

Modes de rémunération globale des ouvriers sylvicoles

**RECHERCHE DOCUMENTAIRE,
COMPTE RENDU D'ENTREVUES ET
ANALYSE**

**Présenté au Ministère des Ressources
naturelles et de la Faune (MRNF)**

Préparé par :



Julie Langlois, ing.f., M.Sc.

En collaboration avec le



**Dominic Toupin, ing.f., M.Sc.
Mélanie Ruel, ing.f.**

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|-----------|
| TABLE DES MATIÈRES | I |
| LISTE DES TABLEAUX..... | III |
| RÉSUMÉ | IV |
| INTRODUCTION | 1 |
| MÉTHODES..... | 2 |
| RÉSULTATS | 3 |
| 1. REVUE DE LA LITTÉRATURE..... | 3 |
| 1.1. MODE DE RÉMUNÉRATION FORFAITAIRE BONIFIÉ | 3 |
| 1.1.1. Montant d'argent additionnel octroyé pour une saison de travail complète..... | 4 |
| 1.1.2. Politique « cadeau »..... | 5 |
| 1.1.3. Congés mobiles (ou journées flottantes)..... | 6 |
| 1.1.4. Ajouts de bénéfiques marginaux..... | 6 |
| 1.1.5. Bonus pour la qualité du travail..... | 7 |
| 1.1.6. Bonus individuel (tournois), d'équipe et global | 8 |
| 1.2. MODE DE RÉMUNÉRATION MIXTE | 9 |
| 1.2.1. Passage d'un mode de rémunération horaire à un mode mixte | 10 |
| 1.2.2. Bonus individuel vs bonus collectif..... | 10 |
| 1.3. MODE DE RÉMUNÉRATION HORAIRE | 12 |
| 1.3.1. Comment établir un taux à l'heure..... | 12 |
| 1.4. PROGRAMME D'ENTRAÎNEMENT PRÉ-SAISON DES TRAVAILLEURS FORESTIERS | 12 |
| 2. EXPÉRIMENTATIONS RÉALISÉES AU QUÉBEC..... | 14 |
| 2.1. MODE DE RÉMUNÉRATION FORFAITAIRE BONIFIÉ | 14 |
| 2.1.1. Montant d'argent additionnel octroyé pour une saison de travail complète..... | 14 |
| 2.1.2. Politique « cadeau »..... | 15 |
| 2.1.3. Congés mobiles (ou journées flottantes)..... | 16 |
| 2.1.4. Ajout de bénéfiques marginaux (vacances) | 17 |
| 2.1.5. Compensations pour les dépenses reliées au travail..... | 18 |
| 2.2. MODE DE RÉMUNÉRATION MIXTE | 19 |
| 2.2.1. Équipes payées à forfait et d'autres à l'heure au sein d'une même entreprise | 19 |
| 2.2.2. Programme MFOR Sylviculture et autres programmes de formation..... | 21 |
| 2.3. MODE DE RÉMUNÉRATION HORAIRE | 23 |
| 2.3.1. Travailleurs payés uniquement à l'heure | 23 |
| 2.3.2. Travailleurs âgés..... | 26 |
| 2.3.3. Travailleurs payés à l'heure productive..... | 27 |
| 2.4. AUTRES THÉMATIQUES ABORDÉES LORS DES ENTREVUES..... | 28 |
| 2.4.1. Équipes autonomes..... | 28 |
| 2.4.2. Financement et octroi des contrats pour les travaux sylvicoles | 29 |
| 2.4.3. Changements contextuels en sylviculture et développement de la polyvalence des travailleurs | 29 |
| 2.4.4. Abonnement annuel à un centre d'entraînement | 30 |
| 3. DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS..... | 31 |
| 3.1. CONDITIONS GAGNANTES POUR EFFECTUER D'ÉVENTUELS PROJETS PILOTES | 36 |
| CONCLUSION..... | 38 |

| | |
|--|-----------|
| REMERCIEMENTS | 40 |
| LISTE DES ENTREPRISES/PERSONNES CONSULTÉES | 41 |
| RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES..... | 42 |
| ANNEXE 1 – QUESTIONNAIRE À L’INTENTION DES ENTREPRISES DE L’INDUSTRIE DE L’AMÉNAGEMENT FORESTIER RÉALISANT DES TRAVAUX SYLVICOLES | 44 |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|--|----|
| Tableau 1. Impacts sur les travailleurs et les entreprises de l'octroi de montants d'argent pour avoir complété la saison de travail | 4 |
| Tableau 2. Impacts de la politique « cadeau » sur les travailleurs et sur les entreprises | 5 |
| Tableau 3. Impacts des congés mobiles sur les travailleurs et les entreprises..... | 6 |
| Tableau 4. Impacts de l'ajout de bénéfices marginaux sur les travailleurs et l'entreprise | 7 |
| Tableau 5. Impacts des bonus de qualité sur les travailleurs et les entreprises | 7 |
| Tableau 6. Impacts des bonus individuel (tournois), d'équipe et global sur les travailleurs et les entreprises .. | 9 |
| Tableau 7. Impacts du transfert d'un mode de rémunération horaire à un mode mixte sur les travailleurs et les entreprises..... | 10 |
| Tableau 8. Impacts du bonus collectif dans la rémunération horaire sur les travailleurs et les entreprises | 11 |
| Tableau 9. Impacts du programme d'entraînement pré-saison sur les travailleurs et les entreprises..... | 13 |
| Tableau 10. Impacts, sur les travailleurs et les entreprises, de l'octroi de montants d'argent pour avoir complété la saison de travail | 15 |
| Tableau 11. Impacts de la politique « cadeau » sur les travailleurs et les entreprises..... | 15 |
| Tableau 12. Impacts des journées flottantes sur les travailleurs et les entreprises | 16 |
| Tableau 13. Quantité, en hectares, des travaux de reboisement et d'autres travaux sylvicoles non commerciaux réalisés en forêt privée au Bas-Saint-Laurent par rapport à l'ensemble du Québec (MRNF, 2010) | 17 |
| Tableau 14. Impacts de l'ajout de bénéfices marginaux (vacances) sur les travailleurs et les entreprises..... | 18 |
| Tableau 15. Impacts du paiement des dépenses de travail sur les travailleurs et les entreprises | 19 |
| Tableau 16. Impacts sur les travailleurs et les entreprises des équipes payées à forfait et d'autres payées à l'heure au sein d'une même entreprise..... | 20 |
| Tableau 17. Impacts des programmes de formation des ouvriers sylvicoles sur les travailleurs et sur les entreprises..... | 22 |
| Tableau 18. Impacts du mode de rémunération horaire sur les travailleurs et les entreprises | 28 |
| Tableau 19. Impacts d'offrir un montant d'argent pour une saison de travail complète sur les travailleurs et les entreprises | 32 |
| Tableau 20. Impacts d'offrir des congés mobiles sur les travailleurs et les entreprises..... | 33 |
| Tableau 21. Impacts du programme de formation des métiers sylvicoles MFOR Sylviculture, sur les travailleurs et les entreprises | 34 |
| Tableau 22. Impacts, sur les travailleurs et les entreprises, du mode de rémunération horaire pour les travailleurs âgés | 35 |
| Tableau 23. Impacts, sur les travailleurs et les entreprises, du remboursement des frais d'adhésion à un centre d'entraînement pour les ouvriers sylvicoles | 36 |

RÉSUMÉ

Introduction

Le Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier a été mandaté par le ministère des Ressources naturelles et de la Faune (MRNF) afin de produire une recherche documentaire et une analyse de trois différents modes de rémunération globale des ouvriers sylvicoles, soit la rémunération forfaitaire bonifiée, la rémunération mixte et la rémunération horaire. Pour l'aider à réaliser ce mandat, le Comité s'est adjoint au Centre d'enseignement et de recherche en foresterie de Sainte-Foy inc. (CERFO). Cette recherche vise à identifier des idées novatrices afin d'améliorer, de façon générale, les conditions de travail des ouvriers sylvicoles. Les impacts des différentes expérimentations sur les entreprises sylvicoles ont également été considérés dans l'étude.

Méthodes

Une revue de la littérature scientifique a permis, en premier lieu, de répertorier les différentes études effectuées au Québec, dans les autres provinces canadiennes et ailleurs dans le monde en lien avec les trois modes de rémunération globale cités précédemment. De plus, dix-neuf entrevues téléphoniques, d'une durée moyenne d'une heure chacune, ont permis de documenter les expérimentations initiées par les entreprises sylvicoles québécoises en plus d'obtenir les commentaires de plusieurs autres intervenants forestiers. Un canevas d'entrevue a été rédigé au préalable afin d'orienter les discussions. Une approche semi-dirigée a été utilisée lors des rencontres téléphoniques auprès des dirigeants d'entreprises. En somme, ce document a été écrit de façon à dresser le portrait le plus actuel et fidèle à ce qui a été lu et entendu.

Limites de l'étude

Recherches bibliographiques

À l'heure actuelle, il existe peu de références au sujet des modes de rémunération cités précédemment dans la littérature en foresterie. Le mode de rémunération forfaitaire a été peu étudié dans la littérature. Le reboisement est l'activité la plus souvent citée. De même, les expérimentations liées aux références bibliographiques sont peu nombreuses et les informations sont majoritairement qualitatives. Il est donc difficile, avec cette étude, d'évaluer les impacts et les bénéfices des divers modes de rémunération étudiés sur les travailleurs et les entreprises.

Entrevues téléphoniques

Le même constat vaut pour les entrevues téléphoniques réalisées dans le cadre de ce projet. Très peu de données quantitatives ont été amassées à ce jour et les expérimentations répertoriées au Québec jusqu'à maintenant ont été effectuées, la plupart du temps, sur de courtes durées. L'information obtenue par le biais des entrevues téléphoniques relève donc principalement du qualitatif. Ces éléments complexifient davantage l'analyse des impacts sur les travailleurs et les entreprises.

Seuls les dirigeants d'entreprises et quelques autres acteurs du secteur forestier ciblés à priori ont été contactés aux fins de cette étude.

Enfin, l'effet «boule de neige» escompté avec les entrevues téléphoniques a été peu remarqué.

Résultats

Quelques mesures concernant des bonifications de la rémunération forfaitaire ont été testées dans les entreprises forestières du Québec et également documentées dans la littérature. Ces mesures ont été retenues, aux fins de ce projet, comme des éléments à expérimenter dans d'éventuels projets pilotes puisqu'elles génèrent des impacts positifs sur les travailleurs et les entreprises. Ces approches, accompagnées de leur recommandation, sont les suivantes :

Montant d'argent additionnel octroyé pour une saison de travail complète

Un auteur américain a proposé de payer un montant d'argent aux employés qui complètent leur saison de travail afin de les remercier pour leur fidélité à l'entreprise et de les inciter à revenir travailler la saison suivante. Des expériences concluantes ont été menées au Québec à ce sujet. Elles ont permis de fidéliser les employés et de diminuer le risque du travail à forfait moyennant des coûts supplémentaires raisonnables. Bien entendu, ces coûts supplémentaires variables, engendrés principalement à court terme, génèrent aussi des retombées monétaires intéressantes pour une entreprise, entre autres avec le maintien en emploi des travailleurs actuels et des fins de contrats sans souci de recrutement de nouveaux employés qui implique souvent une période d'adaptation en période d'apprentissage.

Recommandation #1

Expérimenter l'application d'un bonus de fin de saison de groupe, combiné ou non, à un bonus de performance individuelle.

Congés mobiles (ou journées flottantes)

Selon une étude réalisée sur des reboiseurs, le fait de prendre un congé mobile était profitable pour l'entreprise et ses travailleurs, car ceux-ci augmentaient leur productivité de 5,4 % le jour du retour au travail suite à une période de repos. Au Québec, la région du Bas-Saint-Laurent a mis en place un système de journées flottantes. Les travailleurs disposent donc de plus de flexibilité dans leur horaire pour réaliser des activités non reliées au travail ou pour tout simplement se reposer. Il y a cependant des coûts importants reliés à cette mesure et des défis d'organisation du travail qui méritent d'être étudiés bien qu'il soit possible de supposer que des retombées monétaires sont également perceptibles pour une entreprise qui applique ce genre de mesure.

Recommandation #2

Expérimenter la mise en place d'un régime de congés mobiles (ou journées flottantes) pour les travailleurs sylvicoles.

Programme MFOR Sylviculture

Dans le cas du mode de rémunération mixte, très peu de cas documentés se retrouvent dans la littérature. Cependant, plusieurs entreprises ont expérimenté avec succès le programme de formation des travailleurs sylvicoles MFOR Sylviculture. Ce programme exige une modulation de la rémunération, qui passe d'un salaire horaire en début d'apprentissage à un salaire forfaitaire en fin de programme. Toutefois, la transition entre ces deux modes de rémunération reste à la discrétion de l'entreprise, mais suggère tout de même une progression par la rémunération mixte (horaire et forfaitaire). Des projets de formation ont été mis en œuvre par plusieurs des entreprises consultées dans cette enquête. De plus, les responsables du programme dans les trois associations d'entreprises sylvicoles bénéficiaires¹ ont été consultés afin de connaître les résultats obtenus dans le cadre dudit programme.

Les entreprises consultées et les responsables du programme dans les associations ont mentionné un fort taux de satisfaction de la part des travailleurs et des entreprises à l'égard de ce programme. Celui-ci est considéré, par les entreprises et les associations qui les représentent, comme une manière efficace de recruter et de maintenir en emploi de nouveaux travailleurs. Tous les répondants s'entendent pour dire que la modulation personnalisée de la rémunération déjà prévue dans le programme devrait être priorisée par tous, même si elle n'est pas une exigence du programme actuellement. De plus, les changements contextuels dans les travaux sylvicoles tendent à élargir ce programme vers le développement de la polyvalence des travailleurs afin d'allonger les saisons de travail qui vise, à priori, l'intégration de la nouvelle main-d'œuvre. Ainsi, il convient de poursuivre ce programme et de maintenir les conditions qui le rendent performant.

Le choix des contremaîtres/formateurs est un élément jugé primordial dans la réussite des projets MFOR Sylviculture

Recommandation #3

S'assurer de poursuivre le financement du programme MFOR Sylviculture en mettant l'accent sur la possibilité de moduler davantage la rémunération à chaque individu et non pas uniformément à tout un groupe de travailleurs et de suivre les travailleurs sur une plus longue période de formation, notamment en abattage manuel et enfin de rechercher la polyvalence dans les métiers manuels afin d'allonger les saisons de travail.

Rémunération horaire pour les travailleurs âgés

Tout comme le mode de rémunération mixte, il y a très peu de documentation disponible sur le mode de rémunération horaire dans les travaux sylvicoles. Cependant, plusieurs expérimentations ont été réalisées en ce sens au Québec. Il y a plusieurs constatations qui se dégagent de ces initiatives. La rémunération horaire a des impacts positifs sur la réduction du stress et du risque reliés au travail à forfait pour les travailleurs en début de carrière et les travailleurs âgés. Cependant, la rémunération horaire est mal perçue par les travailleurs plus productifs et amène parfois un sentiment d'injustice et d'iniquité entre les travailleurs de façon générale.

Le succès d'un projet de rémunération horaire repose sur un choix judicieux des travailleurs et des contremaîtres qui participent à l'exercice, car il faut gérer des changements organisationnels importants dans le cadre de ces projets.

¹ Les trois associations sont : l'Association des entrepreneurs en travaux sylvicoles du Québec (AETSQ), le Regroupement des sociétés d'aménagement forestier du Québec (RESAM) et la Fédération québécoise des coopératives forestières (FQCF).

Recommandation #4

Expérimenter, pour des groupes de travailleurs âgés, judicieusement choisis par l'employeur, une rémunération horaire avec ou sans allégement des tâches pour une période de deux ans.

Allégement des dépenses pour le transport individuel des ouvriers

La revue de la littérature n'a pas permis de trouver de la documentation au sujet du transport des ouvriers sylvicoles. Cependant, ce sujet préoccupe les dirigeants des entreprises consultées. Très peu d'expérimentations ont proposé des allégements concernant le transport individuel des ouvriers payés à forfait. De plus, des personnes interviewées ont mentionné que la majoration des taux pour le transport collectif n'était pas suffisante pour permettre la mise en place d'un tel service de transport dans les entreprises.

Recommandation #5

Poursuivre la réflexion afin de diminuer le fardeau du transport individuel des ouvriers ou instaurer une majoration de taux pour le transport individuel des travailleurs à forfait en fonction des distances à parcourir pour se rendre à leur lieu de travail.

Programme d'entraînement physique des ouvriers sylvicoles

Des auteurs ont documenté les résultats d'un projet permettant d'entraîner les débroussailliers dans un centre de conditionnement physique avant le début de la saison de travail. L'entraînement pourrait potentiellement non seulement améliorer l'endurance physique, mais également augmenter la masse musculaire pour diminuer des douleurs inhérentes au travail des ouvriers. Les résultats démontrent que les travailleurs ayant participé à l'étude ont présenté une rapide augmentation de leur capacité cardio-respiratoire durant le programme d'entraînement, indiquant qu'il a eu l'effet attendu sur la condition physique des travailleurs.

Des projets similaires ont eu lieu au Québec. Il a été remarqué, avec l'entraînement soutenu, que les travailleurs atteignaient plus rapidement un niveau de production normale, et ce, uniquement en quelques semaines. Les travailleurs ont témoigné beaucoup de satisfaction face à cette mesure. Ils se disent plus en forme pour affronter la saison et pensent également être moins susceptibles à des douleurs reliées au travail, surtout en début de saison.

Recommandation #6

Expérimenter le remboursement des frais d'adhésion à un centre d'entraînement dans d'autres régions du Québec étant donné les bienfaits observés dans une région plus particulièrement, et ce, pour un métier où la charge physique de travail est une des plus importantes, tout métier et secteur confondus.

Recommandations générales

Globalement, les expérimentations futures devront être réalisées sur de plus longues périodes soit, au minimum, deux à trois saisons de travail. De plus, la quantification de celles-ci sera l'élément primordial à considérer. À cet égard, les coûts supplémentaires variables seront à considérer lors de la mise en œuvre d'éventuels projets pilotes puisqu'ils serviront à titre d'indicateur de la performance de la mesure expérimentée.

Conditions gagnantes pour d'éventuels projets-pilotes

Quelques conditions gagnantes ont également été identifiées. Ces conditions dites «gagnantes» ont été déduites à la suite des commentaires reçus lors des entrevues et sont, selon les intervenants consultés, des considérations de haute importance.

Support pour les entreprises impliquées

Afin d'assurer le succès d'éventuels projets pilotes, il convient de supporter adéquatement les entreprises participantes ainsi que les travailleurs qui participeront aux expérimentations. Ceci devrait s'appliquer autant à la préparation des contremaîtres qu'à la préparation des travailleurs. Il est donc important de fournir des lignes directrices aux entreprises ciblées dans les projets pilotes en ce qui a trait à la modulation de la rémunération, à la sélection des travailleurs et des contremaîtres et aux changements essentiels à effectuer dans l'organisation du travail.

Choix du personnel

Plusieurs répondants ont mentionné que la sélection, la formation et le support des contremaîtres comptent pour beaucoup afin d'assurer le succès d'une expérimentation sur des méthodes de rémunération alternatives au travail à forfait. Les techniques de suivi des travailleurs (qualité, santé et sécurité, productivité) peuvent être semblables suite à un changement de mode de rémunération. Cependant, l'effort pour contrôler et suivre ces éléments diffère d'un mode de rémunération à un autre. Il convient donc de choisir des personnes clés dans l'organisation afin d'implanter les changements organisationnels adéquats et suivre la performance des travailleurs de plus près.

Choix des travailleurs

Certains constats faits en lien avec les entrevues réalisées montrent que les travailleurs plus productifs, motivés et en santé ne veulent pas travailler en forêt sous un autre mode de rémunération que celui du travail à forfait.

Une autre constatation a émané des entrevues au sujet de la sélection des travailleurs. Plusieurs employeurs se soucient peu du profil professionnel des travailleurs sélectionnés dans les expérimentations. Il est donc important de bien évaluer le profil des travailleurs selon leur formation, leurs compétences, leurs valeurs, leur niveau de motivation et leur fidélité envers le travail et l'entreprise.

Ces deux constats démontrent la faiblesse d'une approche de sélection de candidats volontaires seulement. Les jeunes travailleurs et les travailleurs âgés qui possèdent un profil susceptible à bien s'adapter à des changements semblent être la clientèle idéale pour implanter des modes de rémunération différents du mode forfaitaire.

Autres thématiques

Plusieurs autres sujets qui débordent du cadre de l'étude ont été mentionnés à maintes reprises par les personnes interrogées. Ces sujets font état d'initiatives particulières et de préoccupations importantes de la part des acteurs consultés et visent, entre autres, le financement et l'octroi des contrats pour les travaux sylvicoles ainsi que les changements contextuels en sylviculture et le développement de la polyvalence des travailleurs (chapitre 2, section 2.4).

INTRODUCTION

L'idée de produire cette étude provient de l'analyse de la problématique du mode de rémunération globale des travailleurs sylvicoles effectuée par un sous-comité du Comité de travail sur l'amélioration des conditions de travail des ouvriers sylvicoles. Ce sous-comité est composé, entre autres, du ministère des Ressources naturelles et de la Faune (MRNF), d'associations d'entreprises sylvicoles² et du Syndicat national de la sylviculture (SNS-CSN).

C'est ainsi que le MRNF a mandaté le Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier (CSMOAF) pour produire une recherche documentaire et une analyse de trois différents modes de rémunération globale des ouvriers sylvicoles :

- Le mode de **rémunération forfaitaire bonifié** (ajout de mesures visant à réduire une partie des risques des travailleurs : temps compensatoire pour pertes de rendement, compensations pour temps de déplacement, bénéfices sociaux, etc.).
- Le mode de **rémunération mixte** (combinaison de 2 modes de rémunération ou succession des 2 modes en fonction des circonstances (apprentissage du métier, début de saison, retours d'accidents de travail, fins de carrières, etc.)).
- Le mode de **rémunération horaire** (proposition d'une méthode de détermination du salaire, en fonction des années de service, de la production antérieure, etc., et estimation de l'impact de l'introduction de la notion de bonus à la production collective).

Afin de l'appuyer dans son mandat, le CSMOAF a sollicité la collaboration du Centre d'enseignement et de recherche en foresterie de Sainte-Foy (CERFO).

La première partie du rapport portera sur les méthodes utilisées pour amasser les informations. Une deuxième section présentera les résultats des diverses recherches. Cette dernière a été divisée en deux sous-sections : la première présente la revue de la littérature et l'autre, un résumé des expérimentations réalisées au Québec. Pour compléter le document, une discussion des résultats suivra en proposant quelques recommandations pour l'élaboration d'éventuels projets pilotes.

² Les associations suivantes font partie du comité : l'Association des entrepreneurs en travaux sylvicoles du Québec (AETSQ), le Regroupement des sociétés d'aménagement forestier du Québec (RESAM) et la Fédération québécoise des coopératives forestières (FQCF).

MÉTHODES

Deux méthodes de travail ont été retenues dans le cadre du projet pour documenter les expériences et les initiatives en lien avec la rémunération des ouvriers sylvicoles. Les travailleurs visés par cette recherche documentaire sont les reboiseurs et les débroussaillers réalisant des travaux sylvicoles non commerciaux, mais aussi sur les abatteurs manuels ayant effectué des travaux commerciaux ou non commerciaux.

En premier lieu, une revue de la littérature scientifique a permis de répertorier les différentes études effectuées au Québec, dans les autres provinces canadiennes et ailleurs dans le monde en lien avec les trois modes de rémunération précédemment décrits.

En parallèle, dix-neuf entrevues téléphoniques d'une durée moyenne d'une heure chacune ont été réalisées en 2011, entre le 20 janvier et le 22 février. Celles-ci ont permis de documenter les expérimentations initiées par les entreprises québécoises et consulter divers intervenants forestiers ciblés. Seuls les dirigeants d'entreprises et quelques autres acteurs du secteur forestier ciblés à priori par les associations d'entreprises sylvicoles ont été contactés aux fins de cette étude. De même, les entreprises répondantes pouvaient référer d'autres compagnies ou personnes susceptibles d'apporter des éléments intéressants à l'exercice. Ainsi, d'autres intervenants que ceux ciblés au départ ont fourni des informations pertinentes par le biais d'entrevues téléphoniques³ malgré l'effet «boule de neige» peu remarqué.

Les entrevues téléphoniques ont été priorisées pour réaliser ce projet étant donné le court échéancier et le budget accordé pour ce mandat. Toutefois, il est important de préciser que lorsqu'il a été possible de le faire, l'entrevue en personne a été choisie. À cet effet, une entrevue en personne, sur un total de dix-neuf, a pu être effectuée.

Un questionnaire, élaboré spécifiquement pour le projet, a servi de base aux entrevues téléphoniques. Ce canevas est disponible à l'annexe 1 du présent document. Il faut cependant préciser qu'au départ, les membres du comité de travail du MRNF s'attendaient à un questionnaire comportant des questions ouvertes afin de permettre la discussion avec les entreprises pour bien identifier tous les détails importants qui touchent aux expérimentations. En ce sens, le questionnaire présenté à l'annexe 1 n'a pas été utilisé de façon systématique. Il a simplement servi de guide pour conduire les entrevues téléphoniques par une approche semi-dirigée afin de s'assurer de traiter un minimum de sujets communs dans toutes les entrevues et permettre ensuite les comparaisons.

³ Une liste des entreprises et des intervenants consultés se retrouve à la fin de ce document.

RÉSULTATS

Ce chapitre comprend une section sur les résultats liés à la revue de la littérature ainsi qu'une partie présentant la description des expérimentations réalisées au Québec en fonction des entrevues téléphoniques effectuées. Dans les deux cas, les informations sont présentées pour chacun des modes de rémunération globale (forfaitaire bonifié, mixte et horaire). Dans le cadre des entrevues, les personnes consultées ont mentionné à l'occasion d'autres éléments de réponse ne touchant pas directement le présent sujet des modes de rémunération. Ces éléments, jugés pertinents, ont été retenus et présentés dans le présent rapport. Ils ciblent les commentaires généraux formulés par les personnes interrogées.

De plus, afin d'alléger le texte, les mesures présentées dans cet ouvrage ont été synthétisées dans des tableaux afin de regrouper, autant que faire se peut, les avantages et les inconvénients de chacune sur les entreprises, mais aussi sur les travailleurs.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Cette section contient le résultat des recherches de publications en lien avec les trois modes de rémunération globale précédemment cités. Dans le cas où des expérimentations ont été réalisées auprès de travailleurs, il a été possible d'indiquer clairement la provenance de l'étude en question. Cependant, plusieurs éléments évoqués dans les publications demeurent théoriques et ne sont pas reliés à une expérimentation dans une région donnée. Ils ont toutefois été retenus, car ils apportent des précisions importantes permettant la compréhension des impacts des différents modes de rémunération et peuvent orienter de futurs projets pilotes.

À l'heure actuelle, il existe peu de références au sujet des modes de rémunération cités précédemment dans la littérature en foresterie. Le mode de rémunération forfaitaire a été peu étudié dans la littérature. Le reboisement est l'activité la plus souvent citée. De même, les expérimentations liées aux références bibliographiques sont peu nombreuses et les informations sont majoritairement qualitatives. Il est donc difficile, avec cette étude, d'évaluer les impacts et les bénéfices des divers modes de rémunération étudiés sur les travailleurs et les entreprises.

1.1. MODE DE RÉMUNÉRATION FORFAITAIRE BONIFIÉ

Le mode de rémunération forfaitaire bonifié consiste en un salaire versé selon la production d'un ouvrier sylvicole (nombre de plants mis en terre, superficie réalisée) auquel l'employeur ajoute des montants supplémentaires non reliés à la production. En théorie, la bonification réduirait le risque des aléas de production transférés à l'ouvrier dans un contexte de rémunération au rendement. L'entreprise prendrait alors une part de ce risque étant donné qu'une partie du salaire versé ne serait pas relié uniquement au rendement.

La rémunération forfaitaire peut avoir à la fois l'effet d'attirer les employés les plus productifs et d'augmenter la productivité des employés (Eriksson et Villeval, 2008). Par contre, la rémunération forfaitaire devrait être instaurée pour protéger les employeurs mais aussi les travailleurs (Billikopf, 2003), d'où l'intérêt de la bonification. Elle doit être variable en fonction des changements de performance dans le travail et basée sur l'accomplissement de tâches spécifiques (Billikopf, 2003). Il est important que le travailleur soit en mesure d'établir facilement le lien entre l'accomplissement et la récompense (Billikopf, 2003; Overstreet, 1985). Toujours selon Billikopf (2003b), les incitatifs ne devraient pas être utilisés pour tenter de motiver un employé qui manque de compétences, car ce dernier ne parviendra pas à atteindre les standards requis.

Ce type de bonification peut prendre plusieurs formes. Il peut s'agir d'une politique « cadeau », d'un bonus pour la qualité du travail, d'un montant alloué pour avoir complété la saison de travail, d'une banque de congés mobiles ou d'un octroi de bénéfices marginaux additionnels.

Enfin, il y a plusieurs cas où des études ont été effectuées sur des équipes de travail plutôt que sur des individus. Une section est donc consacrée à la bonification du travail à forfait par des bonus d'équipe.

1.1.1. Montant d'argent additionnel octroyé pour une saison de travail complète

Billikopf (2003b) propose d'offrir un montant d'argent aux employés qui complètent la saison de travail afin de les remercier pour leur fidélité à l'entreprise et pour les inciter à revenir travailler pour l'entreprise la saison suivante. Bien que l'auteur n'ait pas expérimenté cette initiative, il mentionne que des effets positifs en ce sens ont été observés sur des ouvriers de ferme aux États-Unis, notamment sur les travailleurs mexicains. Dans le contexte québécois de travail saisonnier en sylviculture, cette mesure aurait donc le potentiel de retenir les travailleurs jusqu'à la fin du contrat et d'éviter qu'ils quittent l'entreprise pour travailler dans un autre emploi en automne ou en hiver. Bien que cette façon de faire engendre des coûts supplémentaires importants pour l'entreprise, surtout à court terme, les impacts de la fidélisation des travailleurs et des fins de contrats sans recrutement de dernière minute génèrent des gains monétaires qui peuvent varier d'une entreprise à l'autre, mais qui ne peuvent être quantifiés compte tenu des résultats obtenus par le biais de cette étude. Toutefois, il est possible de dire que la fidélisation assure le maintien du rendement des travailleurs en emploi et les fins de contrat sans souci de recrutement permettent à une entreprise de ne pas avoir à recruter du nouveau personnel, à le former et à considérer la perte de productivité liée à la période d'apprentissage et d'adaptation. Ces énoncés s'appliquent également pour tous les tableaux du document concernés par ces mêmes impacts.

Le tableau 1 présente le résumé des impacts de cette mesure sur les travailleurs et les entreprises.

Tableau 1. Impacts sur les travailleurs et les entreprises de l'octroi de montants d'argent pour avoir complété la saison de travail

| Impacts sur les travailleurs | | Impacts sur les entreprises | |
|-------------------------------------|----------------|--|--|
| Positif | Négatif | Positif | Négatif |
| Motivation | | Fidélisation des employés | Coûts supplémentaires importants (surtout à court terme) |
| Réduction du risque | | Fin des contrats sans recrutement de dernière minute | |

1.1.2. Politique « cadeau »

Le fait de remettre occasionnellement un « cadeau » permet de souligner les efforts des travailleurs et d'effectuer un suivi positif sur leur travail (Billikopf, 2003). Bellemare et Shearer (2009) ont étudié l'effet d'un bonus-surprise de 80 \$ offert à des reboiseurs en Colombie-Britannique. Le montant a été alloué en mentionnant aux travailleurs qu'un surplus budgétaire avait été engendré par l'entreprise et qu'une distribution de celui-ci était proposée aux employés. Les auteurs ont remarqué une augmentation de la productivité de 10 % à la suite de l'annonce du « cadeau ». Cet effet a particulièrement été remarqué sur les travailleurs qui avaient le plus d'ancienneté dans l'entreprise.

La valeur du « cadeau » doit être modulée selon les objectifs salariaux des employés et la marge de manœuvre de l'entreprise en termes de bénéfices sur les contrats de travaux sylvicoles. Il est à noter qu'il existe une distinction entre un cadeau, une récompense et une reconnaissance à savoir lequel est un avantage imposable. Un document de l'Agence du revenu du Canada explique ces distinctions⁴.

Cette mesure n'implique pas une réduction majeure du risque transféré à l'ouvrier, mais peut être considérée comme une marque de reconnaissance du travail qui pourrait favoriser la fidélisation du personnel, du moins en théorie.

Billikopf (2003b) mentionne que pour être efficaces, les incitatifs occasionnels doivent être remis à des intervalles de temps irréguliers. En d'autres termes, l'employé ne doit pas connaître à quel moment il recevra ledit « cadeau ». Ceux-ci doivent servir à souligner les efforts des employés et à donner une rétroaction positive sur leur travail.

Pour résumer ce type de bonification, le tableau 2 qui suit présente le résumé des impacts de cette mesure sur les travailleurs et les entreprises.

Tableau 2. Impacts de la politique « cadeau » sur les travailleurs et sur les entreprises

| Impacts sur les travailleurs | | Impacts sur les entreprises | |
|--|---------|-----------------------------|---|
| Positif | Négatif | Positif | Négatif |
| Motivation | | | |
| Réduction du risque (faible) | | Performance soutenue | Coûts supplémentaires faibles (surtout à court terme) |
| Productivité (surtout pour les plus anciens) | | Fidélisation des employés | |

⁴ <http://www.cra-arc.gc.ca/tx/bsnss/tpcs/pyrll/bnfts/gfts/plcy-fra.html>

1.1.3. Congés mobiles (ou journées flottantes)

Une étude a été menée en Colombie-Britannique sur des reboiseurs afin de vérifier les impacts de la prise de congés mobiles pour pallier à l'effet de fatigue accumulée durant la saison de travail (Marchand, 2010). Ces travailleurs ont eu le loisir de choisir leur horaire et de travailler le nombre de jours consécutifs qu'ils voulaient. Ils travaillaient en moyenne 3,6 jours sans arrêt et leurs congés duraient en moyenne 2,8 jours.

L'auteur a observé une diminution de la productivité de 7,3 % par jour de travail additionnel sans prise de repos. Il a également évalué une augmentation de la productivité de 5,4 % le jour du retour au travail suite à une période de repos.

Cette mesure semble donc être profitable pour une entreprise et ses travailleurs. Considérant que la productivité des travailleurs influence grandement la performance de l'entreprise sylvicole (Mercier, 2002), celle-ci peut donc s'assurer d'une productivité soutenue de la part de ses employés tout en réduisant les risques transférés à ceux-ci.

De leur côté, les ouvriers disposent, pour ce genre d'approche, de temps payé lors des congés mobiles pour effectuer des réparations sur leurs équipements, pour soigner des douleurs mineures, pour se reposer ou pour toute autre situation professionnelle ou familiale.

En somme, le tableau 3 qui suit présente le résumé des impacts de cette mesure sur les travailleurs et les entreprises.

Tableau 3. Impacts des congés mobiles sur les travailleurs et les entreprises

| Impacts sur les travailleurs | | Impacts sur les entreprises | |
|---------------------------------------|---------|-----------------------------|--|
| Positif | Négatif | Positif | Négatif |
| Motivation | | Performance accrue | Coûts supplémentaires importants (surtout à court terme) |
| Flexibilité dans l'horaire de travail | | | |
| Réduction du risque | | | |
| Productivité | | | |

1.1.4. Ajouts de bénéfices marginaux

Oyer (2008) a étudié l'effet d'ajouter des bénéfices marginaux (repas payés, assurance médicament, assurance maladie et assurance dentaire) par rapport à ceux déjà offerts et la perception des travailleurs envers cette mesure de compensation. Selon l'auteur, des bénéfices marginaux qui diminuent les dépenses engendrées pour aller travailler (déplacement, repas ou vêtements de travail payés) contribueraient à assurer la fidélisation des travailleurs.

Ce même auteur traite également de deux facteurs qui affectent la valeur des bénéfices offerts par l'employeur :

- Les firmes ont un avantage comparatif (en raison de leur économie d'échelle) en procurant des bénéfices marginaux supplémentaires à leurs employés ;
- L'évaluation de la valeur des bénéfices octroyés aux employés diffère selon les personnes qui les reçoivent. Il faut donc les adapter aux individus (ouvrier vivant seul, ouvrier ayant une famille, ouvrier approchant de la retraite, etc.).

Le tableau 4 présente le résumé des impacts de cette mesure sur les travailleurs et les entreprises.

Tableau 4. Impacts de l'ajout de bénéfices marginaux sur les travailleurs et l'entreprise

| Impacts sur les travailleurs | | Impacts sur les entreprises | |
|------------------------------|---------|-----------------------------|--|
| Positif | Négatif | Positif | Négatif |
| Diminution des dépenses | | Fidélisation des employés | Coûts reliés aux changements organisationnels (personnalisation des mesures) |
| Motivation | | Performance soutenue | |

1.1.5. Bonus pour la qualité du travail

Le fait d'utiliser des bonus pour récompenser la qualité du travail contribue à maintenir ou augmenter la performance des travailleurs et diminuer les coûts de production (Billikopf, 2003). Malgré ces avantages, la rémunération forfaitaire bonifiée peut avoir l'effet de diminuer la qualité du travail. Dans ce contexte, des mesures incitatives qui encouragent la réalisation d'un travail de qualité peuvent être utilisées. Par exemple : (1) Périodes d'inspection et de contrôle de la qualité planifiées au hasard où ceux qui n'atteignent pas le standard préétabli reçoivent une pénalité ou une période de formation supplémentaire. (2) Octroi d'un taux à la pièce plus élevé pour un travail de meilleure qualité. Par exemple, les producteurs de cerises utilisent un taux qui fluctue en fonction de la qualité de la cueillette, soit un taux de 1,084 pour une bonne qualité ou 1,25 pour une qualité supérieure.

Le tableau 5 suivant présente le résumé des impacts de cette mesure sur les travailleurs et les entreprises.

Tableau 5. Impacts des bonus de qualité sur les travailleurs et les entreprises

| Impacts sur les travailleurs | | Impacts sur les entreprises | |
|------------------------------|---------|-----------------------------------|--|
| Positif | Négatif | Positif | Négatif |
| Motivation | | Qualité accrue | Coûts supplémentaires variables (incitatifs) |
| | | Réduction des coûts de production | Supervision supplémentaire |

1.1.6. Bonus individuel (tournois), d'équipe et global

Les bonus d'équipe sont des récompenses remises à toute l'équipe de travail pour souligner la réussite de celle-ci. Une récompense peut également être remise à un seul individu qui se démarque par sa performance au sein de l'équipe. Ce dernier cas est toutefois basé sur la théorie des tournois (Lazear et Rosen, 1981 dans Lallemand *et al.*, 2005) et stipule que le bonus le plus élevé est attribué au travailleur le plus productif.

Selon une étude réalisée par Van Dijk *et al.* (2001), la bonification de la rémunération par équipe ou individuelle induit le même niveau d'effort total chez les travailleurs. Ceci s'explique par le fait que dans le cas de paiements basés sur la production d'équipe, les pertes de temps de certains individus sont compensées par les travailleurs qui fournissent un plus grand effort dans l'équipe.

Pour régler ou atténuer le problème de perte de temps, il est possible d'instaurer un deuxième palier d'incitatifs en octroyant un bonus supplémentaire à la personne qui a le plus contribué dans un groupe (Irlenbusch et Ruchala, 2008). Par contre, selon une étude réalisée par Irlenbusch et Ruchala (2008), lorsque la récompense individuelle et la récompense d'équipe sont utilisées simultanément, la récompense individuelle peut avoir l'effet de diminuer la coopération entre les membres de l'équipe.

L'étude de Van Dijk *et al.* (2001) indique que l'effort est plus important dans un contexte de tournois, mais aussi plus variable. Dans ce cas, lorsque des travailleurs ayant une expérience ou des compétences différentes sont regroupés au sein d'une même équipe, cela peut avoir pour effet d'inciter les travailleurs ayant moins d'expérience ou de plus faibles compétences à travailler très fort, ce qui influence les autres travailleurs à augmenter leurs efforts. De plus, une compensation d'équipe amène les travailleurs à coopérer entre eux.

Par contre, Billikopf (2003b) mentionne que les récompenses par groupe peuvent avoir pour effet que les travailleurs les plus productifs deviennent moins motivés que s'ils étaient récompensés individuellement.

À noter que Fehr et Rockbach (2003 dans Lallemand *et al.*, 2005) ont démontré que la performance des travailleurs est considérablement diminuée si les mesures incitatives prennent la forme de pénalité. Des résultats dans le même sens ont été observés par Fehr et Gächter (2002 dans Lallemand *et al.*, 2005).

Pour sa part, Román (2009) s'est penché sur la façon dont les changements réalisés dans un plan d'incitatifs par équipe influencent la productivité, la qualité des produits et le taux d'absentéisme des travailleurs. Les données considérées réfèrent à la production de trois grandes usines de fabrication qui emploient des équipes d'assemblage.

Les entreprises étudiées sont passées de la rémunération à la pièce à un système incitatif à deux paliers qui récompense à la fois la performance au niveau de l'équipe et au niveau de l'entreprise tout en adoptant de nouveaux changements organisationnels.

Ceci a permis d'améliorer la coopération entre les équipes, d'augmenter de 31 % la productivité de l'usine, de diminuer de 95 % la défektivité des produits, de diminuer substantiellement l'absentéisme et de diminuer le taux de roulement des employés.

Les résultats démontrent que le travail d'équipe est plus efficace lorsqu'une combinaison d'incitatifs est utilisée et que des changements organisationnels facilitant la coopération et le suivi par les pairs sont utilisés. Cependant, il n'est pas possible de quantifier l'impact de ces changements organisationnels sur une entreprise. De même, certains bénéfices découlent de ces changements pour une entreprise qui applique ce genre de mesure.

Le tableau 6 suivant présente le résumé des impacts de cette mesure sur les travailleurs et les entreprises.

Tableau 6. Impacts des bonus individuel (tournois), d'équipe et global sur les travailleurs et les entreprises

| Impacts sur les travailleurs | | Impacts sur les entreprises | |
|---|--|-----------------------------|---|
| Positif | Négatif | Positif | Négatif |
| Motivation | Diminution de la coopération (tournois) | Fidélisation des employés | Coûts liés aux changements organisationnels |
| Réduction du risque | | Diminution de l'absentéisme | |
| Coopération (équipes) | Diminution de la motivation des meilleurs travailleurs (équipes) | Performance soutenue | |
| Niveau d'effort plus soutenu (tournois) | | Qualité supérieure | |

1.2. MODE DE RÉMUNÉRATION MIXTE

Le mode de rémunération mixte consiste à payer aux travailleurs un salaire horaire de base et à leur fournir une forme de bonification axée sur la performance ou la production. Cette façon de faire réfère davantage à un mode de rémunération horaire bonifiée. Dans le cadre de ce rapport, le fait de rémunérer les travailleurs de façon horaire durant une période déterminée dans leur carrière (apprentissage du métier, début de la saison de travail, retour à la suite d'un accident de travail, fin de la carrière, etc.) et de les rémunérer selon la production lors des périodes où ils sont les plus productifs sera considéré comme un mode de rémunération mixte.

Il importe de noter qu'au Québec, le fait que les entreprises aient l'obligation de verser le salaire minimum aux travailleurs fait en sorte que le mode de rémunération généralement utilisé ressemble plutôt au type horaire bonifié.

De plus, la rémunération mixte peut être utilisée afin d'améliorer la qualité de production des nouveaux employés. Ainsi, ceux-ci travaillent sur une base horaire jusqu'à ce qu'ils prouvent qu'ils sont en mesure d'atteindre les critères de qualité préétablis. Une fois la maîtrise du travail acquise, ils sont rémunérés à la pièce. Ce transfert du mode de rémunération horaire vers un mode forfaitaire incite, par la suite, les travailleurs à maintenir une bonne performance (Billikopf, 2003b).

Billikopf (2003b) indique qu'une stratégie de fidélisation efficace consiste à rémunérer sur une base horaire les travailleurs les plus âgés tout en les affectant à des tâches moins épuisantes pour eux, par exemple, l'entretien mécanique de petits outils.

À ce jour, très peu d'expérimentations ont été réalisées au sujet du mode de rémunération mixte. Cependant, des auteurs se sont penchés sur le passage d'un mode de rémunération horaire à un mode bonifié.

Il y a plusieurs cas où des études ont été effectuées sur des équipes de travail plutôt que sur des individus. Une section du présent document est donc consacrée spécifiquement à la bonification du travail horaire par les bonus d'équipe.

1.2.1. Passage d'un mode de rémunération horaire à un mode mixte

Dans une firme de textile en Amérique du Sud, les ouvriers reçoivent le même montant à l'heure qu'auparavant, mais, en plus, ils reçoivent un bonus à la performance qui est calculé à partir d'un standard établi au départ. Ainsi, les travailleurs qui dépassent le standard obtiennent une rémunération forfaitaire reliée à cette performance.

Les résultats indiquent que la mise en place de la rémunération à la pièce combinée avec une rémunération de base génère un effet positif important sur la productivité des travailleurs, soit une moyenne de plus de 28 % (Franceschelli *et al.*, 2010).

Le tableau 7 qui suit présente le résumé des impacts de cette mesure sur les travailleurs et les entreprises.

Tableau 7. Impacts du transfert d'un mode de rémunération horaire à un mode mixte sur les travailleurs et les entreprises

| Impacts sur les travailleurs | | Impacts sur les entreprises | |
|--|---------|-----------------------------|---------|
| Positif | Négatif | Positif | Négatif |
| Réduction du risque (p/r au mode forfaitaire) | | Performance accrue | |
| Productivité | | | |

1.2.2. Bonus individuel vs bonus collectif

La vision nord-américaine considère le travailleur comme un individu unique, qui est indépendant des autres travailleurs et qui peut être récompensé ou pénalisé selon sa productivité (Alston, 1982). Tout récemment, les politiques de personnel ont commencé à récompenser le travailleur comme étant une partie d'un groupe plutôt que comme un individu isolé (Alston, 1982).

Selon la vision nord-américaine, l'utilisation d'incitatifs par groupe peut engendrer une diminution de la motivation chez les travailleurs les plus productifs (Billikopf, 2003). Un contremaître rapporte que lorsque l'incitatif s'applique au groupe, les travailleurs les plus rapides sont ceux qui ralentissent le plus.

Selon Alston (1982), en Amérique, le groupe existe pour le bien de l'individu alors qu'au Japon, l'individu existe pour le groupe. Bien que les cultures soient différentes, l'auteur croit que l'approche de groupe japonaise peut être adaptée avec succès aux travailleurs nord-américains.

Les cultures japonaise et américaine diffèrent en plusieurs points. Tout d'abord, au Japon, les gestionnaires et les travailleurs discutent ensemble de toutes les opérations et des moyens pour améliorer l'efficacité et la productivité (Alston, 1982). Ce processus augmente la loyauté des travailleurs. Ceux-ci prennent ainsi part au processus de prise de décisions, ce qui fait en sorte que les travailleurs se sentent eux-mêmes responsables du succès économique de la compagnie (Alston, 1982).

Toujours au Japon, un employé travaille généralement pour le groupe et non uniquement pour des avantages individuels à court terme (Alston, 1982). Le travailleur japonais est vu comme une part permanente de la compagnie et sa loyauté à la compagnie est tenue pour acquis. Un bonus est remis aux équipes de travail à tous les 4 à 5 mois et varie en fonction des profits de l'entreprise.

Bien que les cultures soient bien différentes, l'auteur (Alston, 1982) croit que l'approche japonaise du groupe peut être adaptée avec succès aux travailleurs nord-américains en utilisant des bonus sur une base irrégulière. Il existe plusieurs avantages à utiliser ces bonus de groupe :

- Évite la comparaison des membres entre eux;
- Diminue la possibilité que certains travailleurs veuillent bloquer ou ralentir la productivité des autres;
- Encourage l'harmonie dans le groupe;
- Diminue l'esprit de compétition entre les travailleurs :
 - les autres membres du groupe sont vus comme des coéquipiers plutôt que des compétiteurs;
 - l'instinct de compétition se manifeste entre les groupes plutôt qu'entre les individus.

Enfin, les récompenses de groupe présentent certaines limites. Elles ne sont pas efficaces pour les employés appelés à compétitionner entre eux, par exemple en vente ou pour les travailleurs assignés à des travaux individuels.

Le tableau 8 qui suit présente le résumé des impacts de cette mesure sur les travailleurs et les entreprises.

Tableau 8. Impacts du bonus collectif dans la rémunération horaire sur les travailleurs et les entreprises

| Impacts sur les travailleurs | | Impacts sur les entreprises | |
|---|---|--|--|
| Positif | Négatif | Positif | Négatif |
| Participation au processus décisionnel (vision japonaise) | Perte de productivité pour les plus productifs (vision nord-américaine) | Fidélisation des employés (vision japonaise) | Coûts supplémentaires variables |
| Comparaison et compétition moindre entre les individus (vision japonaise) | | | |
| Environnement de travail harmonieux (vision japonaise) | Diminution de la motivation pour les plus productifs (vision nord-américaine) | Loyauté des travailleurs envers leur entreprise (vision japonaise) | Ne peut s'appliquer à tous les groupes |
| Coopération | | | |

1.3. MODE DE RÉMUNÉRATION HORAIRE

Le mode de rémunération horaire consiste tout simplement à payer un montant fixe pour chaque heure travaillée. Dans le cadre de cette étude, la recherche documentaire s'est concentrée sur l'identification des méthodes de calcul d'un taux horaire juste et équitable pour les travailleurs.

1.3.1. Comment établir un taux à l'heure

De façon traditionnelle, les firmes ont établi les taux horaires en tenant compte des éléments suivants :

- L'équité au sein de l'entreprise;
- L'évaluation des tâches;
- L'impact sur la performance;
- La capacité de payer de l'entreprise;
- L'ancienneté.

Dulebohn et Werling (2007) proposent d'ajouter aux éléments énumérés précédemment une évaluation des conditions de marché de l'emploi et de la compétition (intra-sectorielle et intersectorielle) qui affectent le recrutement et la fidélisation de la main-d'œuvre.

Dans le cas des travaux de débroussaillage, les travailleurs doivent la plupart du temps fournir leur équipement de travail (débroussailleuse, lame(s), harnais, essence, huile, etc.). Traditionnellement, le paiement du taux forfaitaire au travailleur incluait l'utilisation des équipements de travail. Cependant, afin d'établir un taux de rémunération horaire juste, il faut tenir compte des coûts fixes (prix d'achat et de dépréciation de l'outil) et des coûts variables (essence, huile, lames, pièces, etc.) d'utilisation des équipements de travail.

1.4. PROGRAMME D'ENTRAÎNEMENT PRÉ-SAISON DES TRAVAILLEURS FORESTIERS

Imbeau *et al.* (2010) ont réalisé un projet permettant d'entraîner les débroussailleurs dans un centre de conditionnement physique avant le début de la saison de travail. Le but de ce projet consistait à faciliter le retour au travail des débroussailleurs tout en réduisant les accidents puisque ceux-ci sont souvent inactifs pendant la saison hivernale. Plus spécifiquement, l'objectif de cette étude était de vérifier la faisabilité opérationnelle d'une approche visant à mesurer les effets de l'entraînement sur la condition physique, l'astreinte physique, la productivité et les accidents durant le travail chez les ouvriers sylvicoles.

En effet, il en ressort que la fatigue peut potentiellement engendrer des accidents, car en plus de diminuer la capacité d'attention, elle mène à une détérioration de la capacité musculaire ainsi que de la coordination. Les débroussailleurs qui travaillent avec un outil dangereux ne devraient idéalement pas souffrir d'une fatigue excessive. De plus, plusieurs travailleurs se plaignent de douleurs musculo-squelettiques (douleur aux pieds, aux genoux, au bas du dos, etc.). L'entraînement pourrait potentiellement non seulement améliorer l'endurance physique, mais également augmenter la masse musculaire pour diminuer ces douleurs.

Les résultats des mesures effectuées pour trois des six travailleurs entraînés démontrent que ces sujets ont présenté une rapide augmentation de leur capacité cardio-respiratoire durant le programme d'entraînement, indiquant qu'il a eu l'effet attendu sur la condition physique des travailleurs. Pour les trois autres participants, la capacité cardio-respiratoire a augmenté relativement peu pendant l'entraînement. Il faut mentionner que deux de ceux-ci amorçaient déjà l'entraînement avec une bonne capacité physique et que celle-ci continuera de progresser au fur et à mesure que la saison de travail avancera.

Statistiquement, le programme d'entraînement a mené à une augmentation significative de la consommation maximale d'oxygène (VO_2max)⁵ chez les participants entraînés. Par contre, plus la saison progressait, moins la différence entre les deux groupes (entraîné et témoin) était notable ce qui indique que le gain apporté par le programme d'entraînement (groupe entraîné) n'est pas statistiquement différent du gain moyen du groupe témoin. L'importante variabilité des résultats entre les participants et leur petit nombre a pu contribuer à ce dernier résultat. Le groupe entraîné a démontré une amélioration de la capacité cardiorespiratoire moyenne plus rapide comparativement au groupe témoin qui n'a fait aucun entraînement pré-saison.

Le tableau 9 ci-dessous résume les impacts de cette mesure sur les travailleurs et les entreprises.

Tableau 9. Impacts du programme d'entraînement pré-saison sur les travailleurs et les entreprises

| Impacts sur les travailleurs | | Impacts sur les entreprises | |
|--|--|--------------------------------|-------------------------------|
| Positif | Négatif | Positif | Négatif |
| Diminution des douleurs musculo-squelettiques | Utilisation du temps personnel | Performance soutenue | Coûts supplémentaires faibles |
| Réduction du risque d'accident | Avantages perceptibles à court terme seulement | Réduction du risque d'accident | |
| Amélioration de l'endurance physique et de la masse musculaire | | | |

⁵ La consommation maximale d'oxygène ou VO_2max est le volume maximal d'oxygène qu'un humain peut consommer par unité de temps lors d'un exercice dynamique aérobie maximal. Le VO_2max s'exprime habituellement en litres de dioxygène par minute

2. EXPÉRIMENTATIONS RÉALISÉES AU QUÉBEC

Cette section contient une description des expérimentations réalisées au Québec concernant la rémunération globale des ouvriers sylvicoles. Pour chaque mode de rémunération retenu dans l'enquête, la description de l'expérimentation contiendra une explication sur les motivations initiales des entreprises répondantes et des impacts de ces mesures sur l'organisation et ses travailleurs.

Cependant, très peu de données quantitatives ont été amassées à ce jour et les expérimentations répertoriées au Québec jusqu'à maintenant ont été effectuées, la plupart du temps, sur de courtes durées. L'information obtenue par le biais des entrevues téléphoniques réalisées dans le cadre de ce projet relève donc principalement du qualitatif. Ces éléments complexifient davantage l'analyse des impacts sur les travailleurs et les entreprises.

2.1. MODE DE RÉMUNÉRATION FORFAITAIRE BONIFIÉ

Les entreprises sylvicoles du Québec sondées dans le cadre des entrevues ont décrit plusieurs mesures visant à bonifier la rémunération forfaitaire usuelle utilisée dans les forêts québécoises. Certaines de ces mesures visent à assurer la fidélisation et à favoriser le recrutement de la main-d'œuvre en récompensant les travailleurs pour les efforts accomplis durant la saison de travail, en augmentant la flexibilité dans les horaires de travail et en ajoutant des bénéfices marginaux plus avantageux. D'autres mesures ont également été mises en place dans le but premier de réduire le montant des dépenses défrayées par l'ouvrier afin de réaliser son travail.

2.1.1. Montant d'argent additionnel octroyé pour une saison de travail complète

Tout comme ce que Billikopf (2003b) a proposé aux États-Unis, certaines entreprises québécoises proposent aux ouvriers sylvicoles un montant d'argent supplémentaire pour avoir terminé la saison de travail. Parmi les entreprises sondées, certaines offrent cette bonification selon des modalités qui peuvent différer d'une entreprise à l'autre.

Très peu d'expériences de ce type ont été répertoriées au Québec, et celles réalisées l'ont été en débroussaillage et en reboisement.

L'expérience en débroussaillage consistait à offrir un montant additionnel approximatif de 10 \$/ha aux ouvriers qui avaient achevé la saison de travail et qui avaient maintenu un pourcentage de qualité global dépassant 85 %. Cette mesure est intéressante en termes de réciprocité « employeur-employé ». Elle a encouragé la fidélisation des employés durant toute la saison des travaux en offrant cette prime et l'employé, pour sa part, a reçu un montant additionnel pour chacun des hectares réalisés.

En reboisement, l'approche expérimentée visait davantage la prime de groupe en fonction du rendement collectif. Cette méthode a permis à l'entreprise d'octroyer un montant supplémentaire progressif pouvant aller jusqu'à 0,02 \$ de l'arbre, si l'ouvrier terminait sa saison de travail. Le montant de la prime a été établi en fonction de la production globale du groupe. Les bonus distribués se situaient entre 2 000 \$ et 3 000 \$ par ouvrier annuellement.

En somme, aux dires des dirigeants contactés, cette mesure a grandement favorisé la fidélisation de la main-d'œuvre tout en assurant un rendement de la part des ouvriers. Le travail d'équipe et l'entraide ont également pris de l'importance au sein du groupe. De plus, cette bonification a permis de recruter des travailleurs performants.

Le tableau 10 qui suit présente le résumé des impacts de cette mesure sur les travailleurs et les entreprises.

Tableau 10. Impacts, sur les travailleurs et les entreprises, de l'octroi de montants d'argent pour avoir complété la saison de travail

| Impacts sur les travailleurs | | Impacts sur les entreprises | |
|---|---------|--|--|
| Positif | Négatif | Positif | Négatif |
| Réduction du risque | | Fidélisation des employés | Coût supplémentaire entre 2 000 \$ et 3 000 \$ par employé |
| Motivation | | Performance soutenue | |
| Coopération (bonus de groupe) Salaire plus élevé | | Recrutement plus facile (de travailleurs productifs) | |

2.1.2. Politique « cadeau »

L'entreprise consultée ici offre des récompenses à tous les employés ayant terminé leur contrat de travail. Elles peuvent être données, par exemple, sous forme de soupers au restaurant, de manteaux de qualité aux couleurs de l'entreprise ou d'articles divers. Tel que mentionné à la section 1.1.2, quoique cette mesure n'allège pas le fardeau de la production pour les travailleurs, il a été mentionné l'importance de ce genre de petits gestes sur la valorisation de ceux-ci. Plusieurs commentaires d'appréciation ont été reçus de la part des employés concernant cette mesure, d'autant plus si elle est combinée à d'autres bonifications. Un plus faible roulement de la main-d'œuvre a été observé chez cette entreprise.

Ces constatations, combinées aux observations de Bellemare et Shearer (2009), démontrent que la politique « cadeau » peut faire partie du coffre à outils des entreprises en matière de rémunération des employés.

Le tableau 11 propose le résumé des impacts de cette mesure sur les travailleurs et les entreprises.

Tableau 11. Impacts de la politique « cadeau » sur les travailleurs et les entreprises

| Impacts sur les travailleurs | | Impacts sur les entreprises | |
|------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Positif | Négatif | Positif | Négatif |
| Valorisation | Réduction du risque (très faible) | Fidélisation des employés | Coûts supplémentaires faibles |

2.1.3. Congés mobiles (ou journées flottantes)

Les travailleurs forestiers œuvrant en forêt privée au Bas-Saint-Laurent (région 01) disposent, depuis quelques années de journées flottantes qu'ils peuvent utiliser afin de compenser les pertes liées à la production, que ce soit, entre autres, dans les cas de conditions météorologiques défavorables, de bris d'équipement, de fatigue accumulée, de situations personnelles ou familiales, etc.

Le financement nécessaire pour permettre l'application de cette mesure dans la forêt privée de cette région est évalué entre 175 000 \$ et 200 000 \$ annuellement. Ces montants sont octroyés par l'Agence régionale de mise en valeur des forêts privées du Bas-Saint-Laurent. Cette contribution financière est répartie entre les diverses entreprises admissibles. La somme versée à chacun des travailleurs reste toutefois à la discrétion des employeurs. Une reddition de compte sous forme de registre doit par ailleurs être remise à l'Agence et des vérifications comptables permettent d'assurer la transmission des montants aux ouvriers. Il est possible d'affirmer, selon les entrevues, qu'environ 5 % du montant global du salaire des travailleurs est accordé sous forme de journées flottantes payées.

D'abord réclamée par les travailleurs pour assurer une certaine flexibilité dans les horaires de travail et pour compenser pour les situations mentionnées précédemment, cette mesure est maintenant considérée comme un acquis régional. Les travailleurs ont démontré un très fort taux de satisfaction à l'égard de cette mesure.

Ce fort taux d'appréciation des travailleurs, en plus des bénéfices sur la production observés dans la littérature par Marchand (2010) (voir section 1.1.4), démontre la pertinence d'instaurer cette mesure afin de réduire les risques des aléas de la production induite par le travail à forfait. Les ouvriers peuvent bénéficier d'une compensation applicable dans plusieurs situations tandis que les entreprises obtiennent des bénéfices liés à la performance des ouvriers et à la fidélisation de ceux-ci.

Le tableau 12 expose les impacts de cette mesure sur les travailleurs et les entreprises.

Tableau 12. Impacts des journées flottantes sur les travailleurs et les entreprises

| Impacts sur les travailleurs | | Impacts sur les entreprises | |
|---------------------------------------|---------|-----------------------------|--|
| Positif | Négatif | Positif | Négatif |
| Réduction du risque | | Fidélisation de l'employé | Coûts supplémentaires estimés à 5 % du salaire par employé |
| Flexibilité dans l'horaire de travail | | | |
| Qualité de vie au travail | | Performance accrue | Changements organisationnels |

Pour évaluer le financement nécessaire à l'implantation de cette mesure, il faudrait tenir compte du nombre de personnes en emploi ainsi que d'un montant minimum à accorder par jour. Le nombre de personnes en emploi étant une donnée très difficile à obtenir, l'estimation sera faite en calculant la proportion de travaux réalisés en forêt privée au Bas-Saint-Laurent par rapport au total provincial. En posant l'hypothèse que le nombre d'hectares de travaux est proportionnel au nombre de personnes requis pour les réaliser et que le montant à investir en journées flottantes est proportionnel à la quantité des travaux, nous obtenons les résultats présentés dans le tableau 13 suivant.

Tableau 13. Quantité, en hectares, des travaux de reboisement et d'autres travaux sylvicoles non commerciaux réalisés en forêt privée au Bas-Saint-Laurent par rapport à l'ensemble du Québec (MRNF, 2010)

| | Reboisement | | Travaux sylvicoles non commerciaux | | Total |
|--------------------|----------------|--------------|------------------------------------|--------------|---------|
| | Forêt publique | Forêt privée | Forêt publique | Forêt privée | |
| Bas-Saint-Laurent | | 1 705 | | 5 314 | 7 019 |
| Ensemble du Québec | 65 777 | 8 283 | 73 905 | 19 087 | 167 052 |
| Pourcentage | | | | | 4,2 % |

Ainsi, en posant l'hypothèse que 4,2 % des travaux sylvicoles non commerciaux ou de reboisement se déroulent en forêt privée au Bas-Saint-Laurent, instaurer un régime de journées flottantes au Québec nécessiterait un investissement annuel estimé entre 4 165 000 \$ et 4 760 000 \$.

2.1.4. Ajout de bénéfices marginaux (vacances)

Il existe présentement, au sein des entreprises, beaucoup de divergence quant au mode de paiement des vacances aux travailleurs. Normalement, la *Loi sur les normes du travail* stipule que les vacances doivent être payées lors du départ pour une période de congé déterminée. Or, le caractère saisonnier des emplois dans le secteur forestier, plus spécifiquement pour les travaux sylvicoles, fait en sorte que la plupart des entreprises n'offrent pas de période de vacances durant la saison de travail étant donné que celle-ci est généralement de courte durée.

L'ajout de bénéfices marginaux supplémentaires à ceux prévus dans la *Loi sur les normes du travail* consiste généralement à accorder un pourcentage de vacances en sus de celui déjà prévu dans cette Loi. Dans un cas documenté à ce sujet, il a été rapporté que les travailleurs d'une entreprise reçoivent 1 % de plus en vacances par 500 jours travaillés, et ce, jusqu'à concurrence de 10 %. Par le biais d'une autre entrevue, il a été identifié que la convention collective prévoit un pourcentage de vacances plus élevé que celui inscrit dans les normes du travail, soit de l'ordre de 8 % lorsque les travailleurs ont atteint 10 ans d'ancienneté et de 9 % lorsqu'ils en ont atteint 25. De plus, il en ressort, dans les entrevues, que le versement des vacances varie d'une entreprise à l'autre. En effet, certaines entreprises paient les vacances seulement une fois les contrats terminés tandis que d'autres, les répartissent sur chacune des paies durant la saison de travail. Cette dernière façon de faire ne va cependant pas dans le sens de la Loi sauf si une convention collective le prévoit ou qu'une dérogation a été émise à l'entreprise par la Commission des normes du travail du Québec.

Plus en détail, lorsque le montant relié aux vacances est remis à chaque paie, la somme supplémentaire associée aux vacances est peu visible pour les travailleurs étant donné que celle-ci se fond à travers la paie qui varie de façon hebdomadaire en fonction de leur productivité. D'un autre côté, lorsque les vacances sont versées seulement à la fin des contrats, les travailleurs se voient pénalisés au niveau de leurs prestations d'assurance-emploi. Enfin, de façon générale, l'augmentation du pourcentage des vacances n'a pas d'impact significatif positif, ou très peu, sur les travailleurs.

Le tableau 14 suivant indique les impacts de cette mesure sur les travailleurs et les entreprises.

Tableau 14. Impacts de l'ajout de bénéfices marginaux (vacances) sur les travailleurs et les entreprises

| Impacts sur les travailleurs | | Impacts sur les entreprises | |
|-----------------------------------|--|-----------------------------|---------------------------------|
| Positif | Négatif | Positif | Négatif |
| Réduction du risque (faible) | Pénalité pour les prestations d'assurance-emploi (si montant versé en fin de saison) | | Coûts supplémentaires variables |
| Salaire et vacances (plus élevés) | | | |

2.1.5. Compensations pour les dépenses reliées au travail

Dépenses de transport

Deux possibilités ont été discutées lors des entrevues quant au transport des travailleurs. La première consiste à ce que les entreprises offrent un service de transport collectif et l'autre laisse le soin aux travailleurs de se déplacer par leurs propres moyens. Dans le deuxième cas, il est reconnu que plusieurs entreprises offrent des bonifications sous forme d'allocations afin de compenser les ouvriers. Cependant, peu d'entreprises sondées ont mentionné offrir des compensations.

Diverses approches ont été répertoriées. Une entreprise nous a révélé payer ses travailleurs lorsque le temps de transport excède deux heures à l'aller et deux heures au retour. Une allocation moyenne de 7 \$/jour est également offerte lorsque la distance de marche dépasse plus de 15 minutes à l'aller pour se rendre sur le terrain à traiter.

Une autre entreprise sondée offre gratuitement le transport en minibus à ses travailleurs. Les entreprises qui ont mis en place ce type de mesures ont cependant affirmé que la majoration du taux proposé pour le transport collectif ne permettait pas de combler complètement les coûts du transport collectif.

En somme, cette mesure est difficilement évaluable dans le contexte de cette étude. Il y a très peu de cas documentés sur les montants attribués aux déplacements.

Hébergement et repas

Seulement quelques-unes des entreprises interrogées ont mentionné qu'elles ne réclamaient pas le paiement de 40 \$ par semaine par travailleur qui peut être exigé selon le *Règlement sur les normes du travail*. Cette mesure, quoique modeste, permet tout de même de diminuer les dépenses exigées aux travailleurs.

Enfin, une autre entreprise nous a dit fournir des équipements novateurs afin d'améliorer les conditions de vie de ses travailleurs. Plus précisément, elle propose de payer des lunettes de sécurité adaptées à la vision des travailleurs, des bas adaptés aux bottes forestières et un sèche botte de qualité industrielle même lorsque le lieu d'hébergement est muni d'une salle de séchage. Ce genre d'initiative permet ainsi d'améliorer la qualité de vie des travailleurs en investissant un montant estimé à environ 500 \$ par ouvrier. Il en découle un fort taux de satisfaction des travailleurs face à ces mesures.

Le tableau 15 présente le résumé des impacts de cette mesure sur les travailleurs et les entreprises.

Tableau 15. Impacts du paiement des dépenses de travail sur les travailleurs et les entreprises

| Impacts sur les travailleurs | | Impacts sur les entreprises | |
|------------------------------|---------|-----------------------------|---|
| Positif | Négatif | Positif | Négatif |
| Réduction du risque (faible) | | | Coûts liés aux changements organisationnels (surtout pour le transport collectif) |
| Diminution des dépenses | | | |
| Qualité de vie au travail | | | |

2.2. MODE DE RÉMUNÉRATION MIXTE

Le mode de rémunération mixte comprend le paiement d'une partie des salaires selon un taux horaire et d'une autre selon un taux forfaitaire. Ce mode de rémunération a été utilisé par plusieurs entreprises répondantes, et ce, à différents niveaux. En effet, quelques entreprises ont rémunéré une partie de leurs travailleurs sur une base horaire et ont formé des groupes « autonomes » payés à forfait. De plus, la plupart des entreprises interrogées ont participé au programme MFOR Sylviculture et ont décrit les résultats obtenus dans le cadre de ce programme.

2.2.1. Équipes payées à forfait et d'autres à l'heure au sein d'une même entreprise

Une entreprise interviewée a mis en place un système de rémunération mixte de ses ouvriers sylvicoles où la moitié des employés étaient rétribués à l'heure et l'autre moitié, formant des équipes autonomes, étaient rémunérés à forfait.

Pour former les équipes autonomes, l'entreprise a sélectionné ses employés à partir de critères précis comme, l'autonomie, l'expérience, la production antérieure et les connaissances générales des traitements à effectuer. Les employés les plus appréciés selon ces éléments ont été regroupés en équipes autonomes de 3 ou 4 travailleurs et ont été payés à forfait. Chacun des groupes ainsi formés a reçu un salaire global pour l'équipe et les membres se devaient ensuite de le séparer entre eux. Ces employés devaient fournir leur propre moyen de transport et leur propre équipement de travail.

Les autres ouvriers sylvicoles comme, les nouveaux employés en formation, les employés les plus âgés et ceux qui répondent moins aux critères d'évaluation préétablis sont rémunérés à l'heure et forment des groupes de 5 employés suivis par 1 contremaître. Pour ces travailleurs, le transport, le logement et la nourriture sont fournis. Aussi, ces travailleurs sont compensés si le temps de transport dépasse 1 heure à l'aller. Ils sont également payés en fonction de l'ancienneté et de l'expérience selon une grille préalablement fixée par l'employeur. Le salaire varie généralement entre 12 \$/h et 23 \$/h.

Ce genre d'approche a été mise en place afin d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport aux autres entreprises. Le dirigeant concerné a précisé embaucher des travailleurs qui lui sont fidèles et dit avoir observé un très faible roulement de personnel depuis la mise en œuvre de ce système. Il est ainsi en mesure d'attirer de nouveaux travailleurs et de leur offrir des conditions gagnantes afin qu'ils demeurent à l'emploi. Les équipes autonomes permettent de motiver les travailleurs les plus performants et de leur offrir des conditions qui permettent d'obtenir de bons salaires.

Il faut noter la très grande importance de supporter les équipes payées à l'heure. Les contremaîtres doivent être présents en permanence et encadrer les travailleurs de très près. De plus, les entreprises qui adhèrent à ce type de mesure doivent disposer d'équipement de rechange sur place en plus d'avoir un employé qui soit apte à faire des travaux de mécanique pour réparer les outils de travail. Le dirigeant interrogé n'a pas pu chiffrer les coûts supplémentaires attribués aux équipes rémunérées sur une base horaire par rapport aux équipes payées à forfait. Il indique toutefois que ce système est essentiel, car ce ne sont pas tous leurs employés qui seraient aptes à travailler à forfait. La capacité du contremaître à motiver les travailleurs est également primordiale dans ce genre de projet.

Afin d'éviter certains impacts négatifs sur l'esprit d'équipe, les groupes rémunérés à l'heure et ceux payés à forfait ne se côtoient pas sur les chantiers.

Le tableau 16 qui suit affiche les impacts de cette mesure sur les travailleurs et les entreprises.

Tableau 16. Impacts sur les travailleurs et les entreprises des équipes payées à forfait et d'autres payées à l'heure au sein d'une même entreprise

| Impacts sur les travailleurs | | Impacts sur les entreprises | |
|---|--------------------------|---|---|
| Positif | Négatif | Positif | Négatif |
| Motivation des travailleurs performants (équipes à forfait) | | Fidélisation des employés | Supervision accrue (équipes à l'heure) |
| | | | Déresponsabilisation des employés (équipes à l'heure) |
| Recrutement plus facile | | Changements organisationnels | |
| | | Sélection essentielle des candidats et du personnel | |
| Réduction du risque (équipes à l'heure) | Avantages concurrentiels | Logistique additionnelle pour la réalisation des travaux sur des chantiers différents | |
| | | Coûts supplémentaires variables | |

2.2.2. Programme MFOR Sylviculture et autres programmes de formation

Le programme de formation des travailleurs sylvicoles MFOR Sylviculture est financé par Emploi-Québec et géré par les associations d'entreprises sylvicoles⁶. Il permet à des entreprises de recevoir une aide financière pour former des ouvriers sylvicoles et supporter les nouveaux travailleurs pendant la période d'apprentissage. Plus précisément, le programme exige une semaine avec un mode de rémunération horaire en début d'apprentissage et une semaine avec un mode de rémunération forfaitaire à la fin pour le reboisement. La même exigence s'applique pour le débroussaillage et l'abattage manuel, mais la durée qui s'applique est de deux semaines. Entre ces deux périodes de début et de fin d'exigences du programme, la modulation reste à l'entière discrétion de l'entreprise quant au choix du mode de rémunération. Le programme suggère une progression entre ces deux modes de rémunération, soit l'utilisation d'un mode de rémunération mixte (horaire et à forfait), mais il ne s'agit pas d'une exigence.

Le programme appuie également les entreprises pour le transport, l'hébergement, la supervision et l'achat de certains équipements pour les travailleurs. Des projets de formation ont été mis en œuvre par plusieurs des entreprises consultées dans cette enquête. De plus, les responsables du programme dans les trois associations bénéficiaires ont été consultés afin de connaître les résultats obtenus dans le cadre dudit programme.

Tout comme les résultats publiés par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale en 2008, les entreprises consultées et les responsables du programme dans les associations ont mentionné un fort taux de satisfaction de la part des travailleurs et des entreprises à l'égard de ce programme. Celui-ci est considéré, par les entreprises et les associations qui les représentent, comme une manière efficace de recruter et de maintenir en emploi de nouveaux travailleurs. Certaines personnes interrogées ont mentionné que le programme permet de développer un sentiment d'appartenance envers le métier et même d'accroître la confiance des travailleurs.

La modulation de la rémunération prévue dans le programme ne fait cependant pas l'unanimité de tous les répondants. En effet, quelques-uns s'entendent pour dire que certains ouvriers qui participent à un projet MFOR Sylviculture l'abandonnent aussitôt que la rémunération passe entièrement à forfait. Certaines entreprises ont même mentionné que, parfois, les nouveaux employés qui commencent leur apprentissage à un taux horaire, anticipent mal l'arrivée du mode forfaitaire. À cet effet, certains dirigeants d'entreprises interrogés vont jusqu'à suggérer que le programme commence immédiatement par la rémunération mixte. Plusieurs autres personnes interviewées ont mentionné que la période où le travailleur reçoit un montant horaire bonifié pour la production n'est pas assez longue pour assurer une formation adéquate et une fidélisation de la main-d'œuvre, notamment en abattage manuel et dans une moindre mesure en débroussaillage. Il a été proposé, dans le cas de l'abattage manuel, d'échelonner la formation sur 2 ans afin de permettre aux travailleurs de bénéficier d'un maximum de semaines de formation étant donné la variabilité de la saison de travail pour ce métier. Ce changement serait à privilégier selon certains répondants.

D'ailleurs, les responsables du programme MFOR Sylviculture de chacune des associations ont observé des taux de rétention très variables, allant jusqu'à 60 % dans certains cas. Ces différences s'expliquent, entre autres, par les conditions d'emploi régionales et la disponibilité de la main-d'œuvre locale.

⁶ Les associations d'entreprises sylvicoles sont l'AETSQ, la FQCF et le RESAM.

Plusieurs personnes contactées aux fins de l'étude ont suggéré des conditions gagnantes afin d'assurer que les projets de formation MFOR Sylviculture fonctionnent adéquatement. Plus spécifiquement, les entreprises participantes doivent s'engager autant au niveau des dirigeants que des contremaîtres. C'est donc dire que ces personnes doivent s'adapter à un changement dans l'organisation du travail notamment dans la partie rémunération horaire des projets. De même, le choix des contremaîtres/formateurs est un élément considéré comme primordial dans la réussite des projets MFOR Sylviculture. Ils doivent comprendre l'implication quant à la supervision et ainsi s'adapter aux variations en fonction de la rémunération du moment, car les responsabilités ne sont pas les mêmes lorsque le travail est rémunéré à l'heure ou à forfait. Selon certains répondants, il a été précisé, qu'au besoin, une entreprise peut envisager la possibilité de recruter un contremaître/formateur à l'externe dans le cas où le personnel en place ne serait pas apte à réaliser ces tâches.

D'autres conditions gagnantes mentionnées par les entreprises répondantes concernent la modulation de la rémunération proprement dite. Malgré que la modulation personnalisée soit déjà prévue au programme, mais qu'elle ne soit pas une exigence, les répondants sont unanimes pour dire qu'ils recommandent fortement qu'elle soit appliquée par tous. En somme, la modulation appliquée uniformément à tout un groupe ne devrait pas être priorisée par une entreprise. De plus, il a été mentionné que le choix d'un salaire minimum est crucial dans ces projets MFOR Sylviculture pour attirer les bons candidats. En effet, un salaire de base trop bas contribuerait à décourager les ouvriers et un salaire de base trop élevé pourrait les démotiver, entre autres si la rémunération est mixte.

Un autre projet de formation pour les employés a été mis sur pied, à l'interne, par une entreprise sondée. Il est intéressant de constater, selon la personne interviewée, que cette formule, qui s'apparente fortement aux programmes MFOR Sylviculture, permet de conserver en emploi près de 60 % des personnes formées. Ceci confirme le bien-fondé de cette approche.

Une autre initiative a permis de tester une approche de valorisation des travailleurs d'expérience en les faisant participer à un programme de parrainage auprès des nouveaux employés. Toutefois, les résultats n'ont pas été concluants, car dans la majorité des cas, les parrains sélectionnés ne possédaient pas le profil souhaité pour exercer le rôle qui leur avait été confié initialement. Ce genre d'approche a depuis été abandonné.

Le tableau 17 suivant présente le résumé des impacts de ce type de programme de formation sur les travailleurs et les entreprises.

Tableau 17. Impacts des programmes de formation des ouvriers sylvicoles sur les travailleurs et sur les entreprises

| Impacts sur les travailleurs | | Impacts sur les entreprises | |
|---|---------|--------------------------------------|--|
| Positif | Négatif | Positif | Négatif |
| Période de formation payée | | Aide financière | Changements organisationnels |
| Modulation des modes de rémunération qui respecte la progression du travailleur | | Recrutement plus facile | Durée de formation insuffisante (surtout en abattage manuel) |
| Motivation | | Fidélisation des employés (variable) | Modulation personnalisée pas assez utilisée |
| Valorisation | | | Sélection essentielle du personnel |

2.3. MODE DE RÉMUNÉRATION HORAIRE

Plusieurs entreprises répondantes ont testé le mode de rémunération horaire. Les expérimentations décrites dans cette section réfèrent à des travaux de débroussaillage en forêt, mais aussi sous les lignes de transport d'énergie d'Hydro-Québec. De plus, des projets de rémunération à l'heure ont été mis en place afin de soutenir les travailleurs les plus âgés dans deux entreprises consultées. Pour compléter ces descriptions, la façon de déterminer le taux horaire est décrite pour chaque expérience.

2.3.1. Travailleurs payés uniquement à l'heure

Débroussailliers rémunérés à l'heure

Récemment (2009 et 2010), un projet d'une entreprise sondée a permis d'étudier le mode de paiement sur une base horaire. Les débroussailliers retenus à cet effet, ont été sélectionnés selon leur niveau d'ancienneté, mais devaient également se porter volontaires puisque les expériences étaient ouvertes à tous.

Le taux horaire proposé a été calculé à partir de la moyenne des salaires de tous les travailleurs à l'emploi l'année précédente. Ce montant moyen a été ramené à l'heure et basé sur une semaine normale de 4 jours. Ainsi, la moyenne calculée a été d'environ 25 \$/heure.

Afin de minimiser les coûts supplémentaires de ce genre d'expérimentation, la première demi-heure de transport le matin et la dernière demi-heure de transport le soir n'ont pas été rémunérées. Dans les quelques cas où il y a eu du transport excédentaire, un montant a été alloué aux travailleurs selon un taux horaire prédéterminé. Les ouvriers avaient l'obligation de travailler 9 heures par jour. De plus, seules les pauses étaient payées, pas le temps pour le dîner.

Plus spécifiquement à 2009, le paiement à l'heure a été expérimenté sur des sites traités à la débroussailleuse (dégagement de la régénération naturelle et artificielle). Le temps de transport (aller-retour) pour se rendre à ces sites pouvait varier entre 1,5 à 2,5 heures. Pour l'année 2010, les expérimentations ont été effectuées sur des sites traités à la scie à chaîne (dégagement par puits de lumière). Le temps de transport (aller-retour), dans ces cas-ci, variait également de 1,5 à 2,5 heures. La difficulté des sites était cependant comparable, peu importe le type de traitement.

De façon générale, afin d'éviter d'alourdir la charge de travail des superviseurs, les travailleurs rémunérés à l'heure ont été placés au même endroit et les uns à côté des autres. Cette distribution des travailleurs était plus facilitante pour le superviseur aux dires des quelques personnes interrogées ici. Toutefois, le ratio travailleurs/superviseur était le même que dans les autres projets dits « normaux ».

Les conclusions de ces expérimentations indiquent qu'un superviseur attiré aux travailleurs rémunérés à l'heure se doit d'être beaucoup plus présent sur le site afin de s'assurer d'un niveau d'effort acceptable des travailleurs. Cependant, dans les quelques cas listés, le superviseur n'avait pas à mesurer la superficie des terrains traités de façon hebdomadaire comme à l'habitude pour préparer les paies.

Cette méthode, ouverte à tous, a servi avant tout à maintenir les travailleurs âgés à l'emploi. En effet, l'entreprise ayant effectué cette expérience a su maintenir plusieurs travailleurs vieillissants qui songeaient à quitter le métier. Toutefois, quelques travailleurs se sont retirés volontairement des projets et sont retournés travailler en mode forfaitaire bonifié puisqu'ils se sont rendu compte que leur production leur permettait de dépasser les 25 \$/h.

L'objectif de réduction du stress de la production pour les travailleurs les plus âgés a été atteint, mais pour les autres travailleurs, cet élément a davantage été apprécié en début de projet seulement; l'impact salarial notable ayant fait en sorte que ces derniers n'ont pas voulu poursuivre avec ce mode de rémunération.

Selon la personne interviewée ici, ce genre d'initiative est rentable dans le cas où le temps de transport n'excède pas 2 heures par jour au total puisque, rappelons-le, en 2009, les travailleurs payés à l'heure recevaient un salaire pour le temps de transport (sauf les deux demi-heures à leurs frais). Lorsque le temps de transport dépassait cette valeur, un déficit d'environ 20 % a été comptabilisé. De plus, les coûts de production pour les projets à l'heure ont été comparés au montant total qui aurait été payé aux travailleurs s'ils avaient été rémunérés à forfait. Quant aux traitements de dégagement par puits de lumière réalisés en 2010 à la scie à chaîne, ils n'ont pas été jugés rentables.

De façon globale pour ce projet rémunéré à l'heure, une baisse de la production a été observée, sans toutefois pouvoir être chiffrée avec exactitude. Un autre élément identifié réfère à un taux d'absentéisme plus grand chez les travailleurs payés à l'heure.

L'impression générale du dirigeant interviewé indique que le paiement à l'heure ne rend pas justice à l'effort des travailleurs. En effet, plusieurs travailleurs rémunérés à l'heure ont mentionné qu'ils avaient l'impression de travailler pour les autres dans les cas où certains d'entre eux ne « suivaient pas le rythme ». De plus, aucune différence n'a été notée quant au niveau d'entraide des employés.

Une autre entreprise a testé le mode de rémunération horaire avec encore une fois des résultats mitigés. Les taux horaires ont été alloués en fonction de la moyenne de la production antérieure des travailleurs. Ces derniers étaient répartis en groupes de 8, chacun accompagné d'un superviseur. Un des impacts observés concerne la méthode de supervision qui a dû être revue afin d'assurer la présence, en permanence, du contremaître sur le chantier.

Encore ici, les travailleurs les plus productifs ont vite constaté la baisse de salaire et ont rapidement manifesté le désir de revenir à une rémunération à forfait. Par contre, pour les autres travailleurs moins productifs, ce mode de rémunération leur a permis de sécuriser leur salaire.

Les répercussions majeures identifiées dans ces cas-ci visent l'ambiance de travail. En effet, beaucoup de temps a été consacré à la gestion des conflits entre les entreprises et les travailleurs, mais aussi entre les travailleurs eux-mêmes. Ces derniers prenaient beaucoup de temps à rapporter les comportements non productifs de leurs confrères pour tenter d'améliorer leurs propres conditions.

Débroussaillage de chemins et de fossés

Une autre expérience en débroussaillage a eu lieu dans le dégagement de chemins et de fossés. Plus en détail, chacun des travailleurs sélectionnés a reçu un montant horaire ajusté en fonction de sa production individuelle antérieure. Pour faciliter le suivi, un contremaître, présent en permanence, s'occupait de séparer, de façon égale, les superficies à débroussailler et informait, en continu, les travailleurs sur la quantité et la qualité des travaux effectués.

La principale difficulté rencontrée avec ce genre de pratique visait principalement la nature humaine. En effet, étant donné que le taux horaire a été personnalisé à chacun des travailleurs participants en fonction de leur propre production et que ceux plus productifs pouvaient se retrouver aux côtés de ceux moins performants, certaines tensions ont alors émergé dans les équipes de travail.

Quatre secteurs d'intervention ont été couverts par l'expérience et il a été difficile de les rentabiliser. Pour optimiser le projet, il a fallu modifier le mode de supervision auprès des travailleurs.

Abatteurs manuels rémunérés à l'heure

Une autre expérience a permis de tester le modèle de rémunération à l'heure en abattage manuel. Plusieurs travailleurs se sont portés volontaires à l'étude.

Le taux horaire, par travailleur volontaire, a été calculé à partir du salaire forfaitaire basé sur l'année précédente et en fonction du nombre d'heures travaillées durant cette même année. De plus, les travailleurs devaient minimalement maintenir 75 % de leur production de l'année précédente. Lors de cette expérience, le salaire était garanti s'il y avait des pertes de temps reliées aux mauvaises conditions climatiques et un bonus de 1 000 \$ était versé aux travailleurs ayant complété le projet en guise de récompense pour leur participation.

Les principaux résultats de cette approche indiquent que la rémunération horaire n'a pas diminué de façon significative la production. Seulement quelques volontaires ont eu une productivité inférieure à 90 % de l'année précédemment considérée et certains autres ont même eu une productivité supérieure. Finalement, l'ensemble des travailleurs ayant participé au projet se sont montrés heureux et prêts à poursuivre avec ce nouveau mode de rémunération. Ils ont apprécié la constance du salaire tout au long de leur saison de travail, générant ainsi beaucoup moins de stress.

Selon le dirigeant interrogé, ce projet a représenté un pas vers la valorisation et le recrutement de la main-d'œuvre forestière. Par contre, ce nouveau mode de rémunération a comporté des coûts supplémentaires. Ce constat pourra être approfondi avec d'autres essais sur une période pouvant s'échelonner jusqu'à deux ans. Les temps improductifs, entre autres, comptent pour beaucoup parmi ces coûts. Dans le cadre de ce projet, ces coûts ont été de l'ordre de 7,7 % des heures totales compilées. Présentement, les temps improductifs représentent un risque assumé par l'employeur dans la rémunération à l'heure.

Travaux réalisés pour Hydro-Québec

Dans le cas des projets réalisés pour Hydro-Québec, les travailleurs sont généralement payés complètement à l'heure. Les commentaires récoltés auprès d'un dirigeant d'une des entreprises sondées invoquent l'obtention d'une meilleure qualité des travaux et les nombreux déplacements comme raisons justifiant l'utilisation de cette forme de rémunération.

La personne interviewée a précisé que pour effectuer le travail, des groupes de débroussaillers, accompagnés d'un contremaître, doivent être constitués. Les travailleurs reçoivent en moyenne 20 \$/h, mais ce montant peut varier en fonction de l'ancienneté et de la production antérieure de chacun. Les coûts de déplacement, d'hébergement et de repas des travailleurs sont, de plus, défrayés par l'entreprise.

Moins de roulement de personnel et très peu de problèmes d'assiduité ont été remarqués par rapport à d'autres entreprises. En effet, plusieurs travailleurs ont manifesté le désir de se joindre à ce genre de projet à cause, entre autres, du mode de rémunération horaire. De plus, il a été spécifié qu'avec cette approche, les consignes de santé et sécurité au travail sont faciles à faire respecter par les employés.

Il y a cependant des coûts supplémentaires qui émanent dans ce cas particulier. Les coûts supplémentaires reliés à l'hébergement et aux repas se chiffrent, à près de 7 \$/h par travailleur. Ainsi, il est plus difficile, pour les entreprises qui le désirent, d'obtenir des contrats par appels d'offres puisque le montant de la soumission doit systématiquement être à un prix plus élevé que ceux des autres entreprises ne participant pas à ce genre d'expérimentation. Les contrats obtenus sont donc souvent les plus difficiles en termes de réalisation des traitements sur le terrain.

Finalement, il en ressort que certains employés peuvent quitter leur travail à cause de la supervision constante que ce type d'expérience amène et préfèrent donc aller travailler ailleurs, à forfait, pour subir moins de supervision.

2.3.2. Travailleurs âgés

Deux entreprises sondées ont mis en place des projets de rémunération horaire pour leurs ouvriers les plus âgés. Ces entreprises ont réalisé des expériences avec une dizaine de travailleurs âgés de plus de 50 ans, choisis selon l'ancienneté dans leur entreprise. Ces initiatives sont en cours depuis une dizaine d'années déjà. Les travaux exécutés par ces travailleurs plus âgés sont dits « multiressources » et réalisés principalement à la débroussailleuse (création et entretien de sentiers, etc.). Ils sont également déplacés en minibus pour aller travailler.

La motivation principale à mettre en branle ce genre de projets est de conserver en emploi des travailleurs vieillissants et de créer et/ou maintenir des emplois dans la communauté. Selon les répondants, ces initiatives permettent, en quelque sorte, de récompenser les travailleurs les plus âgés pour le travail effectué dans leur entreprise.

Les travailleurs de 50 ans et plus se sont montrés très satisfaits de la mesure proposée. Ils affirment qu'ils peuvent travailler à un rythme plus lent tout en recevant une paie intéressante. Ces projets leur permettent de poursuivre le travail malgré l'âge et la baisse de productivité. Ils ont cependant fait remarquer aux entreprises que le manque de flexibilité dans les horaires les dérangeait. Une certaine forme de jalousie s'est toutefois installée dans ces entreprises, certains travailleurs se plaignant du traitement privilégié que recevaient les travailleurs recrutés pour ces projets spéciaux.

Lors du déroulement de ces expérimentations, un contremaître est attribué à chacun des groupes formés. Il en résulte, aux dires des dirigeants, que les contremaîtres se doivent d'être plus présents, plus vigilants et de faire plus de discipline lorsque la rémunération est à l'heure.

Une autre répercussion pour les entreprises répondantes dans ces cas-ci est qu'elles ont dû modifier les feuilles de temps et effectuer un ajustement dans le système comptable. Toutefois, les coûts de ces modifications n'ont pu être chiffrés.

Il en résulte cependant que les travailleurs de plus de 50 ans demeurent, pour la plupart, en emploi à cause de ces mesures.

2.3.3. Travailleurs payés à l'heure productive

Une entreprise a expérimenté une initiative, plutôt novatrice, de rémunérer ses travailleurs. Ces derniers devaient porter une montre équipée d'un récepteur GPS au même titre qu'un « bavard » utilisé dans les opérations forestières. Ainsi, l'entreprise était en mesure de capter les temps productifs et improductifs des travailleurs en constatant, par la prise des données de la montre programmée à cet effet, s'ils étaient en mouvement ou s'ils étaient en pause. Cette méthode a donc permis de rémunérer les travailleurs à l'heure productive. L'objectif derrière cette mesure était de diminuer le stress que la production apporte tout en assurant un contrôle sur la productivité des travailleurs.

Ainsi, une diminution importante de la production a été remarquée, allant même jusqu'à 50 % de moins dans certains cas. Il a été précisé que cette façon de faire était beaucoup trop lourde à gérer et que l'implication des contremaîtres était accrue puisque ceux-ci se devaient d'être présents en tout temps sur le terrain.

Il en résulte que cette initiative a été abandonnée étant donné que plusieurs travailleurs voulaient revenir au mode forfaitaire et qu'en plus la méthode de rémunération de cette approche divergeait avec la méthode de paiement du MRNF, qui elle, demeurait forfaitaire.

Le tableau 18 présente le résumé des impacts de ce mode de rémunération sur les travailleurs et les entreprises.

Tableau 18. Impacts du mode de rémunération horaire sur les travailleurs et les entreprises

| Impacts sur les travailleurs | | Impacts sur les entreprises | |
|---|---|--|---------------------------------------|
| Positif | Négatif | Positif | Négatif |
| Réduction du stress (pour les plus âgés) | Diminution de la productivité | Maintien en emploi des travailleurs plus âgés | Changements organisationnels |
| | Salaire moindre (pour les travailleurs plus productifs) | Recrutement plus facile | |
| Salaire sécurisé (pour les moins productifs et les plus âgés) | Enthousiasme à court terme (pour les travailleurs plus productifs) | | Qualité d'exécution |
| | Absentéisme | | Coûts supplémentaires variables |
| Réduction du risque | Sentiments d'injustice face à l'effort (perception générale des travailleurs) | Fidélisation des employés (surtout les travailleurs plus âgés) | Supervision accrue |
| | Liberté du travailleur affectée (supervision constante) | | Compétitivité sur le marché (réduite) |

2.4. AUTRES THÉMATIQUES ABORDÉES LORS DES ENTREVUES

2.4.1. Équipes autonomes

Une entreprise a testé la mise en place d'équipes de travail complètement autonomes. La direction de l'entreprise voulait ainsi valoriser son personnel en le responsabilisant. Ces équipes, généralement formées de 4 à 5 membres, dont 1 chef d'équipe, devaient s'occuper de l'ensemble du travail, notamment l'exécution, le suivi de la qualité et la répartition de la paie entre les membres. Ces équipes devaient être « coachées » par un contremaître d'expérience avant d'être laissées à elles-mêmes.

Cette approche a été considérée comme un échec pour l'entreprise. Le mauvais choix du contremaître affecté aux équipes autonomes pour la réalisation du mandat et la forte résistance au changement de la part des travailleurs ont contribué à l'échec. Ces derniers ont démontré leur insatisfaction à plusieurs reprises de se sentir « à part de la gang ».

Des conditions particulières de succès de ce type de projet ont été identifiées. D'abord, le contremaître doit être sélectionné judicieusement, il doit être formé et supporté pour devenir davantage un « coach » qu'un contremaître. La sélection des candidats est aussi essentielle. Il faut choisir des candidats qui possèdent des aptitudes pour le travail d'équipe et qui peuvent être responsabilisés facilement.

2.4.2. Financement et octroi des contrats pour les travaux sylvicoles

Près de la moitié des répondants à cette étude ont mentionné que peu importe les modifications apportées dans la rémunération des travaux sylvicoles, il y a des conditions dans le financement des travaux sylvicoles qui peuvent miner toute tentative d'amélioration des conditions de travail des ouvriers.

En forêt privée, certaines personnes ont mentionné que la baisse des budgets liés à l'aménagement forestier force les entreprises à n'offrir qu'un nombre limité de semaines de travail aux ouvriers. D'ailleurs, le manque de stabilité dans les programmes d'investissement fait en sorte que les superficies à traiter diminuent chaque année.

En forêt publique, la quasi absence de contrats pluriannuels entre les donneurs d'ouvrage et les entreprises sylvicoles amène une grande instabilité dans ces entreprises. De plus, quelques personnes interrogées ont mentionné que les majorations de taux pour le transport collectif ne sont pas suffisantes pour assurer la rentabilité des projets. Certains se questionnent également sur les raisons qui font en sorte que la majoration pour le transport collectif ne puisse être jumelée à celle pour l'hébergement en camp forestier.

Ces conditions font en sorte que les emplois, que ce soit en forêt privée ou sur les terres publiques, sont très précaires, et que la sécurité d'emploi dans les travaux sylvicoles n'existe tout simplement pas. Les entreprises ne peuvent garantir à leurs ouvriers des semaines de travail que très tard en saison, et ce, uniquement sur une base annuelle. Certaines entreprises répondantes ne s'engagent pas dans des programmes de formation comme le programme MFOR Sylviculture car elles ne sont même pas en mesure d'assurer du travail à tous les employés actuellement en place.

Ces dirigeants ont mentionné que toute démarche qui va dans le sens d'une amélioration des conditions de travail des ouvriers sylvicoles doit nécessairement être accompagnée d'une réflexion sur le financement et l'octroi des contrats des travaux sylvicoles.

2.4.3. Changements contextuels en sylviculture et développement de la polyvalence des travailleurs

Plusieurs répondants, plus spécialement ceux qui exécutent des travaux au Québec en forêt privée, ont mentionné que des changements contextuels sont à prévoir en ce qui a trait aux travaux sylvicoles.

Par exemple, la tendance des prochaines années sera de réaliser des traitements d'éclaircie commerciale dans les plantations qui ont subi, antérieurement, une éclaircie précommerciale (EPC). Dans un contexte de rareté des travailleurs sylvicoles, et pour être en mesure d'exécuter ces travaux avec les employés en place, il faudra dorénavant que les débroussailliers qui réalisaient les travaux d'EPC acquièrent les compétences pour réaliser des travaux aussi à la scie à chaîne. Il y a donc une pression additionnelle sur les travailleurs pour diversifier leurs compétences afin de devenir des travailleurs plus polyvalents.

En forêt privée, en considérant les difficultés liées au financement des travaux mentionnés à la section 2.4.2 et la rareté de la main-d'œuvre, les entreprises proposent maintenant aux ouvriers des travaux complémentaires à leur métier initial. Ainsi, afin de compléter les saisons de travail et être éligibles à l'assurance-emploi, certaines compagnies demandent à leurs débroussaillers de réaliser des travaux de reboisement ou d'abattage manuel. La même situation se présente pour les abatteurs manuels et dans une moindre mesure avec les reboiseurs.

Cette recherche de polyvalence dans les métiers forestiers a incité plusieurs entreprises à utiliser des montants d'argent provenant du programme MFOR Sylviculture pour former des travailleurs en place afin qu'ils soient aptes à réaliser un autre métier forestier.

Parmi les débroussaillers ayant participé à un projet MFOR Sylviculture pour diversifier leurs compétences, certains ont mentionné préférer travailler à la scie à chaîne plutôt qu'à la débroussailleuse. Cependant, ils doutaient d'être en mesure de gagner un salaire décent lorsqu'ils passeront au mode forfaitaire. Certains ont même dû abandonner la scie à chaîne et ont privilégié le retour aux travaux réalisés à la débroussailleuse.

Cette diversification des compétences des travailleurs ne se fait pas sans résistance. En effet, plusieurs débroussaillers âgés ne désirent pas effectuer des activités de reboisement, car la charge physique n'est pas la même et leur corps n'est tout simplement pas conditionné à faire ce genre de travail. De leur côté, les reboiseurs ne sont habituellement pas intéressés à réaliser des travaux semi-mécanisés à cause des dépenses liées à l'emploi et à la perte de revenus durant la période d'apprentissage. Le même genre de résistance se vit aussi pour les abatteurs manuels.

2.4.4. Abonnement annuel à un centre d'entraînement

Depuis 4 ans, deux entreprises de la Gaspésie expérimentent le remboursement d'un abonnement dans un centre de conditionnement physique pour leurs travailleurs. L'investissement pour une telle mesure est de l'ordre de 5 000 \$ pour l'ensemble des travailleurs d'une entreprise. Cette mesure a été mise en place afin de répondre à de nombreux commentaires des travailleurs qui se plaignaient des débuts de saison très difficiles, surtout sur le plan physique. Il a été remarqué, avec l'entraînement soutenu, que les travailleurs atteignaient plus rapidement un niveau de production normale, et ce, uniquement en quelques semaines. Le paiement pour l'abonnement au club sportif avait pour but d'inciter les travailleurs à se remettre en forme avant de débiter la saison.

Cette mesure est de plus en plus populaire chez les travailleurs qui la connaissent. Des différences notables ont été identifiées sur la forme physique des travailleurs lors des débuts de saison. Ces résultats viennent corroborer, dans une certaine mesure, ceux présentés par Imbeau *et al.* (2010). Cet investissement est par ailleurs jugé excellent par les dirigeants et ceux-ci le recommandent sans hésitation.

Les travailleurs ont témoigné beaucoup de satisfaction face à cette mesure. Ils se disent plus en forme pour affronter la saison et ils pensent également qu'ils seront moins susceptibles à des douleurs reliées au travail, surtout en début de saison.

3. DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre du rapport est présenté de façon à identifier, en fonction du mode de rémunération ciblé, chacune des recommandations qui s'y rattachent en prenant bien soin de revenir sur les points saillants des résultats exposés dans les sections précédentes. De plus, un tableau faisant état des impacts positifs et négatifs de la mesure suggérée sur les travailleurs et les entreprises est présenté.

Mode de rémunération forfaitaire bonifiée

Recommandation #1

Expérimenter l'application d'un bonus de fin de saison de groupe, combiné ou non, à un bonus de performance individuelle.

Les mesures relatives à la rémunération considérées pertinentes doivent permettre de diminuer le risque des aléas de production induit par la rémunération forfaitaire tout en minimisant les coûts et les contraintes supplémentaires pour les entreprises.

Une première mesure qui apparaît intéressante en ce sens est d'offrir un montant d'argent pour une saison de travail complète. Cette approche proposée par Billikopf (2003b) dans son guide sur la rémunération des ouvriers manuels a été expérimentée avec succès dans quelques entreprises sondées. Deux options ont été observées, soit la première où les ouvriers ont reçu un montant supplémentaire à l'hectare et la deuxième où un montant au rendement collectif a été versé aux travailleurs en fin de saison.

Cette mesure a favorisé la fidélisation des travailleurs et le travail d'équipe tout en assurant un rendement global pour les travailleurs en plus de permettre une fin de contrat sans souci de recrutement. Les retombées sont donc intéressantes et positives pour une entreprise qui décide d'appliquer cette mesure, mais sont toutefois difficilement quantifiables pour l'instant.

Selon les publications recensées, un bonus d'équipe est plus efficace qu'un bonus individuel, car il encourage l'entraide entre les membres du groupe et diminue le niveau de compétition. Il y a cependant un risque que les meilleurs travailleurs se laissent « porter » par le groupe et diminuent leur production si le standard à atteindre est trop bas.

Dans le contexte des travaux sylvicoles, le bonus de groupe pour avoir complété la saison de travail serait pertinent pour effectivement réduire le risque du travailleur payé à forfait.

En termes de coûts pour l'entreprise, les expériences ont fait état d'un bonus allant de 1 000 \$ à 3 000 \$ par travailleur. Le bonus doit effectivement permettre de réduire le risque des aléas de production, mais être adapté à la capacité de payer de l'entreprise.

Le tableau 19 qui suit contient la synthèse des impacts (revue de la littérature et expérimentations) d'offrir un montant d'argent pour une saison de travail complète sur les travailleurs et sur les entreprises.

Tableau 19. Impacts d’offrir un montant d’argent pour une saison de travail complète sur les travailleurs et les entreprises

| Impacts sur les travailleurs | | Impacts sur les entreprises | |
|------------------------------|---------|--|--|
| Positif | Négatif | Positif | Négatif |
| Motivation | | Fidélisation des employés | Coûts supplémentaires entre 1 000 \$ et 3 000 \$ par employé |
| Réduction du risque | | Fin des contrats sans recrutement de dernière minute | |

Recommandation #2

Expérimenter la mise en place d’un régime de congés mobiles pour les travailleurs sylvicoles.

Marchand (2010) a conclu, suite à une étude sur les reboiseurs de la Colombie-Britannique, qu’offrir la possibilité de prendre des congés mobiles pour les travailleurs engendrait des bénéfices autant pour l’entreprise (performance accrue) que les travailleurs (flexibilité dans l’horaire de travail). De plus, l’expérience en forêt privée au Bas-Saint-Laurent confirme la pertinence de cette mesure. Plusieurs personnes ont mentionné que l’autonomie et la flexibilité dans les horaires de travail ont une grande valeur pour les ouvriers sylvicoles rémunérés à forfait. Ainsi, offrir la possibilité de prendre des congés mobiles contribuerait à fidéliser les travailleurs tout en assurant une performance accrue de ceux-ci. Une fois de plus ici, les retombées positives sont importantes pour une entreprise qui décide d’appliquer cette mesure, mais restent toutefois difficilement quantifiables pour l’instant.

De plus, tel que mentionné dans Imbeau et al. (2010), la fatigue peut potentiellement engendrer des accidents de travail, car en plus de diminuer la capacité d’attention, elle mène à une détérioration de la capacité musculaire ainsi que de la coordination du corps. Les longs horaires de travail s’accompagnent fréquemment d’une baisse de vigilance (Stellman, 2002). Le fait de pouvoir prendre un congé lors d’une journée où le travailleur est plus fatigué peut potentiellement réduire certains accidents.

Selon l’hypothèse émise à la section 2.1.3, les coûts de l’implantation de cette mesure à la grandeur du Québec sont évalués entre 4 165 000 \$ et 4 760 000 \$.

Il faut noter que l’organisation du travail dans certaines régions peut nuire à l’implantation de cette mesure. Les travailleurs qui logent dans un camp forestier et qui sont déplacés par l’employeur de la ville jusqu’au camp pourront difficilement bénéficier de cette mesure.

Le tableau 20 suivant contient la synthèse des impacts (revue de la littérature et expérimentations) d’offrir des congés mobiles sur les travailleurs et sur les entreprises.

Tableau 20. Impacts d'offrir des congés mobiles sur les travailleurs et les entreprises

| Impacts sur les travailleurs | | Impacts sur les entreprises | |
|---------------------------------------|---------|-----------------------------|--|
| Positif | Négatif | Positif | Négatif |
| Motivation | | Performance accrue | Coûts supplémentaires estimés à 5 % du salaire par employé |
| Flexibilité dans l'horaire de travail | | | |
| Réduction du risque | | Fidélisation de l'employé | Changements organisationnels |
| Productivité | | | |
| Qualité de vie au travail | | | |

Mode de rémunération mixte

Recommandation #3

S'assurer de poursuivre le financement du programme MFOR Sylviculture en insistant davantage sur la personnalisation de la modulation à chaque individu plutôt qu'à un groupe uniformément, en choisissant judicieusement un salaire minimum pour attirer les bons candidats, en suivant les travailleurs sur une plus longue période, notamment en abattage manuel afin de permettre un maximum de semaines de formations et finalement, en recherchant la polyvalence dans les métiers manuels afin d'allonger le plus possible la saison de travail.

La pertinence et l'importance du programme de formation des travailleurs sylvicoles MFOR Sylviculture sont ressorties à plusieurs reprises dans le cadre de cette étude. Dans l'optique d'améliorer les conditions de travail des ouvriers sylvicoles, la formation de ceux-ci permet d'assurer, aux nouveaux travailleurs, de disposer de techniques qui leur permettent d'être performants et d'obtenir un salaire raisonnable, surtout en période d'apprentissage. De plus, afin de pallier le caractère saisonnier et les changements contextuels dans les travaux sylvicoles, plusieurs entreprises interrogées disent également chercher à rendre leurs travailleurs plus polyvalents.

Des améliorations dans les exigences actuelles de la modulation de la rémunération et dans la période de formation sont souhaitables selon certains répondants.

Le tableau 21 présente le résumé des impacts de ce programme sur les travailleurs et les entreprises.

Tableau 21. Impacts du programme de formation des métiers sylvicoles MFOR Sylviculture, sur les travailleurs et les entreprises

| Impacts sur les travailleurs | | Impacts sur les entreprises | |
|---|---------|---|--|
| Positif | Négatif | Positif | Négatif |
| Période de formation payée | | Aide financière | Changements organisationnels |
| Modulation des modes de rémunération qui respecte la progression du travailleur | | Recrutement plus facile (nouveaux travailleurs) | Durée de formation insuffisante (surtout en abattage manuel) |
| Valorisation | | Fidélisation des employés (variable) | Sélection essentielle du personnel |
| Motivation | | | Modulation personnalisée pas assez utilisée |

Mode de rémunération horaire

Recommandation #4

Expérimenter, pour des groupes de travailleurs âgés, judicieusement choisis par l'employeur, une rémunération horaire avec ou sans allègement des tâches sur une période de deux ans.

Les projets de rémunération horaire se sont avérés intéressants pour les nouveaux travailleurs ainsi que les travailleurs vieillissants. Ils n'ont cependant pas été concluants pour les travailleurs performants et les autres travailleurs en général, peu importe leur âge. Dans deux projets expérimentés au Québec, les travailleurs âgés, affectés à des tâches moins lourdes et rémunérés à l'heure, ont indiqué un fort taux de satisfaction envers cette mesure. Ces travailleurs sont demeurés en emploi et ont souvent une qualité de travail irréprochable. Toutefois, pour les autres, un sentiment d'injustice à l'effort pouvait apparaître entre eux.

Le tableau 22 propose le résumé des impacts, sur les travailleurs et les entreprises, de la rémunération horaire pour la clientèle spécifique des ouvriers plus âgés.

Tableau 22. Impacts, sur les travailleurs et les entreprises, du mode de rémunération horaire pour les travailleurs âgés

| Impacts sur les travailleurs | | Impacts sur les entreprises | |
|------------------------------|---|-----------------------------|---------------------------------------|
| Positif | Négatif | Positif | Négatif |
| Réduction du stress | Coopération | Maintien en emploi | Changements organisationnels |
| | Compétition avec les autres ouvriers | Recrutement plus facile | Rentabilité variable |
| Salaire sécurisé | Productivité | Qualité d'exécution | Supervision accrue |
| | Sentiments d'injustice face à l'effort (perception générale des travailleurs) | | Coûts supplémentaires variables |
| Réduction du risque | Liberté du travailleur affectée (supervision constante) | Fidélisation des employés | Compétitivité sur le marché (réduite) |

Autres recommandations

Recommandation #5

Poursuivre la réflexion pour diminuer le fardeau du transport individuel des ouvriers ou instaurer une majoration de taux pour le transport individuel des travailleurs à forfait en fonction des distances à parcourir pour se rendre à leur lieu de travail.

Très peu d'expérimentations ont proposé des allègements concernant le transport individuel des ouvriers à forfait. D'un autre côté, les travailleurs rémunérés à l'heure dans les différents projets présentés dans ce document bénéficient pratiquement tous d'un transport individuel ou collectif payé par l'employeur. De plus, des personnes interviewées ont mentionné que la majoration des taux pour le transport collectif n'était pas suffisante pour mettre en branle ce type de transport dans les entreprises.

Recommandation #6

Expérimenter le remboursement des frais d'adhésion à un centre d'entraînement dans d'autres régions du Québec.

Malgré des résultats mitigés, l'étude de Imbeau *et al.* 2010 démontre que le programme d'entraînement pré-saison des travailleurs forestiers permet d'améliorer la condition physique des travailleurs qui y ont participé. Les employés n'avaient pas à payer pour se présenter dans le centre d'entraînement. Une expérimentation a également été réalisée dans une autre région où les travailleurs voyaient leurs frais d'adhésion à un centre sportif remboursés. Les résultats, quoique qualitatifs, vont dans le même sens que ceux d'Imbeau *et al.* (2010). Les travailleurs ont démontré beaucoup de satisfaction par rapport à cette mesure.

Le tableau 23 fournit le résumé des impacts du remboursement des frais d'adhésion à un centre d'entraînement sur les travailleurs et les entreprises.

Tableau 23. Impacts, sur les travailleurs et les entreprises, du remboursement des frais d'adhésion à un centre d'entraînement pour les ouvriers sylvicoles

| Impacts sur les travailleurs | | Impacts sur l'entreprise | |
|--|--|--------------------------------|-------------------------------|
| Positif | Négatif | Positif | Négatif |
| Diminution des douleurs musculo-squelettiques | Utilisation du temps personnel | Performance soutenue | Coûts supplémentaires faibles |
| Réduction du risque d'accident | Avantages perceptibles à court terme seulement | Réduction du risque d'accident | |
| Amélioration de l'endurance physique et de la masse musculaire | | | |

3.1. CONDITIONS GAGNANTES POUR EFFECTUER D'ÉVENTUELS PROJETS PILOTES

Lors des entrevues, plusieurs personnes interrogées ont fait mention des conditions de réussite ou d'échec de leurs expériences en lien avec la rémunération des ouvriers sylvicoles. Cette section contient un résumé de ces discussions présenté sous forme de conditions gagnantes afin d'effectuer d'éventuels projets pilotes.

Sélection, formation et support des contremaîtres

Plusieurs répondants ont mentionné que la sélection, la formation et le support des contremaîtres comptent pour beaucoup afin d'assurer le succès d'une expérimentation sur des méthodes de rémunération alternatives au travail à forfait.

Les contremaîtres réalisent la plupart du temps des tâches de coordination d'équipes de travail, des suivis administratifs et des travaux techniques. Ils organisent leur travail afin de pouvoir accorder une importance relative à chacune de ces tâches selon les demandes de leur supérieur. Toutes les personnes sondées qui ont expérimenté des travaux sylvicoles rémunérés à l'heure ont mentionné que la charge de surveillance des superviseurs est beaucoup plus importante avec ce type de rémunération. L'entreprise doit disposer d'un contremaître présent sur le chantier et prêt à intervenir auprès des travailleurs en tout temps. Le contremaître doit agir différemment que lorsque les travailleurs reçoivent des montants forfaitaires, car le travail horaire n'implique pas le même niveau de responsabilisation que le travail à forfait.

Les techniques de suivi des travailleurs (qualité, santé et sécurité, productivité) peuvent être semblables suite à un changement de mode de rémunération. Cependant, l'effort pour contrôler et suivre ces éléments diffère d'un mode de rémunération à un autre. Le contremaître doit absolument ajuster son organisation du temps de travail afin de contrôler davantage la productivité plutôt que la qualité lorsque les travaux sont rémunérés à l'heure.

Sauf exceptions, les contremaîtres ne possèdent pas de formation à titre de « coach » ou de formateur. Lorsque le projet implique une modification des méthodes travail ou de changements organisationnels, le contremaître doit transmettre les informations, s'assurer de faire respecter les règles et effectuer les suivis adéquats. Selon certains répondants, il ne faut pas tenir pour acquis que tous les contremaîtres puissent jouer ce rôle.

Il convient donc de choisir des personnes clés dans l'organisation afin d'implanter les changements organisationnels adéquats et suivre la performance des travailleurs de plus près.

Sélection judicieuse des travailleurs

Certains constats faits en lien avec les entrevues réalisées montrent que les travailleurs plus productifs, motivés et en santé ne veulent pas travailler en forêt sous un autre mode de rémunération que celui du travail à forfait. Ces ouvriers aiment la flexibilité et la liberté qu'offre ce mode forfaitaire. Ils redoutent également la baisse de salaire reliée à un changement dans le mode de rémunération. D'ailleurs, les commentaires formulés par les répondants indiquent que les travailleurs qui demandent à revenir à forfait après une expérimentation de rémunération à l'heure sont ceux qui subissent une baisse de salaire dans les expérimentations. Également, plusieurs personnes consultées ont mentionné que les travailleurs plus productifs n'apprécient pas du tout la surveillance constante de leur travail par leur contremaître. Il convient donc de choisir ce type de travailleurs seulement dans des expérimentations qui cherchent à identifier des bonifications au travail à forfait, mais pas dans des projets où le taux horaire pourrait diminuer leur rémunération globale.

Une autre constatation a émané des entrevues au sujet de la sélection des travailleurs. Plusieurs employeurs se soucient peu du profil professionnel des travailleurs sélectionnés dans les expérimentations. Il a été précisé, lors des entrevues, qu'il y a des travailleurs qui peuvent travailler à l'heure et il y en a d'autres qui ne le peuvent tout simplement pas. Il s'agit donc de bien évaluer le profil des travailleurs selon leur formation, leurs compétences, leurs valeurs, leur niveau de motivation et leur fidélité envers le travail et l'entreprise.

Ces deux constats démontrent également la faiblesse d'une approche de sélection de candidats volontaires seulement. Les jeunes travailleurs et les travailleurs âgés qui possèdent un profil susceptible à bien s'adapter à des changements semblent être la clientèle idéale pour implanter des modes de rémunération différents du mode forfaitaire.

Établir des lignes directrices pour les entreprises qui réalisent des expérimentations

Afin d'assurer le succès d'éventuels projets pilotes, il convient de supporter adéquatement les entreprises participantes ainsi que les travailleurs qui participeront aux expérimentations. L'approche japonaise décrite en 2.2.3 sur la notion du groupe de travail devrait être mise de l'avant. Selon cette approche, il faut réunir le groupe, communiquer les besoins de changements et stimuler leur participation dans la planification de cette transition. Cette approche devrait s'appliquer autant à la préparation des contremaîtres que dans la préparation des travailleurs.

D'ailleurs, Bareil (2004) indique que pour être efficace, une stratégie d'implantation de changements auprès des travailleurs dans une entreprise doit comprendre : de la formation, des communications efficaces, la participation et l'implication des parties concernées, la facilitation de l'implantation des mesures et un support constant de l'organisation. Il convient donc de fournir des lignes directrices aux entreprises ciblées dans les projets pilotes en ce qui a trait à la modulation de la rémunération, à la sélection des travailleurs et des contremaîtres et aux changements essentiels à effectuer dans l'organisation du travail.

CONCLUSION

Le mandat donné au Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier (CSMOAF) par le ministère des Ressources naturelles et de la Faune (MRNF) était de produire une recherche documentaire et une analyse de trois différents modes de rémunération globale des ouvriers sylvicoles, soit la rémunération forfaitaire bonifiée, la rémunération mixte et la rémunération horaire. Pour effectuer les travaux, le CSMOAF s'est adjoint au Centre d'enseignement et de recherche en foresterie de Sainte-Foy inc. (CERFO). Les auteurs de cette étude ont donc cherché à identifier des idées novatrices afin d'améliorer, de façon générale, les conditions de travail des ouvriers sylvicoles. Les impacts des différentes expérimentations sur les entreprises sylvicoles et sur les travailleurs ont également été considérés dans le cadre de ce projet.

La revue de la littérature, bien que peu documentée à l'heure actuelle, a porté sur les sujets de la bonification du travail à forfait, la rémunération mixte et la rémunération horaire. Elle a permis d'identifier des expérimentations où les effets de la politique « cadeau » et des congés mobiles sur les travailleurs ont été clairement démontrés majoritairement par le qualitatif et dans une moindre mesure quantitativement. De plus, des textes basés sur des études empiriques ont servi à appuyer les impacts de certaines mesures expérimentées au Québec, par exemple par l'octroi de montants d'argent pour compléter la saison de travail ou encore l'intérêt de gérer la bonification par groupe plutôt que de façon individuelle. Toutefois, il est difficile, avec cette étude, d'évaluer les impacts et les bénéfices des divers modes de rémunération étudiés sur les travailleurs et les entreprises compte tenu du manque d'information chiffrée.

Les entrevues réalisées auprès des entreprises sylvicoles et des autres intervenants ciblés par les associations, d'une durée moyenne d'une heure chacune, ont permis de répertorier et de caractériser, principalement par le qualitatif, plusieurs mesures touchant directement la rémunération des ouvriers sylvicoles. Étant donné que seulement dix-neuf intervenants ont pu être interrogés au cours de cette étude, les résultats des expérimentations menées ne peuvent être extrapolés à l'ensemble des entreprises du secteur de l'aménagement forestier exécutant des travaux sylvicoles. Par ailleurs, les travailleurs n'ont pu être consultés dans le cadre de ce mandat. Ainsi, tous les constats révélés dans cette recherche proviennent soit de la littérature soit des dirigeants des entreprises ou autres intervenants sondés. Par conséquent, les recommandations présentées dans ce rapport doivent être interprétées avec une certaine prudence, mais elles reflètent tout de même la réalité des entreprises et d'autres personnes contactées dans ce secteur d'activité. L'analyse des impacts sur les travailleurs et les entreprises demeure encore ici complexe étant donné le manque d'éléments quantitatifs rapportés par les répondants.

Plusieurs autres sujets qui débordent du cadre de l'étude ont été mentionnés à maintes reprises par les personnes interrogées. Ces sujets font état d'initiatives particulières et de préoccupations importantes de la part des acteurs consultés.

Cette étude propose six recommandations concernant la mise en place d'éventuels projets pilotes. À cet égard, les coûts supplémentaires variables seront à considérer lors de la mise en œuvre d'éventuels projets pilotes puisqu'ils serviront à titre d'indicateur de la performance de la mesure expérimentée. Il importe cependant de dire que ces coûts supplémentaires variables, bien que catégorisés comme étant négatifs à court terme pour une entreprise dans les tableaux synthèses, engendrent généralement des retombées positives lors de l'implantation, entre autres avec des impacts sur la fidélisation des travailleurs, la performance accrue, l'absence de recrutement de dernière minute aux fins de contrat, etc.

De façon plus globale, ce rapport propose d'effectuer des projets pilotes sur des périodes plus longues soit d'au minimum deux ou trois saisons de travail afin de pouvoir quantifier les impacts sur les travailleurs et les entreprises.

Quelques conditions gagnantes ont également été identifiées. Ces conditions dites «gagnantes» ont été déduites suite aux commentaires reçus lors des entrevues et sont, selon les intervenants consultés, des considérations de haute importance.

Elles suggèrent, entre autres, de bien supporter les entreprises, mais aussi les travailleurs qui décident d'aller de l'avant dans de telles expériences. Les contremaîtres sont les personnes les plus touchées lors de changements organisationnels dus à des méthodes de rémunération alternatives au travail à forfait. Il importe donc de bien outiller les entreprises en fournissant des lignes directrices sur la modulation de la rémunération, sur la sélection du personnel et des travailleurs et des changements essentiels à effectuer dans l'organisation du travail pour ainsi assurer le succès d'éventuels projets pilotes.

D'autres sujets abordés par les répondants font état d'initiatives particulières et de préoccupations importantes qui visent, entre autres, le financement et l'octroi des contrats pour les travaux sylvicoles ainsi que les changements contextuels en sylviculture et le développement de la polyvalence des travailleurs. Ces thématiques qui débordent du cadre de cette étude sont présentées à la section 2.4 du chapitre 2 du présent document.

En somme, cette étude se veut une première étape de débroussaillage pour mener à d'éventuels projets pilotes qui, espérons-le, pourront jeter la lumière sur la problématique de rémunération des ouvriers sylvicoles. C'est donc un petit pas vers la valorisation des métiers sylvicoles. Et pour clore cette conclusion, voici une citation de Peter Blombäck et Peter Poschen qui dit :

Without decent jobs and livelihoods, forest management is not sustainable.

REMERCIEMENTS

Les auteurs tiennent à remercier les représentants des entreprises sylvicoles ainsi que les autres intervenants du milieu forestier consultés pour avoir participé à cette étude. Ils remercient également les trois associations d'entreprises sylvicoles (AETSQ, FQCF et RESAM) pour avoir fait des démarches afin d'identifier des cas d'expérimentation auprès de leurs membres respectifs.

Les auteurs tiennent également à souligner la participation de Mme Denise Dubeau, ing.f., M.Sc. à la Direction de la Recherche forestière du MRNF pour son aide dans la revue de la littérature.

Enfin, les auteurs ne peuvent passer sous silence le soutien constant du MRNF tout au long de l'étude.

LISTE DES ENTREPRISES/PERSONNES CONSULTÉES

Membres de l'Association des entrepreneurs en travaux sylvicoles du Québec (AETSQ)

- Gestion DDG inc. – M. Donald Gagnon
- Force D – Mme Valérie Lévesque

Membres de la Fédération québécoise des coopératives forestières (FQCF)

- Coopérative forestière de Girardville – M. Jérôme Simard
- Coopérative forestière de Sainte-Rose – M. Nicolas Tremblay
- Coopérative d'aménagement forestier de la Baie-des-Chaleurs – M. René Babin
- Coopérative du Haut Plan Vert – M. Éric Bélanger

Membres du Regroupement des sociétés d'aménagement forestier du Québec (RESAM)

- Groupement forestier et agricole Taché – M. Viateur Gagnon
- Les Entreprises agricoles et forestières de la Péninsule – M. Michel Joncas
- Les Entreprises agricoles et forestières de Percé – M. Sylvain Réhel
- Société d'exploitation des ressources de la Métis inc. – M. Fernand St-Laurent
- Société d'exploitation des ressources de la Neigette – M. Bernard Ouellet
- Société sylvicole d'Arthabaska-Drummond – M. Jean Page
- Société sylvicole de la Haute-Gatineau – M. Patrick Feeny

Autres intervenants

- Agence régionale de mise en valeur des forêts privées du Bas-Saint-Laurent – M. Denis Plasse
- Association des entrepreneurs en travaux sylvicoles du Québec – M. Sébastien Bouchard
- Conférence régionale des élus du Bas-Saint-Laurent – Mme Geneviève Constancis
- Fédération des organismes de gestion en commun du Bas-Saint-Laurent – M. Alain Marcoux
- Fédération québécoise des coopératives forestières – M. Pascal Ouellette
- Regroupement des sociétés d'aménagement forestier du Québec – M. Martin Riopel

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alston, J.P. 1982. Awarding bonuses the Japanese way. *Business Horizons*. 25(5): 46-50.
- Bareil, C., 2004. La résistance au changement : synthèse et critique des écrits. Centre d'études en transformation des organisations, HEC Montréal, Cahier No 04-10 – Août 2004, 17p.
- Bellemare, C., et B. Shearer. 2009. Gift giving and worker productivity: Evidence from a firm-level experiment. *Games and Economic Behavior*. 67(1): 233-244.
- Billikopf, G. 2003a. Internal Wage Structure. *Labor Management in Agriculture: Cultivating Personnel Productivity*: 75-90.
- Billikopf, G. 2003b. Incentive pay. *Labor Management in agriculture: Cultivating Personnel Productivity*: 91-109.
- Dulebohn, J.H., et S.E. Werling. 2007. Compensation research past, present, and future. *Human Resource Management Review*. 17(2): 191-207.
- Eriksson, T., et M.C. Villeval. 2008. Performance-pay, sorting and social motivation. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 68(2): 412-421.
- Franceschelli, I., S. Galiani, et E. Gulmez. 2010. Performance pay and productivity of low- and high-ability workers. *Labour Economics*. 17(2): 317-322.
- Hogelund, J., A. Holm, et J. McIntosh. 2010. Does graded return-to-work improve sick-listed workers' chance of returning to regular working hours? *Journal of Health Economics*. 29: 158-159.
- Imbeau, D., P.-A., Dubé, D. Dubeau et LeBel, L. 2010. Les effets d'un entraînement physique pré-saison sur le travail et la sécurité des débroussailleurs-Étude de faisabilité d'une approche de mesure. Rapport R-664, Montréal, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST). ISBN : 978-2-89631-494-2. 75 p.
- Irlenbusch, B., et G.K. Ruchala. 2008. Relative rewards within team-based compensation. *Labour Economics*. 15(2): 141-167.
- Lallemand, T., R. Plasman, et F. Rycx. 2005. La dispersion salariale stimule-t-elle la performance d'une firme? *Reflète et Perspectives de la Vie Economique XLIV (2)*: 63-70.
- Marchand, S. 2010. L'effet de la fatigue chez les travailleurs. Thèse, Université Laval: 29.
- Mercier, Yves, 2002. Étude des facteurs qui influencent la performance des entreprises sylvicoles par une approche de « benchmarking ». Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval pour l'obtention du grade de Maître ès sciences (M.Sc.), Université Laval, 94 pages.

- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale., 2008. Évaluation des effets de la formation en sylviculture – Rapport d'évaluation, Québec, Gouvernement du Québec, Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique et Direction générale des politiques et de l'analyse stratégique, 38 p.
- Ministère des Ressources naturelles et de la Faune. Ressources et industries forestières – Portrait statistique – Édition 2010, Québec, Gouvernement du Québec, Direction du développement de l'industrie des produits forestiers, 2008. [En ligne] : <http://www.mrnf.gouv.qc.ca>
- Overstreet, J.S. 1985. The case for merit bonuses. *Business Horizons*. 28(3): 53-58.
- Oyer, P. 2008. Salary or benefits? *Research in Labor Economics*. 28: 429-467.
- Román, F.J. 2009. An analysis of changes to a team-based incentive plan and its effects on productivity, product quality, and absenteeism. *Accounting, Organizations and Society*. 34(5): 589-618.
- Société d'exploitation des ressources de la Métis inc. 2004. Projet pilote sur l'emploi forestier : évaluation de la productivité des abatteurs manuels sur la base d'une rémunération à taux horaire. 14 p.
- Stellman, J. M. 2002. Encyclopédie de sécurité et santé au travail. 3^e édition française. Genève, Bureau international du Travail, 4 vol. pp. 68.2-68.41. [En ligne] : http://books.google.com/books?id=wOjgg3SpjysC&pg=PT787&lpg=PT787&dq=stellman+2000+travailleurs&source=bl&ots=S4lzhHJy2t&sig=-OVcsIAfWD3JL3vaPjSSOI8LPBw&hl=en&ei=uGBkTaKwBIHpgAept43UAg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&sqi=2&ved=0CBIQ6AEwAA#v=onepage&q=stellman%202000%20travailleurs&f=false
- Toupin, D., L. LeBel, D. Dubeau, D. Imbeau et L. Bouthillier, 2007. Measuring the productivity and physical workload of brushcutters within the context of a production-based pay system. *Forest Policy and Economics* 9, p.1046-1055, May 2007. [En ligne] : <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6VT4-4MH8HVK-1/2/21100e7d984acd4d230403b721ba6e0d>
- Van Dijk, F., J. Sonnemans, et F. Van Winden. 2001. Incentive systems in a real effort experiment. *European Economic Review*. 45(2): 187-214.

ANNEXE 1 – QUESTIONNAIRE À L'INTENTION DES ENTREPRISES DE L'INDUSTRIE DE L'AMÉNAGEMENT FORESTIER RÉALISANT DES TRAVAUX SYLVICOLES

Modes de rémunération globale des ouvriers sylvicoles

Questionnaire à l'intention des entreprises de l'industrie de l'aménagement forestier réalisant des travaux sylvicoles

(Compléter préférablement la section identification avant l'entretien)

IDENTIFICATION

1) Valider les informations suivantes :

A. Nom du répondant _____

B. Poste occupé _____

C. Nom usuel de l'entreprise _____

D. Nom légal de l'entreprise Le même

Différent, précisez : _____

E. Coordonnées de l'établissement :

Adresse physique _____

Adresse postale La même

Différente, précisez : _____

Numéro de téléphone _____

Numéro de télécopieur _____

Adresse électronique _____

Corrections à faire :

RÉSULTAT DE L'APPEL – 1^{RE} TENTATIVE

Non-joint

Absent

Entrevue complétée

Refus de répondre

Message

Rendez-vous téléphonique :

date : _____

heure : _____

COMMENTAIRES SUR L'APPEL

RÉSULTAT DE L'APPEL – 2^E TENTATIVE

- Non-joint
- Absent
- Entrevue complétée
- Refus de répondre

- Message
- Rendez-vous téléphonique :

date : _____

heure : _____

COMMENTAIRES SUR L'APPEL

RÉSULTAT DE L'APPEL – 3^E TENTATIVE (DERNIÈRE)

- Non-joint
- Absent
- Entrevue complétée
- Refus de répondre

- Message
- Rendez-vous téléphonique :

date : _____

heure : _____

COMMENTAIRES SUR L'APPEL

Lorsque l'on s'adresse à la bonne personne :

Introduction

Bonjour, mon nom est Je travaille pour le Centre d'enseignement et de recherche en foresterie de Sainte-Foy inc. (CERFO). Notre firme, en collaboration avec le Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier (CSMOAF), a été mandatée par le ministère des Ressources naturelles et de la Faune (MRNF) afin de documenter et d'analyser les initiatives et les expériences réalisées dans les entreprises du secteur de l'aménagement forestier relativement aux modes de rémunération globale des ouvriers sylvicoles. Cette recherche est effectuée dans un but bien précis qui est d'identifier les idées novatrices afin d'améliorer, de façon générale, les conditions de travail des ouvriers sylvicoles. Les impacts de cette démarche sur les entreprises sylvicoles sont également des éléments de préoccupations qui seront considérés dans l'étude (par exemple l'augmentation des coûts, la GRH, etc.). Dans un contexte où les travailleurs sont payés au rendement, le MRNF cherche à identifier des mesures susceptibles de réduire une partie des risques que ce type de rémunération fait courir à la main-d'œuvre visée.

Vérification de l'admissibilité

D'après l'information que nous avons reçue, votre entreprise réalise (ou a réalisé) des travaux sylvicoles (TS) en forêt publique et/ou en forêt privée. Est-ce exact ?

Oui Non (remercier et terminer)

Si oui, est-ce que les travaux sont réalisés en forêt publique, en forêt privée ou les deux ?

Forêt publique Forêt privée

Forêt publique et privée

Votre entreprise a-t-elle des employés salariés

Oui Non (remercier et terminer)

Note : Un employé salarié reçoit un salaire et des bénéfices marginaux de l'entreprise. L'entreprise doit lui remettre un formulaire T4/Relevé 1 et un relevé d'emploi chaque année.

Votre entreprise a effectué (ou effectue présentement) des expériences/initiatives visant les modes de rémunération de vos travailleurs sylvicoles. Est-ce exact ?

Oui Non (remercier et terminer)

Merci d'accepter cet entretien. Soyez assuré que vos réponses seront traitées en toute confidentialité et utilisées uniquement aux fins de la présente étude. Une fois compilées, les données seront dépersonnalisées, de sorte que la divulgation des résultats ne permettra pas d'identifier les entreprises interrogées. Toutefois, nous vous demandons l'autorisation verbale de divulguer uniquement la liste des entreprises qui auront participé à ladite étude afin d'identifier l'échantillon de départ.

Oui Non

Questionnaire pour l'entrevue téléphonique

DÉBUT DE L'ENTREVUE

1. A) Décrivez-nous, en détail, le(s) mode(s) de rémunération actuellement utilisé(s) dans votre entreprise pour vos travailleurs sylvicoles.

| | Reboisement | Débroussaillage | Abattage manuel |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Forfaitaire (selon la production) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Forfaitaire bonifié (selon la production, mais avec un ou des montants alloués supplémentaires) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mixte (une partie payée à l'heure, une autre partie payée à la production) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Horaire | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Autre, précisez : _____ _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| N/A | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Autres informations pertinentes :

1. B) Identifier si l'entreprise octroie les types de bonification suivants :

| | Oui | Non | Explication |
|--|--------------------------|--------------------------|-------------|
| Congé mobile | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____ |
| Déplacement (transport) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____ |
| Déplacement (marche en forêt) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____ |
| Campement (hébergement et/ou repas complètement payés) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____ |
| Bonus selon la difficulté du terrain (excluant la compensation selon la grille des taux) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____ |
| Bonus selon la qualité des travaux exécutés | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____ |
| Avantages sociaux en supplément de ceux prescrits par les lois en vigueur | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____ |
| Équipements payés (EPI non compris) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____ |
| Cadeau (incitatif occasionnel) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____ |
| Bonus pour présence | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____ |
| Bonus pour saison complète (terminer la saison) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____ |
| Partage des bénéfices | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____ |
| Autre, précisez : _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____ |

2. A) Avez-vous modifié votre mode de rémunération ou expérimenté des modes de rémunération alternatifs à la rémunération forfaitaire au sein de votre entreprise au cours des dernières années ?

Oui Non (si non, remercier et terminer)

Cette section peut servir à décrire le mode actuel s'il est différent du mode forfaitaire usuel ou les différents essais réalisés par les entreprises répondantes.

2. B) Si **oui**, veuillez préciser quels sont ces modes alternatifs et veuillez décrire les expérimentations/initiatives réalisées. Précisez comment vous avez implanté les changements.

2. C) Si **oui**, est-ce que ces modes alternatifs sont toujours en vigueur dans votre entreprise et préciser depuis combien d'année(s)?

Oui Non (si non, passer à la question 2. F))

Depuis : _____ année(s)

2. D) Si **oui**, veuillez identifier vos motivations à vouloir offrir des modes de rémunération alternatifs à vos travailleurs (les raisons justifiant le(s) changement(s), le(s) moment(s) du changement, etc.) et à quels besoins aviez-vous besoin de répondre (les besoins pressentis, etc.) ?

2. E) Si **non**, veuillez préciser pourquoi ces modes de rémunération alternatifs ne sont plus en vigueur (raison(s) de l'abandon de l'implantation dans l'entreprise, les limites des expérimentations/initiatives, etc.).

3. A) Quels ont été les impacts des expériences/initiatives **pour l'entreprise** (rentabilité, organisation du travail, recrutement/rétention, qualité des travaux, tâches des contremaîtres/superviseurs, respect des consignes en SST, taux SST, cohabitation entre les différents corps de métiers s'il y a lieu, etc.) ?

Veuillez identifier les **impacts positifs** sur l'entreprise

Veuillez identifier les **impacts négatifs** sur l'entreprise

3. B). À combien estimez-vous les coûts supplémentaires associés à vos nouveaux modes de rémunération ?

_____ \$ _____ %

3. C). De façon générale depuis ce(s) changement(s), avez-vous noté des impacts sur :

| | Positif | Négatif | Stable | % |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| Productivité globale des travailleurs | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Occurrence et gravité des accidents | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Salaire global des travailleurs | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Assiduité/absentéisme des travailleurs | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Capacité de votre entreprise à recruter de nouveaux travailleurs | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Capacité de votre entreprise à maintenir ses travailleurs (faible roulement de personnel) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Capacité de votre entreprise à garder ses travailleurs performants | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Perception de l'entreprise par les travailleurs | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| La capacité de réaliser la totalité des ententes de travaux sylvicoles | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| La capacité de l'entreprise à obtenir des ententes de travaux sylvicoles | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Les coûts de la main-d'œuvre | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Les profits de l'entreprise | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

Autres impacts, précisez :

3. D) Quels ont été les impacts des expériences/initiatives **pour les travailleurs** (paye, motivation, assiduité, qualité des travaux, horaire de travail, coopération entre les collègues, accident de travail, etc.) ?

Veuillez identifier les **impacts positifs** sur les travailleurs

Veillez identifier les **impacts négatifs** sur les travailleurs

3. E) En tant qu'employeur, avez-vous eu des commentaires de la part de vos employés ?

Oui Non

3. F) Si **oui**, veuillez en préciser la nature :

4. A) Si une partie ou la totalité des travaux est payée à l'heure, veuillez identifier les éléments qui vous ont permis d'établir le taux horaire ? Veuillez vous référer aux choix suivants :

| | Oui | Non | Explications |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------|
| Ancienneté | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <hr/> |
| Expérience | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <hr/> |
| Production antérieure | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <hr/> |
| Difficulté du terrain | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <hr/> |
| Condition du marché | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <hr/> |
| Contraintes (ex. : déplacement) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <hr/> |

Autres éléments identifiés, précisez :

4. B) Si une partie ou la totalité des travaux est payée à l'heure, veuillez identifier comment l'entreprise s'est assurée d'une bonne productivité, de l'assiduité et de l'effort des travailleurs visés par les changements .

4. C) Si une partie ou la totalité des travaux est payée à l'heure, veuillez identifier dans quelle(s) situation(s) s'applique(nt) la portion horaire de la rémunération :

| | Oui | Non | Explication |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|
| La phase d'apprentissage du métier | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____ |
| Les débuts de saison | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____ |
| Les retours d'accident du travail | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____ |
| La fin de carrière | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____ |
| Seuil de production minimum | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____ |

Autres situations où s'appliquent les changements, précisez :

5. Avez-vous eu à effectuer les changements suivants au sein de votre entreprise?

| | Oui | Non |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Instaurer un système de pénalité pour assurer une qualité minimale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Modifier votre système comptable | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Modifier l'organisation du travail | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Modifier vos stratégies de recrutement | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Modifier les suivis administratifs | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Modifier le système de suivi des opérations | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Modifier l'encadrement des opérations (nb. de contremaîtres, etc.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Remercier un ou des travailleurs (congédiement) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Autres changements, précisez :

6. A) En tant que gestionnaire d'entreprise, avez-vous des suggestions à apporter afin d'améliorer les conditions globales de travail des ouvriers sylvicoles (en lien avec le(s) mode(s) de rémunération, mais aussi avec d'autres facteurs qui peuvent les influencer) ?

6. B) Que devrions-nous expérimenter et prioriser comme approche(s) en matière de rémunération ?

7. En terminant connaissez-vous d'autres entreprises qui ont effectué des expérimentations/initiatives et qui auraient pu vous inspirer ?

QUESTIONS SERVANT À DÉTERMINER LE PROFIL DE L'ENTREPRISE POUR DES FINS STATISTIQUES

8. De combien est le chiffre d'affaires de votre entreprise en lien avec les travaux sylvicoles exclusivement ?

- Moins de 250 000 \$
- Entre 250 000 \$ et 500 000 \$
- Entre 500 000 et 1 000 000 \$
- Entre 1 000 000 et 2 000 000 \$
- Entre 2 000 000 et 5 000 000 \$
- Entre 5 000 000 et 10 000 000 \$
- Entre 10 000 000 et 20 000 000 \$
- Entre 20 000 000 et 40 000 000 \$
- Plus de 40 000 000 \$

9. Dans quelle(s) région(s) administrative(s) du Québec réalisez-vous des travaux sylvicoles ?

- | | | | |
|------------------------------|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| 01 Bas-Saint-Laurent | <input type="checkbox"/> | 10 Nord-du-Québec | <input type="checkbox"/> |
| 02 Saguenay — Lac-Saint-Jean | <input type="checkbox"/> | 11 Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine | <input type="checkbox"/> |
| 03 Capitale-Nationale | <input type="checkbox"/> | 12 Chaudière-Appalaches | <input type="checkbox"/> |
| 04 Mauricie | <input type="checkbox"/> | 13 Laval | <input type="checkbox"/> |
| 05 Estrie | <input type="checkbox"/> | 14 Lanaudière | <input type="checkbox"/> |
| 06 Montréal | <input type="checkbox"/> | 15 Laurentides | <input type="checkbox"/> |
| 07 Outaouais | <input type="checkbox"/> | 16 Montérégie | <input type="checkbox"/> |
| 08 Abitibi-Témiscamingue | <input type="checkbox"/> | 17 Centre-du-Québec | <input type="checkbox"/> |
| 09 Côte-Nord | <input type="checkbox"/> | | |

10. Quel(s) type(s) de travaux sylvicoles réalisez-vous ?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Reboisement | <input type="checkbox"/> Voirie forestière |
| <input type="checkbox"/> Débroussaillage | <input type="checkbox"/> Mesurage |
| <input type="checkbox"/> Abattage manuel | <input type="checkbox"/> Planification et supervision |
| <input type="checkbox"/> Préparation de terrain | <input type="checkbox"/> Autre, précisez : _____ |
| <input type="checkbox"/> Récolte de bois | _____ |

11. Combien de travailleurs salariés avez-vous par type de travaux ?

| | Nb. de travailleurs sylvicoles |
|------------------------------|--------------------------------|
| Reboisement | _____ |
| Débroussaillage | _____ |
| Abattage manuel | _____ |
| Préparation de terrain | _____ |
| Récolte de bois | _____ |
| Voirie forestière | _____ |
| Mesurage | _____ |
| Planification et supervision | _____ |
| Administration | _____ |
| Autre, précisez : _____ | _____ |

12. Votre entreprise a-t-elle à son emploi une personne qui consacre la majeure partie de son temps à la gestion des ressources humaines (GRH) ?

Oui Non

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR L'ENTREVUE

Date de l'entrevue : _____

Nom de l'interviewer : _____

COMMENTAIRES SUR L'ENTREVUE

