèdre (Coopérative de Charlevoix) - Cédreco
Table de Concertation socioterritoriale	Les partenaires pour le développement durable de la forêt (PDFD)

AbitibiBowater¹⁴⁶ est, par son usine de pâte et papiers et sa scierie, détentrice de la majorité du CAAF de l'unité d'aménagement de la région de Charlevoix. En effet, elle détient 120 900 m³ des 161 500 m³ de résineux disponibles dans la région¹⁴⁷, les résineux étant les essences les plus utilisées pour la production de bois d'œuvre et du papier journal. La part restante dans le résineux est associée à la scierie de Petit-Saguenay qu'AbitibiBowater a fermée et mise en vente au cours de l'année 2009. Malgré la présence de détenteurs de CAAF

146 AbitibiBowater a modifié son nom de société pour Produits forestiers Résolu le 8 novembre 2011

147 39 600 m³ sont associés à la scierie de Petit-Saguenay que AbitibiBowater a fermée et a mise en vente

minoritaires, elle s'occupe seule de faire la gestion de l'ensemble du territoire de l'UAF 033-51 et assure la récolte de l'ensemble de cette ressource, en octroyant des contrats annuels à neuf entrepreneurs privés. Cette récolte se fait par le biais de coupe avec protection de la régénération et des sols (CPRS), qui est une coupe récoltant l'ensemble des arbres adultes disponibles, tout en appliquant un effort dans la préservation de jeunes repousses d'arbre tout en limitant les déplacements de la machinerie.

*« La coupe avec protection de la régénération et des sols ressemble à l'ancienne coupe à blanc, mais en y regardant de plus près, on voit un peu partout des jeunes pousses. Dans une CPRS, on coupe tous les arbres adultes de plus de 10 cm en prenant toutes les précautions pour ne pas détruire ou écraser la régénération naturelle et ne pas perturber le sol. »*¹⁴⁸

Dans le cas de la région de Charlevoix l'ensemble des essences récoltées est distribué entre les détenteurs de CAAF respectifs.

Tableau 5 : Distribution des CAAF dans l'Unité d'aménagement 033-51

Entreprise	Essence et volume
AbitibiBowater	- Sapin, Épinette, Pin gris et Mélèze : 120 900 m ³
Domtar	-Peuplier : 15 500 m ³ -Feuillus : 25 000 m ³
Produits Forestiers du Saguenay (Propriété de AbitibiBowater, mais présentement fermée)	- Sapin, Épinette, Pin gris et Mélèze : 39 600 m ³ -Peuplier : 23 300 m ³ (et 47 000 m ³ dans d'autres UAF)

Source : Ministère des Ressources naturelles et de la Faune¹⁴⁹

148 *La coupe avec protection de la régénération des sols(CPRS)*, ministère des Ressources naturelles et de la Faune, <http://www.mrnf.gouv.qc.ca/forets/comprendre/comprendre-sols.jsp>, consulté le 13 août 2012

149 LÉVESQUE, Bruno et AUDET, Doris. *RÉPERTOIRE DES BÉNÉFICIAIRES DE DROITS FORESTIERS SUR LES TERRES DU DOMAINE DE L'ÉTAT (Version du 30 juin 2011)*, ministère des Ressources naturelles et de la Faune, <http://www.mrnf.gouv.qc.ca/publications/forêts/aménagement/repertoire-2011-06-30.pdf>, consulté le 13 août

Outre l'approvisionnement sur les terres publiques, celui-ci peut se faire sur les terres privées. En effet, le responsable de la récolte d'AbitibiBowater nous a mentionné qu'il récoltait 100 000 m³ de résineux sur les terres du Séminaire¹⁵⁰, mais qu'il a cessé en 2009, car l'essence récoltée, le sapin, ne correspondait pas aux besoins de la papetière.

Les coopératives occupent une place importante dans les activités d'aménagement. Celles-ci ont d'ailleurs bénéficié, en 1977, de la décision ministérielle 77-515 accordant aux coopératives, pour 5 ans, un statut privilégié d'agent d'exécution des travaux prescrits par le MTF dans les unités d'aménagement. Les coopératives se sont alors vues octroyer, après négociation avec le ministère responsable, jusqu'à 50 % des travaux forestiers à effectuer en forêt publique par unité d'aménagement forestier. Cette loi mettait en place un processus de concentration des coopératives dans l'objectif qu'il n'en subsiste qu'une dans chacune des unités. Cette politique sera reconduite de 1982 à 1987. Les effets de cette politique sont qu'elle aura garanti une certaine quantité de travail aux coopératives, en dehors de toute concurrence, et qu'elle aura favorisé le développement d'une expertise des coopératives dans l'aménagement. Selon le portrait statistique du ministère des Ressources naturelles, la part des travaux d'aménagement réalisés par les coopératives sur l'ensemble des terres publiques croît de 13 % en 1980, pour atteindre environ 40 % de 1987 à 1990.¹⁵¹ Cette part a diminué, car elle représente 27,9 % des hectares traités en 2006-2007.¹⁵²

Une problématique présente dans l'unité d'aménagement 033-51 est que la forêt serait dégradée. L'une des coopératives présente cette situation en affirmant que :

2012

150 « La Seigneurie de Beaupré, d'une superficie de près de 1 600 km², existe encore aujourd'hui, et on la désigne communément comme les « Terres du Séminaire ». Elle forme une bande parallèle au fleuve, de plus ou moins 85 km de longueur par 20 km de largeur, partant à l'ouest de Stoneham et Ste-Brigitte-de-Laval jusqu'à la rivière du Gouffre à St-Urbain à l'est. »

Groupe DSI, « Historique », *Seigneurie de Beaupré*, Seigneurie de Beaupré, 2011, <http://www.seigneuriedebeaupre.ca/>, consulté le 18 décembre 2012

151 GINGRAS, Patrick. *Entre innovation économique et cohésion sociale : Les coopératives forestières et le développement des régions périphériques du Québec*, Québec, Université Laval, 2007 p.68-69

PARENT, Blaise, Ressource et industrie forestières, « Portrait statistique Édition 1992 », Québec, ministère des Forêts, p.16-17

152 68 925 ha sur les 247 000 ha des traitements non commerciaux sur les terres publiques (la somme du reboisement, de la préparation de terrains et des traitements sylvicoles non commerciaux en terres publiques) PARENT, Blaise, *Ressources et industries forestières – Portrait statistique Édition 2010*, Ministère des Ressources naturelles et de la Faune, mars 2010, section 1.8 tableau 01.08.03 et section 5.0 tableaux 05.00.01

À l'origine, les montagnes du Saguenay étaient ornées de majestueux peuplements de pins blancs et d'épinettes, accompagnés de feuillus nobles tel le bouleau jaune (merisier). Malheureusement, les feux d'abatis échappés par les colonisateurs à la fin du 19^e siècle, les épidémies de tordeuse des bourgeons d'épinettes (TBE) et l'exploitation forestière intensive ont contribué à appauvrir les forêts du Bas-Saguenay.

L'image de la forêt actuelle du Bas-Saguenay est une forêt mixte, composée majoritairement de feuillus intolérants à l'ombre, tels le peuplier faux-tremble et le bouleau à papier, appauvrie en bouleau jaune et en résineux au point où l'insuffisance¹⁵³ de semenciers compromet le retour vers la composition forestière originelle.

Sur cette même question, une instance locale composée par l'ensemble des acteurs opérant dans le milieu forestier, les partenaires pour le développement forestier durable (PDFD), arrive à cette conclusion en affirmant que leur forêt est :

« Une sapinière à bouleaux jaunes perturbée, « dégradée », morcelée et remplacée, pour de nombreuses années à venir, par des peuplements à dominance de trembles et de bouleaux blancs qui sont peu adaptés à garantir un approvisionnement durable et à coûts compétitifs aux usines de sciage¹⁵⁴ ».

Dans cette dernière présentation, le qualificatif de forêt « dégradée » est fortement lié à la valeur économique associée aux essences présentes sur le territoire. Essentiellement, il ne s'agit donc pas d'une absence totale de la régénération des arbres, mais plutôt d'une surabondance d'essences qui ont peu de valeur sur le marché, car elles sont peu utilisées dans l'industrie de la construction ou de la transformation. Le principal débouché du bois récolté sur le territoire sert à alimenter la papetière. Le bois servant à la composition de la pâte à papier doit respecter une « recette » de différentes essences. Les résineux sont l'ingrédient principal de cette recette, l'épinette est privilégiée par rapport au sapin. L'explication reçue est qu'une composition trop forte en sapin, avec sa fibre plus courte, augmenterait fortement les coûts de production en créant une pâte qui encrasserait la machinerie et obligerait l'utilisation de produits chimiques coûteux.

Différentes hypothèses nous ont été rapportées dans nos entretiens avec les différents

153 *Guide de l'employé*, Coopérative de solidarité en développement multi ressources Quatre Temps, mars 2010, p.7

154 *Le partenariat territorial : une réalité à consolider - Mémoire soumis dans le cadre du Congrès forestier mondial de 2003 à Québec*, Bibliothèque des PDFD, 2002, p.5,
<http://www.groupepdfd.ca/files/MemoireCFM-partenaires.pdf>, consulté le 13 août 2012

acteurs forestiers sur les raisons qui ont entraîné la dégradation de la forêt. En 1994, un chablis a frappé 20 000 hectares et 2 485 auraient sévèrement été affectés¹⁵⁵, où les sapinières pures auraient été les plus vulnérables, alors que les feuillus auraient beaucoup mieux résisté, notamment par l'absence de leurs feuilles au moment où cet événement se serait produit.¹⁵⁶

De plus, le territoire de Charlevoix est l'objet d'une exploitation forestière relativement âgée, la papetière ayant fêté ses 75 ans d'existence en 2004. Cela a possiblement joué un rôle dans l'altération des essences disponibles sur le territoire, malgré le fait qu'à présent la quantité de bois récolté fait l'objet d'un calcul, afin d'en garantir son renouvellement continu sur le territoire. Il s'agit d'une politique du MRNF inscrite dans la Loi sur les forêts à partir de 1986 :

*a35.5 La possibilité annuelle de coupe à rendement soutenu correspond au volume maximum des récoltes annuelles de bois par essence ou groupe d'essences que l'on peut prélever à perpétuité dans une unité d'aménagement donnée, sans diminuer la capacité productive du milieu forestier. [...] Dans le cas où l'aire forestière comprend des essences de qualité en feuillus ou en résineux, le rendement annuel est établi en tenant compte de techniques sylvicoles permettant non seulement de maintenir un rendement en volume, mais également d'accroître la qualité des bois produits.*¹⁵⁷

Il reste qu'à présent, l'ensemble du bois récolté sur le territoire de Charlevoix-Est et Bas-Saguenay n'arrive qu'à fournir seulement 25 % des besoins de la papetière. La diminution des activités de récolte sur le territoire est due en partie à la problématique d'essences inappropriées à leur besoin sur le territoire. Cette diminution de la récolte implique une diminution de l'aménagement qui sert habituellement à rembourser les redevances forestières. Cela crée, par ailleurs, un certain déficit dans les travaux

155 VAILLANCOURT, Marie-Andrée, *Effets des régimes de perturbation par le chablis sur la biodiversité et les implications pour la récupération*, Direction du développement socio-économique des partenariats et de l'éducation pour le ministère des Ressources forestières et de la Faune, 2008, p.10-11

156 RUEL, Jean-Claude et BENOÎT, Robert, *Analyse du chablis du 7 novembre 1994 dans les régions de Charlevoix et de la Gaspésie*, Québec, Canada, The Forestry Chronicle, 1999, Vol. 75, No 2, p.299

157 *Loi sur les forêts*, L.R.Q. 2012, c. F-4.1,

http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/F_4_1/F4_1.html, consulté le 13 août 2012

d'aménagement réalisés sur le territoire. L'aménagement étant une activité qui se fait quelques années après qu'un secteur ait fait l'objet d'une coupe, le territoire aménagé actuellement correspond au volume des activités de récolte actuellement effectuées, mais qui est inférieur à la valeur des travaux d'aménagement qui seraient requis pour couvrir les territoires récoltés dans les années antérieures. Cette situation accentue la problématique décrite des essences inappropriées.

En plus des différentes problématiques particulières au territoire, différents éléments perturbateurs ont affecté l'industrie forestière avec des impacts plus ou moins directs pour les entreprises qui la composent, mais qui font que cette industrie serait présentement en crise. Hugo Asselin (2007) fait une présentation de ces principaux éléments perturbateurs. On trouve d'abord le fait que l'industrie a longtemps bénéficié d'une valeur inférieure du dollar canadien par rapport au dollar américain qui l'a avantagée sur le marché de l'exportation. Le rattrapage très rapide du dollar, 40 % entre 2002 et 2006, a nui à la compétitivité des entreprises québécoises sur le marché. Cet effet a certainement été accentué par le conflit canado-américain du bois d'œuvre en 2002 qui a entraîné une imposition de droits compensatoires. La demande en papier journal aux États-Unis est décroissante ce qui entraîne une diminution de la valeur et des exportations de ce produit. En 2005, le Forestier en chef a décrété une baisse de 20 % de la possibilité forestière. On trouve aussi d'autres éléments explicatifs qui sont la hausse des prix du pétrole et de l'électricité, l'augmentation de la distance entre les lieux de coupe et ceux de la transformation et une faible productivité des usines québécoises.¹⁵⁸

Pour la région de Charlevoix, un dernier élément culmine dans cette crise, soit la mise sous la protection de la Loi sur les arrangements avec les créanciers d'AbitibiBowater en avril 2009, propriétaire de la papeterie de Clermont.¹⁵⁹ Subissant les effets de l'ensemble des facteurs présentés et incapable de restructurer adéquatement sa dette de plusieurs milliards, la papetière aura fermé temporairement l'une de ses deux machines à papier, accompagné d'un

158 ASSELIN, Hugo. 2007. *Emplois en dents de scie. Exploration des facteurs invoqués pour expliquer les crises dans l'industrie forestière québécoise*. Rapport indépendant produit pour Greenpeace Canada, p.6-14

159 SIMARD, André, *AbitibiBowater se protège de ses créanciers*, La Presse.ca, publié le 16 avril 2009, <http://www.lapresse.ca/le-nouvelliste/200904/16/01-847167-Abitibi-Bbowater-se-place-sous-la-protection-de-la-loi-des-creanciers.php>, consulté le 13 avril 2012

arrêt de travail pour 120 de ses employés.¹⁶⁰ Celle-ci arrive cependant à conclure une entente avec ses créanciers en septembre 2010.¹⁶¹

En somme, notre recherche s'effectue à un moment où la situation économique de l'industrie forestière est difficile. Les ressources, jusqu'à présent valorisées par l'industrie en place, se raréfient et une diminution des activités est observée. Les coopératives affichent une présence marquée dans l'activité de l'aménagement forestier, mais elles sont peu présentes dans l'activité de la récolte et complètement absentes dans la transformation. Cette mise en contexte permettra une meilleure compréhension du fonctionnement et des enjeux des coopératives, présentés dans la section suivante des résultats.

Présentation des coopératives

La Coopérative de Charlevoix (Écocèdre)

Historique

La Coopérative de Charlevoix a été fondée au début des années 80, mais résulte du regroupement de plusieurs petites coopératives (syndicats coopératifs)¹⁶², organisées de façon territoriale et exploitant la ressource à proximité de leur localité. Ces syndicats coopératifs découlent du processus d'externalisation de l'exploitation forestière de Donohue¹⁶³ dans les années 60. En effet, ces activités étaient accomplies par des employés de la grande papetière, qui a ensuite pris la décision d'abandonner ce secteur d'activité en se défaisant des travailleurs et en leur vendant l'équipement nécessaire à la réalisation de celles-ci. Le travail à cette époque était plutôt manuel et s'effectuait à l'aide de scies à chaîne. Ces salariés, qui étaient alors pour la plupart syndiqués, sont donc devenus des travailleurs autonomes. Ceux-ci ont formé des syndicats coopératifs, afin certainement d'accroître leur pouvoir de négociation touchant la grande papetière et une organisation du travail efficace.

160 *Cinq fermetures temporaires*, Radio-Canada.ca, publié le 18 septembre 2009, <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Economie/2009/09/17/013Abitib-Bowater-fermetures.shtml>, consulté le 13 avril 2012

161 *Les créanciers approuvent le plan de relance*, Radio-Canada avec La Presse Canadienne, publié le 14 septembre 2010, http://www.radio-canada.ca/regions/saguenay-lac/2010/09/14/001-entente_restructuration_ABO.shtml, consulté le 13 avril 2012

162 La Copérative de Saint-Siméon, de Grand-Fonds, de Sagard et de Saint-Fidèle.

163 Il s'agit de l'entreprise détentrice de la papeterie de Clermont et des CAAF de la région de Charlevoix qui fut ensuite acquise par Abitibi-Price puis AbitibiBowater.

La négociation des syndicats coopératifs avec la papetière se faisait sans concertation formelle entre eux. Parfois, certaines informations étaient partagées de façon informelle. Il existait une instance régionale qui chapeautait les syndicats coopératifs. L'effectif des syndicats coopératifs était jusqu'à une vingtaine de membres; le syndicat coopératif de Grand-Fonds était le plus important et a eu un certain leadership dans la formation de la Coopérative de Charlevoix.

Parmi les raisons qui ont poussé les syndicats coopératifs à fusionner, on trouve, d'une part, la volonté d'accroître leur pouvoir de négociation face à la papetière et d'autre part, la nécessité d'une meilleure répartition de la ressource forestière qui commençait à s'épuiser sur le territoire de certaines coopératives.

Lors de sa formation, la Coopérative de Charlevoix comptait 150 membres; la mobilisation des membres était bonne et, lors des assemblées générales, il n'était pas rare de voir six personnes se porter candidates à la présidence. L'activité forestière allait bon train, puisque pour obtenir un statut d'intervenant forestier, la coopérative devait atteindre un certain quota de coupe et dans ces circonstances elle a même, certaines années, fait de l'exploitation forestière au cours de l'hiver. Un processus de négociation avec la papetière s'effectuait sur la base d'une évaluation des coûts et salaires de la coopérative. Cette négociation est asymétrique dans le sens où la papetière détient les droits d'exploitation de la forêt et que la coopérative ne peut travailler sans l'accord de l'autre.

Au cours des années 1990, la Coopérative de Charlevoix a délaissé ses activités de coupe. Plusieurs raisons expliquent ce choix. Il y avait principalement l'accroissement de la distance séparant la Coopérative des territoires de coupe ainsi que la ressource disponible pour la récolte sur les territoires à proximité de la coopérative arrivait à épuisement. De plus, la mécanisation de la récolte imposait des investissements très importants afin de suivre les transformations du secteur adoptant des méthodes de récolte intensive à l'aide de machines multifonctionnelles. Ces machines ont un coût d'acquisition très élevé et font l'objet d'un emprunt qui ne se rentabilise qu'en cas d'une utilisation intensive, exigeant des opérations sur 24 heures et une rotation de quarts le jour et la nuit. Face à cette situation de rentabilité plutôt incertaine, les membres ont préféré cesser cette activité. L'essentiel des activités de la

Coopérative de Charlevoix tourne depuis ce temps principalement autour des travaux sylvicoles.

La relation avec la forêt et avec la papetière

L'ensemble des travaux sylvicoles d'AbitibiBowater est externalisé. L'aménagement du territoire forestier est une tâche que le gouvernement délègue aux entreprises et pour laquelle le gouvernement rémunère les entreprises qui le font en crédits de droits de coupe.

Les travaux sylvicoles, que sous-traite AbitibiBowater sur le territoire, sont répartis entre l'entreprise privée Services en technologie forestière (STI), le Groupement de propriétaires de boisés privés de Charlevoix et la Coopérative de Charlevoix. Le responsable de la coopérative affirme qu'ils sont en compétition entre eux. Il affirme même que l'entreprise STI serait favorisée dans le processus d'attribution des contrats de travaux sylvicoles, puisqu'elle aurait eu des liens privilégiés avec un membre du personnel d'AbitibiBowater, qui a maintenant quitté ses fonctions dans la région de Charlevoix, mais qui lui aurait donné un premier droit de regard sur les contrats disponibles. La Coopérative se trouve donc souvent dans une situation où elle doit se contenter des « restants ». Ce sont des contrats sylvicoles beaucoup moins rentables, car, pour une rémunération à forfait similaire à celles des autres territoires à aménager, ceux-ci sont situés sur des territoires plus abrupts et rocaillieux ce qui fait qu'ils sont plus exigeants à accomplir et entraîne des coûts d'équipements plus importants (pour remplacer les lames de scie qui entrent en contact avec la roche par exemple).

La Coopérative est cependant polyvalente dans les services qu'elle peut accomplir. Elle dispose d'ailleurs de techniciens arpenteurs. Il est en outre arrivé que la Coopérative ait été court-circuitée par ses membres à l'occasion d'ententes conclues directement entre des membres et un contractant à l'insu de la Coopérative. Cette dernière dispose de peu ou pas de liquidité. Cette situation est attribuée principalement au paiement d'une spécialiste afin de développer un projet, qui n'a pas abouti. En bout de parcours, cet événement a entraîné une perte de 40 à 50 mille dollars.

Parmi ses autres activités, la Coopérative a comme bon partenaire d'affaires le Massif. La Coopérative s'occupe de faire de débroussaillage tôt au printemps, cette activité devant

être accomplie avant l'arrivée des oiseaux migrateurs, puisque par après, il n'est plus permis de le faire.

La Coopérative de Charlevoix est un partenaire de la SOPFEU, en faisant la formation et en étant un point de ralliement lors des moments de mobilisation des pompiers volontaires. Elle compte 15 pompiers volontaires qui sont membres de la Coopérative. Auparavant, certains des pompiers volontaires n'étaient pas membres, mais depuis un certain temps, la Coopérative l'exige.

La Coopérative a une filiale, Écocèdre, qui a été développée par les membres du C.A. il y a 5 ans. Cela crée de l'emploi pour les membres de la Coopérative (à peu près six personnes), mais c'est moins payant. D'autre part, cette filiale offre des emplois plus stables avec un salaire horaire (jusqu'à 13 \$ de l'heure). Au niveau de la santé et de la sécurité de ces emplois, il est à noter que cette activité produit une quantité importante de poussière nocive pour la santé et les employés ne n'apprécient pas porter les équipements de sécurité nécessaires (masque et lunettes). La marge bénéficiaire de cette filiale est plutôt mince. Le responsable voit en cette petite entreprise un possible avenir de la Coopérative. Les Centre Jardins Hamel sont l'un de ses clients. Les produits fabriqués par Écocèdre sont des clôtures, des chaises, des bacs à compost. À cela s'ajoute la distribution de chaises de patio en bois pour un producteur de la région de la Beauce. L'accès à la matière première n'est pas nécessairement facile, puisque le cèdre blanc n'est pas une essence de bois commune de la région. Il est possible de s'en procurer lorsque AbitibiBowater en coupe, occasionnellement la coopérative obtient du MRNF une autorisation lui permettant d'en récolter dans certains boisés ou en l'achetant coupé à des propriétaires privés.

Le rôle dans la communauté

Il est à noter que la Coopérative ne s'implique pas dans le PDFD. Elle ne ressent aucun appui de la communauté, ni des élus, ni des citoyens de la région. Ces derniers ne connaîtraient peu ou pas l'existence de la Coopérative.

Selon l'avis du responsable rencontré, par l'absence de relève, les salaires à forfait peu intéressants, les mauvaises conditions de travail (l'absence de salaire garanti par heure travaillée), il est plutôt pessimiste sur l'avenir des activités forestières. La situation à la base

de la filière de l'industrie forestière est pénible et ne recevrait pas la juste part de ce qu'elle accomplit.

La formule coopérative

Le fonctionnement de la Coopérative est similaire aux autres où elle a une assemblée générale annuelle, un conseil d'administration et un conseil exécutif. Cependant, dans la situation actuelle, la défection des membres est importante. Alors que la Coopérative est composée d'environ 50 membres, ceux-ci ne participent pas aux instances de la Coopérative. Lors de la dernière assemblée, il n'y aurait eu que trois membres présents. Le conseil d'administration, qui devrait être composé d'environ six membres, n'en a que deux qui sont aussi les membres du conseil exécutif : un président et un vice-président. La Coopérative dispose d'un directeur général qui s'occupe de la gestion quotidienne des activités de la coopérative. La Coopérative se trouverait, selon le responsable, dans une situation où elle a un manque criant de relève voulant s'impliquer, alors qu'il affirme que sa place n'est plus à la présidence de la Coopérative, mais qu'il serait mieux à la retraite. C'est plutôt par dépit qu'il occupe ce poste, afin que la Coopérative ne cesse d'exister.

Qualité du travail et de l'emploi

Le responsable de la coopérative commente le travail de débroussaillage comme une activité aussi exigeante que la coupe traditionnelle avec une scie mécanique manuelle. Ce travail nécessite la prise de plusieurs décisions sur le terrain. L'équipement est lourd à porter. La rémunération est à forfait, un montant est payé à l'hectare. Ce travail a une rentabilité limitée au final, car dans la somme payée, une part sert à l'entretien de l'équipement et aux coûts de déplacement. Du contrat attribué à la Coopérative, celle-ci retient 30 à 35 % pour ses frais d'administration et le restant est laissé au travailleur. Une semaine normale pour un débroussailleur est de 40 à 42 heures, en plus des déplacements qui sont de une à deux heures matin et soir.

Lors de l'embauche, l'équipement est financé par la coopérative, une part de leur paye est prélevée afin de le rembourser. Dans la pratique, certains employés ont quitté la Coopérative en conservant l'équipement sans l'avoir complètement remboursé. La formation des employés sylvicoles est en partie subventionnée, ce qui assure à ces derniers un salaire horaire pour les premières activités qu'ils ont à accomplir.

La capacité d'attraction de la coopérative est plutôt faible. Le responsable affirme qu'il dispose essentiellement des candidats « restants » où les meilleurs seraient embauchés par STI. Cela est dû au fait que la coopérative ne peut pas offrir d'aussi bons salaires découlant des contrats de moins bonne qualité et des conditions de travail moins intéressantes qui en découlent, ainsi que des coûts d'administration plus élevés de la Coopérative.

Les travailleurs proviennent essentiellement de la région. Ceux-ci adoptent une attitude de salarié face à la Coopérative, plutôt que celle d'un membre. En effet, les nouveaux candidats viennent plutôt pour se trouver un emploi et un salaire sans chercher à s'impliquer. Le taux de roulement serait élevé. La Coopérative dispose de trois ou quatre membres ayant une grande ancienneté, tandis que la très grande majorité est plutôt jeune, étant âgée entre 25 et 40 ans. La formation des nouveaux membres à la participation à une coopérative a été abandonnée.

Évaluation

L'étude de cette monographie nous présente d'abord une mobilisation très faible de la démocratie dans la Coopérative. Malgré cela, on trouve différents enjeux de la démocratie économique et de la démocratie industrielle auxquels cette Coopérative doit faire face. L'apathie semble affecter fortement la direction dans le renouvellement de la vitalité démocratique, celle-ci a cessé la formation de ses membres sur cet aspect démocratique. Elle s'en remet à la chance pour qu'elle revienne et qu'il y ait de la relève.

Cette apathie va même atteindre la direction de cette coopérative. L'un des dirigeants désire prendre sa retraite, mais reste en poste afin de combler l'absence de relève. Alors que cette coopérative fête ses 30 ans d'existence, ses locaux étaient situés de façon temporaire dans un espace exigu financé par les fonds publics afin de créer de nouvelles entreprises. Un autre dirigeant excusait son absence lors de l'entrevue par les coûts trop élevés de l'essence. Ces éléments accentuent l'image de faiblesse, voire de pauvreté, de cette coopérative.

Sur le plan des enjeux de la démocratie économique : le maintien du nombre d'emplois et la survie économique de l'entreprise sont les principaux enjeux. Malgré que la sylviculture soit sa principale activité, celle-ci est inintéressante et la Coopérative s'efforce à développer d'autres activités. Les résultats observés sur le terrain de cette nouvelle activité

sont mitigés. Elle se base sur une ressource peu présente sur le territoire, le produit est à valeur ajoutée restreinte et le nombre d'emplois est limité. Ces éléments semblent limiter la possibilité que cette activité puisse devenir un modèle de développement pour les communautés forestières. Il reste que cette activité est encore au stade d'embryon et pourrait peut-être devenir une activité intéressante pour la coopérative. La dévalorisation de l'activité principale de la coopérative et une certaine impuissance à pouvoir corriger la situation sont des éléments nuisibles à une possible mobilisation des membres sur ces sujets.

Sur le plan de la démocratie industrielle, on trouve un enjeu important relatif aux conditions de travail des ouvriers sylvicoles. Le taux de roulement élevé du personnel et des conditions de travail difficiles révèlent un problème évident. Ce problème, répandu dans l'activité de l'aménagement forestier, a d'ailleurs fait l'objet d'un rapport en 2004.¹⁶⁴ Celui-ci met en évidence que l'aménagement est resté un travail manuel, alors les autres opérations forestières se sont mécanisées.

La rémunération forfaitaire « contribue à faire en sorte que plusieurs jeunes hésitent à se lancer dans ces métiers, puisque ce n'est qu'après un apprentissage relativement long sur le terrain que les travailleurs arrivent à tirer un revenu intéressant de leur emploi. Ainsi, le nouvel arrivant dans le métier d'ouvrier sylvicole, débroussailleur, ne maîtrise pas les techniques de coupe et est loin d'avoir une productivité lui permettant de vivre décemment de son métier. »¹⁶⁵

Le salaire brut moyen est 737 \$ par semaine. Le coût moyen de l'achat, de l'entretien et de la réparation de l'équipement de travail s'élève à une centaine de dollars par semaine. Ce travail saisonnier a une durée d'environ 20 semaines par année. Le nombre moyen d'heures de travail par semaine s'élève à 48 heures. À cela s'ajoutent en moyenne 3,5 heures de réparation et d'entretien de la débroussailleuse. Enfin, l'éloignement entraîne certains coûts de transport et des déplacements d'au moins une heure pour se rendre sur le lieu de travail dans certaines coopératives. Au Québec, la moitié des débroussailleurs effectuent leurs

164 ANDRÉ, Christain, *Norme professionnelle pour le métier d'ouvrière ou d'ouvrier sylvicole – débroussailleur*, Québec, ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille, 2004, p.7-9

165 Ibid, p.7-9

travaux à plus de 200 km de leur domicile.¹⁶⁶

Ces conditions difficiles, couplées au fait qu'il s'agisse d'une activité saisonnière, font que le travail sylvicole est nettement désavantagé par rapport aux autres activités. Il se caractérise en outre par un roulement élevé et constant du personnel, « qui recherche toujours de meilleures conditions de travail en se déplaçant d'une entreprise à l'autre ».¹⁶⁷

Jusqu'à tout récemment, aucune reconnaissance officielle de formation ou de compétence n'était octroyée aux débroussailleurs (et 44 % de la main-d'œuvre n'avaient pas de diplôme d'études secondaires; 86 % avaient au plus un diplôme de niveau secondaire). « De cette non-reconnaissance de ses compétences, conjuguée à des conditions d'exercice souvent difficiles, découleraient une faible reconnaissance socio-économique de l'ouvrier sylvicole, débroussailleur, et la non-appréciation du métier. D'où la difficulté de recrutement pour lui assurer une relève. »¹⁶⁸ Une formation en entreprise existe maintenant, ce qui permet une certaine valorisation du métier, et il est espéré que les travailleurs effectuant ce métier se sentiront d'autant valorisés.

Cette étude¹⁶⁹ a permis l'élaboration d'une norme professionnelle pour les ouvriers de la sylviculture et la création d'un métier qui, en plus de nécessiter un effort physique important, « comporte des tâches qui a priori peuvent paraître peu complexes, mais qui exigent néanmoins des connaissances et des savoir-faire spécifiques, notamment en ce qui a trait à l'entretien, aux techniques et aux aspects sécuritaires. »

Cette nouvelle appréciation ne s'est cependant pas traduite en amélioration des conditions de travail ou de la rémunération. En effet, la dernière enquête sur les coûts de la sylviculture des forêts du domaine de l'État de 2007-2008 révèle que « le salaire versé aux travailleurs (\$/ha) en 2007-2008 est sensiblement identique »¹⁷⁰ à l'enquête de 2000-2001,

166 Ibid, p.7-9

167 Ibid, p.7-9

168 Ibid, p.7-9

169 ANDRÉ, Christain, *Norme professionnelle pour le métier d'ouvrière ou d'ouvrier sylvicole – débroussailleur*, Québec, ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille, 2004, 23 pages

170 *Enquête sur les coûts de la sylviculture des forêts du domaine de l'État 2007-2008*, Del Degan, Massé 88

particulièrement pour l'éclaircie précommerciale, la principale activité accomplie par la Coopérative de Charlevoix.

À la défense de la Coopérative, cette même étude rapporte que la marge bénéficiaire brute des entreprises sylvicoles dans l'éclaircie précommerciale était de 10 % et la marge bénéficiaire nette, pour 2000-2001, atteignait 5 %, alors qu'elle s'établissait, en 2007-2008, à près de 4 %.¹⁷¹ Cela laisse peu de marge de manœuvre aux entreprises dans ce secteur d'activité. À cette faible rentabilité des entreprises sylvicoles, la Coopérative forestière de Charlevoix affirme obtenir le rôle de négligé parmi les entreprises sylvicoles de la région dans les décisions du détenteur du CAAF.

Il reste que, malgré la présence de différents facteurs rendant difficile l'amélioration des conditions de travail des sylviculteurs, si une coopérative affirme être à même de réaliser les objectifs de la démocratie économique et de la démocratie industrielle, il semble anormal que dans le domaine de la sylviculture, une activité historiquement largement accomplie par les coopératives puisqu'ayant bénéficié d'un régime les privilégiant, celles-ci ne réussissent pas à offrir de bonnes conditions de travail qui rivalisent celles de l'entreprise privée dans la région. La région de Charlevoix affiche un taux de chômage élevé, supérieur à 9 %¹⁷², et les coopératives peinent malgré tout à combler ces emplois. Sans vouloir remettre en question l'existence des coopératives, il est paradoxal d'avoir une mission cherchant à accroître le volume d'emplois quand ceux-ci présentent des conditions de travail incapables d'intéresser les chômeurs. La logique de la démocratie économique et celle de la démocratie industrielle s'opposent sur cet aspect.

Lors d'entretiens avec les responsables des coopératives, il a été soulevé que leur administration coûte plus cher que celle l'entreprise privée, nuisant ainsi à la concurrence avec cette dernière. La loi des coopératives ne se positionne cependant pas sur cet aspect organisationnel. Peut-être qu'il pourrait être judicieux d'évaluer une forme d'organisation

experts-conseils pour le compte pour le ministère des Ressources naturelles et de la Faune, 2009, p.S-5

171 Ibid, p.S-3

172 La région Bas-Saint-Laurent-Côte-Nord présente le second plus haut taux de chômage au Québec. *Taux de chômage selon la région utilisée par le régime d'assurance-emploi*, Statistiques Canada, <http://www.statcan.gc.ca/pub/71-001-x/2012006/t018-fra.htm>, consulté le 25 août 2012

plus performante, permettant d'offrir à ses travailleurs des conditions de travail similaires ou supérieures à celles disponibles chez la concurrence.

Sur le sujet du taux accordé par la grille du ministère des Ressources naturelles et de la Faune, l'étude d'André (2004) met relativement bien en évidence qu'il apporte une faible rémunération aux ouvriers sylvicoles, lorsqu'on prend en compte les différents facteurs : une rémunération forfaitaire, un salaire bien en deçà du taux, lorsqu'on lui soustrait l'ensemble des dépenses et pour des semaines moyennes de 48 heures, auxquelles s'ajoutent 20 heures de déplacements. Malgré que les coopératives aient pu atteindre une présence supérieure à 40 %¹⁷³ des activités de sylviculture, les coopératives n'ont pas réussi sur le plan national à influencer le Ministère, afin que ce taux puisse refléter les réalités du métier. La présence syndicale est, quant à elle, pratiquement nulle (1 % en 1999-2000).¹⁷⁴

Le ministère des Ressources affirme, quant à lui, que :

« La valeur accordée [des] traitements est ajustée en fonction d'études de productivité, d'enquêtes sur les coûts d'opération et de l'évolution des indices des prix à la consommation. Par la suite, cette valeur est réajustée chaque trimestre pour tenir compte de l'évolution d'un indice des prix des carburants. »¹⁷⁵

Dans les faits, pour le Ministère, puisqu'« En vertu de la *Loi sur les forêts*, les entreprises forestières peuvent payer leurs redevances forestières soit en argent ou soit en réalisant des traitements sylvicoles dans les forêts du domaine de l'État, »¹⁷⁶ ce dernier a tout intérêt à maintenir les taux au niveau le plus bas possible, afin qu'il s'effectue une quantité élevée de traitements sylvicoles annuellement. En effet, l'augmentation des taux pour les traitements sylvicoles impliquerait soit une diminution du nombre de traitements pour un niveau de redevance donnée ou une augmentation du coût des redevances, afin de rééquilibrer le nombre de traitements pour le même volume de bois prélevé. Dans ce

173 45 % en 1990-1991 et 48 % en 1991-1992 selon PARENT, Blaise. *Ressource et industrie forestière – Portrait statistique - Édition 1994*, Ste-Foy, ministère des Ressources naturelles, p.17

174 ANDRÉ, Christain, *Norme professionnelle pour le métier d'ouvrière ou d'ouvrier sylvicole – débroussailleur*, Québec, ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille, 2004, p.7

175 *Tarifification forestière*, « La valeur des traitements sylvicoles », ministère des Ressources naturelles et de la Forêt, <http://www.mrmf.gouv.qc.ca/forets/entreprises/entreprises-tarifification.jsp>, consulté le 15 août 2012

176 Ibid

deuxième scénario, l'augmentation des redevances créerait un affrontement entre le Ministère et le puissant lobby qu'est le Conseil de l'industrie forestière du Québec (CIFQ), représentant « la majorité des entreprises œuvrant dans les industries du sciage résineux et des pâtes et papiers au Québec », ainsi que « les entreprises œuvrant dans les industries du sciage et du déroulage de feuillus ».¹⁷⁷

Il reste que, pour les coopératives forestières, une « lutte » pour la hausse des taux liés aux traitements sylvicoles, entraînerait des risques pour l'ensemble des coopératives. Ces dernières sont dans une position de sous-traitance pour les entreprises détenant les CAAF, majoritairement membres de la CIFQ. Une action des coopératives sur cet enjeu industriel pourrait avoir des répercussions importantes sur la survie économique des coopératives, car les entreprises détentrices de CAAF, en désaccord sur le sujet, pourraient, de façon concertée, privilégier des entreprises privées n'appuyant pas cette revendication. Une représentation sectorielle du mouvement syndical ne semble pas avoir cette contrainte qu'ont les coopératives, car elle repose sur les travailleurs d'un secteur plutôt qu'un type d'entreprise.

La Coopérative forestière Ferland-Boilleau

Historique

La Coopérative Ferland-Boilleau a été fondée en 1963 sous le nom de Syndicat Coopératif de l'union des Cultivateurs Catholiques de Ferland-Boilleau. Elle était, à ce moment, composée d'une trentaine de membres qui, après plusieurs démarches, ont obtenu un contrat de récolte de 14 500 m³ pour le compte de la Compagnie Donohue à Clermont. Elle obtint également un contrat auprès de la Scierie Grenon de La Baie et, au fil des ans, avec d'autres scieries que sont la Scierie Gauthier, la Consol, les Scieries Saguenay ltée et la Scierie du Fjord à Petit-Saguenay.

« En 1972, les chantiers coopératifs de Grande-Baie et de Ferland-Boilleau fusionnèrent sous l'appellation de Chantier coopératif de Ferland-Boilleau. [...] En 1976, la Coopérative amorça des coupes de protection de régénération (CPRS) avec l'aide d'une équipe de travailleurs spécialisés. C'était le commencement de travaux d'aménagement de la

¹⁷⁷ Conseil de l'industrie forestière du Québec, « Historique », <http://www.cifq.com/fr/cifq/historique>, consulté le 15 août

forêt publique. »¹⁷⁸

En 1983, la Coopérative participait au sauvetage de la Scierie Jos Houde de Petit-Saguenay en l'achetant, car elle était, alors, en mauvaise situation financière. Des dizaines d'emplois sont ainsi sauvés. Une nouvelle compagnie est ainsi formée sous le nom de Scierie du Fjord. Cette dernière fera ensuite l'objet d'un rachat par la papetière de Clermont.

En 1985, la Coopérative obtient du gouvernement du Québec un contrat de production de plants d'arbres en serres. Cette aventure comptant une production de 5 millions de plants annuellement pour 5 ans, qui fut ensuite reconduite, entraîna d'importants investissements. Un million fut investi pour la construction de serres. Cela favorisa une composition de travailleurs mixte¹⁷⁹. La production de plants prit cependant fin en 2003.

En 1996, la Coopérative a obtenu un projet de forêt habitée qui s'est traduit par une implication dans la « Corporation des lots intramunicipaux de Ferland-Boilleau ». Elle est d'ailleurs détentrice d'une Convention d'aménagement forestier (CVAF) lui assurant un droit de récolte¹⁸⁰.

La relation avec la forêt et avec la papetière

La Coopérative Ferland-Boilleau accomplit des activités diversifiées en étant dans l'aménagement et la récolte. Elle dispose d'un droit de récolte limité, mais qui lui donne la possibilité d'innover et de transformer un petit volume de bois. Les relations qu'elle entretient avec plusieurs partenaires économiques lui permettent d'atteindre un volume annuel de récolte de 200 000 à 300 000 m³. « Elle effectue également plusieurs centaines d'hectares d'éclaircie précommerciale et de dégagement de plantation et reboise des dizaines

178 *Coopérative Ferland-Boilleau*, « Historique », <http://www.coopforestierefb.com/histo.htm> consulté le 15 août 2012

179 Ibid

180 550 m³ de feuillus durs, 6450 m³ de peupliers, 8600 m³ de résineux
LÉVESQUE, Bruno. et AUDET, Bruno. *Répertoire des bénéficiaires de droits forestiers sur les terres du domaine de l'État (version du 30 juin 2011)*, « Liste de bénéficiaires de CVAF par territoire », ministère des Ressources naturelles, p.2,
<http://www.mrnf.gouv.qc.ca/publications/forets/amenagement/repertoire-2011-06-30.pdf>, consulté le 15 août 2012

de milliers de plants annuellement. » Elle exprime le succès de son développement en affirmant que le « chiffre d'affaires de la Coopérative, qui était de 125 000 dollars en 1963, approche aujourd'hui le cap des 15 millions de dollars. »¹⁸¹ Malgré cela, la marge bénéficiaire de la Coopérative est très faible. Elle était de 5 % dans les meilleures années.

Le responsable de cette coopérative considère que l'industrie du bois vient de subir une tempête parfaite. Le coût du pétrole a augmenté, se répercutant sur les coûts d'exploitation, la valeur du dollar s'est accrue, nuisant à l'exportation du bois sur le marché américain et, en même temps, la valeur du bois a chuté. Il s'agit d'un défi substantiel à relever.

Il entrevoit des possibilités de développement pour l'industrie forestière sur des marchés comme la construction ou l'énergie avec la biomasse. En contrepartie, il voit une difficulté dans le fait que la majorité des capitaux se situent dans les métropoles, que ceux-ci sont sollicités par divers lobbys et l'industrie forestière y occupe une place moins importante. À cet effet, dans le secteur de la construction, le bois affronte des lobbys importants du béton et de l'acier qui ont beaucoup de succès dans leurs démarches d'influence. Dans la filière énergétique, le projet d'utilisation de l'énergie thermique en provenance de la biomasse subit une compétition féroce des autres sources d'énergie, car les parts occupées par le pétrole et l'électricité sont déjà très importantes. Même si l'utilisation de la biomasse se fait à un coût compétitif et qu'une certaine logique écologique qui lui soit associée, ce produit forestier nécessite un investissement initial important et n'est réservé qu'aux établissements d'une certaine envergure.

L'éloignement des métropoles et le fait que plusieurs entreprises forestières¹⁸² soient morcelées en petites entreprises régionales, plutôt que sous la bannière de grandes entreprises internationales, telles les grandes papetières, accentuent les difficultés de ces entreprises à amener des capitaux des grands centres économiques en région.

La coopérative Ferland-Boilleau a longtemps eu un lien économique important avec la papetière en réalisant la récolte de 100 000 m³ par année pour cette dernière sur les terres

181 *Coopérative Ferland-Boilleau*, « Historique », <http://www.coopforestierefb.com/histo3.htm>, consulté le 15 août 2012

182 Cela exclut les grandes papetières.

du séminaire, mais le renouvellement de ce contrat a toutefois pris fin en 2009.

Le rôle dans la communauté

Le responsable de la coopérative privilégie l'adoption de modèle intégré pour le développement de la forêt à l'instar de ceux qui ont été développés en Suède (le partenariat et le réseautage), en Allemagne ou en Autriche. L'Autriche dispose de traits géographiques similaires au Québec. Le type de développement retenu dans les communautés de ce pays fait que chacun des habitants d'un village tire profit de la présence de l'activité forestière, de façon plus ou moins directe. L'usine principale de transformation se situe au centre et dispose aussi d'une activité de biomasse qui profite aux résidences entourant l'usine. Dans ce modèle, le village participe à l'industrie sectorielle (une grappe industrielle) en transformant de différentes façons les produits forestiers par la 2^e et la 3^e transformation. Ce modèle, croit-il, est une réussite, car il s'appuie sur une ressource renouvelable et doit donc être lié à une saine gestion des ressources de la forêt.

Peut-être comme point de départ dans un projet de grappe industrielle, on trouve que le projet de la Scierie Valoribois présente une opportunité pour la Coopérative Ferland-Boilleau et la communauté de la région. En effet, la Coopérative créera environ 25 emplois qui travailleront directement à la scierie. Cependant les CAAF associés devraient générer jusqu'à 400 emplois dans la forêt. Cette expérience a de plus la possibilité de créer un rapprochement de la Coopérative de Ferland-Boilleau à sa coopérative voisine, la Coopérative Quatre Temps, car les deux s'impliquent dans le développement de la scierie. Cela permet le partenariat et le réseautage où chacun bénéficie de l'expertise de l'autre. La Coopérative Ferland-Boilleau détenant une expertise dans la récolte forestière et la Coopérative Quatre Temps a une expertise récréotouristique par le sentier des murailles. Cette expérience est positive, mais montre aussi la lacune des coopératives à pratiquer le réseautage de façon quotidienne, alors que ces deux coopératives se côtoient depuis plus d'une dizaine d'années.

Au final, le site internet met en évidence l'importance de la coopérative pour la communauté en affirmant que :

Depuis que la Coopérative existe, les habitants de la municipalité peuvent trouver de l'emploi chez eux et ainsi éviter d'aller s'installer ailleurs. On pourrait donc dire que

la venue de cette entreprise a assuré la survie de la communauté, car elle est la principale entreprise de la municipalité et le principal employeur. Bref, parler d'engagement dans la communauté traduit mal la réalité, car la Coopérative en définitive soutient la communauté qui se maintient et se développe à travers elle et grâce à elle.¹⁸³

La formule coopérative

Le responsable rencontré possède 22 ans d'expérience dans les coopératives. Selon lui, la croissance des coopératives s'est faite de pair avec le Parti Québécois qui tendait à privilégier la richesse locale. Selon sa perspective, chaque fois que le PQ prenait le pouvoir, les demandes des coopératives se voyaient facilitées dans les diverses demandes qu'elles faisaient à l'État.

L'origine de la coopérative forestière Ferland-Boilleau vient de la volonté des habitants de la communauté Ferland-Boilleau de s'approprier leurs ressources afin qu'elles bénéficient aux résidents. En effet, précédemment la création de la Coopérative, les papetières récoltaient des arbres dans la région de Ferland-Boilleau par l'entremise de leurs bûcherons qui provenaient de l'extérieur de la région. Le curé du village, en association avec l'Union Catholique des Cultivateurs, a développé la Coopérative Ferland-Boilleau afin de créer des emplois pour ses habitants et développer l'activité économique du village. Suite à cela, les papetières continuaient à récolter le bois de la région de Ferland-Boilleau, mais par l'entremise des travailleurs de la Coopérative.

Il remarque une diminution de l'implication des membres. Ceux-ci ne participent qu'avec des mesures incitatives. La dernière importante mobilisation dans la Coopérative de Ferland-Boilleau s'est faite lors de la dernière crise. Cette crise a été, avec un appui du MDEIE, un moment où les membres ont pu s'impliquer dans un projet de brainstorming afin de diversifier les activités de la coopérative. Cette pratique a permis de développer un nouveau produit, le bois raméal fragmenté qui permet la revitalisation des sols et qui connaît déjà un bon succès en Europe. Cet exercice a eu comme conséquence concrète la création de trois nouveaux emplois.

Malgré cela, la Coopérative s'efforce de bien former ses nouveaux membres, afin que

183 *Coopérative Ferland-Boilleau*, « Historique », <http://www.coopforestierefb.com/histo4.htm> consulté le 15 août 2012

ceux-ci comprennent ce qu'implique la formule coopérative. La formation se fait à l'aide d'un guide, ainsi que d'une formation payée d'un après-midi dans un local de la Coopérative.

Le responsable relève qu'il pourrait y avoir un certain problème à la bureaucratisation des coopératives. Elles auraient progressivement copié les entreprises conventionnelles et au travers de cela la culture coopérative a diminué. Les faiblesses actuelles des coopératives seraient la communication et la mobilisation de ces membres.

Il voit aussi sa pratique comme étant socialement et éthiquement responsable. Il évoque à cet effet qu'il n'utilise aucune forme de corruption afin d'obtenir des contrats. De plus, la bannière coopérative ainsi que le logo ISO-14001, une norme environnementale, ne sont pas des éléments considérés lors de la formation de contrat. C'est simplement le prix du service de récolte qui est considéré lors de la formation de contrats de récolte, et ce, même si la norme environnementale entraîne des coûts supplémentaires.

Dans son histoire, la Coopérative Ferland-Boilleau a malheureusement eu à entrer en compétition avec d'autres coopératives, afin de décrocher des contrats auprès des papetières. Dans ces circonstances, les coopératives agissaient seules et sans concertation.

Les coopératives sont dans un mode de confrontation face aux grandes centrales syndicales. La syndicalisation d'une coopérative est vue comme un problème grave. Elle a été le résultat dans cette Coopérative d'une mauvaise formation des membres, d'une mauvaise communication, dans la Coopérative Ferland-Boilleau. Elle s'est produite sous une direction qui ne s'occupait pas de ses employés. La technique syndicale type mentionnée par les coopératives est la rencontre d'un affilié syndical des travailleurs à la fin de leur journée en leur offrant une caisse de bière et des cartes syndicales.

Qualité du travail et de l'emploi

Selon le responsable, les conditions de travail des sylviculteurs se sont grandement améliorées dans les cinq dernières années. Un travailleur travaillant toute l'année peut gagner jusqu'à environ 70 000 \$. Leurs horaires se font entre 6h et 16h. Ils alternent des semaines de 40 et 50 heures.

La Coopérative Ferland-Boilleau comporte une tension à l'intérieur de son organisation sur le plan de l'organisation du travail. La coopérative est l'employeur de chacun des membres de la coopérative. Cependant, la coopérative n'est pas propriétaire des machines, parmi les employés certains sont propriétaires de multifonctionnelles et ont un rôle de contremaître sur les employés opérant celles-ci. En pratique, la coopérative gère la paye et élabore les politiques de conditions de travail, alors que sur le terrain, les propriétaires ont un certain contrôle sur la façon dont les opérations se font. Ce contrôle se fait sur le rendement de la machine. Un employeur propriétaire de machine bénéficie du salaire d'employé en plus d'un montant pour la location de la machine. Cette organisation d'employeurs propriétaires de machine vient du fait que la coopérative a déjà eu la possession des multifonctionnelles, mais n'a su gérer de façon rentable l'entretien de celles-ci. Elle a donc opté pour que ce soit des travailleurs qui possèdent et gèrent l'entretien de ces machines. Les propriétaires des multifonctionnelles bénéficient d'un salaire supérieur aux autres travailleurs, mais ils travailleraient beaucoup plus que les autres (environ 70 heures) et doivent supporter les frais d'investissement qui est une dépense importante.

Évaluation

L'étude de cette présentation de la Coopérative Ferland-Boilleau nous montre qu'on y trouve une vitalité démocratique. Elle ressent un ralentissement de la mobilisation, mais son assemblée générale obtient une bonne participation de ses membres. On trouve une volonté affirmée de la direction à entretenir cette vitalité démocratique dans l'entreprise. Cela s'observe par une formation appropriée et rémunérée au rôle de membre de la coopérative assortie d'un guide du membre de la coopérative. Face au ralentissement de la participation dans les assemblées générales, des mesures incitatives ont été mises en place. Une assemblée générale présentant une bonne participation assure une certaine légitimité aux décisions qui pourraient y être prises. Il reste qu'il était noté que, malgré une bonne assistance de la part des membres, ceux-ci sont plutôt réservés au cours de l'assemblée générale. Cet aspect, d'une part, limite l'émergence d'idées ou de débats nécessaires à l'épanouissement de la Coopérative. D'autre part, cela peut biaiser le consentement effectif des décisions prises en assemblée. En effet, il était noté que l'assemblée générale était suivie d'un rassemblement où plusieurs personnes exprimaient certaines opinions, mais qui ne pouvaient malheureusement faire l'objet de délibérations menant à des décisions démocratiques.

La volonté de la direction à entretenir une mobilisation et une appartenance des membres au développement économique de leur Coopérative est évidente dans le processus qui a mené au développement de la filière du bois raméal fragmenté. Alors que la Coopérative subissait une crise forestière, elle a su mobiliser ses membres sur l'enjeu de la survie de leur organisation. Dans la quête d'une résilience avec les moyens à leur disposition, ceux-ci ont su créer un produit et des emplois lui étant associés. Lors de notre passage, dans une situation d'incertitude économique importante, il n'était pas envisagé la reconduction d'une telle activité. La raison était principalement la fin des renouvellements d'un contrat de récolte de 100 000 m³ pour le compte d'AbitibiBowater. Une comparaison permettant de cerner l'importance de cette perte est la récolte du CAAF d'AbitibiBowater, qui est de 120 000 m³ et qui s'effectue par l'entremise de 9 entrepreneurs chacun propriétaire d'une multifonctionnelle, et qui font travailler environ 3 personnes chacun. L'arrêt du tiers des commandes annuelles de la Coopérative doit certainement créer une pression immense sur la Coopérative qui doit distribuer un volume suffisant de travail à l'ensemble des ouvriers et des propriétaires d'abatteuses,¹⁸⁴ qui subissent pour ces dernières une pression économique importante pour rembourser leur emprunt.

Sur le plan de la démocratie économique, la présentation de l'historique met en évidence l'apport important de la coopérative pour le développement, mais elle met aussi celle de la dépendance de la communauté à la survie de la coopérative. En effet, lors de notre passage, la quantité limitée de commerces était apparente. Il n'y a plus de terres agricoles telles que présentées dans leur historique sur ce territoire accidenté du Bouclier canadien. La disparition de la coopérative et de l'industrie forestière dans cette région engendrait une dévitalisation importante de cette collectivité : chômage, diminution de la valeur des propriétés, disparition de la main-d'œuvre et des commerces et un exode rural. À cet égard, son éloignement des grands centres économiques et, en étant situé hors d'un axe économique important, fait qu'il paraît difficile de développer une nouvelle économie excluant l'utilisation des ressources forestières.

La fermeture des villages mono-industriels vivant de l'industrie du bois n'est pas une

184 Environ 500 000 \$ l'abatteuse multifonctionnelle selon les entrevues

éventualité acceptable pour les communautés du Québec. Cela rappelle d'ailleurs les Opérations dignités de 1970 où le gouvernement en place avait tenté de fermer 96 villages démunis d'activités économiques, mais où la mobilisation des gens avait plutôt forcé la mise en place d'une politique pour développer le potentiel agroforestier du Québec et ainsi d'offrir une certaine revitalisation économique.¹⁸⁵ La forêt, une ressource renouvelable, devrait être à même de fournir une certaine vitalité économique durable à ses communautés.

Un enjeu important de la démocratie économique des coopératives est donc d'assurer son existence dans le temps. Cette Coopérative, comme la Coopérative de Charlevoix, a des activités qui relèvent presque exclusivement d'activité de sous-traitance auprès d'entreprises détentrices de CAAF. Elle est donc dépendante des besoins de celles-ci et a à concurrencer les autres entreprises dans les mêmes activités sur son territoire. Afin de stabiliser le travail dans leur entreprise, une première stratégie pourrait être l'achat d'une usine de transformation lui assurant une quantité de bois à récolter. À ce sujet, dans son histoire la Coopérative a participé à l'achat de la Scierie de Petit-Saguenay. Cependant, en n'acquérant pas la totalité de cette entreprise et en formant une organisation distincte et indépendante, elle ne fait que préserver des emplois et une quantité de travail de récolte disponible sans que celui-ci ne soit obligatoirement associé à la Coopérative. Il s'agit peut-être d'une occasion manquée de la Coopérative d'accomplir une expansion verticale de ses activités, accompagnée de risques certains, mais lui permettant de s'extirper de la sous-traitance.

Une deuxième stratégie, simple et similaire à celle qui est en place, consiste à tenter, sur le marché, d'offrir les prix de réalisation de travaux forestiers les plus bas possible. Cette stratégie entretient cependant des salaires et conditions de travail faibles pour les travailleurs.

Une troisième stratégie, celle-ci évoquée par Jocelyn Lessard, directeur général de la Fédération québécoise des coopératives forestières, lors du colloque de l'ACFAS 2012 à Montréal, à l'atelier *Économie de la forêt et dynamique de proximité*, évoquait plutôt la présence des coopératives forestières comparable à celle de fournisseurs privilégiés

185 *Le centre de mise en valeur des Opérations Dignité*, « Historique », <http://operationdignite.com/-Historique,48-.html>, consulté le 18 décembre 2012

similaires à ceux que l'on retrouve dans le modèle du toyotisme¹⁸⁶. Plutôt que d'adhérer à une logique des coûts, il est plutôt utilisé une logique de qualité où les fournisseurs, en étant dans un partenariat stable combiné à une rémunération décente, peuvent travailler de façon adéquate le territoire forestier, augmenter le potentiel forestier et livrer du bois à maturité de qualité.

« Idéalement, il faudrait confier des responsabilités plus importantes aux entreprises d'aménagement forestier comme des coopératives forestières. [...] Cela favoriserait l'atteinte d'une plus grande synergie entre les activités d'aménagement forestier, soit la planification, la récolte, le transport et la sylviculture. Le fait de confier ces responsabilités à une même entreprise lui permettrait de gagner en efficacité et d'optimiser la chaîne de valeur entre l'arbre et les clients des produits forestiers en aval des usines de transformation. Cela améliorerait également la compétitivité des usines. »¹⁸⁷

À cela s'ajoute une intensification de la sylviculture en ne se limitant pas à augmenter la quantité de bois produit, mais aussi augmenter la valeur des produits récoltés.¹⁸⁸

On trouve enfin une quatrième stratégie qui remet en question le système des CAAF en place comme modèle économique permettant l'épanouissement du secteur forestier. Le modèle des CAAF cristallise l'industrie en place entre les mains d'un nombre restreint d'acteurs disposant de droits exclusifs sur la majorité du bois disponible du Québec. Dans ces conditions, l'apparition d'un nouveau modèle de développement économique intégré de la ressource est improbable. Le concept de forêt de proximité, présent dans le prochain régime forestier, semble offrir un potentiel permettant l'émergence d'un modèle alternatif :

Le concept de forêt de proximité comporte les deux éléments importants que sont le caractère communautaire de la gestion de la forêt et la notion de proximité.

La gestion de la forêt est communautaire lorsque les décideurs sont en majorité des membres de la communauté, lorsqu'elle favorise l'embauche de travailleurs de la communauté et que les bénéfices sont redistribués localement.

186 DEMING, W.E., *Hors de la crise*, « Principes de transformation du management occidental », Paris Economica, 2002, p.79-91

187 *Élections du 4 septembre – Les coopératives ont des attentes bien précises*, Fédération des coopératives forestières du Québec, <http://www.fqcf.coop/wp-content/uploads/Document-FQCF-%C3%89lections-3.pdf>, consulté le 26 mars 2012

188 Ibid

Quant à la notion de proximité, elle touche à la fois des éléments géographiques et socioéconomiques. La proximité géographique est généralement évaluée en fonction de la distance entre la communauté et le territoire forestier. Le lien d'appartenance de la population, qui s'exprime par les usages qu'elle fait de cet espace et le lien historique qu'elle entretient avec celui-ci, doit également être pris en compte lors de cette évaluation.¹⁸⁹

Il reste que même les coopératives forestières sont divisées sur les forêts de proximités telles que présentées dans le mémoire de la Fédération québécoise des coopératives forestières. Certaines, satisfaites et privilégiées par le régime en place des CAAF, craignent de perdre un volume de travail avec l'arrivée des forêts de proximité qui rognerait une part des CAAF présentement accordés aux industriels, alors que d'autres coopératives forestières espèrent bénéficier d'une forêt de proximité afin d'en faire un projet viable et bénéfique pour leurs membres et leur collectivité.¹⁹⁰

Face à ses différentes stratégies, les avantages et les détriments que chacune présente, il reste un questionnement sur l'intérêt de plusieurs coopératives de travailleurs à jouer un rôle d'entrepreneur. Peut-être que plusieurs d'entre elles préfèrent se limiter à l'exécution des métiers de la forêt et ainsi rester des organisations de travailleurs.

En dernier lieu sur le plan de la démocratie économique pour la coopérative Ferland-Boilleau, on trouve la relation qu'entretiennent les coopératives entre elles. Il a, d'une part, été présenté que la Coopérative Ferland-Boilleau, autant que la Coopérative de Charlevoix ont eu, dans leur passé, à entrer en compétition avec d'autres coopératives. La principale cause ayant mené les coopératives à se concurrencer était la diminution des ressources sur leur territoire et l'empiétement des aires de coupes. Puisqu'une coopérative peut être vue comme une organisation cherchant à créer des emplois pour les membres de sa communauté, il est peut-être inapproprié de jouer de façon aveugle la compétition entre

189 *Orientations relatives à la sélection, à la mise en place et au fonctionnement des forêts de proximité – Document de consultation*, Ministère des Ressources et de la Faune, 2011, p.5, <http://consultation-forets-proximite.mrnf.gouv.qc.ca/pdf/document-consultation-proximite.pdf>, consulté le 18 août 2012

190 *Mémoire de la FQCF – Orientations pour la forêt de proximité*, Fédération québécoise des coopératives forestières, 2011, <http://consultation-forets-proximite.mrnf.gouv.qc.ca/pdf/memoires/nationaux/FQCF.pdf>, consulté le 18 août

coopératives dans un jeu à somme nulle où un emploi se gagne chez l'un au détriment de l'autre. Dans le passé de la Coopérative de Charlevoix, on trouve la fusion de coopératives comme une solution permettant une croissance du pouvoir de négociation des coopératives, plutôt qu'une lutte menant à la diminution de la rentabilité de chacune. Lors de notre passage, les coopératives disposaient de territoires relativement bien définis et évitaient d'empiéter sur les territoires des autres. Dans la perspective où le territoire forestier adjacent à leur communauté est important à la vitalité économique des coopératives, il semble adéquat de penser qu'elles pourraient bénéficier d'un projet de forêt de proximité.

D'autre part, il a été présenté que l'« intercoopération » n'était pas un élément naturel des coopératives. Il apparaît, cependant dans nos observations, qu'elle est bénéfique dans la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay. En effet, la relation que la Coopérative Ferland-Boilleau entretient depuis peu avec la Coopérative de solidarité les Quatre Temps permet l'échange d'expertise et favorise l'apparition d'une nouvelle coopérative qui permettra de nouveaux emplois pour chacune des coopératives. Outre cela, elle entretient un lien avec la Coopérative de Girardville qui a développé les épices d'Origina. Ce lien permet à la Coopérative Ferland-Boilleau d'avoir un emploi supplémentaire de cueilleur d'épices, d'exploiter une ressource non ligneuse qui ne l'aurait pas été autrement.

Sur le plan de la démocratie industrielle, la présence de deux types d'opérateurs de multifonctionnelles est un élément qui entretient des conditions de travail ardues et stressantes pour les travailleurs, ainsi que de créer des statuts de travailleurs moins égaux.

Telle que décrit précédemment, la coopérative compte des opérateurs-propriétaires de multifonctionnelles et des opérateurs travaillant sur les multifonctionnelles d'un opérateur-propriétaire. Les deux profitent d'une rémunération horaire, cependant, l'opérateur-propriétaire reçoit une seconde « rémunération » en fonction de la production accomplie par sa machine. Ce dernier a donc tout intérêt que son « kit », un propriétaire et quatre opérateurs pour une machine qui est utilisée de jour et de nuit, soit le plus productif possible. Cet intérêt est doublement motivé, d'une part par la pression économique du prêt nécessaire à l'achat de cette machine et, d'autre part, l'intérêt d'en tirer le plus de bénéfice possible. Cette décision d'organiser le travail ainsi vient du fait que la coopérative n'arrivait

pas à être rentable. L'investissement, les coûts d'entretien et la négligence des opérateurs en seraient les raisons.

Cette forme d'organisation du travail réplique d'une façon similaire celle observée par Mercure (1996) de l'« impartition flexible » lorsque les entreprises forestières ont opté de vendre les abatteuses à leurs travailleurs créant un statut de « propriétaire-salarié-artisan ». Ce dernier y voyait, la combinaison de différents statuts bénéfiques à ces travailleurs.

« Le contenu de leur tâche s'est enrichi; ils jouissent d'une plus grande autonomie responsable et sont en général propriétaires de leurs machines. Syndiqués, ils bénéficient aussi de la sécurité d'emploi et d'une gamme élargie d'avantages sociaux.¹⁹¹ Ce sont les gagnants de l'impartition flexible. »

C'est une vision idyllique du phénomène d'autant qu'il se produit dans une division forestière et non dans une coopérative. Tel que présenté, ce qui justifie le choix de confier à ses travailleurs la propriété des machines est le coût élevé d'acquisition et d'entretien. Le transfert de la propriété est donc accompagné d'un transfert de responsabilités et d'une pression économique importante. Ces responsabilités s'observent bien dans le nombre très élevé d'heures de travail de ces derniers (environ 70 heures).

À ce sujet, Hébert et Cloutier (2001), de l'Institut de recherche en santé et en sécurité au travail (IRSST), relèvent que la rémunération forfaitaire dans l'industrie forestière est problématique sur le plan de la santé et la sécurité au travail.

« Les sous-traitants absorbent les coûts d'une machinerie inadaptée aux rudes conditions du terrain et aux exigences d'un rythme de travail effréné. Enfin, les compagnies forestières reportent sur eux la charge d'adapter les méthodes de coupe mécanisée aux exigences de la Loi sur les forêts.[...]

Pour réussir à se faire un salaire convenable. Le travailleur accélère son rythme de travail, prolonge ses heures travaillées et exécute les travaux d'entretien ou les réparations à la hâte. Ce stress et cette propension à aller vite causent des accidents et nuisent à l'adoption d'un comportement préventif. Les travailleurs sont placés devant le dilemme : aller moins vite, travailler de façon sécuritaire et gagner moins ou aller plus vite, prendre des risques, gagner plus et... subir des accidents. La pire situation se retrouve en sylviculture, où la règle est le salaire au rendement des abatteurs,

191 MERCURE, Daniel. *Le travail déraciné*, "L'impartition flexible dans la dynamique sociale des entreprises forestières au Québec", Québec, Les éditions du boréales, 1996, p.168, 169, 190

débroussailleurs, reboiseurs et propriétaires de machinerie forestière. »¹⁹²

En ce qui concerne la récolte, on peut croire que cette problématique se limite aux propriétaires des machines, mais dans les faits, il nous a été rapporté que les propriétaires appliquaient une pression sur les membres de leur « kit », afin que ceux-ci affichent une bonne productivité quitte à faire de la pression sur la coopérative afin de changer les opérateurs improductifs.

Mercure (1996) accorde aux opérateurs-propriétaires un statut d'artisan disposant d'une grande autonomie et d'une grande liberté dans le choix des moyens pour arriver à des résultats prescrits. Les informations recueillies lors de notre passage nous présentent plutôt un système de contrôle direct sur les opérateurs d'abatteuse. En effet, chacune des multifonctionnelles est munis d'un GPS permettant une supervision importante du travail accompli. Il permet d'observer le territoire exploité, la productivité à l'hectare et au mètre cube. Ce contrôle constant de la façon de travailler, combiné à la rémunération forfaitaire, tend certainement à entretenir un niveau de stress important chez les opérateurs d'abatteuse.

La coopérative Ferland-Boilleau compte une diversité importante de type de travailleurs parmi ses membres : des ouvriers sylvicoles, des opérateurs, des opérateurs-propriétaires, des cueilleurs, etc. Chacun dispose de réalités différentes quant à leurs relations de travail. De plus, il est possible de se questionner sur l'influence réelle qu'a chacun d'eux. La propriété des machines multifonctionnelles est concentrée entre les mains d'un nombre limité de membres. Cette situation rend-elle la coopérative partiellement dépendante d'un petit groupe de propriétaires de machine? Un syndicat a la capacité de représenter adéquatement les intérêts de tous les travailleurs. L'assemblée générale ne semble pas être en mesure d'aussi bien représenter tous les travailleurs lorsque ceux-ci présentent des conditions de travail différentes.

Sur le sujet de la syndicalisation, selon la vision de la personne rencontrée, les travailleurs sylvicoles ont déjà tenté de mettre en place un syndicat afin de représenter leurs

192 HÉBERT, François, CLOUTIER, Esther et al. *Les accidents de travail en forêt : analyse de scénario d'accidents survenus entre le premier juillet et le 31 mai 1998*, Montréal, Institut de recherche en santé et en sécurité du travail au Québec, 115 pages

intérêts. La réaction de cette Coopérative a été radicale afin d'éliminer le syndicat. Elle a « fermé le département des travaux sylvicoles et créé une filiale en retirant le statut coopératif aux travailleurs qui avaient obtenu une accréditation sylvicole. »¹⁹³

Le responsable affirme qu'il s'agit du résultat d'une mauvaise formation des membres, d'une mauvaise communication, dans la coopérative Ferland Boileau. Elle s'est produite sous une direction qui ne s'occupait pas de ses employés. Cette réponse explique la syndicalisation par une mauvaise relation de travail entre la direction et ses travailleurs. Elle écarte cependant la possibilité que les conditions de travail de ses travailleurs ne puissent être insatisfaisantes selon l'appréciation qu'ils font de leurs réalisations. Telle que présentée précédemment, la marge de manœuvre des coopératives est très limitée, mais cela n'est pas une justification suffisante à l'abnégation du droit de représentation des travailleurs. Ce sujet sera d'ailleurs traité davantage dans la section de l'analyse.

La Coopérative de solidarité les Quatre Temps

Historique

Dès 1993, les lots intramunicipaux ont été ciblés comme une avenue stratégique pour développer de l'activité économique sur le territoire de Petit-Saguenay. L'expertise découlant de ces activités a permis la mise en place d'un projet de forêt habitée au Bas-Saguenay, réunissant les municipalités de Rivière-Éternité, de l'Anse-Saint-Jean et de Petit-Saguenay. Cela permit à 25 travailleurs forestiers d'y trouver un emploi et de participer à la mise en valeur des ressources du territoire forestier.

À ce moment les activités de ce projet sont chapeautées par un comité provisoire pour le développement de la forêt habitée qui se transforma en 2001, pour devenir la coopérative de solidarité en développement multiressources les Quatre Temps.¹⁹⁴ Le champ d'activité de celle-ci est le développement multiressources : autant récréotouristique, faunique que l'aménagement.

193 RYAN, Pascale (2011). *L'histoire d'un réseau à la défense des intérêts des coopératives forestières*. Cahiers de l'ARUC - Développement territorial et coopération, Série « Recherches », no. 7, p.74

194 *Guide de l'employé*, Coopérative de solidarité en développement multiressources Quatre Temps, mars 2010, p.8

La relation avec la forêt et avec la papetière

La coopérative bénéficie d'une entente avec la papetière. La coopérative fait des travaux de recherche financée par le MRNF, sur le secteur d'AbitibiBowater qui profite à cette dernière dans le sens où elle n'a pas à accomplir la sylviculture dans les sections traitées par la Coopérative les Quatre Temps.

Les deux dernières années, la coopérative reçoit le financement pour ses travaux sylvicoles du volet 2 directement du Ministère (MRNF), plutôt que par l'intermédiaire de la papetière. Cette pratique est appréciée, car dans le passé, des remboursements pour des traitements sylvicoles, dans le cadre du volet 1 du progrès du Ministère, ont été perdus alors que la papetière s'était réfugiée sous les lois de la protection de la faillite (C-36). Ce dernier épisode leur avait coûté 35 000 \$, dont 28 000 \$ de perte nette.

Ce genre de travaux pour le MRNF n'apporte pas de crédit pour la papetière, mais lorsque la papetière a à faire les travaux dans cette région, ceux-ci sont beaucoup plus simples. Cela enlève des frais de suivi que la papetière aurait eu à faire sur ces territoires de coupe. Cet informateur interprète cette forme de financement comme une forme d'émancipation en étant 100 % autonome pour les travaux sylvicoles depuis 2009-10, alors qu'auparavant elle était plutôt 100 % dépendante.

Cette situation découle aussi du fait qu'en rendant des services à la papetière, elle s'attend à obtenir l'exclusivité sur un certain territoire pour l'aménagement lorsqu'il n'y aura plus de financement de travaux sylvicoles par le MRNF. La Coopérative Quatre Temps est la seule à exploiter le territoire du Bas-Saguenay. Elle ne croit pas que le Groupement des propriétaires des boisés privés¹⁹⁵ ou la Coopérative de Charlevoix tenteraient de venir faire des travaux sur son territoire, car ce sont des organisations qui ont une certaine éthique.

Lorsqu'on lui parle de l'entreprise STI, il affirme que cette dernière bénéficierait d'une forme de favoritisme de la papetière. Ce favoritisme ne se fait pas sur le prix payé à l'entreprise qui fait l'aménagement, car il n'y a pas de négociation de contrat puisque tous les taux sont normés. Le favoritisme se fait à l'octroi des contrats. L'entreprise STI bénéficie

195 Les membres du RESAM

d'une quantité importante de territoires, 500 hectares de travaux sylvicoles, alors que les autres entreprises en ont qu'environ 100 hectares chacune. La qualité des territoires à traiter fait aussi partie de ce favoritisme.

Dans la vision des papetières, le débroussaillage est un coût (dépense) garantissant les droits de coupe (des crédits). La Coopérative a plutôt une vision où la culture (le reboisement) et la coupe sont faites dans une optique d'entretien de la forêt.

La crise forestière

Le responsable identifie trois raisons à la mauvaise posture actuelle de l'industrie forestière :

- une insatisfaction de la population dans la manière que la ressource est exploitée;
- la crise économique récente;
- un niveau culturel où il y aurait un malaise à s'engager dans une carrière en foresterie, car il y aurait peu ou pas de débouché et les entreprises sont peu florissantes. Elles sont dans une situation où elles vont emprunter au gouvernement plutôt que de dégager des rentabilités intéressantes.

L'industrie forestière ferait donc face à une crise d'image que les forestiers n'ont pas su gérer. Dans cette crise sur la façon d'exploiter la forêt, ceux-ci ont plutôt tenté d'éduquer le monde, mais cela n'a pas eu les résultats escomptés. Il voit dans le modèle québécois l'un des meilleurs au monde. Le problème c'était qu'il était plafonné avec un mauvais calcul sur la possibilité disponible.

Afin de revaloriser l'image de cette industrie, il propose la culture forestière qui est inscrite dans la nouvelle loi. Cela permettrait de redonner une certaine fierté aux travailleurs de la forêt. Il affirme qu'il s'agit d'un choix de société que d'investir dans la foresterie.

Présentement la coopérative ne fait pas de coupe, mais fait la construction de sentiers permettant un meilleur accès aux zones de sylviculture. Dans le passé, le régime de CPRS a favorisé le tremble (essence profitant des espaces très éclairés). Pour réhabiliter la forêt, on prélève l'essence sciage et on laisse sur pied l'essence pâte.

Le rôle dans la communauté

La Coopérative compte au total cinq permanents et 25 employés saisonniers. Un problème soulevé par cet administrateur est la perception actuelle de la foresterie comme un secteur temporaire pour ensuite se chercher un emploi dans une grande entreprise comme Alcan. Le noyau dur d'employés tourne principalement autour des gens qui se consacrent aux traitements multiressources.

Ces traitements sont liés au Plan d'Action Multiressources qui a été produit suite à la concertation des acteurs dans la communauté, afin de créer une synergie entre les différents projets des compagnies du milieu. Des rencontres de concertation se font deux fois par année, afin d'actualiser le plan.

Certaines activités de la coopérative profitent aux gens de la communauté comme le projet de bois de chauffage où l'on invite la population à aller couper certains arbres, afin de favoriser la régénération des forêts. La coopérative martèle donc les arbres malades ou ceux qui limiteraient la croissance d'essence désirée. Les gens de la communauté en font ensuite la récolte. Le sentier des murailles en est un autre projet qui bénéficie à la communauté.

La formule coopérative

La coopérative de solidarité bénéficie de trois catégories de membres : travailleurs, utilisateurs et de soutien. La formule coopérative intègre des valeurs dans sa manière d'exploiter la ressource. Elle a l'objectif de réhabiliter la forêt dégradée, la sapinière à bouleaux jaunes, par un programme d'intensification sylvicole. Les papetières ne sont pas membres de la coopérative, mais des clients.

Le responsable apprécie le modèle plus démocratique qu'apporte une coopérative. Elle mobilise ses membres autour de projets où chacun se sent interpellé à faire un apport pour le succès commun, contrairement à l'entreprise traditionnelle où le travailleur agit sous pression. Puisque les travailleurs s'impliquent dans les projets, le travail qu'ils réalisent leur apporte une certaine satisfaction. Cependant, certains postes ne sont pas autant mobilisant que d'autres. Par exemple, le recrutement difficile de travailleurs pour accomplir les contrats de sylviculture est un bon indicateur du manque d'intérêt pour cette profession.

Il y a la partie éducation à la coopération qui n'est pas facile et a été peu faite ces derniers temps. Il y a une formation sur les techniques sylvicoles, mais la formation sur l'esprit coopératif reste assez rare. L'éducation coopérative se dégagerait du gestionnaire de la coopérative et de certains autres membres ayant reçu de l'éducation dans des colloques, par leurs façons d'être et d'agir. Dans la pratique, il n'y a pas de volet éducation coopératif régulier. Malgré cela, les travailleurs « n'ont pas le choix » d'adhérer à l'esprit coopératif. Lorsque ceux-ci n'y sont pas habitués ou peu intéressés, un travail individualisé se fait sur ces personnes.

L'assemblée générale a lieu une fois par an, mais la participation n'est pas au niveau désiré. Malgré un bon taux de présence, les gens ne s'expriment pas au cours de l'AG.

Qualité du travail et de l'emploi

En ce qui concerne des conditions de travail des travailleurs associés aux activités « multiresources », le sentiment d'appartenance est très fort. On trouve plusieurs différences par rapport aux conditions de travail usuel des sylviculteurs. Ces travailleurs dans les « multiresources » sont payés à l'heure et les tâches à accomplir sont très variées. Les gens qui y travaillent affichent une stabilité d'emploi. Ils s'impliquent davantage dans la coopérative, ils sont tous sur le conseil d'administration.

Selon cet administrateur, les sylviculteurs ont des conditions de travail plus difficiles, mais la paye est bonne. La coopérative fait de son mieux pour leur fournir de bonnes conditions de travail : elle leur apporte de l'eau, parfois elle les transporte et les héberge. Cependant, selon lui, ce travail est dévalorisé et on paye pour ça. En ce qui concerne le salaire des débroussailliers, celui-ci est essentiellement déterminé par la grille. L'équipe de sylviculteurs compte sept à huit travailleurs, dont trois permanents. La moyenne d'âge actuelle de leurs débroussailliers permanents est de 59 ans.

La coopérative conserve une part du paiement accordé par le MRNF d'exécution des travaux sylvicoles afin de couvrir des frais fixes (comme les contremaitres) et le restant est versé au travailleur. Ainsi le salaire des sylviculteurs de la Coopérative des Quatre Temps est moins de 60 %, mais plus de 50 % du taux inscrit sur la grille du MRNF indiquant la valeur

des différents travaux sylvicoles¹⁹⁶. Cela correspond à un salaire annuel de 35 000 \$, incluant une période de chômage où les gens ont l'opportunité de se consacrer à d'autres activités. Elle ne peut payer de meilleurs salaires, car elle ne bénéficie pas d'un effet d'économie d'échelle.

Les débroussaillers ne sont pas tous des membres de la communauté, car certains proviennent de l'extérieur. La coopérative doit se trouver des travailleurs à l'extérieur de la région, car, malgré le haut taux de chômage, les gens ne souhaitent pas faire ce genre d'emploi. Le responsable croit que ce type d'emploi a une certaine capacité d'attraction d'immigrants de Montréal pour ensuite les conserver en région. C'est un type d'emploi que les Québécois ne veulent plus faire. L'an dernier, une dizaine de jeunes Québécois sont venus l'essayer, mais ceux-ci auraient trouvé cette expérience trop difficile. Les conditions de travail sont difficiles à améliorer, car le travail se fait sur le terrain aux aléas des intempéries, des désagréments des insectes piqueurs et de l'effort nécessaire aux déplacements. Cependant, selon le responsable de la coopérative ces travailleurs disposeraient des « meilleures » conditions de travail ce qui semble exagéré puisque lui-même ne fait pas ce travail et qu'il présente peut-être un aveuglement sur les besoins de cette main-d'œuvre.

Selon l'avis du responsable de la coopérative : « L'organisation syndicale des sylviculteurs ne peut fonctionner, car ceux-ci sont isolés et n'ont pas la possibilité d'échanger et se concerter dans des échanges quotidiens. » L'arrivée d'un syndicat ferait que ceux-ci ne paieraient que des cotisations sans avoir la possibilité d'en retirer des gains.

Évaluation

Sur le sujet de la vitalité démocratique, la coopérative obtient un résultat intéressant en obtenant une présence importante de ses membres dans son assemblée générale. Ce résultat est cependant insatisfaisant sur le niveau de participation des membres aux échanges qui s'y tiennent. Il semble manifeste qu'une formation sur le sujet est une première étape que pourrait mettre en place la coopérative afin d'obtenir une meilleure participation. Cependant,

196 Valeurs des traitements sylvicoles admissibles à titre paiement des droits - Période du 1er octobre au 31 décembre 2012, Ministère des Ressources naturelles et de la Faune, 3 pages, <https://www.mrnf.gouv.qc.ca/publications/forets/entreprises/traitements-sylvicoles-octobre-2012.pdf>, consulté le 18 décembre 2012

lorsqu'on souhaite une meilleure participation, il est pertinent d'identifier le genre de participation recherchée, les sujets sur lesquels on souhaite une amélioration de la participation, quels sont les apports recherchés par cette meilleure participation et quels efforts devraient être investis, afin d'obtenir les résultats escomptés.

L'objectif d'une formation pourrait être que le membre atteigne une éducation coopérative, en comprenant ses rouages, en adhérant à la mission et aux valeurs de la coopérative et qu'au final, il soit motivé par le développement de cette dernière. Un autre volet, tout aussi important pour qu'un membre puisse s'impliquer adéquatement dans une coopérative, est de le doter des connaissances nécessaires, afin qu'il puisse se prononcer sur les différents enjeux de la coopérative et qu'il comprenne ce que les choix qu'il fait en assemblée générale impliquent.

Dans la pratique, une meilleure participation peut simplement signifier de formuler des opinions sur l'ensemble des dossiers présentés, mais qui risque cependant d'être peu pertinente lorsque celle-ci ne se base pas sur des connaissances sur le sujet. À l'opposé on trouve différents sujets pointus qui peuvent être discutés, mais qui risquent de ne pas toucher l'ensemble des membres et, pour ces derniers, cela aura l'effet d'alourdir cet exercice. Ces deux cas sont problématiques car ils peuvent étirer en longueur une assemblée générale et mener à l'épuisement de ses participants

Certaines caractéristiques des emplois semblent avantager les travailleurs qui les occupent par rapport aux autres. En effet, l'assemblée générale est un exercice intellectuel dans lequel il est possible de discuter, délibérer, et d'influencer jusqu'à ce qu'une décision par vote soit prise. Les professions plus libérales, comme les biologistes et les ingénieurs, peuvent disposer d'avantages à cet égard. Ceux possédant une formation académique sur la forêt seront avantagés par rapport à un ouvrier sylvicole ne disposant que d'un diplôme d'études secondaires ainsi qu'un intérêt pour des tâches manuelles plus que pour un travail intellectuel. Une formation dans la coopérative pourrait diminuer ces différences.

Outre les caractéristiques de la formation, on trouve le lien d'attache entre la coopérative et son travailleur. L'emploi est une activité dans laquelle il est possible de s'épanouir. Sans s'étendre sur le sujet, les tâches, les conditions de travail et d'emploi, la

valorisation de l'implication et du travail accompli, ainsi que le fait de disposer d'une certaine autonomie, sont différents éléments influençant le travailleur dans son appréciation de son poste comme un lieu possible d'épanouissement. L'enquête sur le terrain confirme d'ailleurs que dans cette Coopérative, les travailleurs attirés à des activités et projets plus stimulants s'impliquaient davantage que les autres. Ce constat pourrait être un incitatif à valoriser le travail forestier dans la culture du Québec, telle que proposée par le responsable, mais aussi en travaillant à améliorer les conditions de travail et d'emploi, afin d'accroître l'engagement dans la coopérative. Cet engagement devrait d'ailleurs se répercuter par une plus grande appartenance et la diminution du taux de roulement. Cela aura aussi l'effet de préserver l'éducation et la culture de la coopération enseignées à ses membres dans la coopérative.

Au final, l'assemblée générale nécessite une éducation coopérative qui mobilise les travailleurs au succès de l'organisation, des membres instruits par des connaissances nécessaires à la prise de décision sur les différents enjeux. Le format de l'assemblée générale tend peut-être à avantager la discussion sur des sujets qui touchent une majorité de membres, plutôt que ceux qui touchent une minorité. La valorisation de l'ensemble du personnel favoriserait l'engagement et la participation.

Sur le plan des enjeux en lien avec la démocratie économique, la Coopérative a opté pour une stratégie où elle s'affranchit de l'influence de la papetière. Les raisons évoquées dans l'entretien sont, d'une part, d'éviter d'enlever une part des travaux d'aménagement disponibles aux autres coopératives. D'autre part, il est jugé que la papetière aurait un parti pris envers une entreprise privée, STI, au détriment des autres joueurs dans la récolte. Le propriétaire de cette entreprise aurait d'ailleurs travaillé pour la Coopérative de Charlevoix, avant de développer son entreprise et aurait bénéficié d'un traitement de faveur lui ayant permis d'obtenir les cinq huitièmes des travaux d'aménagement disponibles. Cela se serait produit sous la gestion du responsable précédent à celui en place lors de notre passage. Confronté au questionnaire sur la raison de cette part beaucoup plus importante à cette entreprise, il affirme que cela est dû au fait que cela a toujours été ainsi. Dans les faits, la rémunération des contrats de traitements sylvicoles sont régis par le MRNF, de celle-ci est déduit un pourcentage pour les travaux de planification réalisés par le détenteur de CAAF. Tel que présenté, ce favoritisme s'appliquerait sur le volume du contrat et possiblement sur la

qualité des terrains accordés.

Face à cette suspicion partagée des coopératives, quelles pourraient être les raisons de favoriser une entreprise privée à une coopérative, outre une relation privilégiée entre un entrepreneur privé et un détenteur de pouvoir? Une hypothèse résiderait peut-être sur le fait que le gestionnaire du CAAF aurait une influence plus importante sur les entrepreneurs privés et ses travailleurs, que sur une coopérative et ses membres. Cette hypothèse semble bien s'illustrer dans la récolte. En effet, ce sont les entrepreneurs qui embauchent leur personnel, mais, comme la papetière est certifiée ISO, c'est cette dernière qui forme les employés de chacun des entrepreneurs sur la santé et la sécurité, les façons de faire les différents types de coupe, sur les façons de réparer en forêt les multifonctionnelles (la mécanique et le système hydraulique). Chacune des multifonctionnelles est munis d'un GPS permettant une supervision importante du travail des opérateurs, dont les informations sont transmises au responsable de la papetière. Elles permettent d'observer le territoire exploité, la productivité à l'hectare et au mètre cube. Si le travail observé n'est pas conforme, le gestionnaire du CAAF peut remplir un document, afin d'en informer l'entrepreneur qui doit compléter ce document en inscrivant la mesure disciplinaire prise. Au besoin, l'information des GPS peut être transmise au MRNF pour diverses raisons. Enfin, AbitibiBowater s'occupe des matières dangereuses provenant des activités de la récolte.¹⁹⁷

Cette promiscuité, entre le responsable de la planification de la papetière, les entreprises privées et ses travailleurs, ne semble pas aussi évidente avec les coopératives. Ces dernières disposent de règles et de procédures qu'elles se sont dotées dans un processus démocratique limitant ainsi l'influence qu'un gestionnaire externe comme celui d'AbitibiBowater pourrait exercer sur ces organisations et leur membre.

Un aspect important de la démocratie économique de la Coopérative Quatre Temps est le lien étroit qu'elle entretient avec sa communauté et les acteurs du milieu forestier. Sa création est due à l'effort d'acteurs locaux qui se sont regroupés, afin de développer une activité économique valorisant les ressources naturelles de leur territoire. En effet, trois

¹⁹⁷ Ces informations ont été recueillies auprès du gestionnaire d'AbitibiBowater responsable de la planification.

localités se sont unies, afin de créer un projet rentable et durable. Le choix du type d'organisation s'est fait en continuité avec celle de la Coopérative de l'Anse-Saint-Jean, qui avait fermé quelques années précédemment. Le choix d'une coopérative de solidarité a été retenu et c'est une nouvelle formule présentant la caractéristique d'un lien étroit avec les acteurs locaux, étant donné la présence de différentes catégories de membres.

Le lien étroit de la coopérative avec sa communauté s'observe d'ailleurs dans ses activités qui s'inscrivent dans des démarches de conciliation avec les acteurs locaux dans le but d'éviter des tensions inutiles, d'afficher une transparence sur ses activités et de créer certaines synergies. Le Plan d'Action Multiressources, produit conjointement avec les acteurs locaux, actualisé deux fois par année, est un outil et une pratique en ce sens. Un exemple simple permettant d'observer un effet de synergie est une concertation autour du trajet d'un chemin forestier, afin que celui-ci crée des retombées bénéfiques pour chacun.

À cela s'ajoute le rapport étroit qu'entretient la coopérative avec la table de concertation des PDFD, qui est une forme d'innovation sociale de la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay, cherchant à mettre en relation les différents acteurs forestiers, afin que ceux-ci organisent leurs activités dans une optique de concertation, de développement de synergie et d'utilisation durable de la forêt. Le PDFD a bénéficié d'un Laboratoire rural en 2008 dont les objectifs étaient :

« réussir le développement et l'implantation durable d'un modèle de gestion territoriale, basé sur le partenariat et les besoins spécifiques des collectivités; grâce au mode de gestion territorial participatif, mettre à jour les orientations de développement forestier durable du territoire. Ensuite, réaliser les actions concertées visant la restauration du patrimoine forestier et la gestion intégrée des ressources;

Transférer aux autres communautés rurales les connaissances et l'expertise nécessaires à l'adaptation de ce nouveau modèle de gestion à leur territoire. »¹⁹⁸

La Coopérative Quatre Temps a été l'un des membres fondateurs de cet organisme. Elle a, de plus, réalisé divers travaux pour cet organisme, telles des études sur la sapinière à bouleaux jaunes de Charlevoix, et a participé au développement de coupes adaptées aux

198 Le groupe des PDFD – *Le groupe des partenaires pour le développement forestier Durable des Communautés de Charlevoix et du Bas-Saguenay*, « Notre mode de gestion territorial – Laboratoire rural », Groupe des PDFD, <http://www.groupepdfd.ca/notre-mode-de-gestion-territorial/laboratoire-rural-.html>, consulté le 22 août 2012

particularités du territoire favorisant la régénération des essences naturelles.

Sur le plan de la démocratie industrielle, la Coopérative des Quatre Temps a vu ses ouvriers sylvicoles entreprendre une démarche de syndicalisation. Suite à un conflit interne et un changement de direction, cette démarche a été abrogée. Tel que présenté plus tôt, il est perçu dans cette coopérative que l'insatisfaction des sylviculteurs relève davantage du manque de valorisation du travail forestier. Cependant, il est à noter que le poste d'ouvrier sylvicole est le seul à avoir des conditions de rémunération forfaitaire et présente des tâches plus répétitives que celles des ouvriers attirés aux projets multiressources. Le taux de roulement beaucoup plus élevé et l'obligation de recruter des travailleurs à l'extérieur de la communauté, afin de pourvoir les postes disponibles, présentent ici encore un nouvel exemple des besoins d'augmenter les conditions de travail et d'emploi de ses travailleurs.

La négation du droit de syndicalisation des travailleurs empêche la mise en place d'un exercice de négociation périodique ou continue qui permettrait une valorisation du métier d'ouvrier sylvicole. Cet exercice de négociation obligatoire entre la direction et ses travailleurs semble être une avenue intéressante facilitant la conciliation de leurs intérêts respectifs et pouvant permettre l'émergence de compromis, en fonction des possibilités du régime en place. Il serait possible qu'un tel processus puisse n'apporter que des changements mineurs. Pour les ouvriers sylvicoles affichant une moins grande scolarité, peut-être moins à l'aise à discuter et négocier, l'utilisation d'un représentant leur permettrait d'obtenir un accord légitime avec la direction qui leur permettrait de travailler en sachant qu'ils disposent des meilleures conditions de travail possible. L'assemblée générale ne semble pas être un lieu permettant un tel accord, étant donné la diversité d'intérêts qui y sont présents, la courte durée de l'exercice par rapport à une négociation collective et l'absence d'un représentant qualifié.

La coopérative de solidarité Valoribois

Historique

Dans son histoire, la scierie de Petit-Saguenay a souvent changé de propriétaire. Au début des années 1980, elle appartenait à la famille de Joe Houde. Puis les travailleurs ont formé une coopérative en 1984. Cette dernière a été rachetée par la Coopérative Laterrière. En 1996, elle a été rachetée par Donohue qui a été fusionnée avec Abitibi-Price, qui a formé

une division nommée Produits Forestiers Saguenay composée de plusieurs scieries de la région dont celle de Petit-Saguenay.

L'usine est fermée depuis 2010, suite à une décision qui a découlé de l'évaluation des forces et faiblesses de l'ensemble des usines d'AbitibiBowater. Face à la compétition d'usines complètement automatisées, elle n'a su se classer dans les standards désirés par le groupe.

Suite à la fermeture, la municipalité a créé des projets d'amélioration du village afin de retenir les ouvriers qualifiés de l'usine. La réfection d'une route a ainsi permis de fournir de l'emploi pour cinq travailleurs. L'idée du rachat de l'usine et les démarches pour la création de Valoribois ont débuté suite au retrait d'un acheteur potentiel, Perfecta.¹⁹⁹

L'offre d'achat de la scierie par la coopérative Valoribois est signée, mais il reste du financement à aller chercher ainsi qu'une étude environnementale requise. Afin d'ouvrir la scierie, il faut trouver un client qui est prêt à acheter le bois qui sera produit, alors que l'usine n'est même pas encore ouverte. De plus, seule, l'activité de la première transformation est peu rentable. Les activités de la scierie devront intégrer la deuxième et la troisième transformation rapidement. Pour ce faire, il faut se démarquer des produits disponibles sur le marché. Le plus difficile n'est pas de faire un produit, mais bien de trouver un marché pour le vendre. La compétition dans le résineux étant beaucoup trop forte, la majorité des activités de la coopérative devrait se concentrer sur l'utilisation du tremble.

Le fait que l'usine n'ait pas été relancée rapidement a créé un choc pour tout le monde, y compris AbitibiBowater qui achète une part des copeaux produits. Il est plausible de croire que la Scierie de Petit-Saguenay fait partie de la stratégie d'affaire de la papetière, puisqu'elle ne l'a pas liquidé, lorsqu'elle était sous la protection de la Loi sur les arrangements avec les créanciers.

L'usine du Petit-Saguenay faisait ses frais. Elle était reconnue pour avoir une équipe de travail productive et la sécurité était au rendez-vous. La scierie, par ses procédés manuels, a beaucoup de polyvalence pour couper différentes essences. Elle occupait une position

¹⁹⁹ Le 5 juillet 2010
116

stratégique puisque le tremble coupé était utilisé dans la recette des pâtes.

Pour la communauté, c'est un outil d'aménagement sylvicole depuis une dizaine d'années. Dans le sens où le tremble n'est pas l'essence naturelle de la région. Une stratégie d'aménagement sylvicole doit être mise en place pour favoriser une meilleure régénération de la forêt. Pour ce faire, encore faut-il couper du bois.

Suite à l'annonce du retrait de Perfecta, un comité de démarrage a été créé avec la participation du PDFD, la Coopérative de solidarité les Quatre Temps et un agent de développement. L'objectif de rachat était de finaliser l'acquisition pour le mois de décembre 2010. Cependant, cela ne s'est pas réalisé dans ces délais et une échéance du gouvernement fait que l'usine est considérée dans un stade d'arrêt définitif. Cela implique que, dorénavant, un bilan environnemental est nécessaire à sa relance et des fonds supplémentaires devront y être investis. Il y a du travail à faire afin de compléter le montage financier. Le coût d'achat n'est pas le problème, c'est plutôt l'obtention d'un fonds de roulement nécessaire pour payer la coupe et l'équipement.

L'aide du gouvernement dans le projet est, à l'avis du responsable, difficile à obtenir. Le financement des banques l'est tout autant. Les fonctionnaires ont d'abord une logique d'affaires, tandis que les résidents de Petit-Saguenay sont animés par une logique de survie. Les relations avec le MRNF sont bonnes, car les acteurs opèrent depuis une quinzaine d'années dans la forêt et les travailleurs sont qualifiés. Cela a permis un transfert du CAAF d'une manière relativement aisée.

Il y a un écart entre le discours de certains politiciens, qui affirment l'importance des régions, et la réalité des entrepreneurs locaux qui ont à travailler avec les fonctionnaires. Les projets seraient essentiellement financés sur la base de leur rentabilité, et non sur la disponibilité de richesse en région. À cela s'ajoute, qu'en pleine crise forestière, les institutions bancaires sont peu intéressées à financer ce genre de projet. La caisse locale a fourni une certaine aide au projet avec son fonds communautaire, mais elle n'a pas de pouvoir de décision pour financer l'ensemble du projet.

La relation avec la forêt et avec la papetière

La direction d'ABW avait identifié la Scierie de Petit-Saguenay comme l'une des quatre usines problématiques avec celles de St-Fulgence, de Laterrière et de La Baie. Ces quatre usines ont donc été réunies sous la bannière de Produits Forestiers du Saguenay (PFS). La scierie de La Baie a été fermée en premier lieu à peu près au même moment que la fermeture de l'usine de pâtes et papier à La Baie. La Scierie de Petit-Saguenay a alors spécialisé toute sa production dans le tremble, ce qui lui a permis de rester ouverte le plus longtemps.

Le tremble était cependant déjà dédaigné dès 1993. Sous l'égide de Donohue, les copeaux de tremble allaient directement à la papetière, car cela augmentait la blancheur du papier avec un produit beaucoup moins cher que les agents de blanchiment. Dans leurs premières études, la papetière introduisait 1 à 2 % de tremble dans la pâte faite dans l'usine de Clermont. Voyant que ce procédé pouvait être rentable, Donohue a investi et construit un entrepôt permettant d'accueillir 30 tonnes de bois. Selon l'informateur clé de Valoribois, cela permettait une production de planches sans avoir à se soucier de l'écoulement des stocks, car elles étaient alors entreposées. Cela correspondait à un investissement de 1,2 million de dollars en 1996. Cela laissait entrevoir, à cette époque, que le tremble était appelé à un avenir presque certain.

Le tremble servait à faire des bâtons de hockey et plusieurs autres petits produits. Le dernier client fiable était un acheteur de pièces de palettes. Le responsable rencontré affirme qu'il y avait un avantage dans le fait que la Scierie de Petit-Saguenay soit faiblement mécanisée. Les billes de tremble produites sont de formats très différents et les madriers de deux pouces par quatre pouces (2 par 4) correspondent vraiment aux spécifications et parfois mêmes les dépassent (avec 1/8 ou 1/4 de pouce de plus). Cela permettait de produire un produit de qualité supérieure, classé dans la catégorie « sélect ». C'était fort intéressant, mais difficile à maintenir, parce que la scierie n'était pas équipée d'un planeur et d'un séchoir pour réaliser les étapes nécessaires à la production d'un produit de catégorie « sélect ». Telle était la situation, car la compagnie ne voulait pas investir. Sa stratégie consistait alors dans la diminution de la production dans les usines les moins rentables. En outre, le fait que Produit Forestier Saguenay était coté à la bourse faisait qu'une part importante des profits fuyait

l'entreprise vers les actionnaires.

Dans les circonstances, pour les clients de la scierie qui recherchait un produit de catégorie « sélect », il fallait réaliser ailleurs les autres procédés (délatter, sécher et latter). Comme chacune de ces étapes a un coût, cela diminuait la rentabilité. La gestion du transport et de la transformation des matériaux devait être faite dans la direction de la route où l'on voulait écouler la marchandise afin d'éviter des frais de transport inutile. Selon l'avis du gestionnaire de la scierie, le profit ne se trouve pas au niveau de la première transformation, mais plutôt celui de la deuxième où de la troisième.²⁰⁰

La scierie a toujours fait un peu de résineux afin de conserver le CAAF et cela permettait de continuer la production, lorsqu'il n'y avait plus de tremble ou lorsque l'entrepôt était plein. Au moment où le tremble a été valorisé, la scierie avait une bonne production et employait environ 55 travailleurs jusqu'en 2002-2003. Dans les meilleures années, la scierie de Petit-Saguenay produisait 23 à 25 millions pieds de bois. À la fermeture, elle ne comptait plus que 22 travailleurs. La dévalorisation du tremble a recommencé lorsque la papetière de Beaupré a fermé. On se retrouvait avec un excès de sapins à la papetière de Clermont. La Scierie de St-Hilarion avait reçu beaucoup d'investissement, c'est pourquoi elle fut privilégiée au détriment de celle de Petit-Saguenay. Progressivement, cette dernière a vu sa production diminuer. Puis, l'usine a fermé ses portes et cela a été un choc, car il s'agissait de la seule usine du village.

Le rôle dans la communauté

La mobilisation de la communauté locale dans le projet de la relance a principalement consisté dans la participation de la municipalité qui a accepté de financer des travaux d'aménagement afin de fournir du travail aux ex-travailleurs de la scierie. L'objectif était de conserver sur place les compétences de la main-d'œuvre. Dans le village, 95 % des gens se sentent concernés par le redémarrage de la scierie, car on parle d'un village monoindustriel. Dans le futur, la scierie doit être capable de prendre les bonnes orientations. Elle doit devenir un outil d'aménagement sylvicole et conserver les richesses exploitées dans la région.

200 Le planage et le séchage

La formule coopérative

Le nouveau projet s'adapte bien à l'utilisation d'une organisation coopérative. Plus particulièrement une coopérative de solidarité. Les gens qui vont s'affilier avec la Coopérative vont fournir une expertise. Cela s'inscrit aussi dans la continuité historique où la scierie a déjà été la propriété de la Coopérative Laterrière. L'avantage de cette nouvelle coopérative par rapport à la précédente réside, selon l'avis du responsable, dans le volet « solidarité ». Cette formule permet aux membres, possédant différentes compétences, de partager leur expertise tout en retirant certains bénéfices de leur participation à la coopérative. Le responsable rencontré définit la coopérative de solidarité par les travailleurs qui jouent le rôle de moteurs, les utilisateurs étant les clients ou les fournisseurs, l'ensemble étant appuyé par les membres de soutien

La coopérative dépend d'une mobilisation importante de la population pour sa relance. Elle bénéficie de la présence du PDFD qui s'implique dans cette démarche et dont ses membres sont favorables à cette relance.

Qualité du travail et de l'emploi

Le responsable perçoit que l'organisation coopérative ne devrait pas nécessairement changer les conditions de travail, mais elle devrait changer la façon de penser des travailleurs. La culture était auparavant « excellente » lors de la présence de la Coopérative Laterrière. On s'attend donc que la nouvelle coopérative de solidarité présente un climat de travail aussi bon. Les conditions de travail vont être maintenues à un niveau équivalent à celles qu'il y avait sous le précédent syndicat²⁰¹. Il est cependant considéré que les travailleurs devraient renoncer à leur syndicat, car il ne sera plus nécessaire selon le gestionnaire rencontré. Le syndicat ne s'est pas impliqué dans la relance de la scierie. Les travailleurs avaient cessé de payer leur cotisation et n'ont donc plus de délégués syndicaux.

Évaluation

Puisque la coopérative n'est encore qu'un projet, il est impossible d'en évaluer ses politiques liées à la mobilisation et à la vitalité démocratique. Il est cependant possible d'observer différents enjeux de la démocratie économique et de la démocratie industrielle.

201 Le syndicat des travailleurs forestiers du Québec (S.C.E.P.) section locale 3000Q

Sur le plan de la démocratie économique, cette nouvelle organisation est fortement liée à son territoire et aux différents acteurs de la communauté. Elle est le résultat d'une association d'acteurs locaux s'engageant dans un projet permettant des retombées bénéfiques pour la quasi-totalité des acteurs locaux : des emplois et une industrie pour les habitants de Petit-Saguenay, des activités forestières et de l'emploi pour les coopératives forestières, un outil d'aménagement du territoire et de revalorisation de la forêt. Le tout s'exécutera dans un processus de concertation avec les acteurs forestiers de la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay.

La coopérative de solidarité est un moyen de cristalliser dans une organisation une mission et des valeurs associées à son territoire et à sa communauté. Ses membres représentant les travailleurs, les utilisateurs et les différents acteurs intéressés à soutenir et influencer les activités de cette coopérative y trouveront une voix et auront la possibilité d'y présenter leurs intérêts.

Sur le plan de la démocratie économique, il est possible d'évaluer la participation du syndicat dans le processus présenté qui est, malheureusement, plutôt absent. Il est à noter qu'il ne s'agit pas d'une des missions fondamentales du syndicat de garantir une activité économique locale à ses membres en cas de fermeture de l'entreprise. Cela pourrait être une avenue innovatrice pour un syndicat, surtout lorsqu'il est affilié à une centrale syndicale disposant d'un fonds d'investissement, que de défendre ses membres, victimes de licenciements collectifs, à la suite de la fermeture de leur usine pour des raisons de rentabilité financière insuffisante et non pour des raisons de rentabilité réelle. Cette participation ne se ferait pas au détriment des coopératives, car ce type d'organisation est porteur de missions et de valeurs très proches de celles défendues par les syndicats, et devrait donc privilégier la mise en place de coopératives de travailleurs.

Les promoteurs de la nouvelle coopérative ont demandé aux travailleurs de se désaffilier de leur syndicat. Cela reflète des perceptions des promoteurs à l'égard des syndicats qui sont similaires aux autres coopératives forestières, comme on l'a vu plus haut. Il est peu acceptable qu'une entreprise privée fasse une telle demande et il est problématique d'affirmer que les coopératives puissent avoir la légitimité de le faire. Le syndicat n'est pas

qu'un outil de confrontation, puisqu'il permet d'atteindre une certaine « paix industrielle ». Il s'agit d'un droit et d'une décision que les travailleurs peuvent prendre de façon indépendante à toute pression. Cela est tout autant vrai si ceux-ci décident de former un syndicat à nouveau.

En somme, la présence aux assemblées générales est généralement bonne pour la plupart des coopératives, mais la participation des membres dans les débats de l'assemblée est limitée. Un travail de mobilisation des membres pourrait être bénéfique pour améliorer cet aspect. Les travailleurs dans l'aménagement sont ceux qui s'impliquent le moins dans leur coopérative. Leurs pénibles conditions de travail, occasionnant un taux élevé de roulement, représentent un facteur susceptible d'expliquer cette situation.

Il existe un intérêt dans la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay de se concerter entre les acteurs forestiers de la communauté, afin de se doter de pratiques et de moyens dans l'objectif de créer de l'emploi, des synergies entre les entreprises, de revaloriser la forêt, afin d'en augmenter sa productivité par des techniques adaptées aux particularités de la région.

La compétitivité des coopératives par rapport aux entreprises privées semble relativement ardue. Plusieurs informateurs-clés rencontrés au cours de la recherche ont évoqué la présence d'un favoritisme du détenteur de CAAF qui privilégie les entrepreneurs privés soit par collusion ou pour des raisons de contrôle des opérations, car les entrepreneurs privés sont plus facilement contrôlables que les coopératives qui se dotent de règles de fonctionnement.

Les coopératives forestières se différencient au regard de leur place dans l'industrie forestière. Certaines semblent chercher à acquérir une plus grande autonomie et une stabilité dans les contrats de récolte et d'aménagement, afin de pouvoir s'adonner adéquatement aux métiers forestiers. D'autres encore préfèrent chercher à s'émanciper de l'industrie, jouer un rôle similaire à un entrepreneur et développer un modèle différent d'utilisation durable de la forêt. Ce sont deux visions pouvant coexister, mais qui peuvent aussi entretenir certaines tensions, puisque l'une entérine la place de l'industrie existante, alors que la seconde la remet

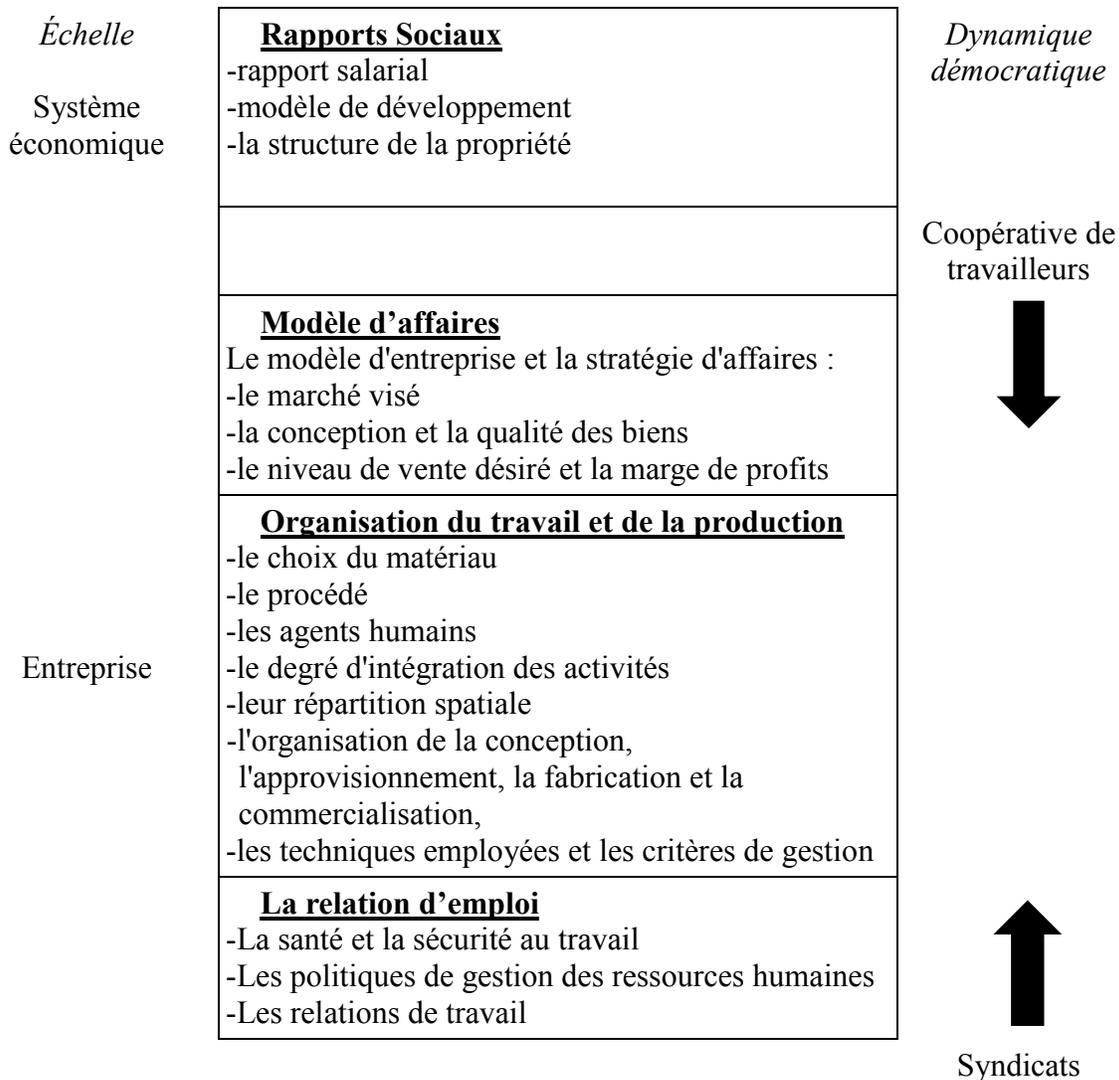
en question.

Enfin, pour les coopératives la présence syndicale est très mal perçue et elle est même l'objet d'une vive réaction afin d'éviter la syndicalisation de ses membres. La difficulté à améliorer la qualité du travail et de l'emploi de certains de ses travailleurs a peut-être nui à une présence plus importante du modèle coopératif dans l'industrie forestière. Les coopératives ont une marge de manœuvre limitée due à leur marge bénéficiaire très faible. Elles semblent cependant avoir des difficultés à faire des représentations, afin d'obtenir une part plus importante des bénéfices de l'activité forestière. Cette difficulté semble être fortement liée au fait que le lobby qu'est le Conseil de l'industrie forestière du Québec bénéficie d'un pouvoir bien supérieur à celui que détient la Fédération des coopératives forestières du Québec. En outre les coopératives sont dans une position où elles ne peuvent revendiquer sans risquer d'être négligées par les entreprises qui leur fournissent la majorité de leur contrat. La lutte entre les centrales syndicales et les coopératives est cependant une lutte vaine, car les unes et les autres devraient travailler de pair à fournir des emplois de qualité à leurs membres. Une forme d'alliance entre ses deux organisations pourrait apporter des gains substantiels. Dans la section suivante, nous analyserons les moyens de concilier la démocratie économique et la démocratie industrielle.

7. Analyse

L'ensemble des observations nous permet de dresser un bilan sur les formes de démocratie économique et de démocratie industrielle que l'on retrouve dans les coopératives étudiées. Afin de présenter une analyse adéquate, nous ferons un constat à l'aide de notre modèle d'analyse développé précédemment. Nous tenterons d'identifier des façons par lesquelles les coopératives pourraient concilier la démocratie économique et la démocratie industrielle.

Figure 3 : Modèle d'analyse des coopératives



Constat

Afin d'avoir un constat global des coopératives rencontrées, nous utiliserons modèle d'analyse développé qui nous permet une appréciation théorique de l'entreprise sous ses différentes dimensions.

Nous traiterons, d'abord, de la coopérative à l'échelle de l'entreprise qui, selon notre modèle, se compose du modèle d'affaires, l'organisation productive et la relation salariale. Nous traiterons ensuite de la façon dont les coopératives s'inscrivent dans la dimension des rapports sociaux.

Tout d'abord, le modèle d'affaire se compose d'un type d'entreprise et de la stratégie d'affaires, le marché visé, la conception et la qualité des biens, le niveau de vente désiré et la marge de profits.

Le type d'entreprise sélectionnée est donc la coopérative de travailleurs pour accomplir des activités liées à la forêt.

La stratégie d'affaires, la conception et la qualité des biens seront influencées par la capacité de capitalisation des coopératives forestières. Détenir une certaine quantité de capitaux est essentielle au développement d'une entreprise et aura de l'influence, autant sur le type de produit ou d'activité qu'on souhaite faire, que sur le procédé plus ou moins industriel pour le réaliser. De par sa nature, la coopérative de travailleurs favorise un investissement collectif par ses membres, afin que ceux-ci bénéficient par la suite d'un emploi. Cette nature favorise l'essor, sans s'y limiter, des coopératives dans les activités nécessitant le moins de capitaux. Ces activités sont, d'abord, celles de la sylviculture qui nécessitent relativement peu de capital. La récolte industrielle nécessite un certain capital pour l'acquisition d'abatteuses multifonctionnelles. La présence d'une quantité suffisante de ressources forestières, d'un droit de coupe, ainsi que des débouchés sûrs pour une période relativement longue pour cette ressource (afin de rembourser l'achat de la multifonctionnelles), sont différents facteurs à prendre en compte pour accéder à ce type d'activité. L'industrie du sciage va nécessiter différents niveaux d'investissement selon le type de production désiré.

À titre d'exemple, la Coopérative Valoribois a réussi à financer, après plus de 3 ans, le

projet de la relance de la scierie à l'aide d'une somme de 1 612 000\$²⁰² dont 150 000\$ serviront à l'acquisition d'un séchoir²⁰³ permettant la création de 12 emplois directs. Il reste que la Scierie Valoribois est peu automatisée et n'offre donc pas une productivité équivalente à d'autres usines, telles la Scierie de la Dorée au Lac St-Jean qui fait l'objet d'un investissement de 1 600 000\$ pour la seule acquisition d'une raboteuse industrielle²⁰⁴, ou encore celle de Girardville dont l'investissement est de 3 000 000\$ pour l'acquisition d'une nouvelle ligne de sciage « à la fine pointe de la technologie »²⁰⁵.

Cet exemple démontre que l'acquisition d'une scierie par une coopérative nécessite d'amasser une somme importante de la part de ses membres. Dans le cas de Valoribois, cela correspond à 134 333\$ par membre travailleur qui bénéficiera directement des emplois dans la scierie. Cela correspond à plus de trois fois le salaire moyen d'un opérateur de scie qui est de 35 000\$ par année. Cependant, la relance de la scierie était d'un intérêt régional qui, ne fournissant peut-être que 12 emplois directs, mais fournissant quelques dizaines d'emplois dans la récolte et l'aménagement, ainsi que plusieurs emplois indirects dans des communautés rurales, dont l'existence dépend de la présence de l'industrie forestière. La formule coopérative retenue, soit une coopérative de solidarité, est une forme d'organisation favorisant l'inter coopération et la mobilisation de différents acteurs de la communauté où des membres utilisateurs et des membres de soutien s'impliquent dans la création d'une entreprise, dans laquelle ils pourront exprimer de façon démocratique leurs intérêts. Dans cet exemple, il s'agit de l'implication économique, en tant que membres utilisateurs, de la Coopérative forestière Ferland-Boilleau et de la Coopérative de solidarité Quatre Temps, ainsi que la mobilisation du PDFD et la participation de divers intervenants

202 *Valoribois relance l'usine de sciage*, Village de Petit-Saguenay ...naturellement, <http://www.petit-saguenay.com/contenu/valoribois-relance-lusine-de-sciage>, consulté le 31 octobre 2012

203 *La Coopérative de solidarité Valoribois acquiert l'Usine de sciage de Petit-Saguenay*, le Groupe des PDFD des communautés de Charlevoix et du Bas-Saguenay, <http://www.groupepdfd.ca/a-propos-des-pdfd/valeurs/59.html>, consulté le 31 octobre 2012

204 TREMBLAY, Kate. *Produits forestiers Résolu - Un investissement de 1,6 million pour la Scierie de La Dorée*, TVA Nouvelles, 2012, <http://tvanouvelles.ca/lcn/economie/archives/2012/08/20120821-202757.html>, consultées le 31 octobre 2012

205 TREMBLAY, Isabelle. *Résolu investit 3 millions \$ à Girardville*, La Presse.ca, 2012, <http://www.lapresse.ca/le-quotidien/actualites/201207/27/01-4560123-Résolu-investit-3-millions-à-Girardville.php>, consulté le 31 octobre 2012

gouvernementaux.

Ces éléments montrent l'aisance que peuvent avoir les coopératives à s'implanter dans les activités de l'aménagement et la récolte. Il semble plus difficile pour ces dernières de s'implanter dans les activités de transformation, qui nécessitent le regroupement d'un nombre important d'acteurs, dépassant parfois même le nombre de travailleurs qui y trouveront un emploi. L'exemple de Valoribois est cependant un exemple à suivre pour différentes communautés forestières désirant accéder aux activités de transformations, profiter de retombées bénéfiques qui y sont associées et qui dépassent largement le nombre d'emplois directs.

Peut-être qu'il serait suffisant pour les coopératives qu'elles ne se consacrent qu'aux activités d'exploitation forestière, mais deux éléments justifient l'importance qu'elles doivent accorder à l'extension de leurs activités au niveau de la transformation. Il s'agit de la distribution de la valeur ajoutée dans les activités forestière associées à l'utilisation du bois, ainsi que le statut avantageux actuel des bénéficiaires de CAAF dans le régime forestier.

Tableau 6 : Distribution des effectifs, de la masse salariale et de la valeur ajoutée au Québec

	Emplois	Traitements et salaires	Valeur ajoutée	Moyenne des salaires et des traitements	Valeur ajoutée/ nombre d'emplois
	totaux	totaux	totale		
	(n)	(M \$)	(M\$)	(\$)	
Foresterie et exploitation forestière (SCIAN 11331)	10 767	383	858,1	35 571,65	79 697
	8%	8%	8%		
Fabrication de produits en bois (SCIAN 321)	28 645	1 101,6	2289,3	38 456,97	79 920
	22%	22%	21%		
Fabrication de papier (SCIAN 322)	19 972	1 207,3	3158,4	60 449,63	158 141
	15%	24%	29%		
Meubles et produits connexes (SCIAN 337)	25 455	827,2	1568,8	32 496,56	61 630
	19%	16%	14%		
Impression et activités connexes (SCIAN 323)	14 820	678,8	1473,8	45 802,97	99 447
	11%	14%	14%		
Activités récréotouristiques	32 111	818	1478,5	25 474,14	46 043
	24%	16%	14%		
Total	131 770	5 015,9	10 826,9		

Source : Statistiques du MRNF – Ressources et industries forestières 2012²⁰⁶

Le tableau fait la présentation de la répartition de la main-d'œuvre, la masse salariale respective qui lui est associée, ainsi que la valeur ajoutée dans les activités forestières étudiées que sont l'activité de la récolte, la transformation de produit en bois et la transformation en produit de papier ainsi que les activités connexes que sont les activités de transformation du bois et du papier ainsi que les activités récréotouristiques. Il met en

206 PARENT, Gervais. BOULAY, Étienne. et FORTIN, Claude, *Ressources et industries forestières - Portrait statistique édition 2012*, Ministère des Ressources forestières et de la Faune, 2012, p.52

évidence que les activités d'exploitation forestière sont le niveau présentant le salaire et traitement moyen le plus faible des activités étudiées, 35 572\$ par année. Les activités de fabrication de produits en bois suivent avec le salaire et traitement moyen de 38 457\$ par année, et les travailleurs du secteur de la fabrication de papier obtiennent en moyenne 60 500\$ par année. L'industrie de la fabrication de papier se détache fortement de ces deux autres activités, en affichant le salaire et traitement moyen le plus élevé, ainsi que la valeur ajoutée par emploi la plus élevée. Il est peu probable que seules les différences au niveau des compétences justifient cet écart de salaire. La syndicalisation, traditionnellement très forte de ce milieu, ainsi qu'une présence importante de valeur ajoutée par emploi, seraient peut-être une bonne explication.²⁰⁷ Malgré que l'industrie du papier est en ralentissement et en décroissance, l'industrie du papier dégage une valeur ajoutée importante. Il reste que l'accès à cette industrie est difficile, car elle nécessite des investissements très élevés. Comme toutes ces activités font partie d'une même chaîne de valeur dominée par un oligopsonne de papeteries, elles sont en position de pouvoir capter la plus grande part de la valeur ajoutée.

Une autre constatation, que met en évidence le tableau, est les faibles salaires liés aux activités récréotouristiques qui peuvent être un complément aux activités forestières, mais qui ne créent pas suffisamment de richesse pour être une avenue apte à remplacer les activités d'exploitation forestière.

Dans le cas des coopératives forestières, leur marché visé est local, tout en ayant des activités dans l'exploitation forestière. À cet effet, la Loi sur les forêts indique que « tous les bois récoltés sur le domaine de l'État, quel que soit la nature ou l'objet du permis d'intervention autorisant la récolte, doivent être entièrement ouverts au Québec »²⁰⁸. Le marché est donc essentiellement orienté vers les bénéficiaires de CAAF qui détiennent 95% des droits d'aménagement et de coupe sur les terres publiques. Dans l'unité d'aménagement, couvrant le territoire de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay, on trouve un bénéficiaire

207 22 785 travailleurs sur les 23 343 travailleurs de l'industrie des pâtes et papier étaient syndiqués en 1993.

LAPOINTE, Paul-André. et CARON, Natalie. *Portrait statistique des usines de pâtes et papier au Québec, 1989-1993*, Cahiers du CRISES, no ET9403, 1994, <https://depot.erudit.org/bitstream/001758dd/1/ET9403.pdf>, consulté le 31 octobre 2012

208 *Loi sur les forêts*, L.R.Q. 2012, c. F-4.1, a.159

détenant les droits la presque totalité des ressources forestières de ce territoire. Il s'agit donc d'un marché particulier présentant un quasi-monopsonne. Dans cette situation, détenir une usine de transformation peut permettre d'élargir les possibilités de marché, en évitant un oligopsonne, et la possibilité d'exporter ses produits.

Le volume d'activité désiré et la marge de profit pour les coopératives forestières sont liés au niveau de la « demande » des travaux de récolte et des travaux d'aménagement, qui dépend fortement des contrats offerts par le détenteur de CAAF. Les coopératives peuvent chercher à trouver d'autres partenaires économiques, mais, d'une part, les boisés privés sont entretenus par les membres du RESAM et, d'autre part, il est très difficile d'obtenir des contrats suffisamment importants pour qu'ils puissent offrir de l'emploi pour l'ensemble de la période d'activités. Par exemple, le Massif de Charlevoix est un bon client de la Coopérative de Charlevoix, mais n'offre de l'emploi que pour quelques semaines tôt au printemps, ce qui est nettement insuffisant pour satisfaire les besoins de travail pour les membres de cette coopérative. Sur le plan de la récolte, on trouve l'exemple de la Coopérative Ferland-Boilleau, qui peut difficilement remplacer la perte d'un contrat de 100 000m³ de bois pour le compte d'Abitibi-Bowater. Puisque le MRNF fixe les taux associés à la réalisation des travaux sylvicoles, la marge de profit lui étant associée est constante et faible à 4%.²⁰⁹ La marge de profit augmenterait principalement par les économies d'échelles qui s'obtiennent avec l'augmentation du volume de travaux sylvicoles, ainsi que par l'accès à des territoires plus faciles à traiter. Ces facteurs dépendent eux aussi des décisions du détenteur de CAAF.

La conception et la qualité des services de l'exploitation forestière, qui sont les activités de la récolte et de l'aménagement, sont fortement déterminées par les normes du système en place, celles du MRNF et de l'industrie forestière. Ainsi, les CPRS sont le type de coupe privilégié par l'industrie en respectant certaines normes environnementales du MRNF. Les travaux d'aménagement sont réalisés conformément aux normes du MRNF.

On observe donc que, sur le plan du modèle d'affaires des activités de l'exploitation forestière, soit la récolte et l'approvisionnement, les coopératives et leurs membres ont peu de

209 *Enquête sur les coûts de la sylviculture des forêts du domaine de l'État 2007-2008*, Del Degan, Massé experts-conseils pour le compte pour le Ministère des Ressources naturelles et de la Faune, 2009, p.S-3

choix qui s'offrent à eux. Elles doivent diversifier leurs activités à l'extérieur des champs d'activités de l'exploitation forestière si elles désirent développer une certaine autonomie à l'égard des bénéficiaires de CAAF qui forment des quasi-monopsones et disposent d'un rapport de force par cette situation.

Quant à l'organisation productive, elle se compose du choix du matériau, le procédé, les agents humains, le degré d'intégration des activités, leur répartition spatiale, l'organisation de la conception, l'approvisionnement, la fabrication et la commercialisation, les techniques employées et les critères de gestion de la production.

Puisque l'exploitation forestière est une activité d'extraction, le choix du matériau s'applique peu dans le sens où la production et la récolte de l'ensemble des essences se font présentement de manière similaire. Cela s'applique davantage dans les activités de transformation où chacune des essences a des particularités physiques, les rendant plus ou moins adaptées aux diverses productions. Ainsi, les papetières utilisent des « recettes » de copeaux de bois, afin d'optimiser la qualité de leur papier, et le bois d'œuvre est plus ou moins valorisé sur le marché en fonction des essences utilisées. Les CAAF sont d'ailleurs, pour ces raisons, liés à différentes essences.

Le procédé, la fabrication et les techniques employés font référence à la façon de produire le bien ou le service. Celui-ci fait principalement référence au niveau de mécanisation de l'activité qui aura l'effet le plus important sur la productivité de l'activité. Ainsi, les activités des coopératives dans l'aménagement sont manuelles et celles de la récolte sont automatisées. L'industrie du sciage présente différents niveaux de mécanisation passant de procédés faiblement mécanisés, comme cela sera le cas pour la Coopérative Valoribois, à des procédés automatisés ayant des productivités variées.

Les agents humains sont liés aux procédés dans un sens où une activité mécanisée nécessitera, parfois, davantage de qualification. À cela s'ajoute le souci des coopératives à créer de l'emploi pour les membres de leurs communautés. En tant que moteur économique de leur région, il est avantageux, voire important, que la main-d'œuvre vive dans leur communauté et y dépense, afin d'engendrer d'autres activités économiques. Cela peut paraître d'autant plus vrai lorsqu'on prend en compte que les activités forestières fournissent

très peu d'emploi aux femmes²¹⁰ .

En étant fortement liée à leur communauté, adoptant même des noms liés au territoire²¹¹, leur répartition spatiale se concentre autour des territoires avoisinants. Cet attachement à leur communauté, leur composition de membres, majoritairement ou entièrement formée de citoyens de celle-ci, limite fortement une possible délocalisation de cette entreprise et la rend très dépendante des sources d'approvisionnement locales essentielles à leurs activités forestières.

Les critères de gestion de la production déterminent les standards de production devant être atteint par les travailleurs afin d'assurer la survie et la rentabilité d'une entreprise. Dans l'entreprise privée, ces critères sont généralement émis par la direction. Dans les coopératives observées, ces critères étaient eux aussi majoritairement déterminés par la direction. L'aspect que chacun des membres soit à la fois propriétaire et travailleur, semble permettre l'essor d'une certaine collégialité, mais qui n'a pas été observée dans les coopératives étudiées. L'un des responsables de coopératives affirme d'ailleurs qu'ils ont adopté une structure administrative similaire à l'entreprise privée. À son avis, il semblait que, dans l'objectif d'obtenir une bonne compétitivité, adopter une structure similaire à l'entreprise privée garantit d'atteindre une certaine productivité, mais qui limite peut-être certaines autres capacités que le modèle coopératif pourrait permettre.

L'organisation de la conception n'est pas du ressort des coopératives qui sous-traitent pour des détenteurs de CAAF et qui conservent les activités de planification. Le degré d'intégration des activités forestières est faible, dans le sens où la planification, l'aménagement et la récolte s'opèrent dans trois organisations distinctes et que la relation économique qui les unit s'opère par des contrats annuels qui entretiennent l'incertitude chez les sous-traitants.

De façon plus détaillée, le régime de CAAF, instauré par la *Loi sur les forêts* de 1986,

210 À l'échelle du Québec (2011) : 87% d'hommes en foresterie et exploitation forestière (SCIAN 113, 1153); 84% d'hommes en produits en bois (SCIAN 321); et 83% d'hommes papier (SCIAN 322)

Information sur le marché du travail, Emploi-Québec, imt.emploi.quebec.net, consulté le 26 octobre 2012

211 Coopérative de Charlevoix et Coopérative Ferland-Boilleau

est une amélioration par rapport aux politiques forestières précédentes, en mettant en place une politique d'exploitation forestière à rendement soutenu. Il stabilise la disponibilité en bois pour les transformateurs en place. Ces CAAF limitent l'accès aux nouveaux transformateurs à la ressource, à moins que ces derniers fassent l'acquisition d'une entreprise détentrice d'un CAAF. Sur une dimension territoriale, les CAAF instaurent des oligopsones ou des monopsones, en limitant à un nombre très restreint de bénéficiaires le contrôle d'un vaste territoire forestier. La taille importante des unités d'aménagement forestier fait que les habitants des communautés rurales sont parfois dans une position où elles bénéficieront, de façon temporaire seulement, d'une activité forestière lucrative qui cessera suite à la récolte intensive du bois sur leur territoire. Les travailleurs de la Coopérative de Charlevoix ont dû cesser leurs activités de récolte, puisque cette ressource devenait trop éloignée. Ils sont maintenant confinés aux activités d'aménagement, une activité beaucoup moins rentable.

Dans cette perspective, les CAAF sont beaucoup plus adaptés aux besoins des transformateurs que des habitants des communautés travaillant dans l'exploitation forestière. Les transformateurs ont comme principale préoccupation d'obtenir une ressource au coût le plus bas possible, indépendamment du lieu de la récolte, alors que les communautés forestières sont plutôt à la recherche d'un moyen d'exploiter de façon durable la ressource forestière qui les entoure. Dans cette optique, le groupe Abitibi-Bowater a externalisé depuis plusieurs années ses activités d'exploitation forestière, afin de ne conserver que la planification qui joue un rôle stratégique.

En effet, les bénéficiaires obtiennent plusieurs avantages à conserver le contrôle des activités de planification. Il y a des avantages économiques. Par exemple, malgré qu'il y ait une disposition stipulant que l'ensemble des crédits d'exécution des travaux sylvicoles doivent être versés aux exécutants, une part serait quand même retenue afin de combler des frais de planification. Ces frais de planification sont considérés comme un coût non admissible des crédits d'exécution, car ils sont déjà couverts par un crédit de planification. Cette pratique contreviendrait donc à la *Loi sur la forêt* et serait contraire aux instructions contenues dans le document *d'Instructions pour la présentation de listes de dépenses*

relatives aux coûts des traitements 2011-2012²¹². Malgré cette loi, et qu'une majorité de bénéficiaires de CAAF octroieraient la totalité du crédit à l'exécution, une part importante de bénéficiaires continuent à ne pas le faire complètement. Dans ce sens, la moyenne des crédits versés aux entreprises exécutant les travaux sylvicoles est de 93,4% des crédits admissibles.²¹³ Selon l'Enquête sur les coûts de la sylviculture des forêts du domaine de l'État 2007-2008, la moyenne des marges bénéficiaires nettes des entreprises de sylviculture est de 4%, ce qui laisse croire que la rétention d'une part des crédits peut être très dommageable pour ces entreprises. De plus, ce rapport atteste bien de la dépendance des entreprises sylvicoles en faisant état que « très peu de place est laissée pour la négociation lors de la signature des contrats. Les bénéficiaires de CAAF exigent un prix qu'ils obtiennent généralement. Ce prix peut parfois inclure la réalisation de travaux non reliés au traitement sylvicole effectué. »²¹⁴ L'organisation du régime forestier semble avantager sérieusement les bénéficiaires de CAAF qui bénéficient d'entrepreneurs captifs, acceptant de réaliser certains travaux gratuitement et d'autres à prix réduit, afin de continuer à avoir des activités malgré le fait que cela contrevienne à la *Loi sur la forêt*. Remettre en question les agissements des détenteurs de CAAF semble impossible pour ces entrepreneurs qui risqueraient d'être fortement désavantagés dans l'attribution des futurs contrats.

Pour les acteurs locaux, la planification joue un rôle stratégique d'importance dans la réalisation des différents usages possibles de la forêt. En effet, concernant l'utilisation de la forêt, ils ont des intérêts économiques dans l'usage du bois et ses dérivés et dans l'exploitation faunique, alors qu'ils ont des intérêts sociocommunautaires et environnementaux dans les activités de villégiature.

La *Loi sur l'aménagement durable du territoire forestier* semble apporter une orientation qui introduira des changements majeurs dans la planification des activités

212 BROCHU, Pauline. *Instructions pour la présentation de listes de dépenses relatives aux coûts des traitements 2011-2012*, Ministère des Ressources naturelles et de la Faune, 2012, <http://www.mrn.gouv.qc.ca/publications/forets/entreprises/instructions-presentation-depenses-2011-2012.pdf>, consulté le 31 octobre 2012

Loi sur les forêts, L.R.Q., 2012, F-4.1, a.172, par. 1 à 3.1, 8 à 10 et 18.1D

213 *Enquête sur les coûts de la sylviculture des forêts du domaine de l'État 2007-2008*, Del Degan, Massé experts-conseils pour le compte pour le Ministère des Ressources naturelles et de la Faune, 2009, p.37-38

214 Ibid, p.37-60

d'exploitation forestière du prochain régime forestier par l'instauration des Tables de gestion intégrée des ressources et du territoire (GIRT).

La planification de l'unité d'aménagement s'effectuera dans le cadre d'un processus de concertation régionale et locale, afin de permettre un aménagement éco systémique, tenant compte des objectifs et cibles d'efficience fixés par le MRNF en matière d'interventions forestières.²¹⁵

« La table locale de gestion intégrée des ressources et du territoire est mise en place dans le but d'assurer une prise en compte des intérêts et des préoccupations des personnes et organismes concernés par les activités d'aménagement forestier planifiées, de fixer des objectifs locaux d'aménagement durable des forêts et de convenir des mesures d'harmonisation des usages. »²¹⁶

Afin de s'assurer que ces tables GIRT représentent la plupart des intérêts de la forêt, cette loi prescrit la participation d'une diversité d'acteurs ayant généralement des intérêts lui étant associés.²¹⁷ Ainsi, le plan tactique réalisé au cinq ans et le plan opérationnel devraient²¹⁸ intégrer une majorité de recommandations des tables GIRT.²¹⁹ Les bénéficiaires de garantie d'approvisionnement conservent un droit de proposition quant aux secteurs d'intervention devant apparaître dans la planification.²²⁰

Avant que les opérations forestières ne s'exécutent, la table GIRT dispose d'un droit de regard sur le plan opérationnel, afin de s'assurer que son contenu concilie les différents intérêts et une consultation publique est menée, afin de recueillir des commentaires et

215 *Loi sur l'aménagement durable du territoire forestier*, L.R.Q. 2012, Chapitre A-18.1, a.53

216 *Loi sur l'aménagement durable du territoire forestier*, L.R.Q. 2012, Chapitre A-18.1, a.55

217 *Loi sur l'aménagement durable du territoire forestier*, L.R.Q. 2012, Chapitre A-18.1, a.55 : les communautés autochtones, représentées par leur conseil de bande; les municipalités régionales de comté et, le cas échéant, la communauté métropolitaine; les bénéficiaires d'une garantie d'approvisionnement; les personnes ou les organismes gestionnaires de zones d'exploitation contrôlée; les personnes ou les organismes autorisés à organiser des activités, à fournir des services ou à exploiter un commerce dans une réserve faunique; les titulaires de permis de pourvoirie; les titulaires de permis de culture et d'exploitation d'érablière à des fins acéricoles; les locataires d'une terre à des fins agricoles; les titulaires de permis de piégeage détenant un bail de droits exclusifs de piégeage; les conseils régionaux de l'environnement.

218 Ce dernier étant conforme au plan tactique et planifie la récolte de bois ainsi que les activités d'aménagement conformément aux mesures d'harmonisation des usages retenues par le MRNF.

219 *Loi sur l'aménagement durable du territoire forestier*, L.R.Q. 2012, Chapitre A-18.1, a.54

220 *Loi sur l'aménagement durable du territoire forestier*, L.R.Q. 2012, Chapitre A-18.1, a.56

propositions de modification de la population.²²¹ Ce droit de regard ne donne toutefois pas un rôle décisionnel à la table GIRT.

Cette nouvelle plateforme de planification sera donc menée par le MRNF qui prendra en compte les intérêts des acteurs associés à la forêt et de la population, ainsi que les besoins industriels des bénéficiaires de garanties d'approvisionnement. Cette nouvelle organisation devrait éliminer certains abus rapportés, car on s'attend à ce que le MRNF respecte les lois et règlements en vigueur. Il reste que la tâche ne sera peut-être pas toujours simple pour le MRNF en présence d'intérêts divergents. La loi ne propose aucune mesure de gestion de différends et semble donc laisser au MRNF la tâche de le faire. La pratique de cette table nous montrera s'il eut été nécessaire d'élaborer une procédure de règlement des différends, ou si la conciliation de la majorité des intérêts et la gestion du MRNF de quelques cas isolés seront suffisantes à son bon fonctionnement.

Enfin, la table GIRT n'est malheureusement pas associée aux tâches de suivi et de contrôle où elle aurait pu s'assurer que ses recommandations soient accomplies de façon adéquate.

La vision de la FQCF diverge de celle proposée par le gouvernement. Elle voit d'un bon œil que le nouveau régime forestier met fin à « l'hégémonie industrielle sur la gestion de la forêt publique ». Elle regrette cependant ne pas avoir obtenu les responsabilités opérationnelles pour la gestion de la forêt, afin « d'optimiser la chaîne de valeur entre la fibre en forêt et les clients sur les marchés des bois. »²²² À son avis, des responsabilités plus importantes devraient être données aux entreprises d'aménagement, afin de favoriser l'atteinte d'une plus grande synergie entre les activités d'aménagement forestier, soit la planification, la récolte, le transport et la sylviculture. « Le fait de confier ces responsabilités à une même entreprise lui permettrait de gagner en efficacité et d'optimiser la

221 *Loi sur l'aménagement durable du territoire forestier*, L.R.Q. 2012, Chapitre A-18.1, a.56-57

222 LESSARD, Jocelyn. *Coopératives et communautés forestières au Québec, Le virage écologique*, « Coopératives forestières et communautés pour un développement forestier plus durable », Revue Vie économique, juin 2012, Vol.3 No. 4, <http://www.eve.coop/?a=139>, consulté le 9 octobre 2012

chaîne de valeur entre l'arbre et les clients des produits forestiers ²²³ ».

La FQCF, en s'appuyant sur FORAC, un consortium de recherche de l'Université Laval, propose de développer des fournisseurs-intégrateurs (FI) pour faciliter l'interface entre la planification forestière et les opérations.

« Ce fournisseur-intégrateur serait devenu un maître d'œuvre de l'aménagement forestier et des opérations forestières. En respect des politiques gouvernementales nationales et régionales, il aurait mis à contribution ses services logistiques et ses compétences en intégration, en planification, en gestion et en optimisation pour que sa fonction puisse s'accomplir à la satisfaction de tous ses clients et qu'elle puisse lui générer suffisamment de bénéfices pour pouvoir investir dans le développement de ses compétences et l'amélioration de ses services, toujours au profit de ses clients et partenaires. ²²⁴ »

Pour les coopératives forestières, cette nouvelle organisation « réduirait leur précarité de sous-traitantes, utiliserait leur connaissance intime du territoire et leur enracinement dans la communauté qui permettraient d'y optimiser les retombées, en gérant le territoire forestier. ²²⁵ »

La FQCF affirme que les coopératives n'ont cessé dans leur histoire « de répéter que la forêt devait faire vivre les communautés. » Alors, qu'elles ont eu du mal à faire valoir ce point de vue dans une période où le modèle d'exploitation forestière était essentiellement centré sur la grande entreprise et la production de masse. » Les coopératives forestières voient dans leur modèle une approche plus adaptée et bénéfique aux communautés forestières. ²²⁶

Cette vision est réaliste et pourrait possiblement bien coexister avec les tables GIRT et l'approche éco systémique que cette dernière met en place. On constate ici encore que la planification est une dimension primordiale et fort convoitée. Les coopératives forestières

223 *Les coopératives ont des attentes bien précises*, Fédération québécoise des coopératives forestières, 24 août 2012, p.1, <http://www.fqcf.coop/lelection-2012-et-les-cooperatives-forestieres/>, consulté le 9 octobre 2012

224 LESSARD, Jocelyn. *Coopératives et communautés forestières au Québec, Le virage écologique*, « Coopératives forestières et communautés pour un développement forestier plus durable », Revue Vie économique, juin 2012, Vol.3 No. 4, <http://www.eve.coop/?a=139>, consulté le 9 octobre 2012

225 Ibid.

226 Ibid.

préféreraient en avoir le contrôle à la place du MRNF dont on craint qu'il applique dans une pratique de compromis entre les différentes parties prenantes, parmi lesquelles les grandes papetières sont largement dominantes.

Cette présentation de la planification montre bien que la façon dont sont faites les activités d'exploitation forestière affecte un grand nombre d'acteurs socio-économiques. Le MRNF semble dorénavant souhaiter réguler davantage l'ensemble de ces intérêts. Il sera d'ailleurs responsable de l'aménagement durable de la forêt, le 1er avril 2013.²²⁷ Les coopératives forestières risquent de bénéficier de cette nouvelle organisation que sont les tables GIRT en ayant la possibilité d'exprimer leurs intérêts de façon plus directe, sans craindre de possibles représailles des bénéficiaires de garanties d'approvisionnement. Cette nouvelle pratique intégrée de l'exploitation forestière devrait être bénéfique aux coopératives dans le sens où elles seront mieux à même d'exprimer leur requête sur la façon dont pourraient s'exécuter leurs activités.

Enfin, sur le plan de la commercialisation, le marché principal des coopératives est celui des détenteurs de CAAF. Dans un certain climat de compétition avec les autres entreprises du secteur pour un bassin de travaux forestiers, elles doivent accommoder les diverses demandes des détenteurs de CAAF. Les coopératives misent aussi fortement sur diverses activités connexes, afin d'augmenter leurs activités et développer des activités durables et profitables avec les multiples ressources de la forêt. On trouve, par exemple, dans le secteur étudié l'utilisation de la biomasse, l'activité récréotouristique et la fabrication de produits d'aménagement paysager. Il est donc mis un certain effort, afin que ces activités se développent. Cette commercialisation est cependant difficile, due à l'éloignement des coopératives des grands centres qui sont aussi les marchés les plus importants et aux stratégies commerciales faiblement organisées et souvent spécifiques à chaque coopérative.

En somme, les activités d'exploitation forestière sont fortement structurées par le MRNF et la présence de grandes entreprises dans la transformation jouant un rôle de quasi-monopsonne, ce qui fait que les coopératives forestières sont limitées dans la façon de

227 *Nouveau régime forestier en 2013*, Ministère des Ressources naturelles et de la faune, <http://www.mrn.gouv.qc.ca/forets/gestion/nouveau-regime-2013.jsp>, consulté le 31 octobre 2012

réaliser leurs activités, soit parce qu'elles doivent être réalisées selon des normes, ou encore qu'elles doivent se conformer aux attentes de leur principal client. Les nouvelles tables GIRT devraient permettre une nouvelle dynamique permettant aux coopératives de s'exprimer davantage sur certains de leurs intérêts. Les coopératives forestières disposent de capitaux limités, ce qui les pousse à se concentrer dans les activités d'aménagement et de récolte. Par contre, l'exemple de Valoribois démontre qu'il est possible pour les coopératives de se regrouper, afin d'étendre les activités des coopératives à celle de la transformation.

Au niveau de la relation salariale, elle se compose des conditions de travail, la santé et la sécurité au travail, des politiques de gestion des ressources humaines et des relations de travail.

L'étude des coopératives nous montre qu'il existe une segmentation importante au chapitre des conditions de travail entre les sylviculteurs et les autres métiers de l'exploitation forestière. Un certain nombre de rapports font la description des pénibles conditions de travail et de la faible rémunération des sylviculteurs à l'emploi des coopératives. Ils mettent également en évidence le taux de roulement élevé pour ce poste et les difficultés de recrutement, alors que le taux de chômage dans ces communautés est très élevé. Ainsi, plusieurs chômeurs évitent le travail de sylviculture, car il offre de piètres conditions de travail.

La FQCF affirme que les coopératives de travailleurs se présentent comme une organisation qui représente les intérêts de ses membres travailleurs, autant que le fait le Code du travail, mais de façon différente.²²⁸ Elle soutient également qu'il n'y a pas de *relations conflictuelles* dans l'établissement des conditions de travail tel qu'on le trouve dans les entreprises traditionnelles. « Le rapport de force, qui trouve sa justification dans une entreprise où s'opposent les intérêts économiques et sociaux des travailleurs (fournisseurs du capital humain) aux intérêts de l'entreprise capitaliste est inutile et inexistant dans le cadre

228 *Coopérative des travailleurs(euses) de Sacré-Coeur (Unisaco) c. Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 1229*, 2004 CanLII 27595 (QC TT), au para [23] 47 <<http://canlii.ca/t/1gn3n>> consulté le 2012-10-31

coopératif »²²⁹. Dans les faits, la syndicalisation de plusieurs unités de travail en aménagement dans les coopératives forestières, en plus du taux de roulement élevé et des difficultés de recrutement, semble plutôt mettre en évidence qu'il existe un conflit dans les coopératives où les sylviculteurs sentent qu'ils ne reçoivent pas un traitement équitable pour le travail qu'ils accomplissent et que les coopératives de travailleurs ne les représentent pas adéquatement.

Ce conflit vient peut-être de l'écart qui existe entre les conditions de travail des travailleurs de la sylviculture et ceux des opérations de la récolte. Selon les données d'Emploi Québec, la rémunération moyenne des ouvriers en sylviculture s'élève à 29 000\$ par année, alors que celle des conducteurs de machines abattage est de 44 000\$.²³⁰ Les sylviculteurs doivent accomplir des tâches manuelles sur un territoire étendu et parfois accidenté et, dans leurs déplacements ils devront porter la charge de leur débroussailleuse. Bien que la formation des ouvriers sylvicoles se fasse en entreprise, elle apparaît insuffisante; car le travail sylvicole exige, selon le Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier, des qualifications en matière de santé et de sécurité ainsi que des connaissances et des savoir-faire spécifiques pour l'entretien du matériel et la réalisation des travaux.²³¹ Leur rémunération s'effectue au rendement. En comparaison, le travail d'opérateur de machine d'abattage nécessite un diplôme d'études postsecondaire de 5 à 6 mois en conduite de machinerie en voirie forestière ou en abattage et façonnage des bois. L'exigence physique est bien moindre, car ces derniers travaillent assis dans une cabine les protégeant des intempéries. Il reste qu'il s'agit d'un travail nécessitant une grande dextérité, une grande autonomie et un sens des responsabilités ainsi que les qualifications nécessaires à l'utilisation et l'entretien d'une machine d'abattage. Ils bénéficient d'une rémunération horaire.

En somme, cette présentation démontre l'existence d'un écart important dans la rémunération de ces deux métiers alors qu'ils revêtent toute deux une importance dans la

229 *Coopérative des travailleurs(euses) de Sacré-Coeur (Unisaco) c. Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 1229*, 2004 CanLII 27595 (QC TT), au para [23] 55 <<http://canlii.ca/t/1gn3n>> consulté le 2012-10-31

230 *Information sur le marché du travail*, Emploi-Québec, 2012, imt.emploi.quebec.net, consulté le 31 octobre

231 ANDRÉ, Christain, *Norme professionnelle pour le métier d'ouvrière ou d'ouvrier sylvicole – débroussailleur*, Québec, Ministère de l'emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille, 2004, p.9

réalisation d'une exploitation forestière à rendement soutenu. L'exigence physique du travail de sylviculteur semble négligée dans sa rémunération, ce qui explique, en partie, l'écart aussi grand entre la rémunération de ces métiers et la défection des chômeurs pour ce métier.

Les coopératives jouent un rôle important dans l'aménagement depuis plus de 25 ans, elles accomplissaient jusqu'à plus de 40% de l'ensemble des travaux sur les terres publiques de 1987 à 1990²³², mais ne semblent pas avoir réussi à faire, suffisamment ou adéquatement, la promotion des conditions de ces travailleurs, afin que ceux-ci obtiennent des conditions de travail similaires aux autres membres de la coopérative. Est-ce parce que les coopératives de travailleurs ne présentent pas une démocratie industrielle ou est-ce une autre raison explique cet insuccès?

À l'échelle de l'entreprise, la mise en place ou la promotion de meilleures conditions de travail pour les ouvriers sylvicoles semble un élément qui est contraire à la survie de la coopérative, en diminuant sa marge bénéficiaire qui est déjà faible. Même s'il est évident que les coopératives de travailleurs doivent afficher une certaine rentabilité, celles-ci semblent privilégier les intérêts liés à la démocratie économique au détriment des intérêts de la démocratie industrielle. À leur défense, le salaire des travailleurs sylvicoles est un pourcentage d'un taux déterminé par la grille du MRNF sur lequel les coopératives ont une faible influence. La venue d'un syndicat est ainsi perçue comme une forte menace à la survie des coopératives où ces dernières peuvent se sentir entre le marteau et l'enclume, leur marge de profit provenant de la rétention d'une part du taux du MRNF pourrait disparaître à la suite des revendications syndicales des ouvriers sylvicoles.

Ainsi, la réaction des coopératives est vive face à la syndicalisation de ses membres. Il est d'ailleurs perçu que la syndicalisation des coopératives a miné le mouvement coopératif²³³. Pour éviter cette menace, les coopératives ont pris des « décisions draconiennes » dans le but d'éliminer le syndicat dans la coopérative, sans succès, par la

232 PARENT, Blaise. *Ressources et industries forestières – Portrait statistique 1990*, Ministère des Ressources naturelles et de la Faune, 1991, <http://www.mrn.gouv.qc.ca/publications/forets/connaissances/statistiques/complete1990.pdf>, consulté le 31 octobre 2012

233 RYAN, Pascale, *Un réseau à la défense des intérêts des coopératives forestières*, Cahiers de l'ARUC-DTC, Série « recherche », numéro 7, avril 2011, p.31

voie judiciaire, mais, avec un certain succès, dans les cas où elles dissociaient de la coopérative le département syndiqué.²³⁴

Cette lutte des coopératives leur a permis d'éviter la syndicalisation de plusieurs d'entre elles. Cette réalisation semble davantage une victoire du statu quo : celle de la segmentation de l'emploi dans l'exploitation forestière et d'une autonomie des coopératives accompagnée d'une faible marge de bénéfices.

En fait, les syndicats tentent de valoriser les emplois de l'aménagement. Cette stratégie s'opère, d'une part, en s'assurant que les travailleurs reçoivent un taux qu'ils jugent adéquat par rapport à la grille du MRNF pour les travaux d'aménagement. D'autre part, ils agissent sur le plan national en faisant des représentations auprès des députés de l'Assemblée nationale, afin que ces derniers soient empathiques à l'amélioration des conditions de travail des ouvriers sylvicoles. Ils revendiquent :

« Une rémunération horaire en plus d'une compensation pour leurs frais de transport et leurs équipements de travail. L'ensemble des intervenants dans ce secteur est du même avis : la pérennité de la sylviculture doit passer par l'amélioration des conditions de travail des ouvriers sylvicoles et par une stabilité dans l'octroi de contrats pour les employeurs. Ils estiment que c'est la seule façon de pouvoir recruter une relève. »²³⁵

Cette activité syndicale aura certainement des retombées bénéfiques pour l'ensemble des coopératives, d'une part, en valorisant le métier de travailleur sylvicole et en augmentant sa rémunération. Cela devrait ainsi avoir des répercussions bénéfiques sur le recrutement et diminuer le taux de roulement de cette main-d'œuvre. De plus, peut-être que les coopératives tireraient des revenus supplémentaires d'une hausse des taux de la grille du MRNF. Enfin, les coopératives offriraient une gamme d'emploi aux conditions de travail attrayantes pour l'ensemble de ses membres ce qui contribuerait à leur essor, plutôt qu'être un frein et un élément de discordance dans leur organisation. Peut-être même que ces ouvriers sylvicoles

234 RYAN, Pascale (2011). *L'histoire d'un réseau à la défense des intérêts des coopératives forestières*. Cahiers de l'ARUC - Développement territorial et coopération, Série «Recherches», no. 7, p.74

235 *Le SNS-CSN est satisfait de sa rencontre avec Pascal Bérubé, candidat du Parti québécois dans Matane-Matapédia*, Fédération de l'industrie manufacturière (FIM-CSN), 2012, http://www.csn.qc.ca/web/csn/communique/-/ap/Comm29-08-12a?p_p_state=maximized, consulté le 31 octobre 2012

valorisés, souhaitant réaliser une carrière au sein de la coopérative, deviendraient des membres davantage enclins à s'impliquer.

Ainsi, lorsqu'on regarde la relation salariale dans son ensemble, il semble que les coopératives aient négligé certaines conditions de travail d'une part importante de leurs membres. Cet élément a d'ailleurs entraîné des problématiques de gestion des ressources humaines en rendant difficile le recrutement et créant un taux de roulement important pour cette main-d'œuvre. La politique de relation de travail des coopératives a été de lutter contre la syndicalisation de ses membres qui mettait en péril, selon leur perception, le modèle coopératif, mais qui s'est fait au détriment de la démocratie industrielle des travailleurs.

Sur le plan des rapports sociaux, comprenant le rapport salarial, le modèle de développement et la structure de la propriété, les coopératives ne remettent pas en question le système capitaliste. Elles semblent plutôt s'y insérer et cherchent à offrir un modèle alternatif à l'entreprise privée.

Ainsi, sur le plan de la structure de propriété, chacun des membres est à la fois travailleur et propriétaire. Cet élément dote donc chacun des membres de certains droits, tel le vote pour la prise de décisions en assemblée générale ou celui de se présenter au conseil d'administration. La structure coopérative offre une certaine équité entre ses membres qui n'ont qu'un vote indépendamment de l'investissement qu'ils ont dans la coopérative. Cette structure de la propriété permet donc une forme de démocratie représentative qui s'exprime une fois par année.

Il a cependant été remarqué que, malgré cette structure particulière, les coopératives adoptent une structure de gestion similaire à celle observée dans les entreprises privées. Ce qui fait que, malgré leur statut de travailleurs-propriétaires, dans leurs activités quotidiennes, ceux-ci vivent une relation d'emploi similaire à celle qu'on trouve dans l'entreprise privée.

À cet effet, Poole et Jenkins (1990) mettent en évidence le statut d'emploi particulier des travailleurs des coopératives. Ils occupent position ambiguë de travailleur et de propriétaire sans pour autant contrôler les moyens de production et en devant vendre malgré

236
tout leur force de travail à d'autres. Ainsi, malgré leur statut particulier, les travailleurs évoluent dans une organisation présentant un système d'autorité où les tâches sont divisées. Même si les membres des coopératives disposent chacun d'une voix à l'assemblée générale, les superviseurs disposent d'un ensemble de moyens de contraintes qui leur permettent d'obliger les membres à se conformer à leurs indications.

Dans la vision des coopératives, les intérêts de l'entreprise et les intérêts individuels ne font qu'un. Cela a été formulé dans le conflit juridique de Boisaco où il a été présenté que les coopératives forestières n'opposaient pas « les intérêts économiques et sociaux des travailleurs aux intérêts de l'entreprise capitaliste ».²³⁷ Cette vision est peut-être un peu idyllique, dans le sens où les coopérateurs peuvent participer au processus démocratique permettant de prendre des décisions légitimes, mais qui ne créent pas pour autant des consensus. Des consensus qui sont, par ailleurs, parfois impossibles à obtenir sur des enjeux distributifs.

La coopérative de travailleurs, en mettant en place une organisation où tous sont propriétaires bénéficiant de ristournes provenant des surplus créés, semble échapper à la logique de la relation salariale. La relation salariale se caractérisant comme une rémunération des travailleurs se limitant à la valeur de sa force de travail. Cette force du travail est le travail marchand sur le marché capitaliste nécessaire à la reproduction de la main-d'œuvre, donc la valeur des marchandises qu'un travailleur doit acheter pour qu'il y ait ensuite une nouvelle génération de travailleurs. Le surplus de valeur incorporé dans le produit, dont une portion de travail social, se retrouve entre les mains du capitaliste qu'il peut réallouer comme il l'entend. « Ainsi, à cause de cet accaparement du surplus, de cette extorsion de la plus-value par le capitaliste, ce rapport de production devient un rapport d'exploitation du travail. »²³⁸ « La contradiction se situe entre la part de la valeur ajoutée, que s'accapare le capitaliste, et celle qu'il concède au travailleur sous la pression du marché du travail ou des luttes des

236 POOLE, Michael. et JENKINS, Glenville. *The Impact of Economic Democracy*, « Profit-sharing and employees-shareholding schemes », New York, Routledge, 1990 (réédition de 2011) p.18-19

237 *Coopérative des travailleurs(euses) de Sacré-Coeur (Unisaco) c. Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 1229*, 2004 CanLII 27595 (QC TT), au para [23] 55 <<http://canlii.ca/t/1gn3n>> consulté le 2012-10-31

238 BOUCHER, Jacques. *Théorie de la régulation et rapport salarial*, Cahier du CRISES, 1990, no ET9001, <https://depot.erudit.org/bitstream/001771dd/1/ET9001.pdf>, consulté le 20 septembre 2012, p.11

travailleurs. ²³⁹ » Ainsi les coopératives de travailleurs élimineraient, dans ce sens, une part du rapport salarial capitaliste. Une présence plus grande de ce type d'organisation contribuerait certainement à réduire ce rapport salarial capitaliste et les inconvénients qu'il entretient à l'égard des travailleurs. En outre, le rapport salarial inclut un lien de subordination ²⁴⁰ qui subsiste dans les coopératives.

Toutefois, les activités d'exploitation forestière sont présentement tributaires des contrats octroyés par les bénéficiaires de CAAF. Elles s'inscrivent dans une relation de sous-traitance résultant de l'externalisation de ces activités par les grandes entreprises de transformation, principalement les papetières. Les effets de la sous-traitance s'observent dans la diminution des traitements et salaires moyens de l'activité d'exploitation forestière par rapport à celui de la fabrication du papier. Le tableau suivant fait la présentation de cette diminution qui débute après 1980. ²⁴¹

Tableau 7 : Tableau comparatif des traitements et salaires moyens

Année	1970	1980	1990	1999	2010
Traitements et salaires moyens dans la foresterie et exploitation forestière (SCIAN 113)	7 361,26 \$	19 140,56 \$	33 387,30 \$	22 980,22 \$	35 571,65 \$
Traitements et salaires moyens dans la fabrication de papiers (SCIAN 322)	7 958,21 \$	20 411,68 \$	40 168,34 \$	51 232,77 \$	60 449,63 \$
Rapport (TSM de l'exploitation forestière / TSM de l'industrie de la fabrication du papier)	92 %	94 %	83 %	45 %	59 %

Source : Statistiques du MRNF – Ressources et industries forestières 1983-2012

Ainsi, la moyenne des salaires et des traitements (MST) des activités forestières ont déjà été à la hauteur de ceux des papetières. Mais l'externalisation de ces activités dans les années 1980 a entraîné une progression de la MST inférieure. Divers facteurs pourraient expliquer cet écart, par exemple, les papetières auraient pu augmenter leur productivité par

239 Ibid, p.12

240 MORIN, Fernand et BRIÈRE, Jean-Yves. *Le droit de l'emploi au Québec*, Montréal, Wilson & Lafleur ltée, 1998, p.214

241 Voir Annexe B

l'acquisition de nouveaux équipements au même moment qu'il y aurait eu une augmentation du volume de travaux d'aménagement, opération non mécanisée et donc considérée moins productive. Cependant, le secteur de la fabrication de papier semble avoir limité ses investissements importants avant 1990.²⁴² L'aménagement semble avoir augmenté des années 1980 jusqu'aux années 2000 avant de diminuer²⁴³.

De plus, on constate que, contrairement à la MST du secteur de la fabrication du papier qui n'a cessé d'augmenter, depuis 1990, la MST de l'exploitation forestière a très faiblement augmenté et a parfois même diminué.²⁴⁴ Ainsi, cela peut s'expliquer par une diminution des salaires, mais aussi par une diminution des postes les mieux rémunérés, comme ceux de direction et de planification, ainsi qu'une augmentation de postes affichant une rémunération inférieure comme ceux de la sylviculture.

Lorsqu'on calcule la part de la valeur ajoutée, allouée aux traitements et salaires, on constate que celle-ci est supérieure dans le secteur de l'exploitation forestière (45%) que dans celui du secteur de la fabrication de papier (38%).²⁴⁵ Ce rapport est surprenant dans la mesure où, les secteurs organisés syndicalement sont reconnus pour afficher des taux de répartition de la valeur ajoutée supérieurs à ceux qui ne le sont pas, et que le secteur de la fabrication de papier affiche, quant à lui, pour un taux de syndicalisation important²⁴⁶ alors

242 Par exemple à Clermont le dernier moulin à papier a été mis en fonction en 1987 HARVEY, Christian, *Une industrie charlevoisienne. La papetière Donohue*, la Malbaie, Encyclobec, 2002, <http://www.encyclobec.ca/main.php?docid=31>, consulté le 5 novembre 2012

243 Il est cependant difficile d'évaluer l'évolution de la quantité d'aménagement accomplie car l'unité des données fournies par le MRNF varient dans ses différents rapports statistiques. En effet, de 1980 aux années 1990 la quantité d'argent allouée à cette activité augmente. En 1995, 535 900 ha ont été aménagés. L'aire aménagée a augmenté jusqu'à 681 200 ha en 2000 puis a diminué jusqu'à 460 500 ha en 2007. *Ressources et industries forestières*, Ministère des Ressources forestières et de la Faune, 1983 à 2010, <http://www.mrn.gouv.qc.ca/forets/connaissances/connaissances-statistiques-anterieures.jsp>, consulté le 5 novembre 2012

244 Voir Annexe B

245 PARENT, Gervais. BOULAY, Étienne. et FORTIN, Claude, *Ressources et industries forestières - Portrait statistique édition 2012*, Ministère des Ressources forestières et de la Faune, 2012, p.52

246 93% de la main d'œuvre dans l'usine et 40% à l'administration en 2003. CONCERTPRO. *Bilan sectoriel de l'industrie des pâtes et papiers du Québec*. Conseil de l'industrie forestière du Québec, 2003, p.25

que celui de l'exploitation forestière est plus faible²⁴⁷. Cet élément est un indicateur qui conforte la thèse que les entreprises de l'exploitation forestière, disposant d'une marge de manœuvre faible, sont dans l'obligation d'attribuer une part importante de leur valeur ajoutée à la rémunération de leurs travailleurs. Cela indique bien que la part captée par les grandes entreprises dans l'ensemble de la valeur ajoutée par la chaîne de valeur est disproportionnée et qu'elle traduit leur pouvoir sur l'ensemble des acteurs économiques. De la sorte, les coopératives et les entreprises spécialisées dans l'aménagement et la récolte reçoivent la portion congrue. Ainsi, leur développement est fortement contraint, sinon verrouillé par la domination des grandes papetières.

Ainsi, il semble que malgré l'absence d'un « rapport salarial » proprement dit, la position de sous-traitant des coopératives forestières font que les papetières, en détenant les CAAF, ont pu appliquer un rapport économique similaire au rapport salarial, leur permettant de s'accaparer une part importante de la « plus-value » des activités d'exploitation forestière, en précarisant la situation des entreprises sous-traitantes composées par ses ex-travailleurs : abondants, divisés et de communautés dépendantes de l'activité forestière. Ces travailleurs exclus de l'établissement des papetières sont maintenant dans l'impossibilité de revendiquer un partage équitable du processus de création de valeur auquel ils participent.

Enfin sur le plan du modèle de développement, la coopérative s'insère dans le régime capitalisme et le modèle de la croissance. Cependant, la coopérative de travailleurs s'insère davantage dans sa communauté en cherchant, comme sa mission l'indique, d'abord à créer de l'emploi plutôt que générer des bénéfices au profit d'un entrepreneur. Le mode de décisions démocratique favorise l'expression des intérêts des membres travailleurs de la coopérative qui sont aussi citoyens de la communauté. Dans une certaine mesure, il est souhaitable pour les coopératives forestières d'exploiter durablement la forêt qui les entoure, afin d'assurer une stabilité économique. L'impact des coopératives est centré sur le local dans leurs activités quotidiennes, mais, comme observée, l'inter coopération peut permettre un rayonnement à une plus grande échelle dans quelques occasions.

247 Alors qu'il était de 71% en 1987, celui-ci a diminué de façon importante pour atteindre 22,7% en 1996 puis 33% en 1997.

BAGILISHYA, Olivier. Portrait de l'industrie forestière du Québec, Cahiers de l'Alliance de recherche universités-communautés, 2009, p.14

En somme, les coopératives de travailleurs s'insèrent dans le régime capitaliste, mais n'appliquent pas pour autant la logique d'accumulation qui lui est reliée. Sa structure incite à ce que des intérêts socio-économiques y soient discutés, intégrés et qu'ensuite les activités aient des répercussions bénéfiques pour la communauté. Bien que les coopératives aient une politique de redistribution de leur surplus, elles ne sont cependant pas complètement à l'abri d'appliquer une forme de rapport salarial. Leur relation de sous-traitance et de dépendance auprès des détenteurs de CAAF fait qu'elles ne bénéficient peut-être pas de la valeur réelle du travail qu'elles accomplissent. Les coopératives peuvent certainement apporter des transformations bénéfiques dans les rapports sociaux. Pour ce faire, elles devront réussir à offrir à leurs membres un modèle conciliant la démocratie économique et la démocratie industrielle. Elles pourraient aussi tirer avantage à étendre leurs champs d'action à l'ensemble des activités, dont celles qui nécessitent le plus de capitalisation, mais qui génèrent une masse importante de valeur ajoutée.

Comment concilier démocratie économique et démocratie industrielle

Sur le plan de la démocratie économique, les coopératives forestières affichent une bonne performance malgré les limites et les difficultés particulières à l'industrie forestière. Elles sont des organisations affichant une bonne longévité, assurant emplois et développement économique dans des communautés rurales. À cet effet, la moyenne d'âge des 41 coopératives répertoriées et en activité sur le site de la FQCF, est d'une trentaine d'années, tandis que une dizaine de coopératives ont été créées depuis l'an 2000.²⁴⁸

Dans l'industrie forestière, les coopératives concentrent leurs activités au niveau de celles nécessitant le moins de capital. En effet, on compte moins d'une dizaine de coopératives dans les activités industrielles de première transformation. Cela est dû à la masse limitée de capitaux qu'elles peuvent accumuler par l'entremise de leurs membres travailleurs. Cependant, elles entreprennent des projets en s'associant aux acteurs de la collectivité et à d'autres coopératives, afin de développer de nouvelles activités économiques

²⁴⁸ Une moyenne de 29,6 années en se basant sur les dates de fondation des coopératives répertoriées sur le site de la FQCF. Voir annexe C

régionales. La coopérative de solidarité est une organisation commode pour concrétiser ce genre de projet, car cette formule permet une représentation de l'ensemble des intérêts des parties concernées. À ce sujet, une des forces des coopératives réside certainement dans leur ambition à développer un patrimoine collectif pour les communautés rurales. Cependant l'acquisition d'une scierie fortement industrialisée ou une usine de fabrication de papier est pour elles très souvent hors d'atteinte. Cela les exclut donc de certaines activités à forte valeur ajoutée.

Sur le plan de la démocratie industrielle, les coopératives semblent avoir négligé la promotion de la qualité du travail et de l'emploi de tous ses membres, ce qui fait qu'elles présentent une segmentation au niveau des emplois qu'elles offrent. La priorité accordée à la survie de la coopérative a peut-être entraîné une trop forte subordination de la qualité du travail et de l'emploi, si bien qu'une proportion importante de ses membres occupe des emplois difficiles et peu valorisés. Cela s'observe par les difficultés rencontrées dans le recrutement et le taux de roulement propre à cette main-d'œuvre. Les débroussailliers en sont un bon exemple, qui l'on peut confirmer autant par les observations obtenues auprès des coopératives de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay que dans la littérature sur le sujet. Ce type de travailleurs est présent dans 73% des coopératives en activité.²⁴⁹

Certains membres des coopératives ont tenté de se syndiquer, mais ont fait face à une forte opposition de la direction des coopératives qui considère que les syndicats dénaturent les coopératives qui représenteraient déjà les intérêts de ses membres. Notre étude montre cependant que les coopératives n'ont pas réussi à fournir de bonnes conditions de travail à l'ensemble de ses membres. À leur défense, un aspect déterminant des conditions de travail de plusieurs travailleurs de l'exploitation forestière est le taux déterminé par le MRNF accordé à la réalisation de différents travaux. Ainsi, les coopératives sont liées à ces taux pour niveler la rémunération qu'elles offrent à ses travailleurs. Individuellement, elles n'ont donc pas le poids nécessaire pour revendiquer une hausse de ces taux en ne représentant qu'un faible taux des travailleurs sylvicoles. La Fédération québécoise des coopératives forestières (FQCF) peut être une représentante légitime d'environ 27,9 % des débroussailliers, ce qui

249 30 des 41 coopératives en activité. Voir Annexe C

correspond au nombre d'hectares traités par les coopératives.²⁵⁰ La FQCF se situe cependant dans une position inconfortable où elle doit représenter, d'une part, les coopératives comme des organisations compétitives aptes à accomplir les travaux sylvicoles à coût concurrentiel et, d'autre part, revendiquer une hausse des taux associés à la réalisation de ces travaux, puisqu'ils seraient insuffisants pour permettre une rémunération adéquate aux débroussaillieurs.

Devant ce dilemme, différents intervenants incitent les coopératives à accroître leur efficacité. En compétition permanente avec l'entreprise privée, elles se doivent de présenter un modèle apte à rivaliser aux yeux des industriels et du MRNF qui sont en position de force. En effet, le MRNF deviendra le prochain gestionnaire de l'aménagement dans le prochain régime forestier. Quant aux industriels, ce sont les clients les plus importants, voire les seuls, des coopératives; en conséquence, ils associeront une éventuelle hausse des coûts de l'aménagement comme une hausse des coûts de production de la matière première et, donc, une hausse de coût de cette matière. Ces clients pourraient marginaliser les coopératives dans le renouvellement de contrats pour cette raison.

Cette logique de priorisation de la démocratie économique au détriment de la démocratie industrielle s'observe dans le discours public de la FQCF. Ainsi, à la veille des élections provinciales de 2012, elle présente un document résumant ses requêtes. Elle associe l'aménagement à un « problème d'image qui nuit aux entreprises d'aménagement forestier, lorsqu'elles font face à la sévère compétition intersectorielle, pour recruter et retenir une main-d'œuvre qualifiée ».²⁵¹ Elle y souhaite que le bois devienne un matériau valorisé. Dans le cadre de la réforme du régime forestier, elle propose d'améliorer la compétitivité des activités d'aménagement forestier en confiant davantage de responsabilités aux entreprises qui y œuvrent, d'intensifier la sylviculture et de sécuriser les travailleurs forestiers, en

250 68 925 ha sur les 247 000 ha des traitements non commerciaux sur les terres publiques (la somme du reboisement, de la préparation de terrains et des traitements sylvicoles non commerciaux en terres publiques) PARENT, Blaise, *Ressources et industries forestières – Portrait statistique Édition 2010*, Ministère des Ressources et de la Faune, mars 2010, section 1.8 tableau 01.02.08 et section 5.0 tableau 05.00.01

251 *Les coopératives ont des attentes bien précises*, Fédération québécoise des coopératives forestières, 24 août 2012, p.1, <http://www.fqcf.coop/lelection-2012-et-les-cooperatives-forestieres/>, consulté le 9 octobre 2012

poursuivant l'engagement du gouvernement à financer à moyen terme des travaux sylvicoles. Les souhaits exprimés dans ce document portent de façon importante sur la sylviculture, mais sont orientés de telle sorte qu'ils assurent aux coopératives un volume appréciable de travaux sylvicoles, au lieu de contribuer à une amélioration des conditions de travail des sylviculteurs.

Plusieurs mémoires sur différents projets de loi déposés dans les dernières années par la FQCF traitent de la sylviculture, mais l'abordent tous sous l'angle d'une augmentation des responsabilités des coopératives, afin qu'elles puissent mettre en place des synergies entre l'aménagement et la récolte.²⁵² La FQCF ne néglige cependant pas complètement les difficiles conditions du travail forestier :

« Traditionnellement, le travail forestier est exigeant, car il se réalise loin des lieux habités, l'environnement de travail est parfois hostile (extrême climatique, conditions de terrain et insectes piqueurs) et les emplois sont souvent saisonniers. De plus, les stratégies de l'industrie forestière ont fait en sorte depuis longtemps de transférer le risque d'opération à des sous-traitants. Ceux-ci ont des marges de manœuvre tellement minces qu'ils doivent le transmettre à nouveau aux travailleurs en les payant à forfait. Si l'on ajoute à tout cela le portrait négatif de la foresterie qui a été véhiculé par les médias depuis quelques années, nous avons une recette redoutable pour dévaloriser les métiers de la forêt.²⁵³ »

Selon la FQCF, la planification et le contrôle de l'exécution, laissés entre les mains de ceux qui ne réalisent pas les travaux, que ce soit le MRNF ou les grandes papetières, risquent fortement d'accroître encore davantage la détérioration des conditions de travail par le principe d'appel d'offres et la sélection du plus bas soumissionnaire, voire des entreprises

252 *Mémoire de la Fédération des coopératives forestières du Québec (FQCF) - Consultation particulière et auditions publiques sur le projet de loi no 67 Loi modifiant la Loi sur l'aménagement durable du territoire forestier et la Loi sur le ministère des Ressources naturelles et de la Faune*, FQCF, 5 juin 2012

LESSARD, Jocelyn. *Coopératives et communautés forestières au Québec, Le virage écologique*, « Coopératives forestières et communautés pour un développement forestier plus durable », Revue Vie économique, juin 2012, Vol.3 No. 4, <http://www.eve.coop/?a=139>, consulté le 9 octobre 2012

MÉMOIRE DE LA FQCF - Consultation sur le projet de loi n0 34 Loi pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires, FQCF, janvier 2012

Mémoire de la FQCF - Orientations pour la forêt de proximité, FQCF, novembre 2011,

<http://consultation-forets-proximite.mrn.gouv.qc.ca/pdf/memoires/nationaux/FQCF.pdf>, consulté le 9 octobre 2012

253 *Position de la FQCF pour les consultations particulières sur le document de travail intitulé :*

L'occupation du territoire forestier québécois et la consultation des sociétés d'aménagement des forêts, FQCF, octobre 2008, p.6

utilisant exclusivement une main-d'œuvre saisonnière en provenance de pays étrangers.²⁵⁴

« Ce modèle d'organisation va forcer les entrepreneurs à se développer avec des stratégies de bas coût (cost leader) à court terme, plutôt que comme des entreprises qui misent sur l'innovation avec des gains à moyen et long termes, ce qui procure peu de valorisation des travailleurs.²⁵⁵ »

De plus, selon Gabrielle-Tremblay (2008), le principe d'appel d'offres contribuera à l'instabilité des emplois dans le secteur.²⁵⁶

Ainsi, l'amélioration des conditions de travail de ses membres passe d'abord, pour la FQCF, par une revendication de l'accroissement de la démocratie économique. Cette vision ne précise cependant pas la façon dont sera ensuite valorisé le travail de cette main-d'œuvre.

Vis-à-vis les positions de la FQCF, on trouve les revendications du Syndicat national de la sylviculture de la CSN (SNS-CSN), la principale section syndicale représentant les travailleurs de la sylviculture, tels des planteurs, des débroussailleurs et des abatteurs dans les coopératives et les entreprises privées. Ce syndicat revendique avec vigueur l'amélioration des conditions de travail de ses membres au niveau de ses différents établissements, ainsi que sur la scène provinciale.

Ainsi, au niveau des établissements, les revendications concernent la hausse du taux de la grille pour atteindre environ 54%, dont 4% est une allocation pour les équipements de sécurité, un montant non imposable.²⁵⁷ D'autres compensations monétaires font aussi l'objet de négociations, comme des compensations pour le kilométrage parcouru ou l'implantation d'un transport collectif, le financement de la débroussailleuse et l'ajout de semaines de travail supplémentaires.²⁵⁸ Les conventions collectives présentent aussi diverses règles de

254 *Mémoire de la fédération des coopératives forestières sur le projet de loi 57*, FQCF, p.10,

http://jc.fqcf.coop/wp-content/uploads/M%C3%A9moire_Projet_de_loi_57.pdf, consulté le 9 octobre

255 *Position de la FQCF pour les consultations particulières sur le document de travail intitulé : L'occupation du territoire forestier québécois et la consultation des sociétés d'aménagement des forêts*, FQCF, octobre 2008, p.6-7

256 *Ibid*, p.7

257 *Convention collective de travail entre le Syndicat de la sylviculture et Coop de travail en aménagement forestier des MRC Côte-de-Gaspé et Rocher-Percé*, 2011-01-01 à 2011-12-31, p.20-36

258 *Négociation coordonnée en sylviculture*, « Un 6e règlement intervient », Confédération des syndicats nationaux,

fonctionnement, telle une règle d'attribution des terrains (par tirage au sort) et des règles d'ancienneté.²⁵⁹

Sur le plan national, le SNS-CSN affirme que :

« La priorité des travailleurs et des travailleuses de la sylviculture, plus que jamais, est l'amélioration de leurs conditions de travail et elle passe par une rémunération horaire en plus d'une compensation pour leurs frais de transport et leurs équipements de travail. L'ensemble des intervenants dans ce secteur est du même avis : la pérennité de la sylviculture doit passer par l'amélioration des conditions de travail des ouvriers sylvicoles et par une stabilité dans l'octroi de contrats pour les employeurs. Ils estiment que c'est la seule façon de pouvoir recruter une relève. »

C'est pourquoi le SNS-CSN a fait des représentations auprès de candidats au cours des élections 2012, afin de s'assurer de la relance du Comité sur l'amélioration des conditions de travail des ouvriers sylvicoles pour qu'il complète des travaux permettant à ces travailleurs d'obtenir une rémunération horaire. Il revendique en outre le début des travaux sylvicoles à date fixe et l'élaboration de plans quinquennaux dans l'octroi des contrats. Il propose également de « faire de la sylviculture un enjeu important pour les régions du Québec ».²⁶⁰ Ces positions convergent d'ailleurs avec celles de la FQCF qui prône une intensification de la sylviculture et le transfert de la planification de l'aménagement aux entreprises qui exécutent les travaux.

En somme, on trouve dans les deux organisations un certain intérêt pour l'amélioration des conditions de la main-d'œuvre sylvicole; cependant, la stratégie utilisée par la FQCF découlerait des gains en productivité associés à la mise en place d'une synergie entre la récolte et l'aménagement, alors que pour l'organisation syndicale, le métier doit d'abord être valorisé. Malgré certaines divergences, les gains de chacune des organisations en faveur des conditions des travailleurs seront bénéfiques à chacune d'elles. L'organisation syndicale cherche à doter ses membres de bonnes conditions de travail et les coopératives

http://www.csn.qc.ca/web/csn/communiquer/-/ap/Comm09-10-12?p_p_state=maximized, consulté le 9 octobre 2012
259 *Convention collective de travail entre le Syndicat de la sylviculture et Coop de travail en aménagement forestier des MRC Côte-de-Gaspé et Rocher-Percé*, 2011-01-01 à 2011-12-31, p.38

260 *Le SNS-CSN est satisfait de sa rencontre avec Pascal Bérubé, candidat du Parti québécois dans Matane-Matapédia*, CNW Telbec, 29 août 2012,
<http://www.newswire.ca/fr/story/1027651/le-sns-csn-est-satisfait-de-sa-rencontre-avec-pascal-berube-candidat-du-parti-quebecois-dans-matane-matapedia>, consulté le 9 octobre 2012

pourraient réaliser leur mission qui consiste à offrir des emplois de qualité à leurs membres. Puisque l'organisation syndicale a la possibilité de représenter des travailleurs sylvicoles autant dans les coopératives que dans les entreprises privées, elle semble être la mieux placée pour faire des revendications sectorielles pour une rémunération associée à un taux, lui aussi, sectoriel.

À la question comment concilier démocratie économique et démocratie industrielle dans les coopératives, deux scénarios semblent envisageables, l'un étant de renforcer le modèle des coopératives de travailleurs, afin de fournir des mécanismes garantissant les deux formes de démocraties, ou encore développer une nouvelle relation avec l'acteur syndical.

Afin de renforcer la démocratie industrielle du modèle coopératif, il pourrait d'abord être développé des campagnes de sensibilisation au sein du mouvement, afin d'inciter les coopératives à améliorer les conditions et les relations de travail. Cette action est facilement réalisable, car elle n'engendre aucune modification majeure dans les coopératives. Cette action a cependant une portée très limitée dans le sens où elle ne garantit aucunement l'atteinte d'une démocratie industrielle en laissant une grande discrétion à chacune des coopératives. Elle ne modifie pas les coopératives qui restent sujettes à la syndicalisation en n'offrant pas de garanties, telles qu'on trouve dans le Code du travail.

Dans l'objectif de développer un modèle coopératif qui concilie démocratie économique et démocratie industrielle, les coopératives pourraient tenter de faire modifier la Loi des coopératives, afin de doter certains droits et garanties à leurs membres permettant d'obtenir une démocratie industrielle équivalente à celle que permet le Code du travail.

La Loi sur les coopératives oblige les coopératives de travailleurs à se doter d'une procédure du travail, de mise à pied et de rappel au travail²⁶¹ par règlement du conseil d'administration ou de l'assemblée générale. Les conditions de travail et d'emploi dépassent cependant largement ces trois éléments. De bonnes conditions de travail et d'emploi

261 *Loi sur les coopératives*, L.R.Q., 2012, C-67.2, a.224.4
154

contribuent à motiver les travailleurs en répondant aux besoins des individus, dans des facteurs d'hygiène et de motivation favorable.²⁶² Ces éléments sont davantage définis par les perceptions des travailleurs que par une direction d'entreprise. Une entreprise, comme une coopérative, a cependant des contraintes économiques. Un processus conciliant les contraintes des organisations et les perceptions des besoins des travailleurs est donc nécessaire. Dans ces circonstances, il serait approprié que les coopératives se dotent d'un procédé démocratique permettant aux travailleurs et à la direction de concilier ou négocier leurs différents intérêts, afin d'arriver à une entente. Un vote nécessitant une majorité favorable du groupe de travailleurs concernés semble nécessaire sur l'entente en fin de processus, afin de garantir la légitimité de l'entente.

Plusieurs autres éléments semblent essentiels, afin de compléter ce processus de démocratie industrielle. Les travailleurs doivent posséder des connaissances sur les procédures de fonctionnement des coopératives ainsi que des connaissances générales sur l'exploitation forestière, afin de comprendre les différents enjeux dans la négociation. Il y a la possibilité dans une négociation que les deux parties n'arrivent pas à un accord. Une procédure devrait donc exister, afin de résoudre cette impasse. Enfin, en cas de transgression par l'une ou l'autre des parties de la convention négociée, il doit y avoir une forme de tribunal juste et impartial qui l'interprète de façon à émettre un jugement légitime aux yeux de chacune des parties.

Cette réforme pourrait offrir de réelles avancées sur le plan de la démocratie industrielle dans les coopératives de travailleurs. Cette démocratie donnerait une plus grande importance aux conditions de travail et accorderait une légitimité accrue à une organisation moderne basée sur les droits et obligations éliminant ainsi davantage les décisions arbitraires. Elle devrait permettre des retombées bénéfiques sur le plan de la valorisation des métiers et possiblement une motivation accrue des membres. En assurant de façon adéquate la démocratie industrielle, les coopératives pourraient possiblement être « à l'abri » de la syndicalisation en offrant un nouveau modèle d'entreprise démocratique.

262 Théorie de Maslow et la théorie des deux facteurs de Herzberg.
MORIN, Estelle M. et AUBÉ, Caroline, *Psychologie et management – 2e édition*, Montréal, Les éditions de la Chenelière, 2007, p.108-113

Malgré ces différents avantages, on y trouve aussi plusieurs inconvénients. Principalement, cela rend très complexe le fonctionnement des coopératives et en limite sa flexibilité. Cela nécessite des membres davantage mobilisés à participer dans la coopérative à des activités démocratiques qui ne seront peut-être pas rémunérées. La portée de la démocratie industrielle des travailleurs est limitée, car celle-ci s'échelonne de façon isolée à l'intérieur de chacune des coopératives, contrairement à la portée sectorielle de l'action syndicale. En situation de sous-traitance, ce manque de représentation à l'échelle sectorielle peut nettement limiter la portée des gains possibles. Enfin, en s'excluant de la syndicalisation, les coopératives se privent d'alliés importants pour améliorer leur situation et celles de leurs travailleurs.

Outre le développement d'une nouvelle forme de coopérative, il y a certainement lieu de réconcilier les coopératives de travailleurs aux organisations syndicales et combiner les forces de chacun. Ces organisations cherchent toutes deux à développer, à leur façon, le pouvoir démocratique des travailleurs.

Pour ce faire, une présence syndicale importante dans un secteur permet d'agir comme un représentant des intérêts des travailleurs sur la scène provinciale. En faisant la promotion d'une augmentation des conditions des travailleurs sylvicoles sur la scène politique, ses actions risquent d'obtenir des retombées pour l'ensemble des entreprises sylvicoles en ajustant le taux de la grille du MRNF. Le principal effet escompté est l'augmentation des conditions de travail. Cela va valoriser le métier des sylviculteurs diminuant les problématiques de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre.

Les coopératives forestières sont réticentes à la syndicalisation de leurs membres. Elles disposent évidemment du choix de mettre en place, ou non, des politiques qui feraient qu'une présence syndicale pourrait ne pas être jugée nécessaire par ces travailleurs. Les travailleurs restent cependant légitimes dans leur choix de s'organiser syndicalement. Coopératives et syndicats partagent des intérêts communs, comme celui de doter les travailleurs des communautés forestières d'emplois de qualité. Une présence de certains travailleurs de coopératives au sein des syndicats permettrait d'ailleurs de véhiculer différents autres intérêts communs que partagent ces deux organisations de travailleurs.

Certaines coopératives verront ainsi une partie de leurs membres se syndiquer. Elles subiront une certaine pression, afin qu'elles offrent des salaires concurrentiels à ceux offerts dans le secteur. Cette pression existera lors des négociations entourant le renouvellement d'une convention collective, mais permettra ensuite la mise en place d'une paix industrielle où travailleurs et direction seront dotés d'un outil qu'est la convention collective explicitant les droits et les devoirs de chacune des parties. Cette pression sera aussi bénéfique pour rappeler l'importance à porter aux conditions de travail des membres, voire pour développer de nouvelles méthodes de travail plus productives et moins pénibles pour les travailleurs.

Une étude de Poole et Jenkins (1990) présente certains effets observés lors de la syndicalisation d'une entreprise similaire aux coopératives de travailleurs et qui pourraient donc être observés dans la situation qui nous concerne.

Ils notent qu'en présence d'une organisation syndiquée où les membres sont à la fois travailleurs et propriétaires, leur attitude sera influencée en fonction de la façon dont ils identifient leur appartenance. Si cette appartenance se définit davantage dans leur travail, le syndicat jouera un rôle plutôt traditionnel en ayant des revendications sur l'effort et les salaires, alors que dans la situation où le travailleur se définit davantage comme un propriétaire, les revendications se feront davantage dans une participation individuelle ou collective accrue dans le processus de décision. Lorsque la propriété est partagée par la majorité des employés, le syndicat change parfois radicalement son comportement d'adversaire dans un rôle de contre-expertise à celle de la gestion en place. Le double statut des travailleurs-propriétaires syndiqués peut parfois étendre les sources de conflits à des zones qui sont traditionnellement du ressort des gestionnaires.²⁶³

De plus, le partage des profits et de la propriété peut modifier de façon importante le comportement du syndicat qui passe d'un rôle de protecteur des employés à celui protégeant les droits des travailleurs actionnaires. Ces nouveaux intérêts peuvent réduire dans certains cas la solidarité syndicale et le pouvoir de négociation. La démocratie économique adopte une dynamique se concentrant sur la stabilité et l'augmentation de l'emploi, qui peut enlever

263 POOLE, Michael. et JENKINS. Glenville. *The Impact of Economic Democracy*, « Profit-sharing and employees-shareholding schemes », New York, Routledge, 1990 (réédition de 2011), p.8-9

certaines conditions nécessaires à la meilleure négociation possible pour les employés. Comme le souligne Bradley (1986 : p.60-61)²⁶⁴ : Avec des ressources limitées et une politique monétaire stricte²⁶⁵, la négociation collective traditionnelle est vue comme un jeu à somme nul (ou négatif), où l'augmentation du salaire de l'un se fait au détriment de l'emploi de l'autre. Dans ce type de circonstance, une relation de *coopération* entre le syndicat et la gestion est encouragée et l'enjeu des relations de travail se distingue de la négociation collective traditionnelle.²⁶⁶

Malgré la présence d'un partage de la propriété et des profits, cela ne diminue pas nécessairement la perception d'un besoin pour une protection syndicale. Ce phénomène s'observe dans les situations où la relation de pouvoir reste inégale, se caractérisant alors par une distribution inégale des pouvoirs entre les différents groupes d'employés et un certain manque de contrôle démocratique au sein de la firme.²⁶⁷

Le partage des profits avec les employés peut augmenter la syndicalisation d'une entreprise dans le cas où un groupe de travailleurs serait représenté par un syndicat et non les autres. Les travailleurs non syndiqués réalisant que le groupe syndiqué voit leur salaire augmenté au détriment des profits redistribués dans l'entreprise désireront se syndiquer à leur tour. Quant aux Webb (1914) et Mitchell (1987)²⁶⁸, les employés ne disposent pas des compétences nécessaires à l'analyse financière de l'entreprise sans l'expertise organisationnelle et le pouvoir de négociation du syndicat.²⁶⁹

Les différents effets répertoriés montrent que l'activité syndicale est influencée et modifiée à l'intérieur d'une coopérative. L'organisation syndicale répondra aux besoins particuliers de ses membres soit en concentrant ses revendications sur des conditions de travail déficientes ou une contre-expertise sur la gestion dans le cas où les conditions de travail seraient suffisantes. Elle permettra de contrebalancer certaines distributions de

264 BRADLEY, Keith. *Employee-ownership and economic decline in western industrial democracies*, Journal of Management Studies, 23: 51-71. dans *ibid*, p.11-12

265 Le marché ne permet pas que l'entreprise transfère le coût des hausses de salaires sur ses prix de ventes.

266 *Ibid*, 11-12

267 *Ibid*, p.12

268 MITCHELL, D. J.B. (1987), *The Share Economy and Industrial Relations*. Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 26: 1-17 dans *ibid* p.13

269 *Ibid*, p.13

pouvoir jugées inégales.

L'organisation syndicale risque d'être parfois perçue comme une contrainte dans la réalisation de certains objectifs de la coopérative. Il reste qu'elle peut apporter davantage de bénéfices aux coopératives, lorsque ces organisations s'associent pour la réalisation d'objectifs communs, qu'elles négocient dans le respect et la bonne foi sur les enjeux distributifs.

Enfin, il est bon de rappeler le rôle qu'attribuent les Webb (1914), au syndicat soit celui d'un agent qui défend les intérêts des travailleurs dans le champ de la relation salariale. Mais il s'agit aussi de l'agent qui permet de concentrer les nombreux intérêts des travailleurs, favorise la formation d'accord où le travailleur bénéficie d'un salaire intéressant et des conditions de travail sécuritaires et adaptées, tandis que l'employeur bénéficie d'une main-d'œuvre qui axe son énergie dans la production plutôt que dans la négociation et ce dans un milieu de travail sécuritaire.

« il est essentiel que chaque catégorie ou groupe de producteurs puisse être au moins suffisamment syndiqué pour pouvoir contraindre l'opinion publique à entendre ses revendications. Il est essentiel qu'il puisse être fortement coordonné pour, si besoin est, en dernier ressort, face à la stupidité bureaucratique ou à l'oppression officielle, être en mesure de faire appliquer ses revendications par un refus concerté de travailler, opposé à toute autorité autre que les décisions des tribunaux publics ou un jugement délibéré de l'Assemblée Représentative elle-même. »²⁷⁰

Au final, les coopératives n'ont pas réussi à faire la promotion de façon adéquate à éliminer la segmentation des emplois de l'exploitation forestière. Elles ont privilégié les intérêts de la démocratie économique en délaissant les intérêts de la démocratie industrielle. La Loi sur les coopératives permet de créer des organisations de travailleurs qui assurent une démocratie économique à ses membres, mais propose une formule ne fournissant pas suffisamment de garanties sur le plan de la démocratie industrielle. Afin de concilier

270 WEBB, Beatrice. Et WEBB, Sidney., « Syndicalisme et démocratie » (traduction d'Élodie Béthoux, Isabel da Costa, Claude Didry, Marie Meixner et Arnaud Mias), *Terrains & Travaux*, 2008/1 n° 14, p.25 : Traduction de S. and B. Webb, *Industrial Democracy*, 1902 [1897], Longmans, Green and Co., London : Partie II, Chap. IV « trade Unionism and Democracy », pp. 807-850

démocratie économique et démocratie industrielle, les coopératives peuvent tenter de réformer leurs organisations. Elles peuvent aussi changer leurs perspectives sur l'action syndicale, bénéficier d'un allié avec lequel elles pourraient s'associer dans la poursuite d'objectifs communs, tout en respectant le droit de leurs membres d'être représentés par un syndicat, afin d'assurer une démocratie industrielle.

8. Conclusion

Ce mémoire avait pour objectif d'évaluer comment les coopératives forestières peuvent concilier la démocratie économique et la démocratie industrielle. Les niveaux de démocratie économique et démocratie industrielle dans les coopératives forestières étaient évalués principalement à l'aide d'un échantillon, que sont les coopératives de la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay. Ils l'étaient aussi à l'échelle nationale, cela étant permis par l'analyse de jurisprudences, de données statistiques, et d'éléments produits par la Fédération québécoise des coopératives forestières qui agit à titre de porte-parole de ses membres.²⁷¹ Les éléments similitudes observées sur le plan local et national permettent une généralisation analytique²⁷² de certains phénomènes observés dans notre échantillon.

Afin d'évaluer les types de démocraties dans les coopératives forestières, il a été nécessaire de se doter de définitions des types de démocraties ainsi qu'un modèle d'analyse de l'entreprise. Ceux-ci ont été développés en s'inspirant de la littérature scientifique sur le sujet. Ainsi, l'entreprise et la coopérative sont composées d'un modèle d'affaires et d'une organisation du travail et de la production associés à la démocratie économique et une relation d'emploi associée à la démocratie industrielle. Enfin, la façon dont sont organisés les rapports sociaux influence les entreprises et les coopératives.

Les observations des coopératives forestières ont été faites dans l'objectif d'évaluer les démocraties des coopératives dans leur contexte d'activité. Ainsi, l'historique, la relation avec la forêt et la papetière, la formule coopérative, la qualité du travail et de l'emploi ainsi que le rôle dans la communauté ont été observés par l'entremise d'un canevas d'entrevue semi-structurée, selon la méthodologie de Yin²⁷³, permettant d'obtenir des informations sur ces thèmes par l'entremise d'acteurs occupant un rôle important depuis plusieurs années au sein des coopératives observées. Les informations recueillies ont pu être bonifiées par la rencontre d'autres intervenants importants de l'industrie forestière de la région observée. L'utilisation d'une multiplicité de sources a permis « d'assurer une grande fiabilité aux

271 *Mission*, Fédération québécoise des coopératives forestières,
<http://www.fqcf.coop/federation-quebecoise-cooperatives-forestieres/mission/>, consultée le 19 novembre 2012

272 *Ibid*, p.43-46

273 *Ibid*, p.2

informations recueillies et garantit une certaine exhaustivité, compte tenu de la confrontation des informations avec différentes sources. »²⁷⁴

Les résultats recueillis présentent différentes dynamiques. Sur le plan de la démocratie économique, les coopératives cherchent à valoriser leur forêt dans une optique d'utilisation durable. Elle est une richesse et une source d'activité nécessaires aux communautés forestières. Elles s'associent afin de former une nouvelle coopérative opérant une scierie, mais dont l'objectif sera de faire des récoltes favorisant l'aménagement dans une approche intégrée. Il reste que la marge de manœuvre des coopératives de Charlevoix est limitée puisque la majorité des essences les plus valorisées commercialement sont réservées à l'entreprise AbitibiBowater qui gère l'aménagement et la récolte sur l'ensemble du territoire. La planification par cette entreprise aurait délaissé l'utilisation des coopératives afin de privilégier l'utilisation d'entrepreneurs privés. La relation d'impartition entre AbitibiBowater et ses entrepreneurs favorise un contrôle serré des travailleurs.

Sur le plan de la démocratie industrielle, les coopératives forestières présentent certains postes dans la sylviculture dont le taux de roulement et les difficultés de recrutement dans une région où le taux de chômage est élevé indiquent des conditions de travail difficiles et une rémunération insuffisante. Les coopératives ont un contrôle limité sur les conditions qu'elles peuvent offrir aux travailleurs de la sylviculture. Les taux déterminés par le MRNF influencent fortement la rémunération des travailleurs. Il reste que les coopératives affirment qu'elles sont une association de travailleurs garantissant la démocratie industrielle de ses membres. Elles ont historiquement accompli une part importante des activités dans la sylviculture, mais n'ont pas réussi à doter ses travailleurs de la sylviculture des conditions de travail adéquate qui ont réagi en se syndiquant. Plutôt que de considérer cette situation comme le constat d'une réalité qui perdure nécessitant de nouveaux moyens d'action. Les coopératives ont adopté une attitude défendant le statu quo. Peut-être que cette nouvelle forme de représentation aurait pu apporter des bénéfices mutuels pour chacune de ces organisations.

274 LAPOINTE, Paul-André. BÉLANGER, Paul R. LÉVESQUE, Benoît. *Grille de collecte des données pour une monographie d'usine*, Cahiers du CRISES - Collection Études théoriques, no ET9303, 30 pages 162

Le régime forestier dans lequel les coopératives opèrent font qu'elles sont dans la majorité des cas sous-traitantes pour des détenteurs de CAAF²⁷⁵. Elles n'ont donc souvent que très peu de contrôle sur le niveau de leur activité déterminé par des contrats annuels que leur offrent ces détenteurs sans réel pouvoir de négociation de la part des coopératives. Cela crée une insécurité des coopératives qui sont limitées dans leur décision sur le moyen ou le long terme. Ce régime de CAAF tient donc parfois en otage des communautés forestières qui n'ont pas de contrôle sur la forêt publique qui les entoure alors qu'ils sont dépendants de cette ressource. Ces communautés et les coopératives semblent davantage sensibles à une utilisation durable de la ressource forestière, alors que les détenteurs de CAAF ont une garantie d'approvisionnement qui oriente leur attention à recueillir la ressource forestière au coût le plus faible possible avec une considération modeste pour les autres facteurs.

Concernant l'utilisation de la forêt, l'État a comme responsabilité d'assurer le bien commun de ses citoyens qui peut d'une part être soutenu ou stimuler l'économie afin de créer des emplois et d'autre part préserver les richesses forestières afin qu'elles bénéficient autant aux générations actuelles et futures. L'organisation actuelle des CAAF et des unités d'aménagement semble négliger les communautés forestières qui retirent une faible part de l'activité forestière n'ayant parfois aucun contrôle sur la ressource forestière de leur territoire, cette ressource est d'ailleurs parfois épuisée ce qui met en péril la survie de ces communautés et les activités de l'exploitation forestière retirent la part la plus faible des activités forestières.

L'organisation de l'activité forestière est très fortement politique et à l'aube de la mise en place d'un nouveau régime forestier, il est nécessaire que les acteurs sociaux s'associent afin de revendiquer une politique tenant compte des intérêts des communautés forestières. Concilier une démocratie économique et une démocratie industrielle dans une activité durable semble être un bon moyen pour pérenniser l'existence de ces communautés. Dans

275 Des 41 coopératives répertoriées sur le site de la FQCF, 6 coopératives figurent dans la liste du MRNF comme détentrices de CAAF, une coopérative est détentrice de lots privés, voir annexe C. Certaines coopératives détiennent des CtAF ou CvAF mais qui n'assurent cependant pas un volume suffisant pour suffire aux activités annuelles des coopératives.

LÉVESQUE, Bruno et AUDET, Doris. *Répertoire des bénéficiaires de droits forestiers sur les terres du domaine de l'État – version du 30 septembre 2011*, Ministère des Ressources naturelles et de la Faune, 2011 <http://www.mrn.gouv.qc.ca/publications/forets/amenagement/repertoire-2011-09-30.pdf>, consulté le 19 novembre

cette optique, il est nécessaire que les citoyens possiblement organisés en coopératives puissent avoir un certain contrôle dans l'utilisation intégrée des ressources de leur territoire. De plus, les conditions de travail et d'emploi doivent être attrayantes afin de retenir et renouveler une main-d'œuvre désirant habiter ces communautés.

La FQCF et la SNS-CSN partagent des intérêts similaires dans les changements à apporter dans la politique forestière. Ils ont des intérêts complémentaires pour les travailleurs forestiers où le premier pourvoit au développement économique et le second assure certaines conditions de travail. L'union des forces de ses organisations pourrait permettre des synergies ou à tout le moins garantir un meilleur rapport de force afin de revendiquer les aspirations des communautés forestières.

Il est compréhensible que le mouvement coopératif soit réticent à une possible association au mouvement syndical alors qu'historiquement elles l'ont perçu comme une menace à leur modèle. Il reste que l'enjeu actuel qu'est le prochain régime forestier scellera un modèle pour les 25 prochaines années. Il est donc crucial d'utiliser l'ensemble des ressources disponibles afin d'influencer adéquatement cette politique. Ce front commun peut être temporaire et un premier pas vers l'assainissement des relations entre les coopératives et les syndicats dans une relation où chacun y retirera des bénéfices.

Il reste qu'il subsiste une certaine ambivalence dans le mouvement coopératif face aux modifications qu'apportera le prochain régime forestier. En effet, certaines coopératives favorisées par le régime précédent soit parce qu'elles bénéficient de CAAF ou encore qu'elles sentent obtenir une juste part de ce régime privilégient un certain statu quo. Cette ambivalence s'observe notamment dans l'élaboration de la politique des Forêts de proximité.

« Certaines coopératives forestières sont déjà très impliquées en forêt de proximité et elles sont désireuses de voir le concept évoluer et prendre plus d'importance. Bien que tout autant concernées par le sort de la communauté, d'autres coopératives forestières sont actives en foresterie de chantier et elles sont inquiètes des risques de substitution d'emplois vers des projets de forêt de proximité qui ajouteront peu de valeur aux économies locales et régionales en ne faisant que déplacer des emplois plutôt qu'en créant. »²⁷⁶

Il est difficile de spéculer sur les relations qu'entreprendrait un syndicat dans une coopérative. On peut s'attendre à un effet d'incertitudes propre aux différences entre chacune des coopératives. Notre recherche montre qu'un syndicat dans une coopérative modifie parfois ses activités en fonction de la perception d'appartenance des travailleurs. Que le besoin de la protection syndicale provient parfois du partage inégal entre les différents groupes de travailleurs.²⁷⁷ Outre ses activités de revendications, les syndicats disposent aussi de fonds permettant le soutien ou le démarrage d'entreprise. Les coopératives de solidarité semblent tout à fait adéquates pour s'engager dans une aventure conjointe avec une centrale syndicale qui pourrait, quant à elle, bénéficier d'un statut de membre de soutien. Cette association serait bénéfique pour chacune, car la coopérative augmenterait son pouvoir de capitalisation qui est très important dans la situation actuelle où les institutions financières sont réticentes à investir dans ce secteur à cause des crises récentes lui étant associées et les centrales syndicales doteraient des travailleurs de voix concernant les décisions économiques de l'organisation où ils travaillent.

L'ensemble des responsables de coopératives en activité rencontrés présente une participation insuffisante de ses membres dans la coopérative, principalement au niveau de l'assemblée générale. La formation semble un élément important autant mis de l'avant par le législateur que dans la littérature scientifique. Le législateur prescrit « la promotion » et « la formation des membres, administrateurs, dirigeants et employés en matière de coopération et l'information du public sur la nature et les avantages de la coopération ».²⁷⁸ Lasserre (1957) affirme qu'elle permet aux membres de concilier leurs « intérêts personnels » dans l'« intérêt collectif ».²⁷⁹ Arteau et Brassard (2008) voient « la formation des membres, administrateurs, dirigeants et employés en matière de coopération » comme l'une des règles d'action essentielles.²⁸⁰ Enfin, Martin (2008) présente la coopérative « comme un lieu organisationnel et éducatif privilégié pour comprendre et promouvoir son paradigme en

coopératives forestières, 2011, p.3,

<http://consultation-forets-proximate.mrn.gouv.qc.ca/pdf/memoires/nationaux/FQCF.pdf>, consulté le 20 novembre 2012

277 POOLE, Michael. et JENKINS, Glenville. *The Impact of Economic Democracy*, « Profit-sharing and employees-shareholding schemes », New York, Routledge, 1990 (réédition de 2011), p.8-12

278 *Loi sur les coopératives*, LRQ, c C-67.2, a.4

279 Ibid, p.80

280 ARTEAU Marcel et Marie-Joëlle BRASSARD (2008), *Coopératisme et développement territorial : quels liens?* Cahiers de l'ARUC-DTC, Série « Recherches », no. 3, p.13

rétablissant les liens qui existent entre ses valeurs, d'une part, et sa philosophie et sa praxis, d'autre part. »²⁸¹. Il semble nécessaire que les coopératives considèrent l'importance d'une formation de ses travailleurs afin qu'ils apprennent leur rôle de membre dans leur coopérative, voire qu'ils y développent une appartenance et une certaine mobilisation pour son développement. Ultimement, qu'ils participent à la conciliation de la démocratie économique et de la démocratie industrielle dans leur coopérative forestière.

281 Ibid, p.16
166

Bibliographie

- Alliance coopérative internationale. *What is a cooperative*, www.coop.org, consultée le 16 juin 2009 dans LEVAC, Julien (2011). *De la démocratie en entreprise*. Cahiers de l'ARUC - Développement territorial et coopération, Série « Recherches », no. 8, p. 44
- ANDRÉ, Christain, *Norme professionnelle pour le métier d'ouvrière ou d'ouvrier sylvicole – débroussailleur*, Québec, ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille, 2004, 23 pages
- ARTEAU Marcel et Marie-Joëlle BRASSARD (2008), *Coopératisme et développement territorial : quels liens?* Cahiers de l'ARUC-DTC, Série « Recherches », no. 3, 30 pages.
- ASSELIN, Hugo. 2007. *Emplois en dents de scie. Exploration des facteurs invoqués pour expliquer les crises dans l'industrie forestière québécoise*. Rapport indépendant produit pour Greenpeace Canada, 20 pages
- BAGILISHYA, Olivier. Portrait de l'industrie forestière du Québec, Cahiers de l'Alliance de recherche universités-communautés, 2009, 74 pages
- BÉLANGER, Jacques. GILES, Anthony. et MURRAY, Gregor, « Vers un nouveau modèle de production : possibilité, tensions et contradictions », *L'organisation de la production du travail: vers un nouveau modèle?*, Saint-Nicolas, Les Presses de l'Université Laval, 2004, 267 pages
- BÉLANGER, Paul R. et LÉVESQUE et Benoît. *Entreprises : Approches théoriques et étude de cas*, « Éléments théoriques pour une sociologie de l'entreprise », Montréal, Cahiers de recherche sociologique, 1992, nos18-19, 338 pages
- BENNETT, James T. et KAUFMAN, Bruce E. 2007. *What Do Unions Do – A Twenty-Year Perspective*, New Brunswick, Transaction Publishers, 653 pages
- BERGER, Suzanne. 2006. *Made in monde. Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*. Paris Seuil, 357 p.
- BERNIER, Jean, *Rapport – Comité de travail interministériel sur les rapports collectifs de travail en milieu forestier*, Bibliothèque nationale du Québec, 1999, 314 pages
- Black, Sandra. et LYNCH, Lisa. « How to Compete : The Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity. » *Review of Economics and Statistics*, 83, august 2001, p. 434-445
- BOUCHER, Jacques L. *Quelles sorties de crise pour l'industrie forestière du Québec*, « Évolution du régime forestier et crise forestière. Partie II : Une crise qui n'en finit plus », *Revue vie économique*, 2010, www.eve.coop
- BOUCHER, Jacques. *Théorie de la régulation et rapport salarial*, Cahier du CRISES, 1990, no ET9001, <https://depot.erudit.org/bitstream/001771dd/1/ET9001.pdf>, consulté le 20 septembre 2012, 90 pages
- BOUTHILLIER, Luc, *Histoire de la foresterie du Québec*, Institut Hydro-Québec en environnement, développement, et société de l'Université Laval, 2011, 26e minute, <http://www.youtube.com/watch?v=fwKhR9HAcB4>, consulté le 27 novembre 2012
- BOYER, Robert. et FREYSSENET, *Les modèle productifs*, Paris, La Découverte, 2000, 128 pages
- BRADLEY, Keith. *Employee-ownership and economic decline in western industrial democracies*, *Journal of Management Studies*, 23: 51–71.
- BROCHU, Pauline. *Instructions pour la présentation de listes de dépenses relatives aux coûts des traitements 2011-2012*, Ministère des Ressources naturelles et de la Faune, 2012, <http://www.mrn.gouv.qc.ca/publications/forets/entreprises/instructions-presentation-depenses-2011-2012.pdf>, consulté le 31 octobre 2012
- CIFQ, *Conseil de l'industrie forestière du Québec*, « Historique », <http://www.cifq.com/fr/cifq/historique>, consulté le 15 août
- CLEGG, H. (1975), "Pluralism in industrial relations", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. XIII No. 3, pp. 309-16. dans FARNHAM, David, 2008, *Beatrice an Sidney Webb and the intellectual origins of British*

- industrial relations*, Emerald Group Publishing United, Employees relations, Vol. 30 no 5, p.547
- CNW Telbec, *Le SNS-CSN est satisfait de sa rencontre avec Pascal Bérubé, candidat du Parti québécois dans Matane-Matapédia*, CNW Telbec, 29 août 2012, <http://www.newswire.ca/fr/story/1027651/le-sns-csn-est-satisfait-de-sa-rencontre-avec-pascal-berube-candidat-du-parti-quebecois-dans-matane-matapedia>, consulté le 9 octobre 2012
- CONCERPRO. *Bilan sectoriel de l'industrie des pâtes et papiers du Québec*. Conseil de l'industrie forestière du Québec, 2003, 51 pages
- Coopérative de solidarité en développement multi ressources Quatre Temps, *Guide de l'employé*, Coopérative de solidarité en développement multi ressources Quatre Temps, mars 2010, 53 pages
- Coopérative Ferland-Boilleau, *Coopérative Ferland-Boilleau*, « Historique », <http://www.coopforestierefb.com/histo.htm> consulté le 15 août 2012
- CSN, *Négociation coordonnée en sylviculture*, « Un 6e règlement intervient », Confédération des syndicats nationaux, http://www.csn.qc.ca/web/csn/communique/-/ap/Comm09-10-12?p_p_state=maximized, consulté le 9 octobre
- DEMING, W.E., *Hors de la crise*, « Principes de transformation du management occidental », Paris Economica, 2002, p.352 pages
- DUHAIME, Éric, HANIN, Frédéric, L'ITALIEN, François et Pineault, Éric, *Financiarisation de la stratégie d'entreprise et restructuration de l'industrie forestière. Étude de l'entreprise Tembec*, Québec, Département de sociologie, Faculté des sciences sociales, Université Laval, Recherches sociographiques, vol. 51, n° 1-2, 2010, p. 125-150.
- Emploi-Québec, *Information sur le marché du travail*, Emploi-Québec, 2012, imt.emploiquebec.net, consulté le 31 octobre
- FARNHAM, David, 2008, *Beatrice an Sidney Webb and the intellectual origins of British industrial relations*, Emerald Group Publishing United, Employees relations, Vol. 30 no 5, pp.534 - 552
- FLANDERS, A. (1970), *Management and Unions : The Theory and Reform of Industrial Relations*, Faber, 1970, 315 pages
- FQCF, *Élections du 4 septembre – Les coopératives ont des attentes bien précises*, Fédération des coopératives forestières du Québec, <http://www.fqcf.coop/wp-content/uploads/Document-FQCF-%C3%89lections-3.pdf>, consulté le 26 mars 2012
- FQCF, *Mémoire de la Fédération des coopératives forestières du Québec (FQCF) - Consultation particulière et auditions publiques sur le projet de loi no 67 Loi modifiant la Loi sur l'aménagement durable du territoire forestier et la Loi sur le ministère des Ressources naturelles et de la Faune*, FQCF, 5 juin 2012
- FQCF, *Mémoire de la fédération des coopératives forestières sur le projet de loi 57*, FQCF, p.10, http://jc.fqcf.coop/wp-content/uploads/M%C3%A9moire_Projet_de_loi_57.pdf, consulté le 9 octobre
- FQCF, *MÉMOIRE DE LA FQCF - Consultation sur le projet de loi n0 34 Loi pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires*, FQCF, janvier 2012
- FQCF, *Mémoire de la FQCF – Orientations pour la forêt de proximité*, Fédération québécoise des coopératives forestières, 2011, <http://consultation-forets-proximite.mrnf.gouv.qc.ca/pdf/memoires/nationaux/FQCF.pdf>, consulté le 18 août
- FQCF, *Mission*, Fédération québécoise des coopératives forestières, <http://www.fqcf.coop/federation-quebecoise-cooperatives-forestieres/mission/>, consultée le 19 novembre 2012
- FQCF, *Position de la FQCF pour les consultations particulières sur le document de travail intitulé : L'occupation du territoire forestier québécois et la consultation des sociétés d'aménagement des forêts*, FQCF, octobre 2008, p.6
- GINGRAS, Patrick. *Entre innovation économique et cohésion sociale : Les coopératives forestières et le*

développement des régions périphériques du Québec, Québec, Université Laval, 2007, 197 pages

Groupe DSI, « Historique », *Seigneurie de Beaupré*, Seigneurie de Beaupré, 2011, <http://www.seigneuriedebeaupre.ca/>, consulté le 18 décembre 2012

HARVEY, Christian, *Une industrie charlevoisienne. La papetière Donohue*, la Malbaie, Encyclobec, 2002, <http://www.encyclobec.ca/main.php?docid=31>, consulté le 5 novembre 2012

HÉBERT, François, CLOUTIER, Esther et al. *Les accidents de travail en forêt : analyse de scénario d'accidents survenus entre le premier juillet et le 31 mai 1998*, Montréal, Institut de recherche en santé et en sécurité du travail au Québec, 115 pages

Hirsch, Barry T. "What Do Unions Do for Economic Performance?" in James T. Bennett and Bruce E. Kaufman, eds. *What Do Unions Do? A Twenty Year Perspective*, Chapter 7, 2007, New Brunswick, NJ: Transaction Publishers,

KERN, H. et M. SCHUMANN, (1989), *La fin de la division du travail? La rationalisation dans la production industrielle L'état actuel, les tendances*, Paris, Editions de la maison des sciences de l'homme.

KOCHAN, Thomas A. KATZ, Harry C. et MCKERSIE, Robert B. *The Transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books, 1986, 304 pages

L'ITALIEN, François, HANIN, Frédéric, LAPOINTE, Paul-André, BOUTHILLIER, Luc et AUDIBERT, Vincent. À la croisée des chemins forestiers. Redéfinir les configurations productives et territoriales de l'industrie de la forêt de la région de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay, Québec, Groupe de recherche sur les enjeux socio-territoriaux de l'industrie de la forêt au Québec, 2012, 46 pages

LAPOINTE, Paul-André. BÉLANGER Paul R. LÉVESQUE, Benoît. *Grille de collecte des données pour une monographie d'usine*, Cahiers du CRISES - Collection Études théoriques, no ET9303, 30 pages

LAPOINTE, Paul-André. et CARON, Natalie. *Portrait statistique des usines de pâtes et papier au Québec, 1989-1993*, Cahiers du CRISES, no ET9403, 1994, 17 pages
<https://depot.erudit.org/bitstream/001758dd/1/ET9403.pdf>, consulté le 31 octobre 2012

LAPOINTE, Paul-André. *Innovation sociale et territoire : Convergences théorique et pratique*, « Travail et territoire, rencontre entre deux trajectoires de recherche », Presses de l'Université du Québec, 2010, pages 147-173

LAPOINTE. Paul-André, « Un autre modèle d'analyse de la sortie de crise de l'industrie forestière au Québec », *Quelles sorties de crise pour l'industrie forestière au Québec?*, Éditions vie économique, septembre 2010, Vol. 2, no. 1, <http://www.eve.coop/?r=9>, consulté le 17 décembre 2012

LAPOINTE. Paul-André, HANIN, Frédéric. et al. « Présentation du projet », *Redéfinition des configurations productives et territoriales dans l'industrie forestière de Charlevoix-Est et du Bas-Saguenay*, février 2011, 4 p.

LASSERRE, Georges, *L'expérience coopérative de démocratie économique*, Paris, Fédération nationale des coopératives de consommation, 1957, 98 p.

LAZONICK, William. et O'SULLIVAN, Mary. (2000). « Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance », *Economy and Society*, Vol. 29, No. 1, p.13-35

Le centre de mise en valeur des Opérations Dignité, « Historique », <http://operationdignite.com/-Historique,48-.html>, consulté le 18 décembre 2012

LESSARD, Jocelyn. *Coopératives et communautés forestières au Québec, Le virage écologique*, « Coopératives forestières et communautés pour un développement forestier plus durable », Revue Vie économique, juin 2012, Vol.3 No. 4, <http://www.eve.coop/?a=139>, consulté le 9 octobre 2012

LEVAC, Julien (2011). *De la démocratie en entreprise*. Cahiers de l'ARUC - Développement territorial et coopération, Série « Recherches », no. 8,55 p.

LÉVESQUE, Bruno et AUDET, Doris. *Répertoire des bénéficiaires de droits forestiers sur les terres du domaine de l'État – version du 30 septembre 2011*, Ministère des Ressources naturelles et de la Faune, 2011 <http://www.mrn.gouv.qc.ca/publications/forets/amenagement/repertoire-2011-09-30.pdf>, consulté le 19

novembre

MARTIN, André, Ernesto MOLINA et Michel LAFLEUR (2006). « Le paradigme coopératif : proposition renouvelée pour répondre aux attentes de la société actuelle », *Cahiers de l'IRECUS*, 01-08, Sherbrooke, 18 p.

MERCURE, Daniel. *Le travail déraciné*, "L'impartition flexible dans la dynamique sociale des entreprises forestières au Québec", Québec, Les éditions du boréales, 1996, 232 p.

MITCHELL, D. J.B. (1987), *The Share Economy and Industrial Relations*. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 26: 1–17

MORIN, Estelle M. et AUBÉ, Caroline, *Psychologie et management – 2e édition*, Montréal, Les éditions de la Chenelière, 2007, 477 p.

MORIN, Fernand et BRIÈRE, Jean-Yves. *Le droit de l'emploi au Québec*, Montréal, Wilson & Lafleur ltée, 1998, 1780 p.

MRNF, *Enquête sur les coûts de la sylviculture des forêts du domaine de l'État 2007-2008*, Del Degan, Massé experts-conseils pour le compte pour le ministère des Ressources naturelles et de la Faune, 2009, 85 p.

MRNF, *La coupe avec protection de la régénération des sols (CPRS)*, ministère des Ressources naturelles et de la Faune, <http://www.mrnf.gouv.qc.ca/forets/comprendre/comprendre-sols.jsp>, consulté le 13 août 2012

MRNF, *Nouveau régime forestier en 2013*, Ministère des Ressources naturelles et de la faune, <http://www.mrn.gouv.qc.ca/forets/gestion/nouveau-regime-2013.jsp>, consulté le 31 octobre 2012

MRNF, *Orientations relatives à la sélection, à la mise en place et au fonctionnement des forêts de proximité – Document de consultation*, Ministère des Ressources et de la Faune, 2011, 48 p., <http://consultation-forets-proximite.mrnf.gouv.qc.ca/pdf/document-consultation-proximite.pdf>, consulté le 18 août 2012

MRNF, *Produits issus des industries de première, deuxième et troisième transformation*, Ministère des Ressources naturelles et de la Faune, <http://www.mrnf.gouv.qc.ca/forets/entreprises/entreprises-transformation-produits.jsp>, consulté le 3 novembre 2012

MRNF, *Ressources et industries forestières*, Ministère des Ressources forestières et de la Faune, 1983 à 2010, <http://www.mrn.gouv.qc.ca/forets/connaissances/connaissances-statistiques-anterieures.jsp>, consulté le 5 novembre 2012

MRNF, *Tarifification forestière*, « La valeur des traitements sylvicoles », ministère des Ressources naturelles et de la Forêt, <http://www.mrnf.gouv.qc.ca/forets/entreprises/entreprises-tarifification.jsp>, consulté le 15 août 2012

MRNF, *Valeurs des traitements sylvicoles admissibles - titre paiement des droits - Période du 1er avril au 30 juin 2010*, Ministère des Ressources naturelles et de la Faune, <http://www.mrnf.gouv.qc.ca/publications/forets/entreprises/traitements-sylvicoles-avril-juin-2010.pdf>, consulté le 3 novembre 2012

PARENT, Blaise, *Ressource et industrie forestières*, « Portrait statistique Édition 1992 », Québec, ministère des Forêts

PARENT, Blaise, *Ressources et industries forestières – Portrait statistique Édition 2010*, Ministère des Ressources et de la Faune, mars 2010,

PARENT, Blaise. *Ressource et industrie forestière – Portrait statistique - Édition 1994*, Ste-Foy, ministère des Ressources naturelles,

PARENT, Blaise. *Ressources et industries forestières – Portrait statistique 1990*, Ministère des Ressources naturelles et de la Faune, 1991, <http://www.mrn.gouv.qc.ca/publications/forets/connaissances/statistiques/complete1990.pdf>, consulté le 31 octobre 2012

PARENT, Gervais. BOULAY, Étienne. et FORTIN, Claude, *Ressources et industries forestières - Portrait*

- statistique édition 2012*, Ministère des Ressources forestières et de la Faune, 2012,
- PDFD, *La Coopérative de solidarité Valoribois acquiert l'Usine de sciage de Petit-Saguenay*, le Groupe des PDFD des communautés de Charlevoix et du Bas-Saguenay, <http://www.groupepdfd.ca/a-propos-des-pdfd/valeurs/59.html>, consulté le 31 octobre 2012
- PDFD, *Le partenariat territorial : une réalité à consolider - Mémoire soumis dans le cadre du Congrès forestier mondial de 2003 à Québec*, Bibliothèque des PDFD, 2002, 9 p., <http://www.groupepdfd.ca/files/MemoireCFM-partenaires.pdf>, consulté le 13 août 2012
- PDFP – *Le groupe des partenaires pour le développement forestier Durable des Communautés de Charlevoix et du Bas-Saguenay*, « Notre mode de gestion territorial – Laboratoire rural », Groupe des PDFD, <http://www.groupepdfd.ca/notre-mode-de-gestion-territorial/laboratoire-rural-.html>, consulté le 22 août 2012
- PECQUEUR, Bernard. *Le tournant territorial de l'économie globale*. ERES - Espaces et société. 2006/2 – n 124-125, p.17-32
- PLIHON, Dominique. (2009). *Le nouveau capitalisme 3^e édition*, Paris, Collection Repères, 124 p.
- POOLE, Michael, 2009, *Industrial Relations – Origins and Patterns of National Diversity*, Abingdon, Routledge Library Editions, 258 p.
- POOLE, Michael. et JENKINS,. Glenville. *The Impact of Economic Democracy*, « Profit-sharing and employees-shareholding schemes », New York, Routledge, 1990 (réédition de 2011), 164 p.
- PORTER, Michael J. 1993. *L'avantage concurrentiel des nations*. Paris : Édition du Renouveau pédagogique. 883 pages
- Radio-Canada, Cinq fermetures temporaires*, Radio-Canada.ca, publié le 18 septembre 2009, <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Economie/2009/09/17/013Abitib-Bowater-fermetures.shtml>, consulté le 13 avril 2012
- Radio-Canada, Les créanciers approuvent le plan de relance*, Radio-Canada avec La Presse Canadienne , publié le 14 septembre 2010, http://www.radio-canada.ca/regions/saguenay-lac/2010/09/14/001-entente_restructuration_ABO.shtml%20, consulté 13 avril 2012
- Radio-Canada, Victoire pour les travailleurs*, Radio-Canada, 27 janvier 2010, http://www.radio-canada.ca/regions/est-quebec/2010/01/27/002-boisaco_syndicat_conflit.shtml, consulté le 17 décembre 2012
- ROTHSCHILD, J and WHITT, J. Allen. *The cooperative workplace : Potentials and dilemmas of organizational democracy and participation*, Cambridge, Cambridge University press, 1986, 232 p.
- RUEL, Jean-Claude et BENOÎT, Robert, *Analyse du chablis du 7 novembre 1994 dans les régions de Charlevoix et de la Gaspésie*, Québec, Canada, The Forestry Chronicle, 1999, Vol. 75, No 2, p.293-301
- RYAN, Pascale (2011). *L'histoire d'un réseau à la défense des intérêts des coopératives forestières*. Cahiers de l'ARUC - Développement territorial et coopération, Série « Recherches », no. 7, 110 pages
- SALAS, Robert and Michael STORPER. 1992. « The four 'worlds' of contemporary industry », *Cambridge Journal of Economics*, 16, pp. 169-193.
- SIMARD, André, *AbitibiBowater se protège de ses créanciers*, La Presse.ca, publié le 16 avril 2009, <http://www.lapresse.ca/le-nouvelliste/200904/16/01-847167-Abitib-Bbowater-se-place-sous-la-protection-de-la-loi-des-creanciers.php>, consulté le 13 avril 2012
- Statistiques Canada, Taux de chômage selon la région utilisée par le régime d'assurance-emploi*, Statistiques Canada, <http://www.statcan.gc.ca/pub/71-001-x/2012006/t018-fra.htm>, consulté le 25 août 2012
- TREMBLAY, Isabelle. *Résolu investit 3 millions \$ à Girardville*, La Presse.ca, 2012, <http://www.lapresse.ca/le-quotidien/actualites/201207/27/01-4560123-Résolu-investit-3-millions-à-Girardville.php>, consulté le 31 octobre 2012
- TREMBLAY, Kate. *Produits forestiers Résolu - Un investissement de 1,6 million pour la Scierie de La Doré*, TVA Nouvelles, 2012, <http://tvanouvelles.ca/lcn/economie/archives/2012/08/20120821-202757.html>,

consultées le 31 octobre 2012

VAILLANCOURT, Marie-Andrée, *Effets des régimes de perturbation par le chablis sur la biodiversité et les implications pour la récupération*, Direction du développement socio-économique des partenariats et de l'éducation pour le ministère des Ressources forestières et de la Faune, 2008, 58 p.

Village de Petit-Saguenay, *Valoribois relance l'usine de sciage*, Village de Petit-Saguenay ...naturellement, <http://www.petit-saguenay.com/contenu/valoribois-relance-lusine-de-sciage>, consulté le 31 octobre 2012

VINCENT, Michel, Luc BOUTHILLIER et Robert BEAUREGARD. 2003. « La recherche des 25 prochaines années en économie forestière », In Actes des Colloques du Carrefour, 19 février, Centre des congrès de Québec, Carrefour de la recherche forestière, Québec, pp. 113-125.

WEBB, Beatrice. Et WEBB, Sidney., « Syndicalisme et démocratie » (traduction d'Élodie Béthoux, Isabel da Costa, Claude Didry, Marie Meixner et Arnaud Mias), *Terrains & Travaux*, 2008/1 n° 14, p.10 : Traduction de S. and B. Webb, *Industrial Democracy*, 1902 [1897], Longmans, Green and Co., London : Partie II, Chap. IV « trade Unionism and Democracy », pp. 807-850

YIN, Robert, K. *Case Study Research – Design and methods*, New York , Sage Publications, 1989, 240 p.

Lois, jurisprudences, et convention collective

Boisaco inc. c. Section locale 1229 du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, 2007 QCCA 744 (CanLII), au para 54 <<http://canlii.ca/t/1rn3t>> consulté le 2012-11-06

Comité paritaire de l'automobile de la région de Québec c. Coop de réparation de camions diesel Cadiex de Québec, District de Québec, 200-36-000153-84, 14 février 1986, J. Yvan Migneault. p. 16

Convention collective de travail entre le Syndicat de la sylviculture et Coop de travail en aménagement forestier des MRC Côte-de-Gaspé et Rocher-Percé, 2011-01-01 à 2011-12-31, p.20-36

Coopérative des travailleurs(euses) de Sacré-Coeur (Unisaco) c. Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 1229, 2004 CanLII 27595 (QC TT), au para [23] 40 <<http://canlii.ca/t/1gn3n>> consulté le 2012-10-31

Loi sur l'aménagement durable du territoire forestier, L.R.Q. 2012, Chapitre A-18.1, a.53

Loi sur les coopératives, L.R.Q., 2012, C-67.2

Loi sur les forêts, L.R.Q. 2012, c. F-4.1,

http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/F_4_1/F4_1.html, consulté le 13 août 2012

Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 1229 c. Québec (Tribunal du travail), 2005 CanLII 7523 (QC CS), au para [24] 102 <<http://canlii.ca/t/1k0cq>> consulté le 2012-11-06

Annexe A

Canevas d'entrevue

Questionnaire

INTRODUCTION ET PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE

Le contexte forestier actuel est confronté à des forces importantes qui créent des pressions économiques sur les entreprises qui y œuvrent. Plusieurs coopératives forestières concentrent leurs activités dans la coupe du bois et les travaux d'aménagement. Elles ne détiennent donc généralement pas de CAAF et elles doivent donc travailler pour une entreprise qui en détient un, souvent des papetières. Avec une diminution constante de la demande en papier journal, ces dernières vivent une situation précaire qui affecte sûrement les coopératives et leur communauté. Le problème est très important lorsqu'on considère que plusieurs communautés sont dépendantes de cette industrie régionale.

La question de la recherche est de voir comment le modèle coopératif peut-il faire face à la conjoncture actuelle?

Thèmes abordés

- INTRODUCTION DE LA PERSONNE RENCONTRÉE
- PRÉSENTATION DE L'HISTORIQUE DE LA COOPÉRATIVE
- LES ACTIVITÉS ET LA PLACE DANS LA FILIÈRE
- LA STRUCTURE DE LA COOPÉRATIVE :
 - Entreprise et gouvernance,
 - Communauté,
 - Membres,
 - Qualité de l'emploi et conditions de travail
- INNOVATION ET PERSPECTIVES D'AVENIR
- DOCUMENTS INTÉRESSANTS À SE PROCURER

INTRODUCTION DE LA PERSONNE RENCONTRÉE

Quel est votre poste actuel (rôle) dans l'entreprise?

Depuis quand êtes-vous dans la coopérative? Quel a été votre cheminement?

Avez-vous toujours demeuré dans Charlevoix?

Quels autres emplois avez-vous occupés avant d'occuper un poste à la coopérative?

PRÉSENTATION DE L'HISTORIQUE DE LA COOPÉRATIVE

Quel est l'historique général de la coopérative?

Quelles sont la mission et les valeurs de l'entreprise? Comment cela se réalise-t-il concrètement dans la pratique quotidienne des activités?

Quelles sont les activités de la coopérative? Ont-elles été les mêmes depuis la formation de la coopérative?

Quel a été le plus grand succès de la coopérative?

Quel a été le plus grand échec?

Comment avez-vous vécu la crise de 2009 des grandes papetières?

Comment entrevoyez-vous l'avenir de la coopérative? (Quels sont les principaux enjeux?)

LES ACTIVITÉS ET LA PLACE DANS LA FILIÈRE

Êtes-vous bénéficiaire d'un CAAF? Pour quels détenteurs de CAAF exploitez-vous la forêt?

Quels sont les débouchés de vos activités?

Quels sont les principaux partenaires économiques de la coopérative?

Avec quelles autres organisations la coopérative interagit-elle? (Exemple PDFD, FQCF, autres organisations locales)

Quels sont vos compétiteurs? (International, national et régional)

LA STRUCTURE DE LA COOPÉRATIVE : entreprise et gouvernance, communauté, membres, qualité de l'emploi et conditions de travail

ENTREPRISE ET GOUVERNANCE

Combien de personnes siègent à votre C.A. et C.E.? Quels sont leurs rôles?

Comment l'assemblée générale encadre-t-elle les activités du C.A. et du C.E.?

Quel est le niveau de participation des membres de la coopérative aux activités de gouvernance? (Peuvent-ils jouer un rôle important? Les membres sont-ils mobilisés?)

Les travailleurs de votre coopérative ont-ils tenté de se syndiquer? (Comment cela s'est passé? Quelles en ont été les conséquences?)

Disposez-vous d'un comité de liaison?

(224.4.2. Pour les coopératives de plus de 50 membres, elles doivent former un comité de liaison entre les membres, les membres auxiliaires et le conseil d'administration dont le mandat est d'accueillir les nouveaux membres ou membres auxiliaires et de veiller à la mise en œuvre des règles d'action coopérative par l'entreprise;)

COMMUNAUTÉ

Quel rôle joue la coopérative dans sa communauté? (Employeur, fournisseur, implication au développement social)

Vos employés sont-ils tous de la région?

Quel est le pouvoir d'attraction ou de rétention de la coopérative?

Quelle importance comme employeur jouez-vous dans la région?

MEMBRES

Est-ce que l'ensemble de vos travailleurs sont membres de la coopérative ou dans un processus de le devenir?

Comment fonctionne votre système d'adhésion de nouveaux membres? (224.1 Il peut y avoir des conditions supplémentaires d'admission, d'exclusion ou de suspension des membres?)

Donnez-vous du travail à vos travailleurs sur toute l'année?

Parmi vos activités, lesquels sont saisonnières, lesquelles sont continues?

Utilisez-vous de la main-d'œuvre à forfait pour des activités ponctuelles?

Quel peut être l'importance de cette main d'œuvre?

Cette main-d'œuvre a-t-elle les mêmes conditions de travail qu'un travailleur membre qui effectuerait la même tâche?

Sentez-vous un intérêt de vos travailleurs à devenir membre de la coopérative?

CONDITIONS DE TRAVAIL ET QUALITÉ DE L'EMPLOI

Comment les conditions de travail sont-elles déterminées?

Quels sont les différents postes occupés par vos travailleurs?

Comment décririez-vous les conditions de travail de vos membres? (vs les travailleurs non-membres?)

Quel est actuellement le taux de roulement des différents postes? Pourquoi pensez-vous?

Avez-vous des programmes de formation?

(224.4.3. La coopérative est tenue de s'assurer de la formation continue de ses membres, membres auxiliaires, administrateurs et dirigeants en matière de coopération.)

Quel est votre politique de partage de travail? De mise à pied? De rappel?

(224.4. La coopérative doit, par règlement, établir une procédure de partage du travail, de mise à pied et de rappel au travail)

Généralement quelle part occupe la ristourne dans la rémunération?

INNOVATION ET PERSPECTIVES D'AVENIR

Quels moyens disposez-vous pour faire face à la situation actuelle?

Comment une coopérative a-t-elle les moyens de mieux réagir qu'une entreprise traditionnelle pour faire face à la situation actuelle?

Quel rôle les membres peuvent-ils jouer pour aider à la stabilisation de la santé financière de la coopérative ainsi que de son développement?

DOCUMENTS INTÉRESSANTS À SE PROCURER

Rapport annuel

Plan d'affaires stratégique

Annexe B

Tableau 8 : Tableau comparatif du traitement et salaire moyen (TSM) de la foresterie et de l'exploitation forestière à celui de la fabrication de papier

Année	Foresterie et exploitation forestière (SCIAN 113)	Foresterie et exploitation forestière (SCIAN 113)	Fabrication de papiers (SCIAN 322)	Fabrication de papiers (SCIAN 322)	Foresterie et exploitation forestière (SCIAN 113)	Fabrication de papiers (SCIAN 322)	Ratio du TSM de l'exploitation forestière sur celui de la fabrication de papier
	Emplois	Traitements et salaires	Emplois	Traitements et salaires	Traitement et salaire moyen	Traitement et salaire moyen	Pourcentage
1970	14815	109 057 000 \$	43743	348 116 000 \$	7 361 \$	7 958 \$	92%
1971 à 1979	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1980	11575	221 552 000 \$	43556	889 051 000 \$	19 141 \$	20 412 \$	94%
1981	11257	253 810 000 \$	45011	1 058 959 000 \$	22 547 \$	23 527 \$	96%
1982	8994	204 828 000 \$	43144	1 107 687 000 \$	22 774 \$	25 674 \$	89%
1983	9881	230 564 000 \$	40829	1 156 073 000 \$	23 334 \$	28 315 \$	82%
1984	10729	243 245 000 \$	41107	1 228 781 000 \$	22 672 \$	29 892 \$	76%
1985 à 1987	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1988	11734	358 000 000 \$	43230	1 590 991 000 \$	30 510 \$	36 803 \$	83%
1989	12751	409 500 000 \$	42056	1 633 848 000 \$	32 115 \$	38 849 \$	83%
1990	11464	382 752 000 \$	40227	1 615 852 000 \$	33 387 \$	40 168 \$	83%
1991	10379	346 000 000 \$	38174	1 584 340 000 \$	33 337 \$	41 503 \$	80%
1992	10382	352 900 000 \$	35161	1 501 300 000 \$	33 992 \$	42 698 \$	80%
1993	10298	352 400 000 \$	33684	1 496 312 000 \$	34 220 \$	44 422 \$	77%
1994	9414	288 200 000 \$	34104	1 589 000 000 \$	30 614 \$	46 593 \$	66%
1995	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1996	10212	310 300 000 \$	34568	1 682 474 000 \$	30 386 \$	48 671 \$	62%
1997	11 387	329 600 000 \$	35095	1 763 188 000 \$	28 945 \$	50 240 \$	58%

1998	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1999	11120	255 540 000 \$	34455	1 765 225 000 \$	22 980 \$	51 233 \$	45%
2000 et 2001	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2002	9646	250 900 000 \$	30426	1 639 584 000 \$	26 011 \$	53 888 \$	48%
2003	13377	465 317 000 \$	29884	1 620 038 000 \$	34 785 \$	54 211 \$	64%
2004	12747	423 391 000 \$	27658	1 559 063 000 \$	33 215 \$	56 369 \$	59%
2005	11965	534 520 000 \$	26927	1 555 341 000 \$	44 674 \$	57 761 \$	77%
2006	12899	533 335 000 \$	24753	1 455 614 000 \$	41 347 \$	58 806 \$	70%
2007	12037	474 734 000 \$	23571	1 389 101 000 \$	39 440 \$	58 933 \$	67%
2008 et 2009	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2010	10767	383 000 000 \$	19972	1 207 300 000 \$	35 572 \$	60 450 \$	59%

Source : Statistiques du MRNF – Ressources et industries forestières 1983-2012,
<http://www.mrn.gouv.qc.ca/forets/connaissances/connaissances-statistiques.jsp>

Annexe C

Tableau 9 : Tableau présentant les coopératives

Coopérative	Année de fondation	Nombre de membres	Nombre de travailleurs	Activité dans la sylviculture	Activité dans la récolte	Activité de 1 ^{ère} transformation	Activité de biomasse	Planification	Détenteur de CtAF ou CvAF	Détenteur de CAAF
Coopérative forestière de La Matapédia	1994	72	76	x	205 000 m ³	x	x			x
Coopérative forestière Haut Plan Vert	1984	79	77	x	5000 m ³					
Coopérative forestière Les Aboiteaux	1992	12	25	x						
Coopérative forestière de Laterrière	1960	210	300	x	250 000 m ³	x	x			n.d.
Coopérative forestière Ferland-Boilleau	1963	92	110	x	260 000 m ³		x		x	
Coopérative forestière Petit Paris	1968	166	280 à 350	x	450 000 m ³	x	x	x		x
Coopérative forestière de Ste-Rose	1944	51	76	x	X		x	x		
Coopérative de solidarité forestière de la Rivière-aux-Saumons	2008	40	40	x	23 600 m ³					
Coopérative de solidarité Fran-Lac	2007	n.d.	n.d.	x						
Coopérative de solidarité Quatre Temps	2001	100	23	x					x	
Coopérative de solidarité Valoribois	2011	12	12			x				
Coopérative Serres et pépinière Girardville	2001	n.d.	n.d.	Production de plants						

Coopérative	Année de fondation	Nombre de membres	Nombre de travailleurs	Activité dans la sylviculture	Activité dans la récolte	Activité de 1 ^{ère} transformation	Activité de biomasse	Planification	Détenteur de CtAF ou CvAF	Détenteur de CAAF
Coopérative forestière de Charlevoix	1980	45	45	x						
Coopérative forestière de Portneuf	1983	3	1	x						
Coopérative sylvicole de Charlevoix	1991	19		x						
Coopérative forestière Bas St-Maurice	1982	12	45	x						
Coopérative Haut St-Maurice	1984	100		x	X	x				
Coopérative forestière de l'Outaouais	1992	9	25	x	x (env. 75 000 m ³)			x		x
Coopérative agroforestière Kinojévis-Abijévis	1993	16+5 auxiliaires	26	x	4000 m ³					
Coopérative Écotem	2011	4					x			
Coopérative forestière du Nord-Ouest	1963	65	130	x	300 000 m ³			n.d.		n.d.
Coopérative forestière St-Dominique	1945	87	100	x	350 000 m ³			x		
Coopérative de solidarité de Pikogan	2009	8		x						
Coopérative de travail Abitibi Centre	1961	9	10+21 temps partiel	x						
Coopérative de travail de Guyenne	1947	15	25	x	7 000 m ³					
Coopérative de travail de Rémigny	1981	67	15		25 000 m ³					
Coopérative de travailleurs sylvicoles Abifor	1993	16	42	x						

Coopérative	Année de fondation	Nombre de membres	Nombre de travailleurs	Activité dans la sylviculture	Activité dans la récolte	Activité de 1 ^{ère} transformation	Activité de biomasse	Planification	Détenteur de CtAF ou CvAF	Détenteur de CAAF
Coopérative forestière La Nord-Côtière	1971	95+15 auxiliaires	150	x						
Coopérative des travailleurs(euses) de Sacré-Coeur (UNISACO)	1985	140	140			x				
Coopérative des travailleurs forestiers de Sainte-Marguerite (COFOR)	1985	54	60		330 000 m ³					x
Coopérative d'aménagement forestier de Grande-Vallée	2000	63	56	x						
Coopérative d'aménagement forestier de la Baie-des-Chaleurs	1984	148	140	x						
Coopérative forestière de St-Elzéar	1944	138	175	x	87 000 m ³	x	x			x
Coopérative forestière Philippe Day	1998	n.d.	n.d.							
Coopérative forestière New-Richmond St-Alphonse	1944	42	95	x	X					
Coopérative de travail en aménagement forestier des MRC Côte de Gaspé/Rocher Percé	2002	18	27	x						
Coopérative de travailleurs actionnaires Sargim	1998	24	n.d.	Production de plants						
Coopérative de travailleurs forestiers Eaubois	1997	55	60	x						
Coopérative de gestion forestière des Appalaches	1974	71	100	x	15 000 m ³					

Coopérative	Année de fondation	Nombre de membres	Nombre de travailleurs	Activité dans la sylviculture	Activité dans la récolte	Activité de 1 ^{ère} transformation	Activité de biomasse	Planification	Détenteur de CtAF ou CvAF	Détenteur de CAAF
Coopérative de solidarité de produits forestiers non ligneux de la MRC de l'Islet	2006	60	n.d.							
Coopérative forestière de Petite Nation	1978	30	40	x						
Coopérative forestière des Hautes-Laurentides	1978	300	520	x	1 085 000 m ³			500 000 m ³		x
	Moyenne de 26,6 ans			32/41	19/41	7/41				

Sources :

FQCF, *Les coopératives*, Ste-Foy, Fédération québécoise des coopératives forestières, <http://www.fqcf.coop/les-cooperatives/>, consulté le 20 décembre 2012
LÉVESQUE, Bruno et AUDET, Doris. *Répertoire des bénéficiaires de droits forestiers sur les terres du domaine de l'État – version du 30 septembre 2011*, Ministère des Ressources naturelles et de la Faune, 2011 <http://www.mrn.gouv.qc.ca/publications/forets/amenagement/repertoire-2011-09-30.pdf>, consulté le 19 novembre