

**ACSALF : Colloque 1980**

**travailler  
au  
QUÉBEC**



**ACTES DU  
COLLOQUE ANNUEL  
de l'Association canadienne  
des sociologues et anthropologues  
de langue française (ACSALF)**

**ÉDITIONS COOPÉRATIVES ALBERT SAINT-MARTIN**

À travers le thème du « travail », le colloque de l'ACSALF de 1980 se proposait de dégager les éléments permettant de définir les enjeux actuels de l'organisation et de la division du travail au Québec. Ceci en retenant quatre dimensions particulières : l'influence des contextes économiques et politiques sur la structure du marché du travail et sur l'accès aux emplois ; l'analyse des formes actuelles du travail ou, si l'on préfère, des conditions d'utilisation de la force de travail ; l'impact et les significations du travail pour les acteurs individuels et collectifs qui y sont présents ; l'évaluation des changements à l'intérieur de l'organisation du travail.

Une très grande partie des contributions à ce colloque a été centrée plus particulièrement sur les modes d'organisation du travail, ses déterminants et ses impacts. Si nous pouvons y voir un intérêt grandissant de la part des sociologues et anthropologues québécois pour le thème plus précis de l'organisation du travail, nous pouvons aussi prétendre que la réunion des textes de ce colloque offre pour la première fois au Québec une image de l'organisation du travail et de ses impacts sur la collectivité québécoise.

Même si ces actes ne devaient être qu'un point de départ à une analyse plus poussée de l'organisation actuelle du travail au Québec, le nombre et la largeur des champs d'analyse que les intervenants ont explorés, soit pour faire une synthèse des principaux travaux réalisés dans ces champs, soit pour faire émerger de nouveaux cadres d'analyse ou de nouvelles données ou encore pour faire des applications inédites de certains modèles d'analyse, ne manqueront pas d'intéresser tous ceux qui sont concernés par le domaine du travail.

*Suzanne Arcand  
Francine Bernard*

*Paul Bernard*

*Verena Bernardin-Haldemann*

*Monique Berthiaume*

*André Billette*

*Gilles Brunel*

*Serge Côté*

*Hélène David*

*Hélène Denis-Grenier*

*André Desjardins*

*Marcel Fournier*

*Pierre J. Hamel*

*Mona-Josée Gagnon*

*Dominique Gaucher*

*Charles Halary*

*Micheline Labelle*

*Isabelle Lasvergnas-Grémy*

*France Laurendeau*

*Camille Legendre*

*Antoine Moreau*

*Pierre Paquet*

*Roch Poirier*

*Jean Renaud*

*Jacques Rousseau*

*Michèle Savard Baby*

*Paul-Martel Roy*

*Evelyne Tardy-Bernard*

*Daniel Thomas*

*André Thibault*

*Marc-André Turcotte*

*Pauline Vaillancourt*

*Jean-Guy Vaillancourt*

**COLLECTION « RECHERCHES ET DOCUMENTS »**

ISBN-2-89035-025-8

Travailler au Québec

ACSALF 1980

ACSALF : Colloque 1980

*Travailler au Québec*

*Actes du colloque de l'Association canadienne  
des sociologues et anthropologues de langue  
française*

*Textes publiés sous la direction  
de Colette Bernier, Roch Bibeau, Jacques Dofny  
et Pierre Doray*

Éditions coopératives Albert Saint-Martin

TRAVAILLER AU QUÉBEC

Textes publiés sous la direction de Colette Bernier, Roch Bibeau, Jacques Dofny et Pierre Doray

Préparation et correction des textes : Johanne A. Pichette

Composition et montage : Composition Solidaire Inc.

Impression : Imprimerie Gagné Inc.

ISBN-2-89035-025-8

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Québec, 2e trimestre 1981

Ce livre bénéficie d'une subvention dans le cadre du programme d'aide à la publication du ministère des Affaires culturelles du Québec.

La publication de ce livre a bénéficié également d'une subvention de l'Association canadienne-française pour l'avancement des sciences.

Publié conformément au contrat d'édition de l'Union des écrivains québécois.

COLLECTION « RECHERCHES ET DOCUMENTS »

*La Transformation du pouvoir au Québec*

ACSALF : Colloque 1979

15 \$

*Médecine et société*

*les années 80*

Sous la direction de Luciano Bozzini, Marc Renaud, Dominique Gaucher et Jaime Llambias-Wolff

12 \$

*Du pain et des services*

Frédéric Lesemann

12 \$

*Une ville à vendre*

EZOP-Québec

12 \$

Notre catalogue vous sera expédié sur demande :

Les Éditions coopératives Albert Saint-Martin

Case postale 68, Succursale Vimont

Laval, Québec H7M 3N7

DISTRIBUTION

Québec

France

Belgique

*Messageries littéraires*

*Distique*

*C.I. Gal*

*des éditeurs réunis*

1, rue des Fossés

Place Galilée 67

6585, Saint-Denis

Saint-Jacques

B.P. 160

Montréal H2S 2S1

Paris 75005, France

1348 Louvain La Neuve

Belgique

## TABLE DES MATIÈRES

<i>AVANT-PROPOS</i> .....	xi
<i>PRÉSENTATION</i> .....	1
<i>PREMIÈRE PARTIE</i>	
Les nouvelles formes d'organisation et de gestion du travail .....	7
Hélène David — L'organisation du travail, enjeu de la lutte de classes .....	11
Jean-Guy Vaillancourt et Pauline Vaillancourt — Les bases du pou- voir dans les nouvelles formes d'organisation du travail ...	35
André Billette — Problématique sur une nouvelle technique de ges- tion des soins infirmiers : le système P.R.N. ....	51
Mona-Josée Gagnon — L'organisation du travail et les syndi- cats : reprendre l'initiative .....	61
<i>DEUXIÈME PARTIE</i>	
Qualification et formation de la main-d'oeuvre .....	71
Jean Renaud, Monique Berthiaume, Paul Bernard — Qualifications professionnelles et carrières : l'évolution du Québec des années trente à nos jours .....	75
Charles Halary et Daniel Thomas — Enseignement profession- nel : le bond en arrière du ministère .....	101
Pierre Paquet — De l'école (usine) à l'usine (école) : le congé-éducation payé .....	131

*TROISIÈME PARTIE*

Discriminations et segmentation du marché du travail .....	145
Verena Bernardin-Haldemann — Discrimination selon l'âge : les travailleurs de 45 ans et plus .....	149
Micheline Labelle — Division du travail et discrimination : le cas des travailleurs immigrés au Québec .....	161
André Desjardins — Les personnes handicapées face au marché du travail .....	175
Dominique Gaucher — L'égalité salariale des femmes : ébauche d'une problématique de la discrimination sexuelle et quelques données .....	183
Isabelle Lasvergnas-Grémy — Le cheminement des femmes scien- tifiques : autosélection ou voies d'exclusion? .....	197
Evelyne Tardy-Bernard — Les grandes problématiques que sous- tendent les études sur le travail des femmes .....	209
Paul Bernard — Le travail et ceux qui le font : mécanismes et crises de la reproduction sociale .....	219

*QUATRIÈME PARTIE*

Dégradation du travail et professions .....	237
Marc-André Turcotte — Approches traditionnelles et nouvelles perspectives analytiques du professionnalisme .....	241
France Laurendeau — Dégradation du travail et professionna- lisme .....	259
Francine Bernard et Pierre J. Hamel — Les professionnels de la comptabilité au Québec .....	275
Jacques Rousseau — La représentation professionnelle : l'exemple des travailleurs sociaux québécois .....	283

*CINQUIÈME PARTIE*

La bureaucratisation des milieux de travail .....	291
Hélène Denis-Grenier — L'option bureaucratique : quelques éléments de réflexion .....	295
André Thibault — Bureaucratisation de la vie intellectuelle : le cas de la sociologie .....	313
Suzanne Arcand — De la bureaucratisation policière .....	323
Roch Poirier — Quelques réflexions sur la situation actuelle des organisations de loisir .....	335

*SIXIÈME PARTIE*

L'influence des contextes économiques et technologiques sur les modes d'organisation du travail ..... 349

Paul-Martel Roy — La technologie dans divers modèles économiques du marché du travail ..... 353

Camille Legendre — Technologie et organisation : les voies de la liberté ..... 361

Serge Côté — Utilisation différentielle de la main-d'oeuvre régionale ..... 375

Michèle Savard Baby — Inégal développement : dérégionalisation des conflits dans la construction, 1968-1975 ..... 387

Gilles Brunel, Marcel Fournier et Antoine Moreau — Innovation technique et transmission du patrimoine ..... 411

Il y a un an déjà, à pareille date, paraissait le premier numéro de ces Actes du colloque 1979 de l'ACSALF ayant pour thème *La décentralisation du pouvoir au Québec*. Quelque mois plus tard, l'édition était épuisée. Le succès de cet ouvrage a été tel qu'il sera réédité.

C'est vraisemblablement l'heureux sort qui attend le présent ouvrage, *Travailler au Québec*, qui rassemble les communications diverses de sociologues et anthropologues livrées au public lors du colloque 1980 de l'ACSALF. Cela tient peut-être d'une part à la pertinence sociale des thèmes autour desquels l'ACSALF organise ses assises annuelles. Mais il se peut aussi qu'en publiant ainsi, chaque année, le fruit des réflexions et des recherches les plus récentes d'un grand nombre de sociologues et d'anthropologues sur un même thème, nous répondions au besoin qu'éprouvent notre communauté scientifique et le public d'avoir en un même ouvrage une sorte d'« état de la question », délibérément ouvert à la diversité des approches, à la complexité du réel, et stimulant par le fait même le débat sur un sujet d'intérêt public. Là se trouve sans doute le rôle original et essentiel que peut jouer un organisme comme l'ACSALF.

Outre les auteurs dont on trouvera les communications dans le présent ouvrage, *Travailler au Québec* est le fruit du travail inlassable du Comité organisateur du colloque 1980 de l'ACSALF, composé de Colette Bernier, Roch Bibeau, Jacques Deshay et Pierre Doray. Qu'il me soit permis de les remercier tout spécialement pour leur excellent travail.

Marcel Simard, président

Association canadienne des  
sociologues et anthropologues  
de langue française (ACSALF)





## AVANT-PROPOS

---

### Présentation

Il y a un an déjà, à pareille date, paraissait la première publication des Actes du colloque 1979 de l'ACSALF ayant pour thème *La transformation du pouvoir au Québec*. Quelques mois plus tard, l'édition était épuisée. Le succès de cet ouvrage a été tel qu'il sera réédité.

C'est vraisemblablement l'heureux sort qui attend le présent ouvrage, *Travailler au Québec*, qui rassemble les communications diverses de sociologues et anthropologues livrées au public lors du colloque 1980 de l'ACSALF. Cela tient peut-être d'une part à la pertinence sociale des thèmes autour desquels l'ACSALF organise ses assises annuelles. Mais il se peut aussi qu'en publiant ainsi, chaque année, le fruit des réflexions et des recherches les plus récentes d'un grand nombre de sociologues et d'anthropologues sur un même thème, nous répondions au besoin qu'éprouvent notre communauté scientifique et le public d'avoir en un même ouvrage une sorte d'« état de la question », délibérément ouvert à la diversité des approches, à la complexité du réel, et stimulant par le fait même le débat sur un sujet d'intérêt public. Là se trouve sans doute le rôle original et essentiel que peut jouer un organisme comme l'ACSALF.

Outre les auteurs dont on trouvera les communications dans le présent ouvrage, *Travailler au Québec* est le fruit du travail inlassable du Comité organisateur du colloque 1980 de l'ACSALF, composé de Colette Bernier, Roch Bibeau, Jacques Dofny et Pierre Doray. Qu'il me soit permis de les remercier tout spécialement pour leur excellent travail.

Marcel Simard, président

*Association canadienne des  
sociologues et anthropologues  
de langue française (ACSALF)*

# AVANT-PROPOS

Il y a un an déjà, à pareille date, paraissait la première publication des Actes du colloque 1979 de l'ACSALF ayant pour thème la transformation du savoir au Québec. Quelques mois plus tard, l'édition était épuisée. Le succès de cet ouvrage a été tel qu'il sera réédité.

C'est vraisemblablement l'heureux sort qui attend le présent ouvrage. Travailler au Québec, qui rassemble les communications de diverses disciplines et anthropologiques livrées au public lors du colloque 1980 de l'ACSALF. Cela veut peut-être dire que l'organisation sociale des thèmes autour desquels l'ACSALF organise ses assemblées annuelles. Mais il se peut aussi qu'en publiant ainsi chaque année, le fruit des réflexions et des recherches les plus récentes d'un grand nombre de sociologues et d'anthropologues sur un même thème, nous répondions au besoin qu'éprouvent notre communauté scientifique et le public d'avoir en un même ouvrage une sorte de « état de la question » délibérément ouvert à la diversité des approches, à la complexité du réel, et stimulants par le fait même le débat sur un sujet d'intérêt public. Là se trouve sans doute le rôle original et essentiel que peut jouer un organisme comme l'ACSALF.

Outre les auteurs dont on trouvera les communications dans le présent ouvrage, Travailler au Québec est le fruit du travail insaisissable du Comité organisateur du colloque 1980 de l'ACSALF, composé de Colette Bernier, Roch Bilodeau, Jacques Dohy et Pierre Duroy. Qu'il me soit permis de les remercier tout spécialement pour leur excellent travail.

Marc Simard, président

Association canadienne des  
sociologues et anthropologues  
de langue française (ACSALF)

## Présentation

À travers le thème du « travail », le colloque de l'ACSALP de 1980 se proposait de dégager les éléments permettant de définir les enjeux actuels de l'organisation et de la division du travail au Québec. Ceci en retenant quatre dimensions particulières :

- L'influence des contextes économiques et politiques sur la structure du marché du travail et sur l'accès aux emplois;
- L'analyse des formes actuelles du travail ou, si l'on préfère, des conditions d'utilisation de la force de travail;
- L'impact et les significations du travail pour les acteurs individuels et collectifs qui y sont présents;
- L'évaluation des changements à l'intérieur de l'organisation du travail.

Une très grande partie des contributions à ce colloque a été centrée sur les modes d'organisation du travail, ses déterminants et ses impacts. Si nous pouvons y voir un intérêt grandissant de la part des sociologues et anthropologues québécois pour le thème plus précis de l'organisation du travail, nous pouvons aussi prétendre que la réunion des textes de ce colloque offre pour la première fois au Québec une image de l'organisation du travail et de ses impacts sur la collectivité québécoise.

Même si les actes de ce colloque ne devaient être qu'un point de départ à une analyse plus poussée de l'organisation actuelle du travail au Québec, le nombre et la largeur des champs d'analyse que les intervenants ont explorés, soit pour faire une synthèse des principaux travaux réalisés dans ces champs, soit pour faire émerger de nouveaux cadres d'analyse ou de nouvelles données ou encore pour faire des applications inédites de certains modèles d'analyse, ne



À travers le thème du « travail », le colloque de l'ACSALF de 1980 se proposait de dégager les éléments permettant de définir les enjeux actuels de l'organisation et de la division du travail au Québec. Ceci en retenant quatre dimensions particulières :

- l'influence des contextes économiques et politiques sur la structure du marché du travail et sur l'accès aux emplois ;
- l'analyse des formes actuelles du travail ou, si l'on préfère, des conditions d'utilisation de la force de travail ;
- l'impact et les significations du travail pour les acteurs individuels et collectifs qui y sont présents ;
- l'évaluation des changements à l'intérieur de l'organisation du travail.

Une très grande partie des contributions à ce colloque a été centrée sur les modes d'organisation du travail, ses déterminants et ses impacts. Si nous pouvons y voir un intérêt grandissant de la part des sociologues et anthropologues québécois pour le thème plus précis de l'organisation du travail, nous pouvons aussi prétendre que la réunion des textes de ce colloque offre pour la première fois au Québec une image de l'organisation du travail et de ses impacts sur la collectivité québécoise.

Même si les actes de ce colloque ne devaient être qu'un point de départ à une analyse plus poussée de l'organisation actuelle du travail au Québec, le nombre et la largeur des champs d'analyse que les intervenants ont explorés, soit pour faire une synthèse des principaux travaux réalisés dans ces champs, soit pour faire émerger de nouveaux cadres d'analyse ou de nouvelles données ou encore pour faire des applications inédites de certains modèles d'analyse, ne

#### 4 Travailler au Québec

manqueront pas d'intéresser tous ceux qui sont concernés par le domaine du travail.

Certains pourront éventuellement reprocher à ce colloque et par conséquent à la publication de ses actes une certaine hétérogénéité au plan tant des perspectives d'analyse que des objets de discussion privilégiés, hétérogénéité qui rend difficiles les tentatives de synthèse et de repérage des dimensions clés à retenir dans l'analyse des modes actuels d'organisation du travail au Québec. Ceci peut être dû au fait que très peu de chercheurs québécois se sont intéressés (et ce, parfois, depuis quelques années seulement) de manière systématique à la sociologie du travail. Ce colloque a ainsi dû faire appel à plusieurs participants pour qui la sociologie du travail n'était pas un champ de recherche immédiat. La grande diversité des communications présentées renvoie par ailleurs à l'analyse du processus d'organisation d'un colloque de l'ACSALF. Faut-il souligner d'abord qu'un tel colloque, bien qu'important, n'a pas les mêmes prétentions ni la même envergure que certains autres événements du même genre, réalisés par des organismes dont les moyens et la capacité de recrutement, due en grande partie à l'importance de la communauté scientifique dans laquelle ils s'insèrent, dépassent largement ceux de l'ACSALF ? Cependant, la diversité des contributions qu'impose dans une certaine mesure la composition même d'un organisme comme l'ACSALF permet à ses colloques de remplir leur mission essentielle, qui est de contribuer au débat sur la société québécoise à partir d'un débat sociologique réunissant théoriciens et « praticiens » de la sociologie issus de milieux socio-professionnels très différents. Dans cette perspective, ces colloques manifestent à bien y regarder de grandes potentialités.

La lecture des textes nous a amenés à les regrouper sous une forme quelque peu différente de celle qui avait été adoptée pour le colloque. Les thèmes, choisis pour leur importance dans la description et l'analyse de ce que sont le monde du travail et son organisation actuelle au Québec, sont : les nouvelles formes d'organisation et de gestion du travail, la formation de la main d'oeuvre, les différentes formes de discrimination que subissent les groupes de travailleurs, la dégradation du travail et les professions, les processus de bureaucratisation des milieux de travail et l'influence des contextes économiques et technologiques sur l'organisation du travail.

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation du colloque et à la présente publication. Outre les auteurs ici présents, Gabriel Gagnon, Paul R. Bélanger, Carmen Lambert et Robert Carrier ont présenté des communications, sans cependant fournir de texte. Nous remercions aussi tous ceux et celles qui ont apporté leur concours à l'élaboration du thème, à l'animation et au soutien administratif : Lucien Laforest, André

Thibault, Andrée Demers, Francine Bernard, Simon Langlois,  
Michel Desèves, André Turmel, Marie-France Labrèque, Gilles  
Houle, Chantal Desgroseillers, Alain Guénette et Marie Brière.

Colette Bernier  
Roch Bibeau  
Jacques Dofny  
Pierre Doray

1

Les nouvelles formes  
d'organisation et de gestion  
du travail





# 1

## Introduction de la première partie Les nouvelles formes d'organisation et de gestion du travail

gestion du travail, en... du sujet mais aussi  
et surtout à cause de... et du nombre croissant  
d'expériences qui se font jour dans ce domaine. Ces analyses et  
ces expériences s'articulent autour du concept de la qualité de la vie  
au travail (QVT) exigent certes une revue, sinon une modification  
des approches traditionnelles dans le domaine de la sociologie du  
travail. Par ailleurs, si nous avons voulu présenter les contributions  
traitant de ces problèmes en première partie de cette publication,  
c'est qu'il nous a semblé intéressant d'écarter les discussions subsé-  
quentes à partir d'une vision plus prospective de l'évolution des  
formes de gestion et d'organisation du travail.

En premier lieu, Hélène David place les nouvelles formes d'or-  
ganisation du travail dans un contexte plus large, celui des nouvelles  
stratégies patronales en organisation de travail. Dans ce sens, ces  
phénomènes peuvent et doivent être analysés comme un enjeu de la  
lutte des classes, bien qu'il faille dans une certaine mesure renou-  
veler cette analyse pour tenir compte de cette nouvelle conjoncture  
qui voit émerger ces formes d'organisation et de gestion du travail.

Pauline Vaillancourt et Jean-Guy Vaillancourt, quant à eux, éta-  
blissent une nomenclature des modes de contrôle dans le mode de  
production capitaliste et notent une évolution dans l'utilisation de  
ces modes. C'est dans cette perspective qu'ils proposent d'analyser  
les nouvelles formes d'organisation de travail.

André Billette analyse, dans le domaine des soins infirmiers, les  
impacts d'une nouvelle technique de gestion (le système P.R.N.) et  
la dynamique sociale qui sous-tend sa mise en place et son usage.

Les nouvelles formes  
d'organisation et de gestion  
du travail

---

## Introduction de la première partie

Un colloque sur le travail ne pouvait manquer d'accorder une place de choix à l'analyse des nouvelles formes d'organisation et de gestion du travail, en raison même de l'actualité du sujet mais aussi et surtout à cause de la prolifération d'analyses et du nombre croissant d'expériences qui se font jour dans ce domaine. Ces analyses et ces expériences s'articulant autour du concept de la qualité de la vie au travail (QVT) exigent certes une revue, sinon une modification des approches traditionnelles dans le domaine de la sociologie du travail. Par ailleurs, si nous avons voulu présenter les contributions traitant de ces problèmes en première partie de cette publication, c'est qu'il nous a semblé intéressant d'éclairer les discussions subséquentes à partir d'une vision plus prospective de l'évolution des formes de gestion et d'organisation du travail.

En premier lieu, Hélène David place les nouvelles formes d'organisation du travail dans un contexte plus large, celui des nouvelles stratégies patronales en organisation du travail. Dans ce sens, ces phénomènes peuvent et doivent être analysés comme un enjeu de la lutte des classes, bien qu'il faille dans une certaine mesure renouveler cette analyse pour tenir compte de cette nouvelle conjoncture qui voit émerger ces formes d'organisation et de gestion du travail.

Pauline Vaillancourt et Jean-Guy Vaillancourt, quant à eux, établissent une nomenclature des modes de contrôle dans le mode de production capitaliste et notent une évolution dans l'utilisation de ces modes. C'est dans cette perspective qu'ils proposent d'analyser les nouvelles formes d'organisation du travail.

André Billette analyse, dans le domaine des soins infirmiers, les impacts d'une nouvelle technique de gestion (le système P.R.N.) et la dynamique sociale qui sous-tend sa mise en place et son usage.

L'auteur conclut que cette nouvelle technique ne saurait être vue comme une technique d'organisation du travail mais bien comme une technique de gestion et que son usage dépendra de l'évolution de la dynamique sociale qui la supporte. Par ailleurs, le seul impératif technologique ne saurait être évoqué pour en expliquer l'émergence.

Enfin, Mona-Josée Gagnon note les réticences du monde syndical face aux nouvelles formes d'organisation du travail, réticences émanant trop souvent d'une analyse trop globale de l'organisation du travail et qui conduirait les organisations syndicales à un mouvement de repli défensif. Ce mouvement ne permettrait pas de prendre en charge les attentes de groupes de plus en plus importants de travailleurs, notamment les jeunes, quant à la qualité de vie au travail. Cette position de repli laisse à l'employeur l'initiative et l'éventuel crédit de certaines retombées positives de ces expériences. Les syndicats doivent donc reprendre l'initiative et jouer, selon l'auteur, un rôle de premier plan dans l'analyse concrète des formes d'organisation du travail, de même que dans la négociation et la mise en place des changements, dans la mesure où ceux-ci respectent les attentes syndicales et les intérêts des travailleurs.

---

## L'organisation du travail, enjeu de la lutte de classes<sup>1</sup>

### Introduction<sup>2</sup>

Identifier les enjeux actuels que pose l'organisation du travail exige qu'on situe les affrontements dont il est l'objet dans la lutte de classes. C'est donc viser à comprendre pourquoi, à ce moment-ci, la bourgeoisie a besoin de recourir à diverses formes particulières d'organisation du travail pour maintenir sa domination non seulement sur le procès de travail, mais aussi plus largement sur l'ensemble de la société.

Le procès de travail est, en effet, au coeur de tout système économique parce qu'il est le processus par lequel les hommes et les femmes transforment des matières premières en produits<sup>3</sup> à l'aide d'outils, de machines ou de systèmes automatiques. Le procès de travail est central à l'économie capitaliste spécifiquement parce que les processus de valorisation et d'accumulation du capital ne peuvent se réaliser que dans la production de valeurs d'usage<sup>4</sup>. C'est pourquoi le principe explicatif des transformations que subit — c'est-à-dire des différentes formes que prend — le procès de travail relève des exigences contradictoires de l'évolution du système capitaliste<sup>5</sup>.

Trop d'analyses présentent les formes actuelles et prédominantes d'organisation du travail comme les résultantes d'un processus en quelque sorte « naturel » d'évolution de la société. L'exploitation des travailleurs-euses, leur assujettissement à des formes d'organisation du travail visant avant tout à augmenter les profits et à assurer aux patrons et à leur classe le contrôle total du procès de production se nomme alors « développement » ou encore « industrialisation ».

Les postulats de ce type d'analyse ont même profondément pénétré la problématique des partis communistes, des organisations et des courants qui s'y rattachent<sup>6</sup>. La croissance des moyens de production y est en effet considérée comme le facteur déterminant en lui-même de la maturation des conditions propres à la révolution socialiste alors que les conditions subjectives, c'est-à-dire l'état des rapports sociaux — et avant tout l'organisation politique de la classe ouvrière, sont ignorées<sup>7</sup>.

Parmi les courants se réclamant du marxisme plusieurs théoriciens, fortement marqués par le structuralisme, ont contesté cette vision économiste et ont prétendu la renverser en attribuant la primauté aux rapports sociaux. Mais en centrant leur analyse sur la complexité, la diversité et la structure des mécanismes de domination de classe et en mettant de côté la question de savoir si le capitalisme assure encore le développement des forces productives, ils n'ont pas davantage mis les rapports sociaux au centre de leur perspective.

En se concentrant uniquement sur les multiples processus de domination de classe, les tenants de ce courant ont totalement évacué le processus central de l'histoire — et donc le principe de transformation de toute société : la lutte des classes. Les enjeux et les diverses manifestations de la lutte de classes, l'état des rapports de force entre les classes selon les conjonctures sont absents de ces analyses.

Depuis quelques années, l'émergence et l'amplification des luttes ouvrières contre les conditions de travail ont amené plusieurs chercheurs marxistes de différentes disciplines à s'intéresser à l'organisation du travail. De différentes manières, ils se sont interrogés sur la place du procès de travail dans l'évolution et le fonctionnement du système capitaliste. Leurs analyses ont en commun de concevoir le contrôle du procès de travail comme un enjeu majeur de la lutte de classes, y compris dans les États ouvriers bureaucratiques. Ces auteurs analysent les différentes formes d'organisation du travail comme autant de tentatives patronales visant à s'assurer ce contrôle. C'est là le sens fondamental qu'ils attribuent au perpétuel affrontement entre les travailleurs-euses et les patrons sur ce terrain<sup>8</sup>.

Toutefois, bien que ce renouveau d'intérêt pour le procès de travail procède directement de la volonté de saisir le sens et la portée des nombreuses luttes qui se mènent sur ce terrain, ces analyses ne situent pas les enjeux des luttes autour de l'organisation du travail dans le processus d'ensemble de la lutte des classes. En constituant le champ des rapports de production et, en particulier, le contrôle du procès de travail en objets d'analyse privilégiés, ces analyses ont en fait isolé ces questions en ne les articulant que théoriquement à la domination du capital.

Dans le but de situer les enjeux actuels en organisation du travail dans ce processus d'ensemble, nous tenterons de voir *comment*, dans la conjoncture actuelle de crise du marché mondial capitaliste, le patronat cherche à contrôler le procès de travail et aussi de comprendre *pourquoi* il utilise certains moyens de préférence à d'autres.

Il faut situer cette question dans la conjoncture précise d'un moment historique particulier, c'est-à-dire dans l'état des rapports de classes en général mais aussi, spécifiquement, dans la conjoncture dans le champ particulier des rapports de production. Il est alors nécessaire d'identifier les caractéristiques majeures de l'état des forces productives et des rapports de production qui pèsent sur les formes particulières des contradictions entre capital et travail que les patrons tentent de résoudre. Il s'agit, notamment, de la composition et des caractéristiques de la force de travail (telles que la qualification de la main-d'oeuvre, son niveau de scolarité, le statut, le sexe, etc.) ainsi que de son niveau d'organisation et de combativité. Les caractéristiques des procédés de production et de leurs transformations sont aussi cruciales sans oublier la nature des matières premières, de leur disponibilité et des possibilités de substitution.

Dans le cadre de cette communication, nous ne pouvons prétendre répondre de manière complète à cette question qui constitue, en soi, tout un programme de recherche. De portée beaucoup plus limitée, notre exposé vise avant tout à mettre en relief les principales conclusions d'autres analyses plus fouillées réalisées au cours des dernières années<sup>9</sup>. Nous commencerons, dans une première partie, par dégager le sens du discours actuel de la bourgeoisie sur l'organisation du travail pour analyser ensuite ses principales stratégies. Un aspect des effets conjugués de ces stratégies patronales sera analysé plus en détail. Ensuite, dans une seconde partie, les conséquences de ces stratégies seront analysées en tant qu'enjeux de la lutte que les travailleurs-euses mènent pour la reconnaissance de leurs capacités individuelles et collectives, c'est-à-dire de la valeur de leur force de travail.

## **Les stratégies patronales en organisation du travail**

### **Le discours actuel de la bourgeoisie sur l'organisation du travail**

C'est à l'écoute ou à la lecture de diverses déclarations officielles que la plupart de ceux et celles qui ne sont pas directement impliqués dans les questions relevant de l'organisation du travail (excep-

tion faite, évidemment de leur propre milieu de travail, où ces phénomènes se passent aussi) peuvent percevoir une transformation dans les stratégies patronales en organisation du travail. Depuis quelques années d'ailleurs, les déclarations sur cette question occupent dans l'actualité une place beaucoup plus grande qu'auparavant.

Face à la montée des luttes ouvrières et à la radicalisation du mouvement social au milieu des années soixante, les patrons et les gouvernements, craignant que les revendications sur les conditions de travail ne continuent à prendre de l'ampleur et que les mouvements de grève ne s'amplifient, ont révisé leurs politiques. Puis, depuis le milieu des années soixante-dix, dans la conjoncture de l'approfondissement de la crise du marché mondial capitaliste, les conflits qui ont pour point de départ les revendications élémentaires (salaires, lutte contre la vie chère, contre les fermetures d'usine et les mises à pied) se sont multipliés.

Pour arriver à affronter les revendications de plus en plus pressantes des travailleurs-euses sur leurs conditions immédiates de travail et leur niveau de vie et trouver, en même temps, des moyens de sabrer dans leurs frais d'opération, les patrons et les gouvernements ont dû réajuster leur tir. Ils ont pu, d'une main, lâcher du lest là où précédemment le principe sacré des droits de la direction servait d'argument final. Mais de l'autre main, ils se sont repris en attaquant certains des acquis importants des luttes du mouvement ouvrier.

Les discours officiels qui justifient ces révisions de la politique patronale en matière d'organisation du travail ne visent pas seulement à mettre en valeur les « nouvelles solutions » qui doivent mettre fin à « l'insatisfaction »<sup>10</sup> des travailleurs-euses ; ils s'attaquent aussi à ceux et celles qui ne semblent pas apprécier ces « solutions ». On peut distinguer trois principaux volets à ces discours : la fin du taylorisme, l'incitation au travail et le pouvoir excessif du mouvement syndical.

### *La fin du taylorisme*

L'accent est mis sur les expériences de « qualité de vie au travail » qui, par l'assouplissement de certaines contraintes du travail (poinçon, horaires, etc.) ou encore par la participation (bien encadrée) des travailleurs-euses à l'organisation de leur travail, doivent leur permettre d'être plus « satisfaits » au travail et, par conséquent, plus productifs.

La division des tâches poussée à l'extrême, l'abrutissement du travail à la chaîne sont censés appartenir à l'époque du taylorisme maintenant révolue.



Quant aux travaux ardues et pénibles, les investissements considérables dans des équipements et des procédés automatiques en libéreraient maintenant les travailleurs.

Nous serions maintenant à l'époque de la civilisation des loisirs, de la société post-industrielle où les horaires sont laissés au choix de l'employé-e et la semaine de travail est réduite à quatre jours. Les travailleurs-euses décident maintenant entre eux comment exécuter leur travail et les robots remplacent les manoeuvres aux postes de travail les plus pénibles.

### *L'incitation au travail*

Face à un taux de chômage exceptionnellement élevé que l'inflation ne fait plus baisser, les déclarations patronales ou gouvernementales sur diverses mesures de sécurité sociale (telles que l'assurance-chômage) ou de sécurité du revenu (telles que le salaire minimum ou l'indemnisation des accidentés du travail) visent à imputer la responsabilité du chômage à ceux et celles qui ne trouvent pas de travail. Cela s'exprime notamment par la remise en question de l'universalité de ces mesures et par la justification de réglementations de plus en plus restrictives. C'est ce qu'on appelle « l'incitation au travail ».

Ces déclarations visent surtout les catégories inorganisées (travailleurs-euses au salaire minimum, chômeurs-ses, assistés-es sociaux), en leur attribuant des défauts individuels de comportement (manque d'esprit d'initiative et de discipline, paresse, insatisfaction).

### *Le pouvoir excessif du mouvement syndical*

Parce que ce sont les travailleurs-euses organisés qui, le plus souvent, mènent les luttes et canalisent par leur mouvement les revendications de masse, en particulier par le recours à la grève, le mouvement ouvrier demeure la cible principale du patronat et des gouvernements.

Face au mouvement revendicatif des années soixante, qui a ébranlé également les systèmes de relations de travail et donc la législation du travail, les gouvernements ont formé des commissions d'enquête dans le but de trouver les moyens de désamorcer ce mouvement. Partout on s'est inquiété des vagues de grèves spontanées et du débordement des directions syndicales auquel ces grèves étaient souvent liées. En particulier, la grève générale de huit millions de travailleurs en mai et juin 1968 en France, qui a ébranlé jusque dans

ses fondements la domination de la classe capitaliste, et « l'automne chaud » de 1969, en Italie, ont été, par leur ampleur, l'expression concentrée de cette rupture. En Amérique du Nord, c'est la contestation de la discipline d'usine, les débrayages spontanés de plus en plus fréquents, les grèves sur des questions locales, la non-ratification d'ententes contractuelles au niveau national qui frappent les différents observateurs<sup>11</sup>.

Le rapport de la Commission Woods<sup>12</sup>, déposé en 1968 auprès du gouvernement du Canada, est fort représentatif des tentatives gouvernementales et patronales de redresser la situation face à ces « nouveaux phénomènes ». L'essentiel de ses recommandations a pour effet de restreindre les droits du mouvement syndical. D'une part en permettant à ses ennemis de s'immiscer à l'intérieur des organisations pour leur imposer des règles de fonctionnement (par exemple des obligations concernant la légitimité et la représentativité des votes de grève), ou encore en tenant les dirigeants syndicaux légalement responsables des agissements de leurs membres de façon à inciter les appareils à pratiquer une politique conservatrice contre l'irruption de la combativité des masses. D'autre part, en restreignant les possibilités d'action syndicale par la limitation du droit de grève et de piquetage.

Les différents volets de ces discours révèlent la persistance de la résistance individuelle et de l'opposition collective des travailleurs-euses aux formes d'organisation du travail que leur imposent les patrons ainsi qu'aux conditions de travail qui en sont la conséquence. Il n'est pas de document patronal ou gouvernemental sur la question qui ne commence par l'inventaire des manifestations de cet antagonisme auxquelles ils se butent : absentéisme et roulement de la main-d'oeuvre ; freinage, sabotage, syndicalisation, conflits de travail, grèves.

Ces différentes formes de résistance et d'opposition, qui constituent pour les patrons des entraves à la poursuite de leur profit par une productivité maximale, placent ceux-ci face à la même contradiction qu'au début du siècle, moment où le capitalisme en pleine expansion se heurte à la résistance ouvrière<sup>13</sup> et à un mouvement ouvrier qui s'implante, se consolide et se renforce<sup>13</sup> par ses luttes et ses victoires ; la même contradiction parce qu'elle est inhérente au capitalisme. Les travailleurs-euses sont indispensables aux patrons parce que c'est leur force de travail (tant leur qualification que leur capacité physique) qui est à la source du profit. Les travailleurs-euses constituent toutefois une entrave perpétuelle à la poursuite du profit par leur refus de se plier totalement à l'arbitraire patronal, par leurs revendications et par leur force collective qui est de refuser de vendre leur force de travail.

### Les formes actuelles d'organisation du travail

Les stratégies patronales face à cette contradiction sont donc d'une manière ou d'une autre complexes. Elles peuvent même apparaître contradictoires. Pour fins d'analyse, on peut y distinguer grossièrement quatre dimensions selon leurs objectifs principaux. Ceux-ci demeurent inchangés, historiquement, parce qu'ils s'adressent toujours à la même contradiction insoluble. Mais à cause des modifications dans le rapport de force entre les classes (le degré d'organisation et les conquêtes du mouvement ouvrier), à cause aussi des transformations des forces productives (telles que le développement exponentiel de la technologie industrielle, simultanément à un processus de déqualification croissante du travail, l'épuisement des matières premières non renouvelables, etc.), les formes spécifiques que prennent ces stratégies ont changé. C'est ce que nous a permis de constater l'étude sur l'organisation du travail que nous venons de terminer : avec de nouvelles techniques, les patrons visent toujours à éliminer le plus de travailleurs-euses possible, à leur enlever une source de leur résistance, leur qualification professionnelle, à empêcher les travailleurs-euses de s'organiser et à faire partager aux employés-es les objectifs de l'entreprise. C'est ce que nous allons voir.

#### *Éliminer le plus de travailleurs-euses possible*

On sait que, depuis ses débuts, l'introduction de nouvelles machines dans le but d'augmenter la productivité est une constante du capitalisme<sup>14</sup>. Cela n'a pas servi à améliorer les conditions de travail de ceux et celles que les machines remplaçaient partiellement. Bien au contraire, à la faveur des changements d'équipement, les patrons ont presque toujours essayé d'éliminer des emplois et d'augmenter les charges de travail en soutenant que les travailleurs-euses n'avaient plus qu'à surveiller les machines<sup>18</sup>.

Mais aujourd'hui, alors que la mécanisation et l'automatisation ont pénétré depuis longtemps dans l'industrie, c'est au tour des employés des services et de bureau de subir les conséquences d'une automatisation qui progresse très rapidement : déqualification et augmentation des charges de travail, perte de la sécurité d'emploi, diminution des emplois et baisse de salaire pour les employés-es. Dans ces secteurs, l'informatique constitue l'innovation majeure ; il s'agit du traitement automatique d'un nombre considérable d'informations, qui constitue une grande partie du travail dans les banques, les compagnies d'assurances, le service postal, les commerces, le transport et même dans l'enseignement et les services de santé.

Ainsi, aux Postes canadiennes, l'employeur prévoit qu'avec l'automatisation complète du tri postal, plus de 25 % des emplois seront supprimés. Le syndicat des postiers lutte déjà contre la déclassification des employés, contre la conversion massive de postes de jour en postes de soir ou de nuit et contre plusieurs facteurs nuisibles à la santé (bruit, vitesse, écrans cathodiques, etc.), provoqués par ou à l'occasion de l'automatisation des services postaux<sup>16</sup>.

*Enlever aux travailleurs-euses la source de leur résistance :  
leur qualification professionnelle*

L'histoire du taylorisme est trop bien connue pour qu'il soit nécessaire d'y revenir. Mais on croit trop souvent que les excès du taylorisme sont liés à l'époque de Taylor alors qu'en fait, les normes qu'il a établies et systématisées dans ses traités d'organisation « scientifique » du travail servent maintenant d'étalon partout. Même ceux qui ne connaissent pas le nom de Taylor savent à quoi correspond la conception patronale de la « charge normale de travail »<sup>17</sup> et voient à ce que leurs employés-es la respectent.

Mais alors que beaucoup d'analystes ont longtemps prétendu que les secteurs d'emploi dits du « tertiaire » étaient à l'abri du taylorisme et de ses conséquences à cause de la nature du travail qui y est fait, on voit aujourd'hui, à la faveur du développement de la crise économique, les patrons recourir à des méthodes semblables en tous points à celles que Taylor a appliquées dans l'industrie de l'acier pendant les années vingt aux États-Unis. Après avoir analysé et décomposé leurs méthodes de travail et leurs moindres gestes, Taylor a forcé les hommes de métier à exécuter des tâches parcellisées en respectant rigoureusement les nouvelles méthodes qu'il avait mises au point. Les hommes de métier qui tentaient de résister étaient remplacés par des manoeuvres dont Taylor augmentait considérablement le salaire pour obtenir leur collaboration.

La même situation prévaut de nos jours dans les secteurs publics. Ainsi, au Québec, depuis quatre ou cinq ans, une équipe travaille à mettre au point un système de quantification des soins infirmiers qui est déjà appliqué dans au moins une cinquantaine d'hôpitaux. L'objectif officiel est d'établir avec plus de rationalité l'allocation de personnel en fonction des soins à donner<sup>18</sup>. En fait, une fois qu'est établi le nombre de minutes de soins auquel a droit chaque patient, le total de ces minutes pour l'ensemble des patients sert à déterminer le nombre d'employés-es requis. Mais la quantité d'employés-es préposés-es aux patients s'avère si faible, selon ces calculs, que les employés-es concernés-es estiment qu'elle est inférieure à ce qui est nécessaire pour assurer les services essentiels en

cas de grève. En vertu du nouveau système, les manques de personnel doivent être comblés par des équipes « volantes » et des employés-es qui travaillent sur appel sans que soit précisée la qualification requise pour les tâches à accomplir.

Cette taylorisation des soins aux malades — dont on ne voit pas encore toutes les conséquences parce que l'implantation ne fait que débiter — permet d'accélérer le processus de division et de déqualification des tâches et ce, de diverses manières. Il peut se développer une plus grande division des tâches selon laquelle des soins spécifiques à donner seraient répartis entre le personnel soignant. Mais la situation actuelle dans les hôpitaux et la taille souvent réduite des départements favorisent plutôt le développement de la « polyvalence » de chaque employé, étroitement contrôlée par le biais du minutage : les employés en nombre réduit iraient un peu partout dans l'hôpital pour combler des besoins accrus. Il ne faut pas confondre cette polyvalence — selon laquelle l'employé-e court n'importe où exécuter n'importe quelle tâche à la demande — avec ce qu'on désigne comme l'élargissement ou l'enrichissement des tâches, qui peut permettre à un-e travailleur-se d'effectuer une séquence plus longue d'opérations ou de préparer son travail, d'entretenir son équipement et de contrôler la qualité de ce qu'il-elle produit.

### *Empêcher les travailleurs-euses de s'organiser*

Les grandes campagnes du début du siècle visant à détruire les organisations syndicales comme celles de l'American Manufacturers Association ont fait leur temps ; toutefois, beaucoup d'employeurs suivent encore les conseils de firmes spécialisées dans l'organisation de campagnes anti-syndicales au niveau d'un secteur industriel ou d'une entreprise.

Aujourd'hui, les armes d'envergure contre le mouvement syndical, ce sont les diverses lois (spéciales ou non) qui visent les droits acquis du mouvement syndical, consignés ou non dans les lois du travail. Lois spéciales qui brisent les grèves lorsque le Code du travail ne suffit pas pour venir à bout de la détermination des grévistes. Contrôle des salaires pour freiner le mouvement de grève contre la détérioration du pouvoir d'achat qu'entraîne l'inflation. Législations qui introduisent des contrôles dans le fonctionnement interne du mouvement syndical, lois qui restreignent les droits du mouvement syndical de participer activement à la vie politique, notamment en soutenant financièrement leur propre organisation politique.

Il y a aussi des moyens moins directs, mais non moins efficaces, pour miner la force du mouvement syndical. Ce sont des conditions

d'emploi qui, non seulement rendent les employés vulnérables individuellement face à leur patron, mais rendent non syndiquables un nombre grandissant d'employés et divisent les employés entre eux. L'essor de différentes formes d'emploi précaire<sup>19</sup> fait que de plus en plus d'employés, même très qualifiés, n'ont plus de sécurité d'emploi : ils sont employés à contrat, ils travaillent sur appel ; ils sont surnuméraires ou occasionnels, ils sont embauchés par le biais d'une agence de travail, ou par un sous-contractant, etc. Leur organisation en syndicat est rendue presque impossible par la durée limitée de leurs emplois.

### *Faire partager aux employés les objectifs de l'entreprise*

Pour vaincre la résistance de leurs employés aux formes capitalistes d'organisation du travail, il ne suffit pas aux patrons de mener une lutte ouverte ou sournoise au syndicat, car la résistance ne prend pas que des formes collectives. Elle se manifeste aussi individuellement par l'absentéisme, le freinage, etc. C'est pourquoi, simultanément à leurs luttes anti-syndicales, les employeurs ont développé des méthodes particulières pour tenter de s'assurer la collaboration active de leurs employés. Les différentes techniques de « relations humaines » sont toujours en vigueur afin de faire tolérer des conditions de travail qui devraient être changées. Journal d'entreprise, avantages sociaux et services pour les familles des employés, équipes sportives, etc., servent à développer l'esprit d'appartenance à l'entreprise, donc à ses objectifs. Mais l'ampleur et la gravité de la contestation des conditions de travail et du travail même depuis la fin des années soixante a obligé les patrons à renouveler cette approche. Les expériences de nouvelles formes d'organisation du travail se sont multipliées et diverses modifications aux contraintes du travail ont été tentées. Ces expériences de « qualité de vie au travail » reposent toutes sur le postulat qu'il faut maintenant changer quelque chose au travail lui-même pour éviter l'explosion<sup>20</sup>. C'est pourquoi beaucoup d'analyses et de reportages sur ces diverses expériences (qui vont de l'élimination de l'horloge-poinçon aux équipes semi-autonomes de travail, en passant par les horaires flexibles) proclament qu'il s'agit là de la fin du taylorisme.

Il ne s'agit pourtant aucunement de la fin du taylorisme, mais plutôt de nouvelles méthodes d'encadrement et de contrôle des travailleurs-euses dans le double but d'accroître leur productivité et d'éviter qu'ils ne contestent encore davantage l'organisation de leur travail et ses conditions. Ainsi, les syndicats constatent que les projets patronaux d'équipes semi-autonomes de travail sont souvent implantés en vue de mettre fin à un problème aigu ou chronique d'absentéisme particulièrement élevé ou de trop grande combativité

syndicale. Dans le cadre de ces projets, ou lors d'assouplissement formel de certaines contraintes du travail, les normes de production, la planification et l'organisation du travail continuent à être fixées par la direction, les employés se voyant offrir une plus grande marge de manoeuvre dans la manière *d'exécuter leur travail*. L'employeur organise souvent des réunions avec ces employés afin de discuter les moyens d'améliorer la productivité qui, effectivement, augmente en général considérablement. Et, peu à peu, l'autonomie et l'auto-discipline de chaque travailleur-euse, qui sont tant vantées dans ces expériences, se transforment en contrôle des uns-es sur les autres ; chacun-e devient ainsi non seulement son propre « contre-maître » mais celui de tous les autres du groupe. Et l'augmentation de la productivité que l'employeur prend soin d'attribuer à *l'initiative* des employés-es du groupe de travail lui permet d'augmenter leur charge de travail<sup>21</sup>.

### **La constitution d'un marché secondaire de l'emploi**

#### *Ses caractéristiques*

Au cours de ce survol rapide des principales stratégies patronales actuelles face aux travailleurs-euses, à leurs organisations et à leurs revendications, il n'est pas possible de voir jusqu'à quel point ces stratégies sont articulées les unes aux autres et comment, à la faveur de l'introduction d'une seule modification dans l'organisation du travail d'une entreprise, un employeur peut poursuivre plusieurs de ses objectifs simultanément. Pour illustrer, cependant, les conséquences de ces stratégies patronales lorsqu'elles s'ajoutent les unes aux autres, arrêtons-nous brièvement au phénomène de la consolidation d'un marché secondaire de l'emploi.

Ce phénomène a d'abord été étudié par les économistes, qui ont constaté la segmentation du marché du travail. On estimait que ce marché du travail de second ordre était réservé à une main-d'oeuvre moins qualifiée et les deux marchés de l'emploi étaient considérés imperméables l'un à l'autre. La remise en question de ces postulats a élargi considérablement le champ de cette analyse<sup>22</sup>. C'est en s'interrogeant sur les mécanismes structurels qui sont à l'oeuvre pour exclure certains-es travailleurs-euses du marché primaire et pour les pousser vers le marché secondaire de l'emploi que certains auteurs ont mis au jour des processus qui structurent l'emploi dans son ensemble et qui articulent étroitement les deux marchés du travail l'un à l'autre.

En effet, des études récentes, en sociologie et en ergonomie notamment, ont montré<sup>23</sup> comment le marché secondaire de l'em-

ploi est un réservoir dans lequel se déverse la main-d'oeuvre 1) qui ne réussit pas à obtenir du travail sur le marché primaire<sup>24</sup>, 2) qui n'arrive pas à conserver un tel emploi à cause des charges ou des contraintes excessives du poste du travail ou encore<sup>25</sup> 3) qui, après plusieurs années, à cause de la détérioration de sa condition physique qu'a entraînée progressivement ce travail, doit l'abandonner<sup>26</sup>.

TABLEAU

Emplois du marché primaire	Emplois du marché secondaire
— Secteur de l'industrie manufacturière et quelques secteurs des services	— Secteur des services
— Emplois des départements de production et emplois exigeant une qualification professionnelle de métier	— Travail manuel d'exécutant(e), de service ou de manutention
— Détenus surtout par des hommes en grande forme physique et donc, assez jeunes	— Détenus surtout par des femmes ou par des hommes de plus de 40 ans
— Emplois syndiqués	— Emplois non syndiqués
— Meilleures conditions de travail et d'emploi à cause de la présence du syndicat (sécurité d'emploi, ancienneté, heures de travail, salaires, etc.)	— Conditions de travail très mauvaises et réglementées uniquement par les normes minimum d'emploi
— Obligation ou occasion fréquente de faire du temps supplémentaire	— Précarité d'emploi
— Salaire relativement élevé, temps supplémentaire payé plus cher	— Pas de garanties d'heures supplémentaires et travail à temps partiel ou heures de travail très longues
	— Salaire près du minimum

Dans ces conditions, le marché secondaire de l'emploi devient de plus en plus important parce que la plupart des travailleuses, ne pouvant satisfaire pendant toute leur vie active aux exigences excessives des emplois du marché primaire, tombent dans ce réservoir de second ordre. De plus, les employeurs transforment maintenant fréquemment des emplois « réguliers » en emplois de type « secondaire » en développant toutes les formes d'emploi pré-



caire. Le marché secondaire devient alors non seulement un réservoir où se déversent ceux qui sont expulsés du marché primaire, mais aussi l'anti-chambre du marché d'emploi primaire. Qui ne connaît plusieurs de ces travailleurs-euses, à temps partiel, occasionnels-les, temporaires, surnuméraires, sur appel, pigistes, suppléants-es, etc., qui travaillent dans ces conditions et attendent pendant des années qu'un poste « régulier » soit disponible parce que c'est maintenant la voie d'accès à la stabilité, à la sécurité d'emploi et à de meilleures conditions de travail.

### *Les emplois réservés aux femmes*

Si on replace la question de la dévalorisation du travail dit « féminin » dans ce contexte, il en ressort plusieurs constatations importantes. On sait que les deux tiers des femmes au travail occupent des emplois dits « féminins » parce qu'elles y sont largement majoritaires<sup>27</sup>. Pour justifier les salaires inférieurs qui leur sont payés, les patrons invoquent la facilité du travail ou encore les bonnes conditions de travail.

La plupart de ces emplois font partie du marché secondaire du travail, dont on a vu les caractéristiques. Leurs mauvaises conditions de travail et d'emploi usent aussi prématurément les femmes. Mais comme ces conditions sont en partie différentes, et que les conséquences sont moins spectaculaires que dans les travaux dits « masculins », elles passent souvent inaperçues. Elles sont pourtant assez graves pour forcer les femmes à quitter leur emploi ou à travailler à temps partiel. La fatigue visuelle à cause d'un travail minutieux d'assemblage ou d'inspection (couturière), ou les problèmes de posture à cause du travail exécuté debout (serveuses, caissières, vendeuses) ou à cause des contraintes d'un poste de travail assis (secrétaire, téléphoniste) sont ainsi extrêmement fréquents. La dévalorisation du travail des femmes se manifeste en premier lieu par les salaires inférieurs qui leur sont versés. Les exigences et la qualification de leur travail ne sont pas reconnues, justement parce que ce sont des femmes qui accomplissent ce travail. Ainsi, un travail demandant de la précision, de la patience et une vue presque parfaite n'est pas considéré comme l'équivalent d'un travail exigeant beaucoup de force musculaire. Il est considéré uniquement comme un travail qui n'est pas exigeant.

Cette constatation amène certains-es à conclure que les hommes sont privilégiés dans cette situation et que leurs salaires sont plus élevés aux dépens des femmes. Pourtant lorsque des groupes de travailleuses et de travailleurs mènent des luttes pour obtenir pour les femmes l'accès à tous les emplois et qu'ils combattent toutes les

formes de protectionnisme sexiste à l'égard des femmes, ils constatent que le pendant de la dévalorisation du travail des femmes n'est pas une survalorisation de celui des hommes. La réalité, c'est la valorisation de surhommes qui, pendant quelques années, peuvent accomplir une tâche dont les contraintes excessives les détruisent en même temps<sup>28</sup>.

Le marché primaire de l'emploi n'est donc pas le paradis privilégié des employés grassement payés à ne rien faire, comme le veut la thèse selon laquelle le mouvement syndical défend des privilégiés au détriment des « défavorisés » du marché secondaire.

Par ailleurs, il faut souligner l'aspect fallacieux des arguments de ceux qui présentent le travail à temps partiel comme une forme de travail taillée sur mesure pour répondre aux besoins et aux aspirations des femmes. Cette problématique des « aspirations individuelles » camoufle une restructuration de l'emploi imputée par les besoins propres du capital et masque les conditions d'emploi et de travail réelles du travail à temps partiel. La plupart des employés qui travaillent un nombre d'heures par semaine inférieur à la moyenne — ce sont en grande majorité des femmes — sont sous-payés et ont des conditions d'emploi très inférieures à celles des employés à temps plein qui font le même travail.

La « préférence » des femmes pour le travail à temps partiel doit être vue comme une solution « préférable » à l'absence de tout travail et c'est aussi une solution « préférable » au travail à temps plein pour elles lorsqu'elles assument presque seules tout le travail domestique. Leurs aspirations doivent donc être analysées comme une volonté de tirer leur épingle du jeu dans la situation impossible qui leur est faite. Elles sont largement entretenues par une propagande qui valorise le travail à temps partiel comme « source d'épanouissement pour les mères de famille modernes qui veulent se libérer sans abandonner leurs responsabilités familiales ».

### **L'organisation du travail, un terrain de lutte**

Il ne faudrait pas croire que les nouvelles stratégies patronales en organisation du travail sont mises en oeuvre uniformément et sur un terrain sans obstacle. Bien au contraire, comme la nécessité de changer de stratégie vient de la mise en échec des méthodes antérieures par la montée des luttes revendicatives et par la résistance des travailleurs-euses, la mise en oeuvre de nouvelles stratégies est étroitement reliée à l'état des rapports de classes et à la lutte des classes. Au niveau de l'entreprise, quelquefois elles constituent une riposte directe à des luttes revendicatives, parfois elles visent à prévenir des « problèmes » qui sont fréquents ailleurs<sup>29</sup>.

Ces transformations des stratégies patronales dont certaines modifient directement l'organisation du travail ont des conséquences considérables pour les travailleurs-euses et pour leurs organisations syndicales. Elles modifient les conditions de lutte en déplaçant ou en transformant, jusqu'à un certain point, le terrain des affrontements. Les travailleurs-euses et leurs syndicats peuvent effectivement être pris de court de prime abord, parce qu'évidemment, ces changements sont mis en oeuvre sans grand préavis. Il leur faut donc analyser ces modifications et leurs conséquences pour en saisir toute la portée, c'est-à-dire les objectifs réels que poursuivent les patrons à travers ces opérations, pour élaborer et reformuler, s'il y a lieu, leurs revendications.

### **Les enjeux actuels en organisation du travail**

Depuis l'aggravation de la crise économique au milieu des années soixante-dix, il est devenu encore plus évident que les politiques patronales en organisation du travail ne peuvent être isolées de la conjoncture plus globale. Elles constituent un dispositif important en vue de réduire les coûts de production. Ainsi, dans les secteurs tant privé que public, on voit les employeurs essayer de développer la polyvalence, que ce soit de manière autoritaire en ne comblant pas les postes vacants et en forçant les employés qui restent à accomplir des tâches qui ne relèvent pas de leurs fonctions, ou que ce soit « en douceur », sous l'apparence de projets de « qualité de vie au travail ». Divers autres moyens servent aussi à diminuer le nombre d'emplois et conséquemment à augmenter les charges de travail. Le développement des emplois précaires — remplaçant bien souvent des emplois stables et à temps plein (ce qui camoufle, entre autres, le taux réel de chômage) — en est un des plus importants.

Déqualification du travail et augmentation des charges vont de pair. Soins infirmiers minutés dans les hôpitaux, nombre horaire déterminé de formulaires administratifs à traiter dans les bureaux, tant de produits à poinçonner à la minute à la caisse dans les supermarchés : toutes ces normes de production ont sur le travail des employés le même effet que la vitesse prédéterminée de la chaîne de montage sur les ouvriers d'usine. Ces normes fondées uniquement sur des critères quantitatifs forcent les travailleurs-euses à surdévelopper une partie extrêmement restreinte de leurs capacités et à laisser les autres en friche. De plus, les exigences des normes de production les obligent à bâcler leur travail. Il en résulte des produits et des services dont la qualité ne cesse de se détériorer.

Les objectifs visés par les patrons au moyen d'une telle organisation du travail ne peuvent être atteints sans l'exercice d'un contrôle serré sur les employés. Les utilisations actuelles de l'informatique à ces fins permettent de démontrer clairement comment une innovation technique n'est jamais neutre. Si les différents types d'équipements informatiques permettent de traiter à une vitesse fantastique des sommes d'informations considérables et peuvent être considérés comme la mise en oeuvre d'un développement technique important, l'utilisation qui en est faite par le capital en fait une arme tournée contre les travailleurs-euses. L'introduction d'équipements de traitement automatique de l'information dans différents secteurs n'a pas seulement signifié une détérioration des conditions de travail et une augmentation des charges de travail (cf. le cas des postiers) ; elle a permis aux patrons d'instaurer des formes inédites de contrôle individuel du rendement et des comportements au travail des employés : la programmation de ces équipements permet de contrôler à tout instant combien d'opérations a effectuées l'employé-e qui y travaille, les opérations accessoires qu'il-elle accomplit et parfois même, ses déplacements. Dans ces conditions l'automatisation, loin d'être une libération des contraintes du travail, constitue en fait pour les travailleurs-euses un accroissement de l'exploitation de leur force de travail.

À travers l'implantation de nouveautés techniques ou organisationnelles, les patrons continuent à rechercher ce que le système capitaliste impose comme sa loi de fer : l'augmentation de la productivité du travail afin d'augmenter le taux de profit. Sur le plan de l'organisation du travail, les principes fondamentaux que Taylor a systématisés par ses méthodes demeurent la règle d'or : le développement du contrôle absolu du processus de travail passe par l'imposition de charges maximales de travail, par la déqualification des emplois et par un contrôle étroit des travailleurs et de leur rendement, quelles que soient les méthodes utilisées pour y arriver.

Face à ces méthodes patronales, les travailleurs-euses luttent pour la reconnaissance de la valeur de leur force de travail, pour des conditions de travail qui leur permettraient d'utiliser leurs capacités et de développer leurs aptitudes individuelles et collectives. Cela s'est souvent fait et se fait encore par une opposition à des initiatives patronales qui ont pour effet une détérioration de ces conditions. Et ce n'est pas par hasard que nombre de luttes ouvrières, depuis quinze ans, ont porté sur ce qu'on appelle les aspects qualitatifs du travail. Plusieurs des luttes manifestent en effet une résistance à certaines formes de travail particulièrement nocives (telles que le travail au rendement, le travail en continu) ou à certaines formes d'emploi (telles que le travail occasionnel ou à temps partiel) ; d'autres expriment le refus de modalités de changements techniques ou orga-

nisationnels qui détériorent les conditions de travail (revendications de garanties sur les effectifs, les droits acquis, les conditions de travail, etc.). Beaucoup d'autres, encore, portent sur différents aspects des conditions de travail, telles que les normes de production, les horaires de travail, le fardeau des tâches, la classification des employés-es, etc.

Souvent, ceux-celles-ci luttent pour changer leurs conditions de travail en revendiquant des moyens concrets. Lutter pour diminuer la charge de travail, c'est revendiquer la réduction des heures de travail sans diminution de salaire, l'augmentation des effectifs, la baisse des normes de production ou des modifications au rythme de travail. Engager le combat pour faire reconnaître leur qualification, c'est remettre en question les grilles de classification et les voies d'accès aux différents postes et exiger l'accès à des moyens pour se qualifier, c'est revendiquer l'extension des droits reliés à l'ancienneté.

Quant à l'aspiration au contrôle collectif des travailleurs sur leur travail, elle s'oppose aux droits de la direction dans la mesure où elle menace ses normes de production; si l'existence même d'une convention collective peut être en soi un instrument de contrôle collectif qui limite l'exercice de l'arbitraire patronal et garantit au syndicat des points d'appui pour exercer ce contrôle, il demeure que l'envergure des « droits » de la direction permet aux patrons de faire fi des acquis d'importantes luttes ouvrières ou d'empiéter sur eux en utilisant des tactiques qui échappent au contrôle syndical. C'est pourquoi le mouvement syndical, dans son ensemble, revendique des moyens qui lui permettraient d'exercer un plus grand contrôle sur le milieu de travail; il s'agit, notamment, du droit de négocier l'organisation du travail, c'est-à-dire certains aspects spécifiques tels que les changements technologiques, le contenu des tâches, les horaires de travail ou encore les politiques de main-d'oeuvre; il s'agit aussi du droit de grève permanent pendant la durée de la convention collective et du droit à l'information sur toutes les opérations financières des entreprises.

Mais à travers toutes ces luttes dont les enjeux touchent tous, d'une manière ou d'une autre, l'organisation du travail, il est très rarement fait explicitement référence à l'organisation du travail en tant que telle parce que les luttes syndicales s'opposent aux effets des stratégies patronales plutôt qu'à ces stratégies elles-mêmes. Mais le fait de connaître et de comprendre ces dernières et leurs mécanismes est une arme de toute première importance. Il arrive, à l'occasion de luttes qui se multiplient autour d'un enjeu particulier, que de multiples revendications soient unifiées par la formulation d'un droit à conquérir. Les diverses revendications constituent alors autant de moyens de l'obtenir. Cela a été le cas, ces dernières années au Québec, des luttes sur les questions de santé et de sécurité au

travail, unifiées sous la revendication du droit à un lieu de travail sain et sécuritaire<sup>30</sup>. Les différentes luttes contre l'oppression des femmes, quant à elles, ont trouvé leur expression commune dans le principe du droit des femmes au travail social<sup>31</sup>.

En ce qui a trait aux enjeux touchant l'organisation du travail, les syndicats italiens ont tenté de condenser les acquis de leurs luttes et les grandes lignes de leurs revendications actuelles en développant et en mettant de l'avant le principe du droit à la promotion ouvrière<sup>32</sup>.

Dans la foulée de « l'automne chaud » de 1969, les syndicats ont mené de nombreuses grèves remettant en question la division du travail, les hiérarchies de postes et de salaires, les effets de division sur la classe ouvrière de l'organisation capitaliste du travail. L'analyse des gains qu'ils ont faits et des obstacles auxquels ils font face les a amenés à donner une place centrale aux revendications touchant la qualification du travail.

Ainsi, à partir du constat que la division du travail entraînait une déqualification toujours plus poussée de l'ensemble de la classe ouvrière, la C.G.I.L. et la C.I.S.L., les deux plus importantes centrales syndicales italiennes, ont articulé leurs revendications autour du *principe de la reconnaissance de la qualification professionnelle réelle des travailleurs*. La qualification est définie comme étant constituée des capacités et des aptitudes des travailleurs; elle s'oppose de front à celle qu'imposent les employeurs par le biais des systèmes de classification ou d'évaluation des tâches. Ces systèmes, qui rattachent la qualification au poste ont pour effet de sous-évaluer et de sous-utiliser massivement les travailleurs et de nier leurs qualités<sup>33</sup>.

La revendication et l'obtention de la grille unique (de classification et de salaires) pour les ouvriers et les employés ont constitué une victoire majeure sur ce terrain. À l'Ital-Sider (grande entreprise métallurgique italienne) cette grille a remplacé l'ancien système d'évaluation des tâches qui comprenait vingt-quatre catégories. La grille unique n'en contient plus que huit dans lesquelles sont situés les travailleurs selon leur qualité professionnelle et non selon le poste qu'ils occupent<sup>34</sup>.

Dans d'autres entreprises, les accords sur la grille unique s'accompagnaient également de dispositions garantissant, après un an ou deux, le passage des ouvriers des catégories inférieures à des catégories plus élevées, ou encore de dispositions instaurant la rotation des tâches individuelle (le droit individuel de changer) ou collective (le droit de changer par unité de travail) dans le but de permettre l'acquisition d'une qualification plus large<sup>35</sup>. Chez Fiat, le droit de passage à une classification plus élevée après un an ou deux de travail était conditionné par la capacité de travailler à trois ou quatre

machines différentes. Le syndicat a obtenu la garantie que les travailleurs puissent, pendant ces années, avoir accès à différents postes de la catégorie inférieure afin d'apprendre à travailler avec ces différentes machines et de satisfaire ainsi aux exigences requises pour pouvoir monter dans l'échelle de classification.

On voit apparaître à travers ces revendications axées autour de la « promotion ouvrière » une triple préoccupation : la reconnaissance des capacités *individuelles* des travailleurs-euses déqualifiés par l'organisation du travail capitaliste, la reconnaissance des capacités *collectives* de la classe ouvrière, dépossédée du contrôle sur le procès de travail, et la nécessité de contrer les effets de division de l'organisation capitaliste du travail et donc de renforcer l'unité de la classe ouvrière.

La perspective développée par les syndicats italiens sur la qualification du travail touche au coeur de tous les enjeux de l'organisation du travail car elle met en relief une dimension fondamentale du système capitaliste qui est pourtant souvent négligée. Bien qu'on note un écart important entre les luttes sur ces enjeux et cette analyse<sup>36</sup>, cette perspective n'en garde pas moins tout son intérêt. En effet, l'exploitation (l'extorsion de la plus-value et ses effets) est à la base de la lutte des travailleurs-euses et de l'action du mouvement syndical. Mais souvent l'ampleur du gaspillage qu'entraîne cette exploitation, c'est-à-dire la non-utilisation des aptitudes et des capacités individuelles et collectives des travailleurs-euses, n'est pas saisie comme une question cruciale. Alors que l'activité des travailleurs-euses devrait contribuer à améliorer la vie et les conditions de vie, aux niveaux tant quantitatif que qualitatif, sur les plans tant individuel que collectif, l'organisation du travail capitaliste nie et détruit la force de travail, c'est-à-dire l'ensemble des facultés physiques et intellectuelles qui existent dans chaque individu. L'analyse du gaspillage et des dégâts que crée partout le système capitaliste par une utilisation des moyens de production déterminée uniquement par la loi du profit est plus souvent centrée sur des questions comme celles de l'épuisement des ressources naturelles ou des dangers créés par l'utilisation de sources d'énergie ou de produits de transformation toxiques.

L'intérêt de la perspective des syndicats italiens sur la qualification du travail tient à ce qu'elle montre clairement comment la nécessité qu'éprouve la bourgeoisie de dominer le plus totalement possible le procès de travail entraîne la destruction de la force productive la plus importante, c'est-à-dire la force de travail des travailleurs-euses. Cette perspective fait ainsi des enjeux de l'organisation du travail une question stratégique majeure pour le mouvement syndical<sup>37</sup>.

Il importe donc de continuer à étudier le procès de travail dans ses différentes formes, c'est-à-dire l'organisation du travail, afin de mieux connaître les mécanismes par lesquels la bourgeoisie exerce sa domination sur le procès de travail. C'est ainsi contribuer à mieux armer les travailleurs-euses et leurs organisations pour livrer leurs luttes.

Mais en continuant à analyser les diverses formes d'organisation du travail et à connaître les luttes que les travailleurs-euses mènent ailleurs sur ce terrain, il ne faut toutefois pas oublier que, comme plus de cent cinquante ans de luttes syndicales le montrent, l'émancipation des travailleurs-euses ne peut se réaliser que par la résistance aux tentatives de domination du capital.

Hélène David

*Institut de recherche appliquée  
sur le travail (IRAT)*

#### NOTES

<sup>1</sup> Les propos qui suivent s'inspirent largement d'une recherche que j'ai réalisée avec Colette Bernier et qui est sur le point d'être publiée à titre de bulletin de l'IRAT. On pourra trouver dans cette publication des faits sur de nombreux cas qui appuient et étayent les thèses de la communication qui suit. Celles-ci n'engagent cependant que leur auteur.

<sup>2</sup> Le texte qui suit est une version *largement remaniée* de la communication prononcée lors de la session d'ouverture du colloque *Travailler au Québec* organisé par l'ACSALF et tenu à Québec les 15 et 16 mai 1980.

<sup>3</sup> Il s'agit ici d'une définition générique où les matières premières et les produits peuvent être matériels ou immatériels, des objets inanimés ou des personnes. Par exemple, un patient malade peut être considéré comme une « matière première » que des soins transforment en personne guérie, « produit » final.

<sup>4</sup> Au sujet du procès du travail, de la production de valeurs d'usage et de la valeur d'échange, voir le chapitre VII du premier livre du *Capital*.

<sup>5</sup> C'est là l'objet spécifique de l'étude de l'organisation du travail, qui a trait aux différentes formes que prend le procès de travail. Ces formes se définissent par la caractérisation des trois éléments constitutifs du procès de travail (la force de travail, les moyens de production, les matières premières) ainsi que de leurs rapports. Ainsi, dans la section IV du livre I du *Capital*, Marx distingue la coopération simple, la coopération supérieure (la manufacture) et le machinisme (la grande industrie); se sont ajoutées, depuis, des formes nouvelles qui constituent le point culminant du machinisme : le fordisme et les systèmes automatiques.

<sup>6</sup> I.e. les partis liés à l'appareil international du Kremlin, des organisations syndicales et des courants de pensée animés par des intellectuels et des universitaires qui y sont liés.



<sup>7</sup> Il est hors de notre propos ici de discuter de l'autre postulat fondamental de cette analyse, à savoir que le capitalisme est encore en mesure d'assurer la croissance des forces productives et donc, que les conditions pour passer à un autre mode de production ne sont pas réunies. Pour un exposé clair et concis de la thèse de la « révolution technique et scientifique » selon un de ses principaux théoriciens, Richta, voir la critique de Benjamin Coriat dans *Science, technique et capital*, Paris, Seuil, 1976, pp. 21-61.

<sup>8</sup> Harry Braverman, *Travail et capitalisme monopoliste. La dégradation du travail au XXe siècle*, Paris, Maspero, 1976, traduit de l'américain. Benjamin Coriat, *L'Atelier et le chronomètre*, Paris, Christian Bourgeois, 1979. Andrew L. Friedman, *Industry & Labour. Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*, Londres, MacMillan, 1977. André Gorz (sous la direction de), *Critique de la division du travail*, Paris, Seuil, 1973. Robert Linhart, « Procès de travail et division de la classe ouvrière », dans *La Division du travail*, Colloque de Dourdan, Paris, Éditions Galilée, 1978, pp. 23-24. Stephen Marglin, « Origines et fonctions de la parcellisation des tâches », dans *Critique de la division du travail, op. cit.*, pp. 41-90. David Montgomery, « The new unionism and the transformation of workers' consciousness in America, 1909-1922 », *Journal of Social History*, vol. 7, n° 4, été 1974, pp. 509-529. Theo Nichols et Beynon Hun, *Living with Capitalism Class Relations and the Modern Factory*, Londres, Routledge and Kegan Paul, 1977. Christian Palloix, « Le procès de travail. Du fordisme au néo-fordisme », *La Pensée*, n° 185, 1976, pp. 37-60. *Canadian Dimension*, nos spéciaux : *Industrial Democracy : Leading the Workers down the Garden Path*, vol. 12, n° 3, juillet 1977, et *Battle for the Work-Place*, vol. 14, n° 3, déc. 1979. C.F.D.T., *Les Dégâts du progrès. Les travailleurs face au changement technique*, Paris, Seuil, 1977. *Le Syndicat et l'organisation du travail. L'expérience de la CGT italienne*, Paris, Éditions Galilée, 1978, traduit de l'italien.

<sup>9</sup> Voir les ouvrages cités précédemment.

<sup>10</sup> Il est à noter, également, comment les différentes manifestations de l'antagonisme de classe sont traitées dans ces discours comme autant de symptômes de malaises psychologiques : absence de motivation, insatisfaction, frustration, « blue-collar blues », etc.

<sup>11</sup> Pour une analyse du rapport Woods et de cette conjoncture au Canada, voir Roch Denis, *Luttes de classes et question nationale au Québec, 1948-1968*, Montréal-Paris, PSI-EDI, 1979, chap. XVIII, pp. 429-446.

<sup>12</sup> Rapport de l'équipe spécialisée en relations de travail, *Les Relations du travail au Canada* (Ottawa, Bureau du Conseil privé, 1978), communément appelé « rapport Woods », du nom de son président. La très grande majorité des modifications à la législation du travail au Canada depuis lors en est inspirée.

<sup>13</sup> Pour une excellente analyse du taylorisme comme tentative de solution de cette contradiction à cette époque, voir Benjamin Coriat, « Les origines du système Taylor du travail répétitif et parcellisé », *Cahiers de la Fondation André Renard*, spécial : « Est-ce la fin des " temps modernes " ? », nos 78-79-80, pp. 9-17.

<sup>14</sup> Pour un rappel de la signification des changements technologiques en tant que mécanisme de dévalorisation de la force de travail, voir Louis Gill, *L'Économie capitaliste : une analyse marxiste*, Montréal, PSI, 1976, partie VI-5, pp. 246-254.

<sup>15</sup> « Le passage de l'artisanat à la fabrique. L'industrie de la chaussure à Montréal, 1840-1870 », de Joanne Burgess (*Revue d'histoire de l'Amérique française*, vol. 31, n° 2, sept. 1977, pp. 187-210), constitue une excellente analyse de ce processus dans l'industrie de la chaussure à Montréal au siècle dernier.

<sup>16</sup> Syndicat des postiers du Canada, *La Lutte des postiers continue*, janvier 1979.

<sup>17</sup> Cf. Braverman, *op. cit.*, chap. 5 (pp. 108-118) et chap. 15 et 16 (pp. 243-303).

<sup>18</sup> Une « formule d'évaluation des soins requis » est remplie quotidiennement pour chaque patient. Sur ces formulaires, chaque soin correspond à un certain nombre de points qui indiquent le temps de travail nécessaire pour donner le soin. Par exemple, dans le cas de brûlures, le nombre de points accordés pour appliquer l'onguent ou les pansements varie en fonction de la proportion de peau brûlée. Ainsi, pour une durée de 24 heures, on compte 14 points (70 minutes) pour 20 % ou moins de surface cutanée brûlée, 28 points (140 min) pour 25 % à 45 % de surface cutanée brûlée, 54 points (270 min) pour 50 % à 70 % de surface cutanée brûlée, 72 points (360 min) pour plus de 70 % de surface cutanée brûlée. Chaque patient est ensuite inscrit dans une catégorie selon le nombre de points que totalisent les soins requis : le nombre d'employés nécessaires est ensuite établi selon le nombre de patients qu'il y a dans chaque catégorie. Source : Tilquin *et al.*, « Évaluation quantitative en soins infirmiers : le système PRN 76 », *Administration hospitalière et sociale*, mars-avril 1979.

<sup>19</sup> Cette expression renvoie à toutes les formes d'emploi instable telles que le travail occasionnel, le travail sur appel, le travail exécuté en sous-traitance ou par le biais d'agences de travail temporaire, etc., qui ont en commun l'insécurité d'emploi, l'individualisation du contrat de travail et l'exclusion des garanties collectives acquises par les travailleurs permanents de l'entreprise. À ce sujet, voir « Les hors-statuts : des travailleurs à part... au centre de la restructuration capitaliste », dans C.F.D.T., *Les Dégâts du progrès : les travailleurs face au changement technique*, Paris, Seuil, 1977, pp. 216-233.

<sup>20</sup> Cela est dû, entre autres, à la contradiction entre une qualification objectivement plus élevée des travailleurs-euses et le sous-emploi massif de cette qualification. À ce sujet, voir Ferdinand Chiaromonte, « Stratégie, structures et organisation du travail dans l'entreprise », dans *Le Syndicat et l'organisation du travail. L'expérience de la C.G.T. italienne*, *op. cit.*, pp. 97-98.

<sup>21</sup> Le rapport de l'Union des employés de commerce (F.T.Q.), *Pour l'amélioration des conditions de travail dans le commerce* (1979), étaye amplement ces constatations.

<sup>22</sup> Voir, par exemple, François Corbillé, « Chômage et réserves de main-d'oeuvre : une gestion impérialiste des excédents? », *Critiques de l'économie politique. Travail et emploi*, n° 10, janvier-mars 1973, pp. 4-29.

<sup>23</sup> « Conditions de travail et analyses économiques » de H. Blassel, A. Laville et C. Teiger, *Critique de l'économie politique*, janvier-mars 1976; voir aussi *L'Appauvrissement des petits salariés* de Astrid Lefebvre-Girouard *et al.* (Montréal, C.S.S.M.M., 1978).

<sup>24</sup> Selon Blassel *et al.* (*op. cit.*) l'âge est souvent un critère élémentaire de sélection dans l'industrie au moment de l'embauche; la limite serait souvent de trente ans, question de n'avoir que des travailleurs-euses à leur meilleur.

<sup>25</sup> Le même article fait état de recherches qui ont mis en évidence la très forte sélection qu'exercent des contraintes excessives de travail; en France, par exemple, la moyenne d'âge des travailleurs-euses dans le secteur électronique est de 24 ans et demi! C'est dire que passé cet âge moyen, ne pouvant plus tenir le coup, les travailleurs-euses doivent quitter leur emploi.

<sup>26</sup> Au Québec, dans une usine de papier, nous avons constaté que la moyenne d'âge dans les départements où les salaires sont les plus élevés est de 35 ans alors qu'ailleurs les travailleurs-euses ont autour de 55 ans. Dans une autre usine de papier, on constate que depuis plus de 20 ans, *aucun* opérateur des machines à papier — emplois les mieux payés de l'usine — ne s'est rendu à l'âge de la retraite! A. Lefebvre-Girouard constate que l'âge moyen des travailleurs-euses du secteur manufacturier est très bas (35 ans) et que l'usure de la force de travail suit une évolution lente et irréversible (résumé pp. 40-43) parce que, selon l'expression de Blassel *et al.*, « le système productif transforme un travailleur de 20 ans en polyhandicapé à 40 ans » (p. 27).

<sup>27</sup> P. Armstrong et H. Armstrong, « Women in the Canadian labor force », *Revue canadienne de sociologie et d'anthropologie*, vol. 12, n° 4, nov. 1975. Il s'agit d'emplois tels que ceux de secrétaire, vendeuse, serveuse, caissière, coiffeuse, opératrice de machine à coudre par exemple.

<sup>28</sup> Par exemple, un homme est habituellement capable de lever des poids plus lourds qu'une femme à cause d'un plus grand développement de ses capacités musculaires; mais forcé d'en abuser quotidiennement, il se retrouve à quarante ans souffrant de problèmes à la colonne vertébrale.

<sup>29</sup> A.L. Friedman, dans *Industry and Labour* (*op. cit.*), soutient qu'à cause de la nécessité qu'elle éprouve de gérer la résistance ouvrière, la direction d'une entreprise peut décider d'augmenter ou de réduire son contrôle direct sur l'exécution du travail en fonction de cette résistance, mais toujours dans le but de maintenir ou d'augmenter son contrôle sur le procès de travail dans sa globalité.

<sup>30</sup> C'est en se réclamant de ce droit que les travailleurs-euses ont lutté et fait la grève pour arracher à la direction de leur entreprise, notamment, le droit à l'intégrité physique, le droit d'exiger l'élimination des dangers à la source, le droit collectif et individuel d'arrêter de travailler en cas de danger.

<sup>31</sup> Ainsi, dans les luttes syndicales, les revendications pour obtenir un congé de maternité payé, un réseau public et gratuit de garderies, le droit à l'avortement libre et gratuit, ainsi que pour la parité salariale et l'accès des femmes à tous les emplois sont défendues comme autant de moyens nécessaires pour donner aux femmes un accès réel au travail rémunéré à l'extérieur de la maison.

<sup>32</sup> Yves Delamotte, « Les positions des syndicats français et italiens face à l'humanisation du travail », *Travail et sociétés*, vol. 1, n° 1, janvier 1976, p. 63.

<sup>33</sup> L. Rouvery et P. Tripier, « Une nouvelle problématique des qualifications, l'exemple italien », *Sociologie du travail*, n° 2, 1973, p. 140.

<sup>34</sup> Ce sont surtout les fédérations de la métallurgie qui ont mené des luttes majeures sur la base de ces revendications, notamment dans l'automobile, les appareils électro-ménagers et la métallurgie (*ibid.*, pp. 141-144).

<sup>35</sup> Luciana Castellina, « Rapport sur la Fiat », *Temps modernes*, n° 279, oct. 1969.

<sup>36</sup> F. Chiaromonte, *op. cit.*, p. 99.

<sup>37</sup> Gastone Marri, « Conditions de travail et organisation du travail : la valeur de l'expérience ouvrière », dans *Le Syndicat et l'organisation du travail*, *op. cit.*, pp. 137-138.

## Les bases du pouvoir dans les nouvelles formes d'organisation du travail

Cet exposé sur les bases du pouvoir dans les nouvelles formes d'organisation du travail est fondé sur une recherche plus vaste que nous menons depuis quelques années, sur les coopératives ouvrières de production, ainsi que sur une recherche menée plus récemment sur les mécanismes de contrôle utilisés dans les anciennes et les nouvelles formes d'organisation du travail. Ici nous commencerons par fournir une nouvelle typologie des bases du pouvoir, inspirée de Weber, d'Etzioni, de French et Raven et de divers auteurs marxistes. Nous présenterons ensuite une classification des différentes formes nouvelles d'organisation du travail, classification qui tiendra compte des bases du pouvoir et des moyens de contrôle utilisés dans chacune de celles-ci. En conclusion, nous tenterons de montrer comment, en période de crise économique, les employeurs non seulement développent des moyens plus sophistiqués de contrôle, mais tendent à revenir aux bonnes vieilles méthodes éprouvées, et comment aussi le contrôle tend maintenant à sortir des murs de l'usine pour devenir plus politique.

### **Les bases du pouvoir : une tentative de classification**

Commençons par définir de façon simple et rapide ce qu'on entend généralement par le mot « pouvoir ». Il semble y avoir un consensus assez large pour dire que le pouvoir est la capacité qu'a un

acteur d'affecter ou de contrôler le comportement et les activités d'autrui en dépit de la résistance qui peut lui être opposée. Dans les nombreux écrits sur le pouvoir, une bonne partie des énergies a été consacrée à essayer d'établir des distinctions subtiles entre les concepts de pouvoir, d'influence, de persuasion, de coercition, d'autorité, de domination, de contrôle, etc. Ici, pour simplifier, nous utiliserons les concepts de pouvoir et de contrôle de façon interchangeable et nous éviterons autant que possible de nous embourber dans des questions de définitions. Plutôt que d'essayer d'établir de fines distinctions entre tous les concepts mentionnés ci-dessus, il nous semble plus fructueux de nous limiter aux concepts de pouvoir et de contrôle, qui sont des concepts plus généraux et multidimensionnels. Etzioni par exemple procède un peu de cette façon quand il parle du pouvoir ou du contrôle rémunératif, coercitif et normatif<sup>1</sup>. Cette distinction entre trois types de pouvoir ou de contrôle s'apparente beaucoup à celle que font généralement les marxistes contemporains entre le pouvoir économique, le pouvoir politique et le pouvoir idéologique. Cette similitude entre Etzioni et des marxistes n'a rien de surprenant puisqu'Etzioni s'inspire dans le fond à la fois de Weber et de Marx.

Weber lui-même voit le pouvoir, qui implique la force ou la coercition, comme étant différent de l'autorité, qui est une forme de pouvoir institutionnalisé ou légitime qui « suppose une obéissance plus ou moins volontaire », comme l'affirme C. Wright Mills<sup>2</sup>. En combinant Weber et Etzioni, un peu comme French et Raven l'ont fait dans leur article classique sur les bases du pouvoir (pouvoir rémunératif, pouvoir coercitif, pouvoir légitime, pouvoir de l'expert et pouvoir de référence)<sup>3</sup>, en considérant que les trois types d'autorité de Weber (traditionnelle, charismatique et rationnelle-légale) peuvent être vues comme constituant trois formes de pouvoir normatif, et en ajoutant quelques autres types que ces auteurs trop idéalistes ont négligé de mettre en lumière (pouvoir écologique, technologique, social-structurel et psycho-social), nous pouvons arriver à un nouveau modèle classificatoire des bases du pouvoir ou du contrôle qui pourra être un instrument utile pour la sociologie<sup>4</sup>.

La classification des bases du pouvoir ou des moyens de contrôle que nous proposons, malgré ses lacunes, est la suivante :

- 1) *le pouvoir écologique* : c'est celui qui est basé sur la manipulation des conditions matérielles ou environnementales, par exemple l'utilisation de l'espace architectural ou géographique pour contrôler les gens ;
- 2) *le pouvoir technique* : il est basé sur l'utilisation de moyens techniques et de la technologie, par exemple les chaînes de montage, la surveillance électronique ;

- 3) *le pouvoir rémunératif* : c'est le plus connu de tous ; il est basé sur la possibilité de donner des compensations matérielles pour amener les gens à faire ce que l'on veut. Les augmentations de salaire, les bonis, les cadeaux, les pensions sont des exemples des « carottes » économiques utilisées pour contrôler le monde ;
- 4) *le pouvoir coercitif* : c'est le bâton, par opposition à la carotte. Il est basé sur la force physique actuelle ou potentielle, par exemple sur l'utilisation de la violence, de la torture, de l'emprisonnement, de l'exil, du congédiement, des menaces, etc. ;
- 5) *le pouvoir social-structurel* : c'est le pouvoir basé sur des mécanismes sociaux et organisationnels comme la cooptation, la division sociale du travail, la hiérarchie, la stratification, les systèmes de promotions, l'allocation de prestige, etc. ;
- 6) *le pouvoir psycho-social* : il utilise des mécanismes socio-psychologiques comme la pression des petits groupes, la socialisation, les rumeurs, l'endoctrinement, l'ostracisme social, etc. ;
- 7) *le pouvoir traditionnel* : il est basé sur l'utilisation de méthodes et de symboles éprouvés, de rites et de rituels anciens, d'idées et de sentiments transmis depuis longtemps. Les cérémonies de distribution de trophées ou de petits souvenirs dans certaines entreprises sont de bons exemples d'utilisation de mécanismes de contrôle traditionnels ;
- 8) *le pouvoir légal* : c'est le pouvoir qui est basé sur des lois ou des règles, sur des contrats et des injonctions. Ce genre de contrôle découle de la croyance que les ordres et les règlements des supérieurs sont légitimes et qu'on doit leur obéir ;
- 9) *le pouvoir d'expertise* : il est basé sur la compétence professionnelle, sur la connaissance scientifique, ou sur des arguments rationnels. Le recours aux études de temps et mouvements, l'appel à des consultations techniques pour convaincre les travailleurs d'agir dans un sens donné sont des exemples de l'utilisation du pouvoir de l'expertise ;
- 10) *le pouvoir charismatique* — ou de référence : il est basé sur les qualités d'attraction du leader, sur l'identification avec sa personne ou avec la prophétie éthique ou exemplaire qu'il propose.

Ce modèle classificatoire est suffisamment englobant pour nous permettre de regrouper pratiquement toutes les espèces de mécanismes concrets de pouvoir et de contrôle utilisés dans les formes anciennes et nouvelles d'organisation du travail. Il nous apparaît plus opérationnel et surtout plus logique que les autres bonnes classifications des formes de pouvoir déjà offertes par d'autres sociologues, par exemple celle d'Edwards (pouvoir simple, technique et bureaucratique)<sup>5</sup>, celle de Dennis Wrong (autorité personnelle ; compétence, légitime, induite et coercitive ; persuasion ; manipula-

tion; force psychique; et force physique)<sup>6</sup> et celle de C. Wright Mills (autorité, manipulation, coercition)<sup>7</sup>.

### **Le pouvoir dans les formes traditionnelles du travail**

Dans le système esclavagiste, l'exploitation par les maîtres était fondée surtout sur le pouvoir coercitif, avec un certain appont du pouvoir légal. Dans le système féodal, des mécanismes légaux, traditionnels et charismatiques de pouvoir ainsi que du contrôle coercitif et rémunératif étaient utilisés. Mais selon nous c'est le pouvoir écologique qui y primait, puisque les serfs étaient obligatoirement attachés à la terre qu'ils cultivaient.

Quant au système capitaliste, c'est avant tout le pouvoir rémunératif qui le caractérise, surtout au début, lorsque l'artisan produisait à domicile pour un capitaliste marchand qui lui achetait son produit. Avec le regroupement des ouvriers dans les manufactures et les usines, les patrons utilisèrent en plus le pouvoir écologique puis le pouvoir technologique pour contrôler la force de travail, tout en faisant appel aussi, mais à un degré moindre, aux mécanismes de contrôle légaux et traditionnels. Marx, et à sa suite Mantoux, Braverman et Montgomery, entre autres, ont bien montré comment ces types de pouvoir, et particulièrement le pouvoir coercitif, ont été utilisés dans le travail d'usine à partir du début de la révolution industrielle<sup>8</sup>. En effet, ayant été expulsés de leurs terres puis ayant perdu la propriété de leurs instruments de production aux mains de marchands qui fournissaient le matériel et achetaient leurs produits, les artisans furent finalement forcés d'aller travailler ensemble dans des usines où les propriétaires des moyens de production utilisèrent, dès lors, la force, la tradition, la division du travail et surtout les machines pour les contrôler et les exploiter<sup>9</sup>. Au début du siècle, à mesure que les entreprises devenaient plus grandes et que les ouvriers se faisaient plus militants, le contrôle direct des entrepreneurs sur les travailleurs par la coercition et la rémunération devint insuffisant pour assurer le fonctionnement harmonieux de la production. Une crise s'ensuivit et de nouvelles façons d'organiser la production furent introduites. Le taylorisme fut essentiellement une méthode utilisée pour contrôler les travailleurs en les spoliant de leur connaissance du processus de production pour la transmettre aux dirigeants, et pour accroître la charge de travail en parcellisant les tâches. Le pouvoir rémunératif est encore utilisé (salaire de base et primes à la production), mais on se



sert aussi du pouvoir expert et du pouvoir légal dans ce sens que la connaissance du processus de production passe du travailleur au management, et que les tâches sont fragmentées en une série d'opérations réglées par des normes qui dictent comment il faut exécuter le travail. En U.R.S.S. on introduisit le taylorisme mais en y ajoutant deux autres méthodes de contrôle : le pouvoir charismatique (les héros stokhanovistes du travail qui deviennent des modèles pour les autres) et le pouvoir coercitif, qui se manifeste par la militarisation du travail. Le fordisme, avec l'introduction de la chaîne de montage et de salaires élevés pour l'époque, va aussi au-delà du taylorisme en utilisant plus souvent qu'auparavant des mécanismes techniques et rémunérateurs de contrôle. Le contrôle écologique est aussi accru puisque l'ouvrier est non seulement confiné à l'usine durant huit à dix heures, mais il est aussi rivié à un poste où il doit accomplir rapidement une tâche répétitive. Ford utilisa aussi des formes de contrôle social. Bluestone<sup>10</sup> décrit comment Ford avait établi son propre système d'assistants sociaux qui étaient en fait des espions qui surveillaient les travailleurs en dehors de l'usine, pour savoir s'ils fumaient, buvaient ou se plaignaient de leur emploi. Ces « mauvais ouvriers » ainsi que ceux qui ne s'occupaient pas de leurs dépendants, qui étaient divorcés ou séparés ou qui n'avaient pas de jardin potager risquaient de perdre leur emploi.

Parallèlement au taylorisme, nous voyons aussi, à partir des années trente surtout, avec l'émergence du keynesianisme, le développement rapide d'autres mécanismes socio-structurels de contrôle, tels que les échelles d'emplois pour diviser les travailleurs entre eux, les mesures de bien-être et de sécurité, les comités conjoints, la coopération, la formation technique et professionnelle et la négociation collective. Ces techniques douces et indirectes de contrôle par opposition aux stratégies plus directes et plus dures comme celles qu'on voit dans le taylorisme à l'état pur, contribuèrent à jeter les bases de l'approche des relations humaines qui se développa par la suite. Les recherches de Mayo, qui ont donné naissance à l'approche des relations humaines, furent au début une étude de l'influence des contrôles rémunérateurs et techniques sur la productivité des travailleurs, mais elles devinrent rapidement une apologie pour les méthodes psycho-sociales de contrôle. Roethlisberger décrit cette approche comme étant « le début d'une nouvelle méthode de contrôle social »<sup>11</sup>. Mayo fait aussi appel au pouvoir charismatique, puisqu'il considère que les qualités de leadership sont essentielles, et au contrôle de l'expertise, les sciences humaines étant utilisées pour étudier et pour manipuler les travailleurs. Paul Blumberg<sup>12</sup> montre bien que ce ne furent pas les contrôles sociaux manipulateurs ni le célèbre effet de Hawthorne qui améliorèrent le moral et la productivité des travailleurs étudiés par Mayo, mais plutôt « la large mesure

de contrôle par ces travailleurs durant la recherche. Les chercheurs ne tinrent pas compte de cette réelle participation comme facteur clef que la recherche avait accidentellement rendue possible, et préférèrent insister sur divers mécanismes psycho-sociaux comme la pression du groupe des pairs, la perte de la crainte de l'autorité, les sentiments de fierté et d'appartenance. C. Wright Mills, dans son article important sur l'école de Mayo, pousse plus loin la critique en montrant que les relations humaines dans l'industrie sont essentiellement un effort pour créer de la fausse conscience parmi les ouvriers, et il indique qu'elles représentent un passage du contrôle coercitif au contrôle psycho-social du fait « que l'on psychologise le problème des relations industrielles en se basant sur la supposition, explicite ou tacite, de la vieille idée classique d'une harmonie naturelle des intérêts, harmonie troublée seulement en raison de la fragilité des relations humaines résultant notamment d'un manque d'intelligence de la part des chefs et de la part des ouvriers, d'un malheureux irrationalisme »<sup>13</sup>.

La taylorisation du travail et la chaîne de montage avaient été introduites dans le but d'accroître le contrôle sur les travailleurs. Après la seconde guerre mondiale, même si l'approche des relations humaines semble se propager, l'organisation du travail demeure essentiellement la même, le contrôle psycho-social venant tout au plus faire figure de méthode d'appoint. Le keynesianisme, avec ses programmes d'intervention gouvernementale dans l'économie, vint contribuer à ajouter des méthodes légales, rémunératives et surtout socio-structurelles à celles qui existaient déjà. Erik Olin Wright décrit ainsi les mécanismes de contrôle utilisés contre les travailleurs : « L'institutionnalisation de la négociation collective et la prolifération de hiérarchies complexes d'emplois, de systèmes de promotion, les droits d'ancienneté, l'assurance-chômage, etc., aidèrent aussi à contenir le mouvement ouvrier à l'intérieur de frontières compatibles avec de telles solutions keynesiennes »<sup>14</sup>.

## Les nouvelles formes d'organisation du travail

Depuis quelques années, il est beaucoup question de nouvelles formes d'organisation du travail qui seraient en train d'être introduites, suite à des manifestations d'insatisfaction et d'aliénation de la part de jeunes travailleurs, qui aimeraient que leur travail soit intéressant, mais qui le trouvent effectivement ennuyant et qui considèrent que leurs patrons sont autoritaires. Cette insatisfaction conduit à des taux élevés d'absentéisme et de chômage, au manque

d'application à l'ouvrage et même à l'augmentation du sabotage et de l'alcoolisme, ce qui amène alors une baisse de la productivité et des profits. Des auteurs comme Aronowitz et Braverman considèrent que ce malaise chez les jeunes travailleurs est dû à la crise du capitalisme et à la dégradation du travail. Le climat scolaire, familial et politique plus libre de la société contemporaines ne prépare pas les jeunes à travailler dans des milieux autoritaires comme le sont encore les entreprises économiques contemporaines. Cette nouvelle génération de travailleurs, avec ses exigences différentes de celles des travailleurs de périodes antérieures, a donc forcé les dirigeants d'entreprises à développer de nouvelles formes d'organisation du travail faisant appel à des méthodes différentes de contrôle<sup>15</sup>.

Tout effort de classification de ces nouvelles formes d'organisation du travail se bute à plusieurs obstacles majeurs. L'un de ceux-ci est leur prolifération incroyable, un autre est la terminologie floue, due sans doute au fait que plusieurs de ces formes sont complexes et se recoupent en partie. Les expressions « qualité de vie au travail », « mise en valeur des ressources humaines », « aménagement du temps ou de l'espace de travail », « humanisation du travail », « développement organisationnel », « contrôle indirect », « autonomie responsable », « structures de travail en coopération » sont quelques-uns des termes généraux qui sont parfois utilisés pour l'ensemble de ces nouvelles formes ou pour certaines d'entre elles. Ici nous considérerons les formes spécifiques en essayant de les regrouper de façon rationnelle selon les bases du pouvoir utilisées par la direction des entreprises.

La principale caractéristique de la plupart des nouvelles formes d'organisation du travail est qu'elles tentent de remplacer partiellement les formes plus matérielles de pouvoir (le pouvoir coercitif, rémunératif, technique ou écologique) par des mécanismes psychosociaux ou socio-structurels de contrôle. On peut diviser presque toutes ces nouvelles formes d'organisation du travail en quatre grandes catégories : 1) les approches qu'on pourrait appeler « participatives » et qui tentent d'améliorer la communication et la coopération ; 2) les innovations qui tentent de restructurer la tâche ou de réorganiser le lieu de travail, c'est-à-dire celles qui lâchent du lest du côté du contrôle technique et du contexte écologique pour se reprendre avec du contrôle social. Ces méthodes découlent précisément de l'approche que les théoriciens de l'organisation appellent l'approche socio-technique, qui a mis de l'avant l'idée que la technologie avait un impact sur les facteurs psycho-sociologiques dans l'entreprise ; 3) les innovations qui utilisent des incitatifs économiques, souvent en conjonction avec une forme sociale de contrôle, de sorte que la pression du groupe pousse le travailleur à produire

davantage; 4) enfin, les formes d'organisation du travail qui font appel au contrôle psycho-social. Reprenons chacune des quatre catégories de notre classification.

1. *La participation et les efforts pour augmenter la communication et la coopération.* Cette catégorie comprend un grand nombre de formes. En Amérique du Nord, ce sont surtout des plans de consultation et de communication où l'on donne au travailleur l'illusion de participer mais où le pouvoir de décision reste presque entièrement du côté patronal. Il y a aussi les comités et les conseils conjoints, la co-participation, les ateliers de formation en développement organisationnel, la théorie « Y » de McGregor. Ce sont là, en fait, des formes sophistiquées de relations humaines, comme l'a bien montré Martin Oppenheimer<sup>16</sup>. En Europe, il y a les stratégies d'intégration par des conseils ouvriers, la démocratie industrielle, la co-détermination (i.e. la participation de quelques représentants ouvriers au conseil d'administration) et dans certains cas, encore très rares, la cogestion. Dans un ouvrage publié en 1978, Andy Friedman montre comment les dirigeants d'entreprise en Angleterre ont eu tendance à utiliser des stratégies d'autonomie responsable avec les travailleurs organisés et spécialisés, et à en rester avec des stratégies de contrôle direct avec les autres ouvriers<sup>17</sup>.

Les travailleurs qui participent à ces comités, selon un article publié dans le *Harvard Business Review*, ne sont jamais très nombreux et leur participation légitimise l'appareil officiel de décision, offre des informations utiles aux dirigeants de l'entreprise et sert à améliorer les communications avec la base<sup>18</sup>. Les sujets de discussion dans ces comités se limitent à certaines questions concernant le lieu de travail (v.g. santé et sécurité, aménagement esthétique) et à l'application de la convention collective, mais ne touchent pas les problèmes du mode de supervision ou de production, les questions de bénéfices et de profits. Il y a parfois, en plus du contrôle social-structurel impliqué dans ces formes d'organisation, des éléments de contrôle charismatique, de contrôle psycho-social et même de contrôle légal et de contrôle par l'expertise, dans ce sens que les représentants de la direction sont présents et tentent d'influencer les représentants des travailleurs par toutes sortes de moyens. Il n'en coûte rien ou presque rien à la compagnie, qui souvent y gagne, car la communication améliorée des travailleurs entre eux et avec la direction résout souvent beaucoup de petits problèmes pour lesquels il aurait fallu engager des experts et des superviseurs additionnels.

2. *La réorganisation du lieu de travail et la restructuration des tâches.* Ces innovations sont appelées la rotation, l'élargissement, l'enri-

chissement et la restructuration des tâches, le travail à temps partiel, les horaires flexibles, les équipes autonomes ou semi-autonomes et la modification du contenu de l'ouvrage. En général, ces innovations brisent la monotonie du travail ou donnent aux travailleurs l'impression qu'ils contrôlent leur temps ou leur espace de travail. Ces programmes ne transforment pas fondamentalement la nature du travail et ne donnent pas aux travailleurs une part plus grande des profits. Les formes qui touchent la tâche elle-même, que ce soit pour l'élargir, l'enrichir ou la restructurer, tendent à renverser la tendance tayloriste à l'émiettement et à la spécialisation du travail. Elles requièrent rarement des compétences largement accrues, et ne comprennent pas non plus d'indépendance, d'autonomie et de responsabilité plus grandes pour les travailleurs impliqués, d'après les recherches de Mansell *et al.* et de Shrank<sup>19</sup>. Il y a aussi des recherches qui ont montré que l'adoption de telles méthodes, par opposition au travail à la chaîne, non seulement améliore la satisfaction des travailleurs mais augmente leur productivité, car plusieurs travailleurs ne sont plus retardés par la vitesse de la chaîne<sup>20</sup>. De plus, la qualité du produit s'améliore aussi, car les travailleurs sont plus appliqués à leur travail quand ils en sont davantage responsables. Stokes rapporte que des travailleurs ont ainsi demandé et obtenu de pouvoir apposer leur signature sur leur produit<sup>21</sup>.

La rotation des tâches ne se fait qu'entre travailleurs de niveaux équivalents d'expertise. Elle brise la monotonie, mais requiert plus d'attention et d'effort de la part du travailleur. L'entreprise y gagne car elle a alors des travailleurs plus polyvalents qui peuvent remplacer ceux qui s'absentent, sans que les relations hiérarchiques ne soient affectées. Comme les autres formes de réorganisation des tâches, la rotation constitue un desserrement de l'étau du contrôle écologique et technique, compensé par un accroissement du contrôle psycho-social. On pourrait dire la même chose des équipes de travail, qu'elles soient autonomes, semi-autonomes ou pas autonomes du tout. La pression du groupe des pairs, les sentiments de fierté vis-à-vis de l'ouvrage bien fait font que le contrôle est intériorisé. Chacun devient une espèce de policier, pour lui-même et pour ses compagnons de travail.

Parce que ces formes d'organisation comportent quand même des avantages pour les travailleurs, elles sont rarement mises en oeuvre et quand elles le sont, c'est pour des catégories d'employés déjà favorisés, que l'entreprise coopte davantage par ce moyen. De plus, il faut dire qu'on écrit beaucoup sur ces formes d'organisation du travail, mais que vraiment bien peu d'expériences sont faites dans ce sens-là. Là où les désavantages sont plus considérables pour les travailleurs, c'est dans les cas beaucoup plus nombreux où l'entreprise instaure le temps partiel sur une grande échelle, par

exemple dans les grands magasins comme Steinberg et dans les chaînes de restaurant comme MacDonald's. Une recherche de l'IRAT et un numéro spécial de la revue *Dossiers « Vie Ouvrière »* ont bien montré les effets réels et néfastes de cette forme de travail « sur l'extension du droit de gérance, puis sur les possibilités de syndicalisation des travailleurs et enfin sur les divisions entre travailleurs »<sup>22</sup>. Il y a aussi des désavantages au plan de la santé et de la sécurité, au plan de la déqualification du travail, au plan du chômage qui est ainsi camouflé et de la surexploitation qui est augmentée, et enfin au plan des avantages sociaux, des salaires et de la sécurité d'emploi qui sont moindres. C'est du cheap labour pour les heures de pointe. Comme le disait un employeur, « nous obtenons les deux tiers d'une journée de travail de ces employés à demi-temps »<sup>23</sup>.

Les réformes qui touchent les horaires peuvent être de plusieurs types. Au minimum, il y a l'innovation qui permet à certains travailleurs d'arriver régulièrement un peu plus tard que d'autres, à condition qu'ils partent plus tard à la fin de la journée. Il y a aussi les horaires flexibles, les horaires variables, la semaine comprimée en trois jours de douze heures ou en quatre de neuf à dix heures. La plupart de ces formules comportent des avantages pour les travailleurs, réduisant le contrôle écologique, c'est-à-dire la nécessité d'être dans un espace donné huit heures par jour, cinq jours par semaine, mais il y a aussi des désavantages. Par exemple, cela diminue la pression syndicale pour réduire le temps de travail, car la flexibilité des horaires fait oublier que le nombre d'heures de travail demeure le même. De plus, c'est parfois utilisé pour étirer les heures d'ouverture d'une entreprise et pour éviter d'avoir à payer du sur-temps.

Donc, en plus d'être basée sur un contrôle psycho-social qui remplace un contrôle écologique, cette forme d'organisation du travail comporte aussi un élément de pouvoir coercitif et de pouvoir rémunérateur.

3. *Les formes d'organisation du travail où le pouvoir rémunérateur est le plus important, en combinaison souvent avec le contrôle psycho-social ou social-structurel.* Ici nous parlerons des bonis de groupe, de la distribution d'actions dans la compagnie à prix réduits (comme c'est le cas à General Motors à Sainte-Thérèse) et des systèmes sophistiqués de primes à la production. Les plans qui permettent aux travailleurs de choisir entre des augmentations de salaire ou des avantages sociaux entrent aussi dans cette catégorie, de même que les plans de partage des profits que l'on retrouve dans 29 % des 500 plus importantes compagnies de la liste de la revue *Fortune*. Selon

Nightingale, 10 % des employés des compagnies américaines sont membres d'un plan de partage des profits<sup>24</sup>.

En général, ces techniques de contrôle rémunératif sont organisées sur une base collective, pour que la pression du groupe puisse jouer, en plus de l'incitation individuelle. Cela diminue donc les coûts de surveillance. Les plans de partage des profits peuvent sembler avantageux, et ils le sont parfois, mais il faut dire que souvent ils remplacent des avantages sociaux et des salaires décents. À un récent colloque sur les nouvelles formes d'organisation du travail tenu à l'UQAM, Alfred Hamel, président de Québecair et d'Expéditex, a cité en exemple un plan de participation aux bénéfices et aux pertes qui est utilisé par Eastern Airlines, selon lequel jusqu'à 3,5 % du salaire des employés peut être confisqué par la compagnie au cas où l'objectif fixé n'est pas atteint. Même dans les plans où il y a participation aux bénéfices seulement, les travailleurs ne reçoivent jamais un partage équitable des profits additionnels obtenus. Chez Pascal par exemple, les employés reçoivent 10 % des profits seulement.

Le plan Scanlon, qui existe dans plus de 100 compagnies aux États-Unis et au Canada, est le plus connu des plans basés sur la participation collective aux profits supplémentaires et sur le contrôle psycho-social. La productivité est accrue et les coûts diminués par un système de suggestions que les travailleurs peuvent faire à des comités conjoints. Le but est de transformer l'entreprise en un système de coopération, par la circulation de l'information. Là où ce plan est appliqué, les travailleurs s'encouragent réciproquement à améliorer la productivité et les profits dans le but d'accroître leur rémunération. Par ailleurs, les syndicats ont insisté sur le fait que l'application du plan Scanlon tend plutôt à faire décroître le nombre des travailleurs dans l'entreprise.

4. *Les formes d'organisation où l'on fait appel aux techniques psychosociales de contrôle.* À première vue, ces formes peuvent ressembler à des mises à jour de l'approche des relations humaines, mais en fait elles vont beaucoup plus loin que ces dernières, faisant appel à la psychothérapie, à la Gestalt-psychologie, aux techniques de conditionnement à la Skinner et à la Newbold, et à d'autres méthodes semblables de manipulation psycho-sociale. Dans ces formes de travail, on change les noms des postes de direction et de supervision, pour utiliser des termes comme coordonnateur, consultant, facilitateur, conseiller. On insiste sur le leadership personnel, sur le dialogue, sur la motivation, sur les interviews, sur le counselling. Ou encore on traite l'employé comme un ordinateur qu'on programme, auquel on impose des modèles de comportement. Dans une veine un peu moins psychologique, on atténue les symboles qui accen-

tuent les écarts de statut et on donne de petits privilèges traditionnellement réservés aux cols blancs, par exemple l'accès au téléphone, au café et au stationnement. On permet aux gens de se parler durant le travail, on élimine les horloges à poinçonner, on paye les gens à la semaine plutôt qu'à l'heure, on donne des titres avec des plaques de noms.

### **Conclusion : la sophistication des contrôles technologiques et coercitifs**

Le but de ces techniques de contrôle est de voiler les véritables relations de pouvoir qui continuent à exister derrière des façades sécurisantes. Ces innovations ne servent donc qu'à améliorer le climat psychologique, à peu ou pas de frais pour l'entreprise, ou à des coûts qui sont compensés par l'augmentation de productivité qu'amènent le moral amélioré et l'identification accrue avec les dirigeants. Les méthodes plus coercitives (v.g. les bouncers, les chiens de garde, les matraques, les listes noires) sont gardées en réserve pour les moments de crise comme les grèves et les lock-outs qui peuvent advenir dans une entreprise. La coercition demeure donc, mais comme deuxième ligne de défense. On préfère le gant de velours à la main de fer, et la carotte au bâton, mais, comme le disent certains hommes d'affaires, « des carottes nouvelles et plus intéressantes sont nécessaires »<sup>25</sup>.

Il y a un intérêt certain de la part des dirigeants d'entreprise et aussi de la part de beaucoup de travailleurs pour toutes ces nouvelles formes d'organisation du travail, car elles ont souvent pour effet d'accroître le moral, la satisfaction, la sécurité, la paix sociale, la coopération, la productivité ainsi que les avantages matériels, pour les travailleurs et pour l'entreprise. Il faut dire cependant que ces méthodes affectent presque toujours une minorité de travailleurs. Esso par exemple limite ses programmes de participation aux échelons supérieurs<sup>26</sup>. Steelcase Canada Ltd. soutient que ces innovations devraient être réservées aux jeunes les plus instruits parce qu'ils « savent comment se servir de leur temps accru de loisir qui résulte des horaires flexibles, etc. »<sup>27</sup>. Les syndicats, par ailleurs, se plaignent du fait qu'elles réduisent le nombre de travailleurs, créant du chômage et du sous-emploi, que les travailleurs sont utilisés pour s'espionner réciproquement, qu'elles libèrent la direction de tâches de supervision, que les expériences sont rapidement abandonnées quand elles s'avèrent moins profitables que prévu ou quand les travailleurs commencent à revendiquer des réformes plus substan-



tielles, qu'elles diminuent la solidarité ouvrière et la conscience de classe des travailleurs. Par ailleurs, il faut dire qu'elles ont souvent tendance à faire croître les attentes des travailleurs et qu'elles ont parfois un certain potentiel révolutionnaire. On ne peut pas nier les avantages réels obtenus dans certains cas, mais il faut voir les avantages relativement supérieurs qu'en retirent les patrons, et le fait que ces derniers peuvent toujours y mettre un terme de façon unilatérale si leur droit de gérance vient à être affecté. C'est donc dire les limites étroites dans lesquelles ces réformes s'insèrent.

Il faut ajouter qu'à cause de la crise économique actuelle et de la diminution du pouvoir de certaines catégories de travailleurs, on peut constater un retour aux méthodes plus dures du travail en miettes et en pièces. Ceci se fait de façon plus ou moins subtile. Et il y a des méthodes coercitives qui se perpétuent bon an mal an malgré les modes successives dont on parle dans le *Harvard Business Review* mais qu'on applique rarement. Chez Firestone à Joliet, on est revenu l'an dernier au travail à la pièce, et les travailleurs des meubles Vilas à Cowansville sont toujours payés d'après leur productivité individuelle. Les travailleurs des industries chimiques et des mines mettent leur santé en danger et n'ont pas d'autre option que d'accepter cela ou de perdre leur emploi. La coercition est là : mourir du cancer plus tard ou crever de faim tout de suite. Dans certains cas, le contrôle coercitif se double d'un contrôle technique caché. En 1978, chez GM à Flint au Michigan, des managers avaient installé un mécanisme secret pour accélérer un peu la chaîne de montage à certains moments stratégiques de la journée, à l'insu des travailleurs. Quand ces derniers se plaignaient, les managers ramenaient la chaîne à son rythme normal puis en faisaient chronométrer la vitesse devant les représentants syndicaux. Celle-ci apparaissait alors normale (un camion à la minute) et la plainte était rejetée. Finalement, des électriciens syndiqués découvrirent des fils qui reliaient le contrôle de la vitesse de la chaîne à une boîte cachée dans le bureau d'un des managers. GM ne nia pas son crime, mais se contenta de payer une pénalité de 750 000 \$ au syndicat et de se débarrasser des deux managers impliqués<sup>28</sup>.

Le déplacement des entreprises vers les marchés de cheap labor du tiers monde représente une autre forme de pouvoir coercitif, relié cette fois-ci à un contrôle écologique et rémunératif. Les travailleurs du tiers monde sont moins organisés et moins protégés que dans les métropoles. Le contrôle hors de l'entreprise se manifeste aussi à travers les pressions psycho-sociales des mass media, à travers le lobbying et les pressions sociales des associations patronales, à travers les lois des parlements et les injonctions des juges, à travers les taux d'inflation qui ne sont pas compensés par des augmentations de salaires. Les méthodes de contrôle sont donc sorties du lieu de

travail et sont maintenant une responsabilité conjointe des entreprises et des gouvernements, et parfois aussi des syndicats. C'est là un type de contrôle qui se caractérise de plus en plus par l'utilisation de mécanismes légaux, qui ont eux-mêmes, à la limite, une dimension coercitive.

Au début de l'industrialisation, le contrôle était surtout coercitif, rémunératif et un peu charismatique et traditionnel. Aujourd'hui l'accent est mis surtout sur le contrôle psycho-social et socio-structurel, généralement en combinaison avec du pouvoir légal, écologique, technique, expert et surtout rémunératif. Ce passage du contrôle coercitif et direct au contrôle indirect et social s'explique en partie par le fait que les coûts sont moindres et les avantages plus considérables, et par le fait que ces seconds types de contrôle sont plus efficaces. Il y a un échange qui s'opère : une participation, minime, à la gestion ou aux profits, un assouplissement des cadences ou de la rigidité des périodes de travail sont concédés aux travailleurs en échange de la coopération et de la productivité accrues.

Pour l'avenir, la crise écologique et la crise économique vont sûrement ralentir la croissance et probablement favoriser un retour à des formes plus coercitives et plus directes de contrôle. De plus, la technologie fournit des moyens plus efficaces et moins coûteux de surveillance que la coercition et les pressions sociales. Des appareils de télévision en circuit fermé sont déjà utilisés pour surveiller les travailleurs dans certaines entreprises. Des appareils scellés existent qui peuvent enregistrer tous les déplacements des camions<sup>29</sup>. Des ordinateurs sont incorporés dans les machines (v.g. les caisses enregistreuse dans les magasins) pour établir des normes de productivité et pour surveiller leur application. Il y a des compagnies qui accordent des augmentations de salaire à ceux qui produisent au-dessus de la moyenne, en échange de l'approbation du syndicat pour le renvoi de ceux qui tombent sous la moyenne<sup>30</sup>. Il y a même des compagnies qui font passer des tests de détecteur de mensonge à leurs employés et à ceux qui postulent un emploi. Il est possible qu'à mesure que ces techniques électroniques de surveillance deviendront plus sophistiquées, les entreprises tentent de s'appuyer davantage sur un contrôle technologique et coercitif, tout en laissant tomber de plus en plus les autres formes de pouvoir. Quand on a un bon bâton, pourquoi partager les carottes ?

Cependant, la résistance ouvrière à ce durcissement et à cette extension du contrôle risque de devenir elle aussi plus forte, plus politique. Les grèves récentes en Suède montrent bien que les nouvelles formes d'organisation du travail instaurées à l'usine de Volvo à Kalmar n'éliminent pas la combativité et les revendications ouvrières et ne sont pas un remède aux conflits de travail, pas plus

d'ailleurs que la violence qui se manifeste par les nouvelles mesures répressives que les employeurs sont tentés d'adopter quand tout le reste échoue et qu'ils pensent qu'ils peuvent les appliquer impunément.

Jean-Guy Vaillancourt  
*Sociologie*  
*Université de Montréal*

Pauline Vaillancourt  
*Science politique*  
*UQAM*

---

NOTES

<sup>1</sup> Amitai Etzioni, *Les Organisations modernes*, Gembloux, Duculot, 1971.

<sup>2</sup> C. Wright Mills, « Note sur l'idéologie des relations humaines dans l'industrie », *La Revue socialiste*, n° 85, mars 1955, p. 306.

<sup>3</sup> J.R.P. Frend et B. Daven, « Les bases du pouvoir social », dans A. Lévy, *Psychologie sociale*, Paris, Dunod, 1965.

<sup>4</sup> Voir l'introduction et la conclusion de J.-G. Vaillancourt, *Papal Power*, Berkeley, University of California Press, pour une explication des principes de base de cette classification.

<sup>5</sup> Richard Edwards, *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the 20th Century*, New York, Basic Books, 1979.

<sup>6</sup> Dennis H. Wrong, *Power. Its Forms, Bases and Uses*, New York, Harper and Row, 1974.

<sup>7</sup> C. Wright Mills, « The structure of power in American society », *The British Journal of Sociology*, vol. IX, n° 1, mars 1958, p. 29.

<sup>8</sup> Karl Marx, *Le Capital*, vol. 1, chap. 13 et 31. Paul-Joseph Mantoux, *La Révolution industrielle au XVIIIe siècle*, Paris, Génin, 1959. Harry Braverman, *Travail et capitalisme monopoliste*, Paris, Maspero, 1975. David Montgomery, « Workers' control of machine production in the nineteenth century », *Labour History*, vol. 17, n° 4, automne 1976.

<sup>9</sup> K. Marx, *Le Capital*, vol. 1, chap. 27.

<sup>10</sup> Irving Bluestone, « Work humanization in practice: What can labor do? », dans W.J. Heisher and J.W. Howck (eds.), *A Matter of Dignity. Inquiries into the Humanization of Work*, Notre Dame, University of Notre Dame Press, 1977, p. 166-167.

<sup>11</sup> F.J. Roethlisberger, *Management and Morale*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1946, p. 40.

<sup>12</sup> Paul Blumberg, *Industrial Democracy*, New York, Schocken Books, 1969, p. 21.

<sup>13</sup> C. Wright Mills, « Note sur l'idéologie des relations humaines dans l'industrie », *La Revue socialiste*, n° 85, mars 1955, p. 309.

<sup>14</sup> Erik Olin Wright, *Classes, Crisis and the State*, London, New Left Books, 1978, p. 174.

<sup>15</sup> Aronowitz, 1974, p. 407.

<sup>16</sup> Martin Oppenheimer, « Participative techniques of social integration », *Our Generation*, vol. 6, n° 3, déc. 1968-janv. 1969, p. 100-109.

<sup>17</sup> Andy Friedman, *Industry and Labour : Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*, London, MacMillan, 1978.

<sup>18</sup> Dan H. Fenn, Jr. et Daniel Yankelovich, « Responding to the employee voice », *Harvard Business Review*, mai-juin 1972.

<sup>19</sup> Jacques Mansell, Ron Wilkinson and Alan Musgrave, *An Inventory of Work Arrangements in Ontario*, Toronto, Research Branch, Ontario Ministry of Labour, 1978. Voir aussi Robert Shrank, « How to relieve worker boredom », *Psychology Today*, juillet 1978.

<sup>20</sup> « Elargissement et enrichissement des tâches », *L'Entreprise et l'homme*, n° 4, 1978, p. 191.

<sup>21</sup> Bruce Stokes, « Worker participation-productivity and the quality of work life », Washington, D.C., *Worldwatch Paper*, n° 25, 1978, p. 13.

<sup>22</sup> Cité dans Paul-Emile Charland, « Le travail en miettes », *Dossiers « Vie Ouvrière »*, vol. 29, n° 139, nov. 1979, p. 519.

<sup>23</sup> Paul Dickson, *The Future of the Workplace*, New York, Weibright and Talley, 1975, p. 256.

<sup>24</sup> Donald Nightingale, « Industrial democracy : A strategy for improving productivity and labor management relations », *The Business Quarterly*, automne 1976, p. 42.

<sup>25</sup> Thomas Fitzgerald, « Why motivation theory doesn't work », *Harvard Business Review*, juillet-août 1971, p. 38.

<sup>26</sup> Mansell, *op. cit.*, 1978, p. 33.

<sup>27</sup> *Ibid.*, p. 96.

<sup>28</sup> *The Guardian*, 7, 1979, p. 2.

<sup>29</sup> Jim Woodward, « Labor in America — Teamsters: Left turn from right lane », *Seven Days*, vol. 3, n° 3, 30 mars 1979, p. 6.

<sup>30</sup> Jim Woodward, *op. cit.*, p. 6. Voir aussi Michael Poole, *Workers' Participation in Industry*, London, Routledge and Kegan Paul, 1975, p. 82-83.

---

## Problématique sur une nouvelle technique de gestions des soins infirmiers : le système P.R.N.

L'évolution dans la production des services publics au Québec est marquée actuellement, comme un peu partout, par une sorte de tendance à la rationalisation administrative ou économique. Comment rendre compte de cette évolution ? Le plus habituellement, on explique le changement social par l'innovation ou par le transfert technologique. Il va sans dire qu'une technique ne se matérialise pas nécessairement dans une machine. Elle peut être liée à une machine invisible, celle du travail humain : technique d'organisation ou de gestion. Cela précisé, on peut se demander si le recours à la technologie comme facteur dominant de changement social n'est pas un peu court, en ne remontant pas jusqu'à la dynamique sociale qui fonde la conception et l'usage de la technique.

La présente recherche voudrait illustrer ou vérifier ce point en considérant l'évolution de la gestion des soins infirmiers, qui est amorcée à un stade expérimental dans quelques hôpitaux du Québec, et qui est attribuée spontanément à une nouvelle technique de gestion : le système P.R.N. (projet de recherche en nursing). Au-delà de cette attribution spontanée, il peut être utile de considérer la dynamique sociale qui préside à la conception et aux usages du P.R.N. L'étude porte sur deux points : en premier lieu, une description du système P.R.N. : et en second lieu, une analyse de la dynamique sociale à laquelle cette technique se réfère. Il est superflu d'ajouter qu'il s'agit ici d'une recherche exploratoire puisque cette technique n'est pas encore largement appliquée et que ma propre

enquête, je devrais dire ma problématique, se ramène à des hypothèses issues de quelques interviews auprès des différents groupes concernés.

### Description du système P.R.N.

Le sigle P.R.N. signifie à l'origine « au besoin ». Lorsque le médecin fait une ordonnance, il peut ajouter à la posologie P.R.N., *pro re nata*, ce qui veut dire que le remède sera pris « au besoin ».

Dans le présent contexte, de quoi s'agit-il? D'un instrument de mesure en vue d'une allocation plus rationnelle des ressources humaines entre chacune des unités de soins infirmiers d'un hôpital, en vue de déterminer la taille et la composition d'une unité. Cet instrument de mesure a été conçu par Monique Chagnon, une infirmière de l'hôpital Sainte-Justine de Montréal. Celle-ci, alors directrice adjointe des soins infirmiers, trouvait insatisfaisants pour la pédiatrie les critères d'allocation des ressources prescrits par le ministère des Affaires sociales du Québec. Elle avait aussi l'ambition de faciliter le travail des infirmières. Elle chercha à élaborer de nouveaux critères avec la collaboration d'un groupe d'infirmières. À compter de 1976, le système a été élargi progressivement par l'Équipe de recherche opérationnelle en santé (EROS), dirigée par un ingénieur spécialisé en recherche opérationnelle, Charles Tilquin, pour couvrir l'ensemble des unités de soins d'un hôpital pour adultes. Cette équipe de recherche a pu poursuivre ses travaux grâce à l'octroi de fonds importants par le ministère de la Santé nationale et du Bien-être du Canada.

Actuellement, le système P.R.N. est implanté dans une douzaine d'hôpitaux et il est en voie de l'être dans une vingtaine d'autres au Québec. Plusieurs autres provinces du Canada et quelques hôpitaux américains, belges et suisses sont, à leur tour, en train de l'expérimenter.

Le système consiste en une mesure des besoins du patient et des soins qu'il requiert tels que les perçoit le professionnel infirmier\*. L'ensemble des besoins et des soins a été inventorié et décomposé en actes de soin, pour chacun desquels une norme de temps a été établie. À première vue, cette procédure évoque la technique d'organisation de Taylor, qui fut à la fin du dernier siècle le premier à

\* Charles Tilquin *et al.*, *Le Système P.R.N. 76 : un système d'information pour la gestion des soins infirmiers*, Université de Montréal, Département d'administration de la santé, 1979, 72 p. (dactylographié, non publié).

décomposer et à chronométrer le travail de façon systématique. Mais s'agit-il de taylorisme? On ne pourra répondre à la question que si l'on est attentif à décrire les modalités de cette décomposition et de cette chronométrie.

Pour Taylor, il s'agissait de décomposer en éléments les gestes des ouvriers et de recomposer ces éléments *autrement*, en éliminant tous les gestes inutiles, afin de minimiser la fatigue et de maximiser le rendement. Taylor a ensuite chronométré cette allure optimale, de sorte qu'après coup, il a pu imposer aux ouvriers ces normes de temps et mouvements; mais jamais l'équipe Eros n'a dégagé ni imposé ce type de normes optimales. Elle a procédé tout autrement. Elle a tout d'abord demandé à plus d'une centaine d'infirmières soignantes dans trois hôpitaux d'énumérer toutes les interventions requises par environ cent cinquante bénéficiaires types, en ayant soin de préciser la durée de chacune de ces interventions compte tenu de leur fréquence et de leur étendue.

Parallèlement, un comité de sept infirmières expertes, comprenant des cadres et des non-cadres, dressa une liste exhaustive d'interventions et accorda à chacune une durée unique obtenue par consensus. Ces deux inventaires furent conduits indépendamment l'un de l'autre. Lorsqu'ils furent achevés, l'équipe Eros en tira une seule liste, résultant de la résolution des écarts.

En somme, l'équipe Eros n'a jamais chronométré une allure optimale de chacune des interventions de soin. Au contraire, la valeur est déterminée par l'opinion d'experts sur le temps moyen nécessaire (dans une pratique reconnue comme normale) pour effectuer toutes les procédures requises par chacune des interventions durant une période de vingt-quatre heures. On obtient ainsi une longue liste, une sorte de menu de plus de deux cents plats, énumérant les soins possibles ainsi que le temps requis en moyenne pour chacun, compte tenu des caractéristiques des patients et de leurs besoins particuliers.

Par exemple, donner le biberon et la purée à un bébé six fois par jour a une valeur de soixante minutes, soit dix minutes par intervention. Cela veut dire que même si l'intervention concrète varie entre cinq et trente minutes, on considère que la moyenne de dix minutes permet de dégager le total de ressources humaines requises pour alimenter les vingt bébés d'une unité pendant vingt-quatre heures. Cette valeur de dix minutes n'est donc pas une norme qui s'impose à l'infirmière pour accomplir chacune des interventions particulières.

À partir des besoins individuels du patient, l'infirmière compose le meilleur menu possible de soins assortis chacun d'un nombre de minutes. Elle est ainsi en mesure d'additionner le total des minutes requises par tel patient dans les vingt-quatre heures suivantes, ce qui permet de classer le patient par exemple comme léger (classe 1) ou

lourd (classe 6). Une fois la collecte terminée pour chacun des malades, le coordonnateur des soins compile le grand total du temps requis pour l'ensemble des malades de son unité de soins.

D'autre part, le coordonnateur considère ses ressources en personnel infirmier. Chaque infirmière représente un total absolu de 480 minutes par jour, et en fait de 370 minutes si l'on tient compte du temps des repas et des pauses café prévus par la négociation collective ainsi que du temps de repos pour la fatigue, etc. Le coordonnateur peut donc comparer *le total des besoins au total des ressources* et pour balancer ces deux nombres, exiger que pour les vingt-quatre heures suivantes s'ajoute à son personnel régulier d'infirmières un personnel d'appoint fourni par une équipe volante ou par des infirmières en temps supplémentaires ou sur appel, etc.

Le système P.R.N., on le voit, vise une adéquation de l'offre de soins à une demande fluctuante, instable. C'est une technique non pas d'organisation du travail (comme le taylorisme) mais de gestion. La logique du système, jusqu'ici axé sur l'offre, pousse à englober la demande, recherche que poursuit actuellement le groupe Eros, sur les admissions. En somme le système P.R.N. est une technique de répartition optimale des ressources infirmières permettant la synthèse de l'information requise pour déterminer la taille de l'équipe de base de chacune des unités de soins et pour aider la décision quant au personnel d'appoint requis pour le quart suivant. Cette technique de gestion veut corriger la gestion traditionnelle qui, selon les concepteurs, se faisait au « pifomètre » ou au « tordage de bras ».

Cet instrument, du moins selon sa conception, paraît indifférencié par rapport aux différentes formes d'organisation du travail infirmier (par rapport au *primary*, au *functional* ou au *team nursing*...). En particulier il ne privilégie pas, de soi, le *functional nursing* appliqué dans certains hôpitaux américains, qui attribue telle intervention très fragmentée, très simple (prendre la température), à une personne qui la répète à longueur de journée et qui, à la limite, n'a plus besoin de la formation d'infirmière. Au Québec, cette forme d'organisation n'a pas réussi à s'implanter et c'est une autre forme d'organisation qui est privilégiée, celle où l'infirmière est responsable de son patient de façon continue et soutenue. En ce sens, le P.R.N. ne risquerait pas d'accentuer la division parcellaire du travail et d'avoir un impact taylorisant, du moins pas pour le moment. C'est une technique conçue non pas pour *organiser* le travail mais pour *gérer* l'ensemble du personnel infirmier d'un hôpital. Voilà pour ce qui est de la description très sommaire du P.R.N. selon ses concepteurs.



## Analyse par référence à la dynamique sociale englobante

L'évolution dans la production des services publics, plus spécialement dans les soins infirmiers, ne s'explique pas seulement comme on l'a supposé jusqu'ici par une innovation technique, fût-ce le P.R.N. Le postulat ici est que cet instrument technique lui-même porte à son tour les traces d'une dynamique sociale dans laquelle il a été conçu et fonctionne. Il y a donc une réciprocité entre déterminants techniques et sociaux. C'est ce que cette recherche se propose d'inventorier.

Partons de cette société ambiante globale aux caractéristiques multiples dont le P.R.N. porte sans doute la trace :

- société capitaliste où le temps vaut de l'argent ;
- société de services où l'État monopolise les services publics ;
- société à suffrage universel et en voie de crise fiscale ;
- société de conflits de travail ;
- société de la mesure quantitative et du management.

Analysons ces caractéristiques de notre société à titre de déterminants éventuels, soit de la conception du P.R.N., soit de l'usage qui en sera fait. Il se peut bien en effet que l'usage du P.R.N. ne soit pas déterminé par ses concepteurs mais par tels rapports de force, telle conjoncture, tels aléas.

### Premier déterminant : la crise actuelle du capitalisme

En période d'abondance, la croissance des dépenses publiques, en particulier les dépenses hospitalières, ne présente aucun problème. Mais en période de crise, les mêmes programmes, y compris les soins, pourraient devenir lourds à supporter pour les contribuables. Le gouvernement pourrait réduire les services de santé, mais dans la province d'Alberta, le parti libéral a perdu le pouvoir et est quasi disparu de la carte électorale du fait, semble-t-il, d'avoir réduit son régime d'assurance-maladie. Le gouvernement pourrait adopter une seconde stratégie, celle de hausser les taxes mais il sait qu'il est voué au même sort. Il est devenu banal de dire que le gouvernement adopte une troisième stratégie, c'est celle de réduire la croissance des dépenses en haussant la productivité dans les services publics, stratégie largement empruntée au secteur privé de notre société capitaliste.

Dans un tel contexte de coupures de budget, il me semble que cette pression détermine à l'avance la conception et l'usage du

P.R.N., dans le sens d'une augmentation du rendement des infirmières. Le gouvernement, le ministère des Affaires sociales (MAS) et l'administration risquent de porter de l'intérêt à cet instrument de mesure objective pour augmenter la productivité du personnel plutôt que la qualité des soins infirmiers. Ce serait une manière de réduire la croissance des coûts.

Il est vrai que le groupe Eros n'a pas conçu son instrument de mesure pour accélérer le rythme de travail ou pour accroître la charge des infirmières, encore que le P.R.N. fournisse une information plus complète sur ce que le bénéficiaire exige, ce qui se traduit forcément par plus de travail. Mais à cela, on peut ajouter que dans le contexte actuel, le fait de chronométrer l'acte de soin risque de ne pas servir qu'à une allocation plus rationnelle des ressources; il pourra servir à standardiser les soins et à en augmenter la quantité. L'effet, du côté de l'infirmière, pourra être de rendre ses conditions de travail plus lourdes, plus stressantes.

Du côté des patients, il est difficile à prévoir. L'information fournie par le P.R.N. les avantage; mais l'accélération les désavantage. Quant à cette hausse de productivité, les patients auront beau faire appel à une logique non marchande, celle de leur droit à la santé, du droit d'accéder aux soins hospitaliers, le gouvernement fera comprendre que pour payer la note de cette accessibilité universelle, il en est réduit à rationaliser les soins comme seule solution réaliste. Les patients comprendront que c'est à prendre ou à laisser, à moins qu'ils ne se regroupent pour faire pression ou pour voter contre le parti au pouvoir.

### Deuxième déterminant : la logique bureaucratique

Selon sa propre logique, la bureaucratie est de soi plus avide d'organisation, de gestion et de contrôle. Il me semble que dans un secteur monopolisé par l'État comme celui de la santé, l'usage du P.R.N. sera forcément infléchi dans le sens de cette logique bureaucratique. Qu'est-ce à dire? La mesure du P.R.N. conçu par Eros est une mesure d'allocation plus rationnelle des ressources. En tant que telle, elle intéresse en premier lieu le directeur des soins infirmiers de l'hôpital. Il tirera de cette norme objective un pouvoir accru pour négocier avec la direction des effectifs et des budgets plus importants et pour s'approprier une part plus importante de la gestion de l'hôpital. Du moins, a priori, il est naturel qu'il tente sa chance.

Mais l'hôpital aussi, et au même titre. Déjà l'Hôtel-Dieu de Montréal tire de cette mesure une information journalière qu'il compile au *mois* puis à l'*année*, de sorte qu'il tirera de cet instrument une justification objective pour réclamer du MAS un budget global

supérieur. (C'est une des raisons qui expliquent sans doute pourquoi le MAS refuse encore de prendre position.)

Est-ce que ce mouvement est de nature à renforcer la centralisation et la dépendance à l'égard du MAS? Centralisation, oui, mais dépendance ou irresponsabilité, je ne saurais dire. Même si une bureaucratie plus subtile que celle du MAS arrivait à déléguer des îlots de responsabilité réelle au « réseau » des affaires sociales, la logique veut que, sans nécessairement tout contrôler, le haut de la pyramide en vienne à contrôler le tout; cette perspective serait favorisée par la précieuse information fournie par le système P.R.N., le jour où il serait étendu à l'ensemble des hôpitaux du Québec. Le P.R.N. se situe dans cette tendance bureaucratique de notre société, il en émerge, il vient renforcer la bureaucratie et ses caractéristiques hiérarchiques et autoritaires; renforcer le pouvoir des gestionnaires qui sauront utiliser le P.R.N., ne serait-ce que cette information sur ce qu'est, pour une infirmière, une « journée loyale de travail ».

### **Troisième déterminant : les logiques syndicale et corporatiste**

À l'opposé de la logique bureaucratique, les fédérations syndicales, en particulier le S.P.I.I.Q., sont très méfiantes à l'égard du P.R.N. et le rejettent. Cette technique ne vient pas d'eux. C'est un ministère fédéral qui a financé la quasi-totalité de la recherche. Jamais, dans la construction de cette technique, le syndicat n'a été consulté en tant qu'organisme. Dans la présente conjoncture, il n'y voit qu'un instrument dans les mains de la direction du C.H. et du MAS pour couper les budgets et réduire le personnel infirmier. Cette méfiance tient à la conjoncture de crise économique, mais elle tient plus profondément à l'histoire syndicale, qui a été en partie constituée de luttes farouches contre toute forme de taylorisation ou contre toute forme de récupération du savoir artisanal ou professionnel par l'employeur.

Sur ce point particulier, je me demande s'il n'y a pas méprise. Le P.R.N. décompose et chronomètre mais, on l'a vu, ces deux procédures sont tout autres que celles de Taylor. Y a-t-il risque qu'à cause du P.R.N. l'infirmière puisse être réduite à une activité soignante simple, fragmentée, répétitive, soit bousculée par les cadences, robotisée, déqualifiée, prolétarisée? Puisque le P.R.N. n'est pas du taylorisme, il me semble difficile de le rejeter par opposition au taylorisme. Il y a d'ailleurs dans le document du S.P.I.I.Q. de mai 1980 une incohérence fondamentale : on rejette le P.R.N. et en même temps on se donne la peine de relever avec beaucoup de détails les carences de la technique et en quoi elle aurait besoin d'être rodée!

Là où le document est le plus fort, c'est lorsqu'il s'attaque au P.R.N. pour ce qu'il est, i.e. un instrument de gestion permettant de déterminer la taille et la composition des unités. Or la marge de manoeuvre que donne l'instrument tient à l'équipe volante et plus précisément aux employés à temps partiel occasionnels (T.P.O.). Il se peut qu'en conséquence, les T.P.O. augmentent. Si tel était le cas, il y aurait des effets sur la nature professionnelle du travail, sur la qualité des soins et même sur le pouvoir de mobilisation des syndicats. Cet enjeu concerne aussi l'Ordre dans la mesure où les intérêts des patients et ceux de la profession sont affectés.

Mais il me semble que certaines institutions sociales s'ajoutent à la dynamique sociale entre État employeur et travailleurs de la santé, et marqueront vraiment le système P.R.N. La première est le monopole de l'État sur les soins de santé au Québec, déjà mentionné : je n'y reviens pas. La seconde institution qui est proprement québécoise est le cadre des négociations dans la fonction publique et para-publique, et en particulier la table centrale. Le système P.R.N. risque de s'étendre à la production d'autres services publics. Il devient un enjeu d'affrontement entre l'État employeur et la Fédération des affaires sociales (FAS).

Je sais que les négociateurs des deux parties ont déjà le problème entre les mains, en relations de travail. Comment la table centrale pourrait-elle affecter l'usage du P.R.N. ? Il m'est difficile de prévoir dans quel sens elle le ferait, mais d'elle-même, elle fournit aux parties en présence des possibilités d'infléchir de façon importante les priorités du gouvernement, sa capacité de payer et de contrôler ou de déléguer son contrôle, et finalement de contrôler l'usage plus restrictif ou plus généreux du système P.R.N.

Dans cette ligne de pensée, il se pourrait que le S.P.I.I.Q. en vienne à adopter une nouvelle attitude vis-à-vis du P.R.N., un peu comme l'Ordre : accepter le P.R.N. avec prudence et viser à garder le contrôle de cet instrument de mesure. Après tout, ce sont les infirmières qui contrôlent actuellement la collecte et la compilation des informations fournies par le système ; elles pourraient exiger l'accès à l'ensemble de l'information destinée à la direction et s'en servir pour améliorer leurs conditions de travail, justifier leurs emplois, leurs budgets et même leur statut selon leurs intérêts corporatistes. Un peu à la manière des médecins qui ont réussi à imposer au gouvernement un mode de rémunération contrôlé par eux et conforme aux intérêts de leur profession.

Évidemment, cet auto-contrôle est beaucoup plus difficile pour les infirmières que pour les médecins, parce qu'elles sont déjà salariées et intégrées à la fonction para-publique et que, d'autre part, elles ne jouissent pas du même prestige social auprès de la population et du gouvernement. Mais cela dit, cette logique syndicale et

professionnelle des infirmières et des autres travailleurs de la santé pourrait utiliser la table centrale pour barrer la route à la déprofessionnalisation de leur profession et pour infléchir l'utilisation du P.R.N. dans le sens de leurs intérêts. Cette logique est paradoxale par rapport aux logiques précédentes. Et pourtant elle est possible. On aurait pu prévoir que la logique de la crise et la logique bureaucratique auraient affecté la profession d'infirmière, laquelle tendance se serait traduite par une augmentation des auxiliaires aux dépens des infirmières. Or c'est l'inverse qui se passe : actuellement les auxiliaires se forment pour devenir elles-mêmes infirmières. Mais il se peut que le mouvement s'arrête et qu'il soit même renversé suite au décret récent sur la délégation des actes. Tout dépend de ses modalités concrètes d'application. Chose certaine, il y a place pour une logique syndicale et corporatiste distincte de la logique bureaucratique.

## Conclusion

Le fin mot de cette dynamique sociale est celui de la légitimité car dès qu'il y a pouvoir, il y a la question de la légitimité de ce pouvoir, nécessaire à la reconnaissance de l'autorité et à l'adhésion des subordonnés. C'est en partie ce souci de légitimité qui détermine tout ce qui affecte l'évolution dans la production des services publics, y compris l'usage du système P.R.N. si ce système est adopté : c'est le même souci de légitimité qui détermine l'incidence des différentes logiques déjà énumérées, leurs renforcement, coalition, opposition ou luttes :

- logique liée à la crise actuelle du capitalisme
- logique bureaucratique
- logique corporatiste
- logique syndicale-patronale
- et sans doute, à long terme, logique du bénéficiaire électeur, sur laquelle nous n'avons actuellement aucune donnée.

Le système P.R.N. est susceptible de multiples usages. C'est la dynamique sociale entre ces différentes logiques qui déterminera l'usage effectif du P.R.N. :

- soit simplement une allocation plus rationnelle des ressources selon les besoins ;
- soit une accélération du rythme de travail pour augmenter le rendement de l'infirmière ;
- soit une augmentation du personnel occasionnel, qui affecte négativement à la fois la qualité des soins, la qualification du personnel et la vie syndicale ;

— soit une information plus complète sur les soins requis et sur une « journée loyale de travail infirmier », au profit des gestionnaires.

Le P.R.N., comme on l'a vu, n'est pas une technique d'organisation du travail, et à ce point de vue, il paraît être indifférencié. Mais c'est le sort réservé à son usage en milieu hospitalier qui le déterminera. Et cet usage sera lui-même déterminé par la dynamique sociale dont il a été question.

On voit par cette illustration que l'évolution dans la production des services publics est déterminée par une dynamique sociale et non par le seul « impératif technologique » comme le voudrait la théorie prédominante du changement social. Je me demande même si cette dynamique sociale détermine non pas seulement l'usage mais la conception même de l'instrument, en la confinant aux intérêts des gestionnaires.

André Billette

*Département de sociologie  
Université Laval*

---

## L'organisation du travail et les syndicats : reprendre l'initiative

De plus en plus de colloques et conférences sont convoqués, dans les milieux intéressés aux relations de travail, sur l'organisation du travail ; loin de clarifier cette notion cependant, tous ces discours semblent contribuer à l'obscurcir. Le mouvement syndical paraît tiraillé entre deux perceptions. À certains moments on ramènera à l'organisation du travail absolument tout ce qui se passe à partir de et entre les quatre murs de l'entreprise : la technologie mais aussi les horaires de travail, la division du travail mais aussi les grilles salariales, toutes ces réalités entraînant pêle-mêle sur leur passage cogestion, santé au travail et discrimination à l'endroit des femmes, le négociable et le rarement négocié. À d'autres moments, on associera plutôt ce concept fourre-tout à l'intérêt très particulier que lui porte le patronat et qui fait référence à tous les raffinements et grossièretés de l'organisation *scientifique* du travail, de la socio-technique et des divers programmes de qualité de vie au travail. Quelque peu empêtré dans ces définitions, le mouvement syndical parle peu d'organisation du travail, alors qu'il s'agit d'un sujet de dissertation préféré du patronat. Cette confusion, ces malentendus, recouvrent en fait des hésitations et des interrogations du côté ouvrier ; en matière d'organisation du travail, les syndicats accusent un certain retard dans l'articulation de leurs positions et plus encore dans la mise à jour de leurs pratiques. Retard explicable bien sûr, mais qui deviendra de plus en plus handicapant, à mesure que le patronat affûtera de plus en plus, de son côté et isolément, ses outils.

## **Autour d'un concept**

Du côté patronal, la discussion sur les modifications qu'il convient d'apporter à l'organisation du travail va bon train. Pour les patrons « de choc », on n'en est plus à l'époque des boîtes à suggestions. Certaines réserves s'imposent cependant. D'une part, certains secteurs industriels (intensifs en main-d'oeuvre, technologie peu développée, bas salaires) semblent demeurer intouchés par ces discussions, pour des raisons qui s'assimilent probablement aux caractéristiques qui définissent ces secteurs; il ne faudrait donc pas, lorsque nous parlons des tendances modernes, oublier cette importante fraction de la main-d'oeuvre, justement la plus exploitée, qui n'est pas près de connaître des changements à son quotidien terne.

D'autre part, cet intérêt du patronat pour les modifications à l'organisation du travail allant, d'un point de vue superficiel, vers une amélioration des conditions objectives de travail doit d'abord être vu comme un moyen pour hausser la productivité ou le rendement au travail via une hausse de la satisfaction ou de la motivation, critique centrale des syndicalistes et avec laquelle on peut difficilement être en désaccord tellement c'est évident. Mais cet intérêt patronal a aussi une autre fonction qui est de répondre à des besoins, pas nécessairement exprimés, des travailleurs; de répondre aussi à des manifestations d'écoeurement qui transforment souvent le champ de la production en champ de bataille ou de querelle larvée, ce qui n'est pas sans effet sur la productivité. Le mouvement syndical est fort conscient que les multiples formes de sabotage industriel, l'absentéisme, entraînent maintenant fréquemment des réformes patronales sophistiquées. Peut-être avons-nous cependant un certain malaise à avouer que le contenu de certaines réformes répond à des besoins ou désirs des travailleurs auxquels les pratiques traditionnelles de négociation ouvrière n'ont pas su répondre.

De quoi parlent les patrons lorsqu'ils s'interrogent sur l'organisation du travail? On peut ranger les modifications les plus discutées dans les catégories suivantes :

- (1) Les modifications d'ordre matériel au processus de production : les plus rares parce que les plus coûteuses, et qui ne sont doute jamais qu'un aspect d'une modification nécessitée d'autre part par des impératifs technologiques et économiques.
- (2) Les modifications d'ordre social au processus de production qui ont trait à la division du travail entre les travailleurs essentiellement : travail par équipes semi-autonomes, enrichi, rotatif, tout le domaine dit de la socio-technique.
- (3) Les modifications d'ordre social au régime de relations humaines dans l'entreprise, qui laissent intact le processus de production mais



visent à créer un climat harmonieux dans l'entreprise : l'école des « relations humaines » du vieux Mayo se porte encore bien.

(4) Les modifications d'ordre financier comme la participation aux bénéfices.

Face à cette avalanche de mesures qui sont discutées et utilisées du côté patronal, les syndicats doivent sortir de la défensive, et en arriver à aller un peu plus loin que la traditionnelle dénonciation des objectifs mercantiles qui sous-tendent ces modifications ; bien sûr, il faudra continuer à le dire, mais il faut aussi se demander pourquoi ces réformes sont souvent bien reçues par les travailleurs. Démasquer, mais pas seulement démasquer ; analyser aussi et ne pas craindre la remise en cause.

Les syndicats se réfèrent souvent, lorsqu'ils parlent d'organisation du travail, à une définition si large que rien de ce qui touche le milieu de travail ne lui est finalement étranger. Ce n'est pas sans raison que la F.T.Q., pour ne nommer que celle-là, manifeste peu d'enthousiasme lors des « sommets économiques » devant les tentatives gouvernementales d'amorcer une discussion sur la « qualité de vie au travail » ; comment en effet pouvait-on mettre des énergies sur la recherche d'une plus grande autonomie dans la vie de travail alors qu'on en est encore à l'ABC dans la défense d'une qualité minimale de vie au travail : salaires décents, sécurité et santé, droit au travail, etc. On ne pouvait être contre la Q.V.T. mais on ne pouvait la prioriser. Cette attitude syndicale est particulièrement compréhensible dans un contexte de crise économique, où l'inévitable priorité est la défense des emplois existants et la création d'emplois tragiquement absents. Le discours syndical tend donc à dire « tout est organisation du travail », à commencer par et y compris le fait de n'en pas avoir ; il n'y a pas loin, de cette définition globalisante, à une légitimation d'indifférence face à l'organisation du travail dans un sens plus restreint qui me semble plus apte à cerner la réalité : soit le processus de division du travail entre les travailleurs ainsi qu'entre les machines et « les » travailleurs (le « travailleur collectif »), y compris les dimensions matérielle et sociale de l'organisation du travail.

## Pratiques syndicales

Certains terrains de lutte syndicaux et certaines préoccupations m'apparaissent être de ceux qui font déboucher sur des remises en cause de l'organisation matérielle du travail. La lutte pour la santé-sécurité au travail, tout d'abord, a fait déboucher le mouvement syndical sur la constatation que la dangerosité n'était pas un mal inévitable mais plutôt la conséquence d'une organisation, d'un pro-

cessus pensés par des gens qui ne se souciaient pas de l'aspect santé-sécurité. Les luttes en santé-sécurité mettent inévitablement au rancart l'illusion de la « neutralité » de l'organisation du travail, de l'objectivité du risque.

Dans le même ordre d'idées, plusieurs syndicats sont confrontés à des problèmes sérieux au lendemain des processus de désindexation des conventions collectives; cette opération oblige, dans certains secteurs, des travailleuses pas nécessairement très jeunes ni très fortes à accomplir des travaux dits « lourds » qu'elles ne sont pas toujours capables d'accomplir, ou (et) qu'elles sont davantage portées à refuser que leurs camarades masculins. Qu'il y ait dans ce phénomène une part de conditionnement social, c'est certain, de même qu'il est assuré que les femmes n'ont généralement pas développé leur musculature au même degré que les hommes, pour un ensemble de raisons trop connues. Il reste que ces situations, lorsqu'elles éclatent, sont susceptibles d'engendrer une remise en cause générale de l'organisation matérielle du travail, un refus de cette organisation et une prise de conscience de son caractère inhumain et périlleux. Cette prise de conscience pouvait avoir été retardée par la tradition voulant que les travaux pénibles soient réservés aux « moins anciens », soit les travailleurs mâles dans la vingtaine, qui n'échappent pas nécessairement à la symbolique force musculaire-virilité.

Une autre occasion a amené le mouvement syndical à s'intéresser à l'organisation matérielle du travail : c'est lorsqu'il a dû amèrement constater que ses acquis étaient sapés par des changements dans l'organisation du travail contre lesquels il était impuissant. L'introduction de changements technologiques ayant pour effet de supprimer des emplois ou de modifier des horaires de travail « vivables » est sans doute ici l'exemple privilégié. Les syndicats tentèrent alors de modifier les effets des changements technologiques, généralement incapables d'aller à la source du problème.

La question des cadences et du travail au rendement a aussi été une préoccupation syndicale dans certains secteurs. De même, le phénomène de la taylorisation du travail et ses « remakes » contemporains ont été dénoncés, des points de vue de la parcellisation, déqualification et ainsi de suite. La critique syndicale n'a cependant pas engendré de projet revendicatif à opposer à ces phénomènes; nos contradictions, sur lesquelles je reviendrai, commencent alors à faire surface.

J'ouvre ici une parenthèse. Il n'est pas dans mon propos de décréter que certaines revendications syndicales sont plus ou moins justes, plus ou moins nobles que d'autres. Je crois que personne ne peut s'arroger le droit de distinguer entre, par exemple, des revendications « qualitatives » et « quantitatives », les premières étant bien

sûr les « plus avancées », et les seules aptes à attaquer l'organisation du travail. Il est si important de « contextualiser » ce genre d'analyses, qu'il devient en pratique quasi impossible de parler autrement qu'en général, en termes de projet syndical global.

La F.T.Q., en 1973, lançait une brochure intitulée « Notre place dans l'entreprise », qui constituait un premier essai de définition de stratégie syndicale dans le domaine de l'organisation du travail.

On y parlait de l'aliénation au travail, de ses effets sur les travailleurs et des intérêts qu'elle servait. Les nouvelles méthodes d'organisation étaient — fort sommairement — décrites et discutées : l'absence de contrôle ouvrier réel était mise en relief. La brochure se terminait sur des suggestions de nouvelles avancées revendicatives : contrôle des fonds de pension, santé-sécurité, sécurité d'emploi, contrôle accru sur l'organisation matérielle et sociale, accès aux livres comptables. Ce premier essai devait, par la suite, céder la place à des questions plus « urgentes » : la santé-sécurité et le droit au travail devenaient les grandes priorités syndicales.

À partir de ce tour d'horizon rapide, je voudrais maintenant faire ressortir ce qui me semble un point de convergence entre les positions patronales et syndicales, soit la valorisation du travail, de l'activité-travail. Comme si, au-delà des divergences idéologiques dans le mouvement syndical, pensées marxiste et judéo-chrétienne confondues, on se référait uniformément à un certain héritage culturel prolétarien qui imprime une valeur sacrée à l'activité travail. Les uns seront plus sensibles au caractère socialement intégrateur du travail, les autres à la promesse de prise de conscience ouvrière qu'il contient, de développement d'une conscience de classe qui irait de pair avec un inévitable développement des contradictions du système.

Le résultat est le même. À gauche comme à droite, en effet, le chômage est une tare et un fléau, on réclame à grands cris la création d'emplois sans trop se soucier de l'utilité de la production en cause, ou du genre de société qu'elle nous prépare, l'important étant que la roue tourne. Les syndicalistes aguerris se désolent parfois de voir que les jeunes travailleurs n'adoptent pas les comportements de leurs aînés, utilisant au maximum les possibilités de congés de maladie et de congés sans solde, rêvant de mises à pied saisonnières, de semaines comprimées ou d'horaires de travail allégés, abandonnant même des jobs « steady » ; et ce sont ceux-là souvent qui seront tièdes à l'égard de l'institution syndicale.

La seule solution syndicalement acceptable pour se dégager d'un travail aliénant ou pour lui redonner une certaine signification semble bien être l'implication... et la « libération » syndicales\*.

---

\* Libération au sens de dégrèvement partiel ou total.

Les revendications pour une semaine de travail plus courte — exemple, les 32 heures du C.T.C. — n'ont pas, dans un passé récent, donné lieu à une stratégie syndicale d'envergure. Rares sont les syndicats qui n'essaient pas de raccourcir les heures de travail mais le discours syndical ne priorise plus cette revendication. Or, peut-être que les jeunes travailleurs n'acceptent plus aussi facilement cette « éthique du travail » qui réunit gauche et droite. Et la vraie question que recouvrent les tentatives de rendre le travail plus vivable est peut-être « faut-il chercher à diminuer l'emprise du travail sur nos vies ou travailler à redonner signification aux gestes que nous posons quotidiennement ? ». Ni l'un ni l'autre terme de l'alternative ne constituent une grande préoccupation syndicale.

### Des contradictions aux stratégies

Au premier rang des contradictions syndicales, je rangerais cet immense facteur de démobilitation — conscient ou inconscient — qu'est l'incapacité des pays dits socialistes à se démarquer valablement de l'organisation du travail capitaliste; nous savons que Taylor a eu des émules particulièrement enthousiastes à l'Est... Voilà qui constitue un mauvais départ quand on est convaincu que le développement industriel pourrait servir à la libération des individus et non les enchaîner toujours et davantage à un travail débilitant et dépouillé de signification.

Dans un deuxième temps, le mouvement syndical reproduit, à l'occasion, un certain nombre de contradictions — écart théorie-pratique — dans le domaine de l'organisation du travail. Par exemple, alors que l'on dénonce le caractère abêtissant du travail, la parcellisation, etc., on s'accroche à une ligne de conduite qui, au nom de la sécurité d'emploi ou de la limitation du fardeau de travail, amène à refuser et à dénoncer les tentatives d'enrichissement des tâches, l'introduction d'une certaine polyvalence. Il m'apparaît que c'est un choix tronqué que de se voir imposer le choix entre « une job plate » et « pas de job du tout », puisque c'est souvent pour prévenir la disparition de postes que l'on met de l'avant cette attitude syndicale. Cette crainte des baisses d'effectifs a entraîné un blocage syndical face à toute possibilité de changement de contenu d'un travail, alors que les principaux intéressés sont souvent, dans leur for intérieur, accablés par la monotonie et la répétitivité de leur travail. Dans d'autres cas enfin, les luttes contre la déqualification ne sont pas toujours sans charrier une part de réflexes corporatistes. Bien sûr, les nuances sont toujours de mise. Ainsi, l'attachement à un métier, une formation, une compétence, un diplôme spécifiques

trahit aussi la dépossession vécue par les travailleurs par rapport à leur cadre de travail.

Une autre zone d'ombre me semble être toute la question de la division du travail (créateur-exécutant) et de la hiérarchisation. Le mouvement syndical ne remet pas — ou plus — fondamentalement en cause le type de division du travail qui a cours dans nos sociétés industrielles. Il la reproduit dans ses appareils et l'entérine par ses pratiques de négociation qui ont souvent pour effet de figer et d'accentuer la hiérarchisation, non seulement des postes, mais parfois même aussi des salaires.

Le mouvement syndical commence seulement d'autre part à se dégager du réflexe de la « monnayabilité » : on troque la sécurité ou des horaires de travail supportables contre des « primes ». Le refus de la « monnayabilité » mène tout droit à des contestations globales de l'organisation de la production.

J'ai en outre mentionné auparavant les ambiguïtés syndicales sur la réduction de la semaine de travail ; ainsi, il est parfois difficile de dire si le mouvement syndical est contre le travail à temps partiel *en principe* ou *de façon conjoncturelle*, parce que c'est souvent un moyen de surexploiter la main-d'œuvre ou d'économiser des postes. De même pour la semaine comprimée de travail, qui a l'immense avantage pour les patrons de diminuer les coûts de production dans certains secteurs (baisse de l'absentéisme, économies d'ordre technique) ; le discours syndical souligne cet aspect, et c'est excellent d'y penser, mais qui convaincra les travailleurs concernés que voilà une raison suffisante pour rejeter la semaine comprimée ? Le même raisonnement peut être appliqué aux horaires flexibles ; là où les syndicats ont la force nécessaire pour garantir une non-augmentation du fardeau de travail, sur quoi repose la pertinence du refus « de principe » de tels horaires ?

Le mouvement syndical s'est trop souvent heurté au mur des « droits de la direction » pour ce qui a trait à l'organisation matérielle et, dans une grande mesure, sociale, du travail. Contraint de négocier les effets et les aménagements de décisions difficilement contestables, il trouve toute proposition patronale automatiquement suspecte ; le fait que trop souvent les travailleurs aient fait les frais de supposées améliorations techniques sans que les syndicats, impuissants au niveau de la gestion, aient pu valablement réagir, doit être pris en compte : dans pareil contexte, le refus global n'est pas sans logique. Ceci dit, le mouvement syndical ne serait-il pas lui-même victime de son discours antagonique qui, tout juste qu'il soit, l'empêche cependant de voir que les travailleurs voient parfois des initiatives patronales venir au-devant de leurs désirs ? De même, l'attachement du mouvement syndical à la notion de collectivité l'empêche peut-être de distinguer que l'expression d'aspirations

individuelles telles qu'autonomie, liberté, qualité de la vie privée — non pas en soi réactionnaires mais plutôt étrangères au public, au collectif — est tributaire d'un mouvement social avec lequel il faut compter.

Contentons-nous maintenant de souligner quelques enjeux que soulèvent l'organisation du travail et les modes les plus courants de modifications.

Un premier enjeu en cause pour le mouvement syndical, et pour chaque syndicat pris isolément, concerne le sentiment d'appartenance. On se rend compte en effet que, dans plusieurs cas où des initiatives patronales ont amené la constitution de groupes intégrés de travail dans un cadre moins ou pas du tout hiérarchisé, l'appartenance syndicale cède le pas à l'appartenance de groupe. Ailleurs, où la mode est plutôt aux « relations humaines », l'appartenance d'entreprise prend le pas sur l'appartenance syndicale. Voilà un problème d'envergure, qu'il serait cependant naïf d'imputer en entier à l'initiative patronale; l'allégeance syndicale et la conscience de classe ne sont pas à ce point volatiles: il se peut que l'enracinement syndical ait été faible au départ.

J'aurais, en outre, tendance à croire que les syndicalistes québécois, du fait du monopole syndical d'entreprise et des rivalités inter-syndicales, sont particulièrement sensibles — et sans doute déconcertés — face à ce phénomène. La faillite du sentiment d'appartenance syndicale peut se traduire par le passage d'un groupe à une organisation rivale, et non uniquement par une perte de vitalité syndicale, toujours récupérable. Des améliorations « autonomisantes » peuvent donc avoir pour effet de modifier l'appartenance syndicale, et les syndicats doivent savoir distinguer les origines du problème, en tentant de concilier la survivance d'une organisation forte et antagonique et les aspirations individuelles qui ont trouvé tout à coup un nouveau canal d'expression.

Le point de départ pour l'établissement d'une stratégie syndicale valable sur le terrain de l'organisation du travail me semble être de reprendre l'initiative. Le mouvement syndical est actuellement, au-delà de quelques formules stéréotypés, essentiellement sur la défensive dans ce domaine: défense de l'emploi, défense du statu quo... Cette situation entraîne deux conséquences. D'une part les syndicats, pris un à un, se retrouvent non pas devant des faits accomplis — ils existent et les changements doivent quand même être négociés — mais très certainement pris de court et obligés de situer leur riposte en fonction de paramètres définis par la partie adverse. Ils risquent en plus de voir leurs membres développer l'impression que, même si les syndicats ont fait du bon travail sur le plan de certaines conditions de travail, c'est de l'employeur qu'en dernier ressort viennent les améliorations concrètes au vécu du travail.

D'autre part, et par définition, un syndicat en position défensive n'est plus maître de ses priorités.

Les syndicats devraient en arriver à développer eux-mêmes des alternatives à la présente organisation du travail, sans attendre que d'autres y pensent avant eux et ne récupèrent à leur profit la hausse de la satisfaction des travailleurs. Sans doute n'y a-t-il pas *un* modèle vers lequel les syndicats devraient se diriger, s'agissant plutôt d'un faisceau d'avenues qui pourraient être explorées. Toute revendication avancée en rapport avec l'organisation sociale et matérielle du travail doit nécessairement se compléter d'une réflexion sur les changements souhaitables ou indispensables qui devraient prendre place en corollaire au niveau de l'action syndicale. Les valeurs à la base de l'action syndicale dans ce domaine doivent être celles de non-compétition et d'égalitarisme, mais aussi de respect des différences individuelles, qu'il s'agisse des capacités différenciées ou de responsabilités extérieures au travail. Prendre l'initiative syndicale dans le domaine de l'organisation du travail implique aussi le refus de s'incliner devant le caractère inévitable de la technique, devant sa pseudo-neutralité. Bien sûr, tout ceci nous amène en plein dans des droits de la direction particulièrement protégés et difficilement attaquables ; mais l'action syndicale n'est en somme qu'un grugeage perpétuel des droits de la direction, l'imposition toujours répétée d'un pouvoir ouvrier en redéfinition constante.

Une telle orientation syndicale est porteuse d'une contestation globale des modes de production, et partant des incidences de ces modes de production sur nos vies à tous. Il est possible de continuer à revendiquer le plein emploi, le droit au travail, tout en se préoccupant davantage du genre d'emploi en cause, tout en prenant conscience des conséquences potentielles pour les travailleurs d'une orientation strictement productiviste du développement social.

Mais est-il possible pour le mouvement syndical de procéder à un tel réalignement dans le contexte juridique des relations de travail que nous connaissons en Amérique du Nord : négociation entreprise par entreprise, rapports de force inégaux et désavantageux ? Il s'agit là en effet de luttes qui doivent être élargies, faire l'objet de fronts communs, d'une mobilisation qui se situe au-dessus des syndicats locaux pris un à un. Ce sont là des problèmes sur lesquels les syndicalistes doivent poursuivre leur réflexion, mener des débats. L'organisation du travail capitaliste et les moyens à prendre pour la combattre constituent un (autre) domaine où les certitudes militantes semblent difficiles à formuler.

Mona-Josée Gagnon  
F.T.Q.

Les nouvelles formes d'organisation et de gestion de l'entreprise

Le rôle de l'État est de garantir un environnement réglementaire favorable à l'innovation et à la croissance. Il doit également veiller à ce que les entreprises soient traitées équitablement et que les droits des consommateurs soient protégés. L'État doit également promouvoir l'éducation et la formation, ainsi que la recherche et le développement, afin de créer une main-d'œuvre qualifiée et innovante. Enfin, l'État doit également promouvoir l'investissement et le commerce international, afin de créer des opportunités de croissance et de développement.

En conclusion, les nouvelles formes d'organisation et de gestion de l'entreprise sont essentielles pour assurer la compétitivité et la croissance de l'économie. Elles permettent de mieux répondre aux besoins des consommateurs, d'augmenter la productivité et de réduire les coûts. Elles permettent également de créer de nouvelles opportunités de croissance et de développement. Enfin, elles permettent de mieux protéger les droits des consommateurs et de promouvoir l'éducation et la formation. C'est pourquoi il est essentiel que les entreprises adoptent ces nouvelles formes d'organisation et de gestion de l'entreprise.



## 2

## Introduction de la deuxième partie

## Qualification et formation de la main-d'oeuvre

Le texte de Jean Renaud, Monique Berthiaume et Paul Bernard met en lumière la transformation qui s'est opérée dans le marché du travail. D'un marché de travail polarisé dans les années trente et quarante, on voit émerger un marché de travail plus stratifié après les années cinquante. Ce dernier est caractérisé par un plus grand éventail de statuts socio-économiques, de qualifications professionnelles et de revenus, et l'éducation y occupe une plus large place. On passe, disent les auteurs, « d'une société où la rémunération est uniquement fondée sur l'exercice d'un savoir-faire à une société où le savoir-faire acquis sur les bancs de l'école vaut en lui-même de plein droit ». Par contre, alors que l'accès à un emploi qualifié en début de carrière, pour les travailleurs ayant commencé leur vie active dans les années trente, est uniquement fonction de la formation professionnelle, dans les années quarante, on voit apparaître un effet non négligeable de la formation générale, qui se maintiendra, si bien que la qualification de l'emploi dépend plus aujourd'hui de la formation générale que de la formation professionnelle. Cette modification des règles du jeu est vue, entre autres, comme une conséquence de la nécessité d'avoir une formation générale pour apprendre un métier qui risque d'être en redéfinition constante.

Or, que se passe-t-il réellement au niveau du système d'éducation? Le texte « Enseignement professionnel: le bon ou le mauvais ministre » analyse plus spécifiquement le réaménagement de l'enseignement professionnel dans le réseau secondaire. Si la formation générale prend de plus en plus d'importance pour l'accès

72

2

Qualification et formation  
de la main-d'œuvre

---

## Introduction de la deuxième partie

Les textes regroupés dans cette section posent de manière originale la question de la formation professionnelle qui, au Québec, fait actuellement l'objet de nombreux débats.

Le texte de Jean Renaud, Monique Berthiaume et Paul Bernard met en lumière la transformation qui s'est opérée dans le marché du travail. D'un marché du travail polarisé dans les années trente et quarante, on voit émerger un marché du travail plus stratifié après les années cinquante. Ce dernier est caractérisé par un plus grand éventail de statuts socio-économiques, de qualifications professionnelles et de revenus, et l'éducation y occupe aussi une plus large place. On passe, disent les auteurs « d'une société où la rémunération est uniquement fondée sur l'exercice d'un savoir-faire à une société où le savoir-faire acquis sur les bancs de l'école vaut en lui-même de plein droit ». Par contre, alors que l'accès à un emploi qualifié en début de carrière, pour les travailleurs ayant commencé leur vie active dans les années trente, est uniquement fonction de la formation professionnelle, dans les années quarante, on voit apparaître un effet non négligeable de la formation générale, qui se maintiendra, si bien que la qualification de l'emploi dépend plus aujourd'hui de la formation générale que de la formation professionnelle. Cette modification des règles du jeu est vue, entre autres, comme une conséquence de la nécessité d'avoir une formation générale pour apprendre un métier qui risque d'être en redéfinition constante.

Or, que se passe-t-il réellement au niveau du système d'éducation? Le texte « Enseignement professionnel : le bond en arrière du ministère » analyse plus spécifiquement le réaménagement de l'enseignement professionnel dans le réseau secondaire. Si la formation générale prend de plus en plus d'importance pour l'accès

du travailleur à un emploi qualifié, les dernières réformes proposées par le gouvernement du Québec dans le domaine de l'enseignement professionnel « refusent explicitement de donner une formation de base à tous les étudiants ». Ainsi, la polyvalence prônée au moment de la « Révolution tranquille » perd maintenant toute signification. Selon les auteurs, Charles Halary et Daniel Thomas, « la formation polyvalente ou technique n'a pas été un échec parce qu'elle n'a jamais été sérieusement appliquée dans le réseau scolaire québécois. La polyvalence n'est en fait qu'un assemblage d'apprentissages techniques surspécialisés et de culture générale dispensée par bribes ». De plus, le réseau d'enseignement professionnel secondaire n'a jamais été véritablement intégré au réseau d'enseignement général.

En dépit du besoin de l'étudiant d'une formation générale poussée pour l'accès à un emploi qualifié, en dépit aussi d'un manque de main-d'oeuvre qualifiée au Québec, la réforme du MEQ sur la formation professionnelle remet en question la scolarité obligatoire jusqu'à l'âge de seize ans pour favoriser plutôt les stages en entreprise et prévoit même la renonciation du ministère à son monopole de délivrance des diplômes au profit de l'entreprise. Le prétexte du MEQ pour renoncer à donner une formation de base à tous les étudiants serait que cette formation générale pourrait être acquise après l'entrée sur le marché du travail.

C'est là justement l'éventualité qu'un autre texte, « De l'école (usine) à l'usine (école). Le congé-éducation payé », met en doute. Après avoir repris l'historique du dossier du congé-éducation payé, qui a donné lieu à la convention 140 de l'O.I.T., Pierre Paquet étudie la situation de ce dossier au Québec à travers le rapport de la Commission Adams chargée par le ministère du Travail du Canada d'enquêter sur le congé-éducation payé et la productivité, et à travers le document du MEQ sur la formation professionnelle. On analyse la trame de fond de ce dernier document comme une proposition en vue de troquer une formation professionnelle initiale de nature large et polyvalente contre une hypothétique formation ultérieure (formation récurrente). Or, dit l'auteur, « tant l'O.C.D.E. (d'où origine le concept d'éducation récurrente) que l'UNESCO soutiennent que l'on ne saurait justifier une réduction de la formation initiale au nom de l'éducation récurrente. Au contraire, ces deux organismes considèrent la formation initiale large et polyvalente comme une condition de base au fonctionnement efficace d'un système d'éducation récurrente; de plus, ils considèrent que les futurs travailleurs insérés dans des programmes de formation professionnelle courte ou d'apprentissage devraient pouvoir compter sur des garanties de retour (recours) ultérieur aux ressources éducatives, sous forme de droit reconnu ».

---

## Qualifications professionnelles et carrières : l'évolution du Québec des années trente à nos jours \*

Le thème de la qualification professionnelle est au coeur d'un grand nombre de mouvements sociaux. C'est sous sa bannière, en quelque sorte, qu'ont été menés ces dernières années les divers débats sur la légitimité ou la nécessité des corporations professionnelles, ou sur la limitation de l'accès à certains métiers. C'est aussi sous sa bannière qu'ont pris naissance, quel que soit leur niveau, les diverses spécialisations et surspécialisations scolaires.

Mais ce n'est pas seulement au sein des luttes sociales et politiques que se retrouve ce thème ; il a aussi largement marqué les problématiques académiques. N'est-ce pas lui qu'on retrouve derrière la théorie économique connue sous le nom de *capital humain*, derrière le thème marxiste de temps socialement nécessaire à la production-reproduction de la force de travail, ou encore derrière l'usage très (trop?) répandu de la variable éducation en sociologie ?

Malgré tous les discours auxquels elle s'est prêtée, la qualification professionnelle n'en demeure pas moins un

---

\* Seconde partie d'une analyse dont la première tranche est parue dans *Sociologie et sociétés*, vol. 12, numéro 1, 1980, p. 23-52. Cette étude a été rendue possible grâce au soutien du Conseil de la recherche socio-économique (MAS), de l'Office de la langue française et du programme F.C.A.C. du ministère de l'Éducation.

phénomène peu étudié, ou plutôt rarement conçu dans sa dimension biographique temporelle. On s'est généralement restreint à l'étude d'une de ses facettes particulières. Aboutissement quasi-automatique du séjour à l'école pour la sociologie fonctionnaliste de l'éducation, sous-produit quasi négligeable de l'appareil idéologique d'État pour beaucoup de marxistes. On a eu peu tendance à étudier sa séquence et ses mutations au niveau des travailleurs individuels de même que ses effets sur le déroulement de leur carrière.

Nous avons déjà présenté une telle étude de mobilité sociale liant les qualifications professionnelles (tant scolaires qu'effectivement mises en pratique dans le cadre des emplois) au déroulement de la carrière<sup>1</sup>. Après l'avoir présentée dans ses grands traits, nous nous attacherons particulièrement à montrer comment ces liens ont évolué des années trente à nos jours, pour mieux faire ressortir l'évolution sociale récente du Québec.

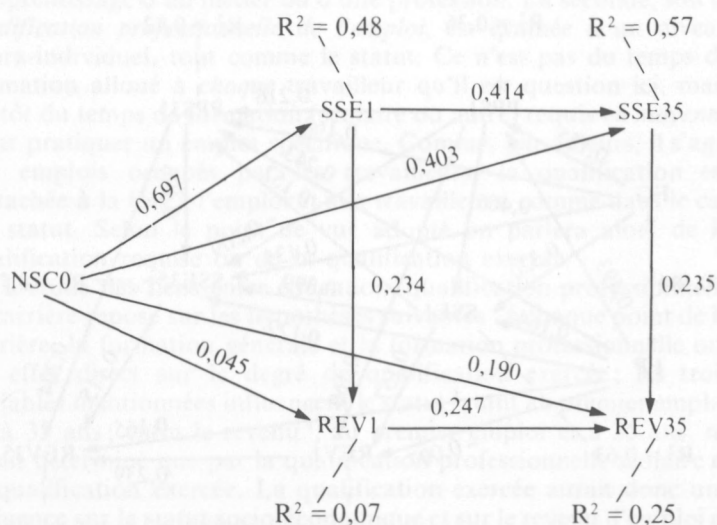
## Une nouvelle modélisation des carrières

Présentons donc, en premier lieu, le modèle classique d'acquisition de statut et de revenu et les modifications que nous y avons apportées en y insérant des mesures de la qualification professionnelle.

Le modèle classique d'analyse de la carrière professionnelle présente l'origine sociale et l'éducation comme facteurs explicatifs de l'acquisition du statut socio-économique et du revenu d'emploi (voir la figure 1). Ce schéma a permis de mettre en lumière trois conclusions principales : en tout point de la carrière, le statut est déterminé par l'origine sociale et l'éducation ; le revenu dépend de l'éducation et du statut ; les statuts et les revenus présentent une forte inertie, en d'autres termes, en cours de carrière les individus ont tendance à demeurer dans une même zone relative de statut et de revenu.

La contribution de ce modèle traditionnel à la compréhension des mécanismes concrets à l'oeuvre est toutefois restreinte. En effet, la mesure habituelle de l'éducation, définie par le nombre d'années de scolarité complétée, ne permet pas une analyse approfondie des rapports entre école et carrière. Dans le même sens, le statut socio-économique constitue une variable peu suggestive de processus concrets. Afin de répondre notamment à ces critiques, nous avons démontré que la qualification professionnelle, tant scolaire qu'exercée, est une variable clef pour comprendre les mécanismes régissant les destins individuels.

FIGURE 1 — Cheminements de causalité reliant l'éducation, les statuts au premier emploi et à 35 ans et les revenus correspondants (hommes de 35 ans et plus)



NSCO : nombre d'années de scolarité

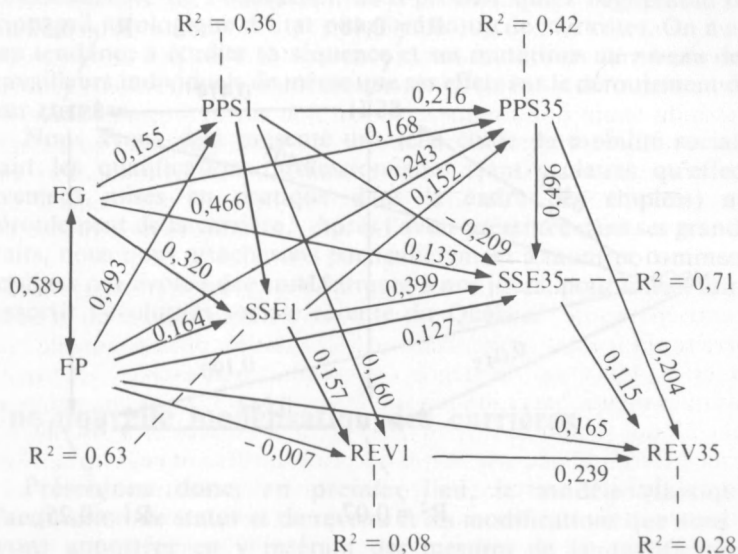
SSE : statut socio-économique, au premier emploi (SSE1) ou à 35 ans (SSE35)

REV : revenu de l'emploi, au premier emploi (REV1) ou à 35 ans (REV35)

Avant de procéder à l'analyse historique, résumons brièvement les conclusions issues de ce nouveau modèle (voir la figure 2), qui servira d'outil de base dans la présente étude.

Rappelons tout d'abord les modifications apportées au modèle classique. D'une part il ne sera pas tenu compte de l'origine sociale, l'accent étant ici mis sur le déroulement de la carrière et le rôle de la qualification. D'autre part, les variables décrivant le deuxième emploi correspondront à un temps biographique fixe, c'est-à-dire 35 ans, afin que nous puissions comparer dans le temps historique des travailleurs rendus au même point de leur carrière. Il va sans dire que le choix de ce point évite, lorsqu'on ne procède qu'à une analyse transversale, de confondre les travailleurs en début, en milieu et en fin de carrière. Ce biais aurait été présent si nous avions retenu l'emploi au moment de l'enquête. Par ailleurs, le choix de l'âge de

FIGURE 2 — Cheminements de causalité reliant l'éducation, les qualifications, les statuts au premier emploi et à 35 ans et les revenus correspondants (hommes de 35 ans et plus)



FG : formation générale scolaire

FP : formation professionnelle

PPS : préparation professionnelle spécifique moyenne du titre occupationnel, au premier emploi (PPS1) ou à 35 ans (PPS35)

SSE : statut socio-économique, au premier emploi (SSE1) ou à 35 ans (SSE35)

REV : revenu de l'emploi, au premier emploi (REV1) ou à 35 ans (REV35)

35 ans a une double vertu : en premier lieu, il est suffisamment éloigné du début de la carrière pour que de nombreux changements aient pu survenir ; en second lieu, il permet de ne pas restreindre outrancièrement la taille de l'échantillon sous analyse, ce qui rend possible une division de cet échantillon en groupes d'âge ou pseudo-cohortes.

La qualification professionnelle est présentée sous deux dimensions importantes : la qualification acquise à l'école et la qualification exercée dans une occupation<sup>2</sup>. Nous avons estimé la première, qui fait référence à des attributs individuels, en



distinguant dans la durée de la scolarité la part de formation générale et la part de formation professionnelle. Cette dernière constitue ce qu'on pourrait appeler la *qualification professionnelle scolaire*, dans la mesure où elle est plus directement reliée à l'apprentissage d'un métier ou d'une profession. La seconde, soit la *qualification professionnelle de l'emploi*, est évaluée à un niveau supra-individuel, tout comme le statut. Ce n'est pas du temps de formation alloué à *chaque* travailleur qu'il est question ici, mais plutôt du temps de formation (scolaire ou autre) requis *en moyenne* pour pratiquer un emploi spécifique. Comme, par ailleurs, il s'agit des emplois occupés par les travailleurs, la qualification est rattachée à la fois à l'emploi et aux travailleurs, comme dans le cas du statut. Selon le point de vue adopté on parlera alors de la qualification requise ou de la qualification exercée.

L'étude des liens entre éducation, qualification professionnelle et carrière repose sur les hypothèses suivantes : à chaque point de la carrière, la formation générale et la formation professionnelle ont un effet direct sur le degré de qualification exercée ; les trois variables mentionnées influencent le statut<sup>3</sup>, tant au premier emploi qu'à 35 ans ; enfin le revenu<sup>4</sup>, au premier emploi et à 35 ans, ne serait déterminé que par la qualification professionnelle scolaire et la qualification exercée. La qualification exercée aurait donc une influence sur le statut socio-économique et sur le revenu d'emploi et elle présenterait tout comme ceux-ci une certaine inertie. À la limite on s'attend à ce que les liens entre statuts et revenus de même que les inerties de statut et de revenu disparaissent. La qualification exercée serait le véritable porteur des inerties de statut et de revenu puisqu'elle rendrait compte en grande partie de la variable peu explicite qu'est le statut et de ce qui est réellement rémunéré, soit un certain savoir-faire.

Deux faits majeurs ressortent de la première partie de l'étude : l'analyse des cheminements de causalité indique qu'à chaque moment de la carrière, la qualification exercée est le principal déterminant du statut et du revenu ; paradoxalement toutefois, si la qualification exercée présente bien une inertie entre les deux moments de la carrière, elle n'est responsable que pour une très faible partie du maintien du statut et du revenu en cours de carrière.

Ce modèle qui s'est avéré utile pour mettre en lumière les articulations liant la formation générale et la formation professionnelle aux différentes dimensions des emplois des travailleurs de même que les liens synchroniques et diachroniques entre ces dernières devrait permettre, s'il est appliqué aux différentes cohortes formant la main-d'oeuvre, de comprendre l'évolution, sur certains aspects, du marché du travail québécois depuis près d'un demi-siècle et la transformation de ses liens avec

les institutions scolaires. Durant cette période, on a assisté à la seconde guerre mondiale, à la transformation de l'industrie québécoise et à la grande réforme du système scolaire du Québec. Ces grands changements n'ont pu qu'affecter les carrières des travailleurs et leur déroulement. En contrepartie les traces qu'ils y ont laissées peuvent nous informer sur leur impact et leur signification réels. Plus particulièrement, on devrait y lire les transformations du rôle et de la place de la qualification professionnelle tout au long de l'histoire récente.

Le système de causalité que nous avons décrit plus haut se répète pour chaque pseudo-cohorte depuis les années trente. Mais si sa structure, c'est-à-dire le système de liens de dépendance entre les variables, demeure la même, il n'en va pas pour autant ainsi de l'importance relative des diverses influences. Comme on le verra, si la qualification professionnelle, le statut et le revenu d'un emploi demeurent des enjeux fondamentaux pour les travailleurs dans l'univers du travail, les modalités de la compétition tendent à se modifier en fonction principalement de l'évolution globale de l'économie et de la société. Il n'est pas suffisant, en conséquence, de comparer les coefficients des pseudo-cohortes successives pour réussir à dégager un sens clair de ce qu'ils évoquent. Il nous faut auparavant faire ressortir les grands traits de l'évolution de la société québécoise — plus précisément de sa main-d'oeuvre et de ses emplois — depuis les années trente.

En premier lieu, nous allons montrer que le stock des emplois a connu une profonde mutation quant au type d'inégalités qu'il présente au point de vue du revenu, du statut et de la préparation professionnelle exigée et que ces changements témoignent du passage d'une société que l'on pourrait appeler polarisée à une société que l'on pourrait nommer stratifiée.

En deuxième lieu, on verra que l'évolution des caractéristiques scolaires des entrants dans la main-d'oeuvre rend compte, sous une forme plus atténuée, du même passage.

Ces deux points, que nous traiterons en examinant les distributions des variables au premier emploi selon les groupes d'âge, vont nous conduire à reformuler l'évolution de la société québécoise non pas comme la simple création des classes moyennes mais beaucoup plus comme l'émergence d'une société diversifiée et stratifiée.

En troisième lieu, une fois établie l'évolution de l'infrastructure (le stock des emplois), nous examinerons les modalités d'allocation des emplois dans le temps (la superstructure), afin de montrer que malgré une autonomie relative de ces deux niveaux, il y a concordance à long terme. Plus spécifiquement, nous nous

attacherons à montrer les mutations dans les déterminants et les effets de la qualification professionnelle.

## Cohortes et histoire

Les données sur lesquelles reposera notre analyse sont tirées d'une enquête auprès d'un échantillon représentatif de la main-d'oeuvre québécoise, réalisée au début de l'année 1978 (n = 3893)<sup>5</sup>. Nous avons choisi d'étudier dans un premier temps la main-d'oeuvre masculine, dont les modèles de carrière sont déjà mieux connus et qui permet donc une meilleure évaluation des apports de notre analyse.

On ne peut évidemment pas reconstituer l'évolution historique du Québec du point de vue qui nous intéresse à partir d'une comparaison de la situation, au moment de l'enquête, des individus faisant partie de différents groupes d'âge. D'une part la comparaison serait faussée par le fait que les groupes ainsi définis n'en sont pas au même point dans leur cycle de vie, certains commençant leur carrière alors que d'autres la poursuivent et que d'autres encore la terminent. D'autre part, il ne serait pas possible, dans cette perspective, d'étudier le déroulement même de la carrière, phénomène autour duquel tournent pourtant bon nombre de nos hypothèses.

Or, on peut résoudre ces deux problèmes à la fois en faisant des comparaisons à âge constant entre des cohortes<sup>6</sup> : on confrontera ces groupes entre eux relativement aux caractéristiques de leur premier emploi et de leur emploi à 35 ans, de telle sorte que les résultats nous révèlent ce que sont les débuts — et les milieux — de carrière maintenant et ce qu'ils étaient il y a dix ans, vingt ans, etc., de même que l'évolution historique des liens entre ces deux points du temps biographique.

Le découpage des cohortes a été fait en périodes de 10 ans (voir le tableau 1). Il nous permet d'affirmer que les cohortes 5 à 2 ont commencé leur carrière approximativement dans les années trente, quarante, cinquante et soixante respectivement, et qu'elles ont atteint 35 ans dans les années cinquante, soixante, soixante-dix. De tels points de repère historiques nous aideront à interpréter les comparaisons des distributions et des modèles d'accès aux emplois des différentes cohortes, comparaisons que nous entreprendrons après avoir décrit les résultats d'ensemble du modèle.

TABLEAU 1  
*Position chronologique des pseudo-cohortes*

Cohorte <sup>a</sup>	Âge en 1978	Année de naissance	Année du premier emploi <sup>b</sup>	Année de l'emploi à 35 ans
2	25 à 34 ans	1944-1953	1962-1971	—
3	35 à 44 ans	1934-1943	1952-1961	1969-1978
4	45 à 54 ans	1924-1933	1940-1949	1959-1968
5	55 à 64 ans	1914-1923	1930-1939	1949-1958

a. On notera que la cohorte 1 (les 15-24 ans) a été exclue de l'analyse, une trop grande proportion de ses membres n'ayant pas terminé ses études.

b. Il s'agit de l'intervalle de 10 ans dans lequel la plus forte proportion des membres a obtenu son premier emploi, compte tenu de la longueur moyenne des études précédant le premier emploi pour chaque cohorte, selon la formule (année du premier emploi = année de naissance + 6 ans (âge moyen de début des études) + durée moyenne des études dans une cohorte donnée). Comme le dernier terme de cette équation varie selon la cohorte, on trouve des discontinuités dans l'estimation qui en résulte, même si, bien entendu de telles discontinuités n'existent pas en réalité.

### L'évolution du Québec : d'une société polarisée à une société stratifiée

L'évolution sociale que reflète la distribution des variables selon les groupes d'âge peut être ramenée à trois propositions :

- 1) il y a émergence de plus en plus marquée des classes moyennes en ceci que la moyenne de chaque variable tend de plus en plus à coïncider avec le mode de la distribution ;
- 2) on note simultanément une tendance opposée, dans la mesure où les distributions des variables prennent de plus en plus une forme étalée, c'est-à-dire que de moins en moins de travailleurs partagent ces valeurs « moyennes » ;
- 3) il y a déclassification (parfois lente, parfois rapide) des pseudo-cohortes plus anciennes par les plus récentes, tant sur les traits individuels des travailleurs que sur les traits des emplois que ceux-ci occupent.

Ces propositions, valides pour l'ensemble des variables présentées plus haut, n'ont cependant pas la même force et la même valeur de généralité selon que l'on considère les caractéristiques

directement liées à l'économie (soit la qualification de l'emploi, le revenu et, à un moindre titre, le statut socio-économique) ou les caractéristiques proprement individuelles, c'est-à-dire définissant le travailleur *indépendamment* de l'emploi qu'il occupe (la formation générale et la formation professionnelle). On examinera donc successivement ces deux sous-ensembles. Cet examen se fera à l'aide des quatre premiers moments de la distribution statistique de chaque variable<sup>7</sup>.

Nous privilégierons enfin, pour étudier leurs distributions, les variables qui sont clairement interprétables en termes de périodes historiques. Ainsi, comme la plupart des travailleurs étudiés ne retournent pas aux études après avoir commencé leur vie active, les valeurs successives des variables scolaires des groupes d'âge reflètent sans conteste une évolution historique. Il en va de même des variables mesurées au premier emploi : elles rendent compte des emplois disponibles aux nouveaux entrants. Par ailleurs, les variables mesurées à l'emploi à 35 ans, si elles rendent aussi compte d'une succession historique, sont cependant affectées par les succès ou échecs de chaque cohorte et par ses points de départ, de sorte qu'il est hasardeux de lire la séquence selon les groupes d'âge comme si elle ne reflétait que la seule évolution historique.

Enfin, les distributions présentées portent sur l'ensemble des travailleurs masculins et féminins et non sur les seuls hommes qui ont fait l'objet de l'analyse précédente. On évite ainsi de considérer des fluctuations qui ne seraient pas attribuables à l'évolution globale de la société québécoise mais seulement à un déplacement du partage du marché entre les groupes sexuels. Bien que ce dernier phénomène soit important, il ne constitue pas l'objet de la présente étude.

### **Les variables individuelles découlant de l'emploi**

La qualification exigée pour l'emploi et le revenu et le statut socio-économique d'un travailleur quelconque définissent bien sûr ce travailleur mais décrivent avant tout l'emploi qu'il occupe. En d'autres termes, ces traits des emplois ne peuvent être appréhendés qu'à partir de l'univers des individus, mais leur ensemble recrée aussi l'univers des emplois d'une société à un temps donné. Or ces emplois et leurs caractéristiques sont contraints dans leur évolution par l'état global de l'économie et de la société. Ainsi, par exemple, il est impossible, en un temps donné, de distribuer en revenu plus que ce que génère à ce moment l'économie. De la même façon, on ne peut changer arbitrairement la formation professionnelle des emplois, dans la mesure où celle-ci est directement et

irréremédiablement liée au mode de production et à l'infrastructure industrielle. Sur ces deux éléments, un changement dans la distribution des individus reflète nécessairement un changement économique et social réel.

Seul le statut socio-économique peut sembler indépendant de ces contraintes. En effet, le statut social est, en un sens, un bien dont la création ou la distribution ne sont pas directement soumises à des impératifs économiques. En contrepartie le statut socio-économique demeure, dans l'univers du travail, directement lié aux emplois et aux titres professionnels et ne peut donc évoluer en l'absence de modification des emplois, de l'infrastructure industrielle et du mode de production.

Ceci posé, revenons aux trois propositions générales énoncées plus haut pour montrer comment elles s'appliquent à ces trois variables, ce qui nous permettra d'en dégager une signification sociologique.

Si l'on considère les troisièmes moments des trois variables discutées ici et présentées au tableau 2, on constate qu'ils sont systématiquement plus forts pour les groupes d'âge 4 et 5 que pour les groupes d'âge 2 et 3. Pour 1930-1949, les distributions des revenus, des statuts socio-économiques et des qualifications exigées sont donc plus asymétriques vers le bas que pour 1950-1979 : les distributions tendent à changer et leurs moyennes les partagent de plus en plus en deux groupes égaux de travailleurs (ou d'emplois). La moyenne, relativement inoccupée pour les cohortes 4 et 5, devient un lieu réel plus important.

En cela (et en cela seulement) peut-on dire qu'il y a avènement des classes moyennes : on passe d'une société où la distribution des caractéristiques des emplois est asymétrique, c'est-à-dire comporte plus de travailleurs ou d'emplois au-dessous de la moyenne qu'au-dessus, à une société où il tend à y avoir autant de travailleurs ou d'emplois de part et d'autre de la moyenne.

Il y aurait véritablement émergence d'une société de classes moyennes si et seulement si il y avait concurremment croissance de la concentration autour des moyennes. En d'autres termes, il ne suffit pas que la moyenne statistique devienne le centre véritable de la distribution des emplois pour que l'on soit en présence d'une société de classes moyennes; il faut de surcroît qu'il y ait, historiquement, une progression telle que le groupe moyen soit de plus en plus prépondérant et peu dispersé. Or, ce n'est pas cette image qui se dégage des quatrièmes moments mais bien l'image opposée : il y a, dans le temps, étalement ou déconcentration des distributions sur ces trois variables.

Tout comme pour les troisièmes moments, les quatrièmes moments se divisent en deux périodes distinctes. Avant 1950, les

TABLEAU 2  
*Quatre premiers moments des distributions des variables (hommes  
 et femmes)*

Variables	Groupes d'âge	n	Moments <sup>a</sup>			
			1 ( $\bar{X}$ )	2 ( $\sigma$ )	3	4
FG	2	1101	11,2	2,38	-0,026	0,828
	3	747	10,4	3,09	0,451	0,506
	4	585	9,4	3,02	0,665	1,671
	5	360	9,0	3,53	0,490	0,652
	Tous	3525	10,5	2,82	0,169	1,582
FP	2	1101	16,3	19,44	1,279	2,840
	3	747	16,0	23,57	1,857	4,688
	4	585	9,5	20,22	2,592	7,384
	5	360	9,1	21,39	2,776	8,068
	Tous	3525	12,8	19,89	1,978	5,506
PPSI	2	1100	1,024	1,375	2,366	6,815
	3	740	1,034	1,520	2,552	6,970
	4	583	0,748	1,284	-3,527	13,969
	5	358	0,936	1,426	2,914	9,348
	Tous	3536	0,877	1,308	2,876	9,854
SSEI	2	1160	42,5	14,560	0,501	-0,737
	3	803	41,5	15,287	0,565	-0,836
	4	639	36,9	13,814	0,922	-0,086
	5	394	37,1	14,196	0,895	-0,153
	Tous	3787	39,8	14,080	0,660	-0,480
REVI	2	1020	9011,1	6 030,4	3,706	31,014
	3	674	7585,3	5 838,1	1,679	4,084
	4	505	7561,1	10 546,3	10,941	184,138
	5	303	6954,2	16 353,4	10,478	132,117
	Tous	3179	7759,2	8 261,4	11,978	270,205

a. Voir la note 7.

distributions de statut, de revenu et de qualification professionnelle sont fortement concentrées alors qu'après cette date elles deviennent subitement beaucoup plus étalées. Contrairement à ce qu'on aurait pu attendre, on ne retrouve pas une homogénéisation des distributions, mais bien plutôt une hétérogénéisation des emplois ; c'est l'émergence d'une stratification plus nuancée certes, mais en un sens moins égalitaire.

Remarquons, avant de poursuivre, que nous avons négligé dans notre description un fait systématique mais difficilement interprétable : le groupe d'âge dont le premier emploi a été occupé dans les années quarante présente une plus forte asymétrie et une plus forte concentration de ses distributions que ce qu'on observe

pour le groupe d'âge qui le précède dans les années trente. En d'autres termes, l'évolution qui vient d'être décrite n'est pas linéaire ou continue. Elle différencie nettement les périodes d'avant et d'après 1950 mais s'applique mal à la seule période d'avant 1950. Ces fluctuations dans le modèle d'évolution peuvent être vues comme résultant des conjonctures historiques. Mais nos données ne nous permettent pas de savoir si c'est la pseudo-cohorte des années trente ou celle des années quarante qui connaît une situation particulière. C'est peut-être la crise des années trente qui est, par exemple, responsable d'une croissance — temporaire — de la symétrie ou ce sont peut-être au contraire la guerre et l'immédiat après-guerre qui sont la cause de l'accroissement — temporaire — de l'asymétrie. Quoi qu'il en soit, un fait net demeure : au-delà des fluctuations, l'année 1950 semble marquer la fin d'une société et le début d'une autre. Plus précisément, le moment de remplacement d'une société basée sur un certain type d'inégalité par une nouvelle société présentant une structure différente d'inégalité.

Si l'on devait caractériser ces deux sociétés, on pourrait décrire l'ancienne société comme étant polarisée : par rapport aux revenus, il y a beaucoup de petits et peu de gros salariés, et les petits salariés présentent peu de différences entre eux ; pour la très grande partie des individus, donc, les revenus devaient sembler être distribués de façon égalitaire à quelques exceptions près. Cette société d'avant les années cinquante était polarisée aussi par rapport au statut socio-économique et à la qualification des emplois. Il y avait forte concentration des statuts sous la moyenne et peu d'emplois donnant des statuts élevés, beaucoup d'emplois exigeant peu de savoir-faire et peu d'emplois exigeant un savoir-faire très poussé. Bref, c'est là une société où domineraient numériquement les ouvriers au bas de l'échelle sociale, contrebalancés par quelques professionnels et hommes d'affaires au haut de cette échelle.

À ce modèle d'inégalité qui se caractérise par ses extrêmes, d'où l'appellation de *polarisé*, a fait place, dans les années cinquante, un modèle d'inégalité qui se caractérise par une gradation continue des travailleurs et des emplois autour du centre des distributions et que nous nommerons *stratifié*.

Dans cette nouvelle société, ce n'est pas qu'il y ait plus de petits et de gros salariés, de faibles statuts et de hauts statuts, d'emplois exigeant un faible savoir-faire et un haut savoir-faire. C'est plutôt qu'apparaît entre ces pôles l'éventail complet des valeurs intermédiaires, éventail dans lequel se retrouve la majeure partie de la main-d'oeuvre. Contrairement à la situation prévalant dans la société polarisée, il n'y a plus de « nous » quasi unique, chaque travailleur et chaque emploi se trouvant situé quelque part sur un continuum de différenciation.



La question n'est pas ici de savoir si la société stratifiée est plus ou moins égalitaire que la société polarisée. La seule indication que nous ayons de cela est que ces deux sociétés présentent autant d'inégalité : la dispersion moyenne (écart type) est à toutes fins utiles la même d'un temps à l'autre sur toutes les variables, sauf le revenu, qui présente une baisse de dispersion moyenne pour les deux groupes d'âge qui ont commencé leur vie de travail dans la société régie par le modèle stratifié. La véritable question est plutôt de savoir, au-delà des types d'inégalité, en quoi ces sociétés se distinguent. Nous y reviendrons après avoir examiné les changements dans la distribution des variables scolaires.

### **Les variables scolaires**

Les variables scolaires, soit le nombre d'années d'étude consacrées à la formation générale (FG) et à la formation professionnelle (FP), se distinguent des variables liées à l'emploi d'une double façon.

En premier lieu, elles ne sont pas directement contraintes par l'état de l'économie. Bien qu'il ne soit pas possible, par exemple, de dépasser à un moment donné la capacité globale de l'économie en termes de revenus, l'apprentissage scolaire peut augmenter même si l'économie ne varie pas. Certes, il y a des contraintes économiques indirectes pour les individus, comme la capacité de ne pas travailler pour poursuivre des études, mais n'étant qu'indirectes, ces contraintes sont moins impératives.

En second lieu, les variables basées sur le nombre d'années d'étude sont sujettes à un effet plafond, alors que les variables liées à l'emploi ne sont pas susceptibles de présenter un tel effet. Cet effet vient du fait que la longueur totale du cursus scolaire potentiel n'a pas changé au cours des ans ; ainsi s'il y a accroissement de la moyenne de scolarité, il se peut, à la limite, que cette moyenne se situe à l'échelon le plus élevé et que l'écart type devienne nul ou très faible.

La première propriété est sans doute responsable du fait que la formation générale et la formation professionnelle connaissent une progression continue de leurs moyennes depuis les années trente, alors que le statut socio-économique et la préparation professionnelle spécifique des emplois connaissent pour leur part une chute dans les années quarante. Pour ces deux dimensions de l'éducation, il y a sans conteste déclassification relative des travailleurs, les nouveaux entrants présentant toujours une scolarité supérieure à celle des travailleurs qui sont déjà sur le marché du travail. Cette déclassification est d'autant plus importante que

l'éducation de la vaste majorité des travailleurs n'est pas modifiée après leur entrée dans la main-d'oeuvre. Contrairement à cela, la qualification exigée, le statut et le revenu d'emploi sont susceptibles d'être modifiés en cours de carrière, de telle sorte que même lorsqu'il y a déclassification relative sur ces variables d'une cohorte à l'autre, elle peut n'être que temporaire. Mais l'éducation ne pardonne pas!

Quant à l'effet plafond, il est sans doute responsable du fait que même si la formation générale et la formation professionnelle passent, tout comme les trois variables liées à l'emploi, d'un modèle de distribution polarisé (avant les années cinquante) à un modèle de distribution stratifié (après 1950)<sup>8</sup>, il y a en partie repolarisation pour la pseudo-cohorte la plus récente sur la formation générale. Après 1960, la formation générale approcherait suffisamment de son maximum pour produire une forte concentration d'individus à ce pôle<sup>9</sup>.

### **Du polarisé au stratifié**

Résumons ce que nous a appris l'examen des distributions des variables scolaires et des caractéristiques du premier emploi :

- 1) les distributions de toutes les variables passent d'une forme polarisée à une forme stratifiée :
- 2) ce changement apparaît de façon soudaine vers 1950 ; les deux groupes d'âge qui sont entrés sur le marché du travail avant cette date sont du type polarisé ; les deux groupes d'âge entrés après cette date présentent un type d'inégalité stratifié ;
- 3) les cinq variables considérées présentent le même modèle et le même point de coupure historique ; en d'autres termes, l'émergence d'un nouveau modèle d'inégalité n'est pas uniquement liée de façon contrainte à l'économie et au travail ; ce modèle imprime également sa marque aux décisions scolaires des individus ;
- 4) seules les dimensions scolaires et le revenu présentent une évolution sans faille de leurs moyennes.

C'est donc vers 1950 qu'apparaît chez les travailleurs et dans les emplois un changement important dans la structuration de l'univers du travail. Tout se passe comme si du jour au lendemain était apparue une économie plus « tertiariée » et plus bureaucratique, où la formation générale, la formation professionnelle, la qualification des emplois, le statut socio-économique et le revenu présentent soudainement un éventail non pas plus étendu mais plus uniformément rempli. Le passage du polarisé au stratifié consiste non seulement en un changement dans la forme des distributions

d'inégalités ; il se produit (ou il est produit) en même temps qu'un déplacement vers le tertiaire. Comme on l'a vu dans la première tranche de cet article<sup>10</sup>, il y a eu déplacement massif de la main-d'oeuvre et des emplois vers les secteurs de l'administration et des services, du primaire et du secondaire vers le tertiaire. La croissance de la scolarité de la main-d'oeuvre témoigne également de la même évolution.

S'il n'y a pas lieu de discuter, pour l'instant, de l'ordre de préséance théorique de ces diverses mutations, il n'en demeure pas moins qu'à une distribution polarisée des caractéristiques des individus et des emplois tend à correspondre une économie axée sur le primaire et le secondaire, alors qu'à une distribution stratifiée tend à correspondre une économie largement « tertiarisée » et où les relations de travail se bureaucratisent.

### **L'évolution du Québec : les processus d'accès aux emplois**

Il serait tentant de croire que les processus d'accès aux emplois ont changé de façon concomitante aux changements des types d'inégalité et qu'avant 1950 l'accès aux emplois était régi par des processus partant de traits individuels polarisés pour les transformer en caractéristiques d'emplois polarisés. Ainsi par exemple, on pourrait concevoir que dans cette ancienne société québécoise, les rares privilégiés à fréquenter le cours classique et l'université acquéraient de ce fait accès aux emplois qualifiés, aux hauts statuts et aux hauts revenus, alors que tous les autres travailleurs se voyaient relégués de façon relativement indifférenciée à la partie inférieure de ces distributions hiérarchiques. Après 1950, l'accès aux emplois diversifiés à partir de caractéristiques scolaires diversifiées procéderait par des règles de médiation tenant compte de cette diversité. Ainsi l'accès à un statut ou à un revenu plus ou moins élevé dépendrait de la formation générale ou professionnelle plus ou moins élevée d'un travailleur particulier.

Si cette image est, en un sens, fondée puisqu'elle correspond aux processus qui régissent les groupes d'âge extrêmes, elle est en même temps erronée : ce n'est pas vers 1950 mais bien plutôt vers 1940 qu'apparaissent les changements dans les règles d'accès aux emplois. Dans ce cas, les changements dans la superstructure que constituent les règles de médiation entre travailleurs et emplois auront précédé les changements dans l'infrastructure décrite ou reflétée par les caractéristiques des emplois. Il y a alors un groupe

d'âge qui est en quelque sorte sacrifié au changement : la pseudo-cohorte qui commence sa carrière pendant les années quarante, dans une économie polarisée, sera néanmoins régie, en début de vie active, par des règles déjà modifiées mais non encore stabilisées, voire parfois non fixées.

Voyons donc de plus près comment évoluent historiquement les processus d'accès aux emplois et comment cette évolution nous permet de compléter le portrait des mutations de la société québécoise. Ce faisant, nous nous centrons à nouveau sur notre objet, la qualification professionnelle, point de départ (FP) et point de charnière (PPS1 et PPS35) de la carrière.

La question à débattre est de savoir quelles sont les modifications dans les processus d'accès aux emplois qui accompagnent les changements structuraux que nous avons décrits. Plus généralement, il s'agit de voir en quoi les processus unissant travailleurs et emplois rendent compte, eux aussi, de cette mutation sociale, et en quoi ils nous éclairent dans la compréhension du rôle de l'école dans notre société.

Pour simplifier la présentation des nombreux coefficients du tableau 3 et éviter de nous éloigner de notre objet d'analyse, la qualification, nous distinguerons trois zones théoriques au sein du processus régissant l'accès aux emplois. Ce découpage, comme on le verra, permet de faire ressortir les propriétés fondamentalement reliées au passage du polarisé au stratifié. Ce n'est qu'après cet examen que nous reviendrons de façon sommaire sur les éléments secondaires.

La première zone est définie par les liens unissant les caractéristiques d'un même emploi ; on verra que dans cette région la force relative des influences issues de la variable qualification exercée ne devrait pas être affectée par le passage du polarisé au stratifié. La deuxième zone comprend l'ensemble des influences issues des variables scolaires — la formation générale et la formation professionnelle — ; on verra que c'est largement par celles-ci que s'effectuent les changements et les adaptations à une société diversifiée où le tertiaire devient important. La troisième zone, enfin, est constituée par les liens entre les emplois successifs ; on verra qu'il y a déplacement dans la façon dont les travailleurs conservent l'acquis de l'emploi précédent, déplacement qui est relié au type d'économie et de société.

### **Les liens entre les caractéristiques d'un même emploi**

Le lien théorique qui unit la préparation professionnelle spécifique d'un emploi et le revenu de cet emploi a fait l'objet d'une

TABLEAU 3

*Coefficients de régression standardisés indiquant les relations entre l'éducation, les qualifications, les statuts au premier emploi et à 35 ans et les revenus correspondants selon les cohortes d'âge (hommes de 25 ans et plus)*

	Variables dépendantes	Cohorte	R <sup>2</sup>	Variables indépendantes							
				FG	FP	PPS1	SSE1	REV1	PPS35	SSE35	
(1)	PPS1	2	0,35	0,171	0,497						
(2)		3	0,38	0,172	0,492						
(3)		4	0,29	0,201	0,399						
(4)		5	0,44	0,037	0,640						
(5)	SSE1	2	0,60	0,190	0,227	0,514					
(6)		3	0,66	0,322	0,142	0,495					
(7)		4	0,53	0,226	0,213	0,447					
(8)		5	0,67	0,409	0,133	0,456					
(9)	REV1	2	0,11		0,211	0,153	0,001				
(10)		3	0,14		0,136	0,134	0,157				
(11)		4	0,08		-0,183	0,165	0,219				
(12)		5	0,06		0,055	0,188	0,030				
(13)	PPS35	3	0,40	0,227	0,144	0,297	0,085				
(14)		4	0,45	0,090	0,376	0,137	0,199				
(15)		5	0,47	0,187	0,244	0,181	0,206				
(16)	SSE35	3	0,74	0,163	0,141	-0,202	0,369		0,519		
(17)		4	0,70	0,138	0,119	-0,229	0,434		0,474		
(18)		5	0,63	0,086	0,090	-0,195	0,404		0,477		
(19)	REV35	3	0,33		0,231			0,133	0,234	0,142	
(20)		4	0,26		0,129			0,378	0,157	0,052	
(21)		5	0,25		0,154			0,138	0,234	0,122	

FG : formation générale scolaire

FP : formation professionnelle

PPS : préparation professionnelle spécifique moyenne du titre occupé, au premier emploi (PPS1) ou à 35 ans (PPS35)

SSE : statut socio-économique, au premier emploi (SSE1) ou à 35 ans (SSE35)

REV : revenu de l'emploi, au premier emploi (REV1) ou à 35 ans (REV35)

discussion détaillée dans un autre cadre<sup>11</sup>. Rappelons seulement qu'il peut être conçu comme étant l'échange entre un temps de formation et la valeur de ce qui est nécessaire à la production d'une force de travail. Si tel est le cas, on s'attend à ce que cette relation ne varie pas lorsqu'on passe d'une structure polarisée à une structure

stratifiée. En effet, cette relation est régie à un niveau beaucoup plus élevé par la nature même de la société où a lieu l'échange. Tant que la société demeure de type capitaliste, la force causale de ce lien devrait demeurer relativement stable. C'est bien ce que l'on observe tant au premier emploi (lignes 9 à 12 du tableau 3) qu'à l'emploi à 35 ans (lignes 19 à 21). La seule exception d'importance apparaît à 35 ans pour la cohorte 4. Nous y reviendrons plus loin.

Quant au lien entre la qualification de l'emploi et le statut socio-économique, il se comporte comme si la rétribution symbolique (le statut) était soumise à la même contrainte que la rétribution monétaire et ne variait pas selon la forme de la distribution des inégalités. Sans exception, cette fois, on peut affirmer que, d'un groupe d'âge à l'autre, et pour les deux emplois considérés, la qualification exercée demeure le principal déterminant du statut social et que l'ampleur de son influence ne varie que très peu.

En bref, revenus et statuts socio-économiques dépendent toujours autant de la qualification exercée : ces relations dépendent du mode de production capitaliste et non du fait qu'une société capitaliste donnée présente des inégalités de type polarisé ou stratifié. Ce sont là les seuls liens en quelque sorte intemporels, c'est-à-dire non affectés par l'évolution qu'a connue le Québec depuis les années trente. Certes, il est probable que le taux auquel la qualification est transformée en revenus et en statuts a changé ; ce qui n'a pas été modifié, c'est l'importance causale ou si l'on préfère, la régularité avec laquelle la qualification exercée « produit » du revenu et du statut.

### **Mutations des impacts des variables scolaires**

Il n'en va pas ainsi du rôle de l'éducation. Si le système scolaire demeure un lieu privilégié de production et de reproduction de la main-d'oeuvre, les modalités de son impact sur l'accès aux emplois ont évolué.

Dans la société polarisée, le système scolaire avait pour principale fonction de produire une élite. Dans une société stratifiée, il a au contraire pour fonction principale de *diversifier* ses diplômés. Cette réorientation a pris les noms d'ouverture ou de démocratisation du système d'enseignement et s'est traduite avant tout par la création d'institutions scolaires de niveau intermédiaire (secondaire et collégial).

Au niveau du marché du travail, on s'attend à retrouver des mécanismes qui préservent voire amplifient cette ouverture pour assurer la correspondance individu-emploi. Ces mécanismes sont

d'ordre différent selon qu'ils affectent la relation entre enseignement et qualification de l'emploi ou entre enseignement et revenu.

Des années trente à aujourd'hui, la formation professionnelle a pris de plus en plus d'importance dans la détermination du revenu et, conséquemment, l'éventail de celui-ci est de plus en plus fonction de l'éventail de celle-là. La chose est visible tant au premier emploi qu'à 35 ans.

Au premier emploi, pour le groupe d'âge qui commence sa vie active dans les années trente, la formation professionnelle ne compte pas, à toutes fins utiles, pour déterminer le revenu. Le groupe d'âge suivant se voit désavantagé par sa formation professionnelle s'il ne réussit pas à la traduire en qualification exercée ou en statut. Enfin, pour les deux groupes plus jeunes, la formation professionnelle compte (d'autant plus après 1960), indépendamment de la qualification et du statut de l'emploi. La même tendance apparaît à 35 ans si on ne considère pas la baisse non significative du coefficient de la pseudo-cohorte 4.

On voit donc émerger une société où l'éducation professionnelle, qui n'avait antérieurement pas compté dans la détermination du revenu, se met à jouer, mais sous réserve d'être transformée en d'autres traits d'emploi, pour finalement compter de plus en plus, qu'elle corresponde ou non à une pratique. On passe graduellement d'une société où la rémunération est uniquement fondée sur l'exercice d'un savoir-faire à une société où le savoir acquis sur les bancs de l'école vaut en lui-même de plein droit. Bref, il y a en partie transfert vers l'éducation de la fonction de différencier les revenus des travailleurs.

Une modification analogue s'est opérée dans le lien entre l'éducation du travailleur et la qualification de l'emploi qu'il exerce. Il ne s'agit pas cette fois d'une croissance de l'impact de l'éducation, mais plutôt d'un déplacement de l'impact de la formation professionnelle à la dimension formation générale.

Alors que pour le groupe d'âge qui a commencé sa vie active dans les années trente, l'accès à un emploi qualifié en début de carrière est uniquement fonction de la formation professionnelle de ses membres, dans les années quarante on voit apparaître un effet non négligeable de la formation générale, qui se maintiendra pour tous les groupes plus jeunes.

Sous l'apparence d'un changement social où l'on passe d'une simple correspondance entre les qualifications scolaires du travailleur et de l'emploi, à une correspondance plus complexe voire plus diffuse impliquant également la formation générale, se cache, selon toute vraisemblance, une mutation beaucoup plus importante du marché du travail. Cette transformation serait double. D'une

part, il y aurait ce que l'on peut nommer une bureaucratisation des règles d'accès aux emplois qualifiés, de façon telle que la formation générale interviendrait à titre de critère de classement des travailleurs. D'autre part, il y aurait nécessité fonctionnelle d'avoir une formation générale pour apprendre un métier qui, s'il n'est pas nouveau, risque d'être en redéfinition constante. Ce dernier cas étant probablement beaucoup plus fréquent dans des emplois autres que ceux directement impliqués dans la production de biens, on conçoit que, pour un marché du travail stratifié à prépondérance tertiaire, intervienne la formation générale.

Ce qu'il est plus difficile de concevoir par ailleurs, c'est ce qui se passe pour la pseudo-cohorte des années quarante, qui débouche dans un marché autant, sinon plus polarisé que celui des années trente, et pour laquelle la nécessité fonctionnelle liée à l'apprentissage ou à la reconversion n'a pas à jouer au premier emploi. Seule la première transformation aurait eu lieu à cette période. Des règles d'attribution des emplois non strictement collées à la tâche apparaîtraient comme mode de sélection ou d'orientation. Cette hypothèse est d'autant plus plausible que cette période correspond à la guerre, qui a entraîné une rationalisation bureaucratique de l'orientation vers les emplois. Elle expliquerait aussi ce que nous avons vu plus haut sur la relation entre formation professionnelle et revenu d'emploi.

En bref, les relations existant entre les variables scolaires, d'une part, et la qualification exercée et les revenus, d'autre part, indiquent une évolution congruente et issue d'une même problématique que l'évolution déjà identifiée à partir des types d'inégalités sociales. Le passage du polarisé au stratifié est porteur d'un nouveau mode de gestion sociale où l'éducation en soi occupe une plus large place. Mais l'autonomie relative entre les types d'inégalités et les modes de gestion aura fait que le mode de gestion a changé avant les distributions des travailleurs et des emplois. C'est pourquoi les individus qui sont entrés dans le marché du travail des années quarante avaient une éducation polarisée qui leur donnait accès, grâce à des règles de correspondance propres à la société stratifiée, à des emplois dont les caractéristiques se distribuaient de façon hautement polarisée. On peut voir là une des causes structurelles qui ont amené des réformes du système d'éducation à la fin des années quarante et au début des années cinquante.

Nous n'avons pas jusqu'ici présenté les relations unissant les statuts socio-économiques aux deux dimensions scolaires. Cela tient à ce que les statuts ne sont pas l'objet d'une « gestion sociale » aussi immédiate que ne le sont le degré de complexité professionnelle d'un emploi et son revenu. Alors que ces deux dernières variables sont en quelque sorte la raison même de l'existence du marché du



travail, en étant les éléments de la transaction, tel n'est pas le cas du statut socio-économique. En d'autres termes, le statut socio-économique, bien qu'étant rattaché aux emplois, est défini hors de ce marché. On ne peut donc pas s'attendre alors à ce qu'il soit sensible de la même façon que les autres variables aux changements de fond qui ont affecté le marché lui-même.

En conséquence, on ne peut considérer que l'allure en dents de scie des coefficients liant les variables scolaires au statut du premier emploi d'un groupe d'âge à l'autre infirme les hypothèses avancées jusqu'ici, pas plus d'ailleurs que la progression régulière de ces mêmes relations à 35 ans ne les confirme. Les statuts seraient liés à d'autres aspects de l'histoire récente du Québec.

Résumons-nous. Nous avons vu jusqu'ici que la société québécoise est passée d'un type de distribution des travailleurs et des emplois caractérisée par le polarisé à un type défini par le stratifié. À l'aide des cheminements de causalité, nous avons essentiellement observé que les relations qu'entretient la pratique professionnelle avec les statuts et les revenus est relativement stable dans le temps, tant pour les premiers emplois que pour les emplois tenus à 35 ans. Donc, que ces relations sont indépendantes du type de société, polarisée ou stratifiée, dans lequel elles ont cours. Nous avons vu par la suite que la formation professionnelle a dans le temps un impact croissant sur les revenus, que la formation générale tend par ailleurs à se substituer à la formation professionnelle pour l'accès aux emplois qualifiés et que ces changements dans les modes de gestion de l'accès aux emplois qualifiés et aux revenus reflètent eux aussi le passage du polarisé au stratifié.

### Mutations dans les carrières

Il nous reste à examiner comment ont évolué dans le temps les capacités qu'ont les travailleurs de chaque cohorte de conserver ce qu'ils ont acquis au premier emploi ou d'en tirer avantage à 35 ans. En regard d'un examen du rôle de la qualification professionnelle, il nous faut considérer ces capacités car leur configuration détermine largement ce qu'il advient à *long terme* de chaque travailleur.

Mais ici le problème se complique de deux phénomènes temporels. D'une part, les pseudo-cohortes franchissent l'espace de vie entre le premier emploi et l'emploi à 35 ans à différents moments de l'évolution de la société. Ainsi, si les trois cohortes qui avaient plus de 35 ans au moment de l'enquête atteignent cet âge au sein d'une société stratifiée, elles ont toutes commencé leur vie active dans des sociétés différentes. La pseudo-cohorte des années trente

commence sa vie active dans une main-d'oeuvre polarisée. La pseudo-cohorte des années quarante entre dans la vie active alors que les traits des travailleurs et des emplois sont polarisés, mais que les règles du jeu sont de nature stratifiée. Enfin les nouveaux travailleurs des années cinquante ne connaissent que des distributions et des modes de gestion typiques d'une société stratifiée. On a donc autant d'idiosyncrasies particulières qu'il y a de pseudo-cohortes ayant atteint 35 ans.

D'autre part, le temps, toutes choses étant égales par ailleurs, est un élément essentiel de la carrière des travailleurs. Comme on l'a déjà montré, il sert, par exemple, tout autant à acquérir du savoir-faire ou de l'expérience qu'à attendre que des postes deviennent vacants. Or, l'écoulement du temps biographique n'aura précisément pas le même effet selon la position historique de chaque cohorte. C'est une chose que de conserver l'acquis lorsque se fait le passage d'une société de type polarisé à une société de type stratifié ; c'en est une autre lorsque tant le départ que l'arrivée s'effectuent dans un même type de société. Il découle de ceci que l'examen des façons dont les cohortes conservent l'acquis ne nous révélera pas nécessairement l'existence d'une séquence linéaire d'évolution.

En conséquence, nous nous limiterons à esquisser rapidement ce point. En premier lieu, il faut se rappeler qu'en dépit de l'existence des situations idiosyncrasiques dont nous venons de faire état, la qualification exercée joue un rôle relativement constant dans la détermination tant des statuts que des revenus, et que la seule déviation, que l'on observe à la cohorte 4, est liée au fait « accidentel » que pour cette cohorte le revenu à 35 ans est, dans une très large mesure, dépendant du revenu au premier emploi.

Mais reprenons dans l'ordre en examinant les inerties termes à termes. La stabilité relative du savoir-faire exercé est minimum pour la cohorte 4 qui atteint 35 ans dans les années soixante, et maximum pour la cohorte la plus jeune (1970 et après).

Bien que la stabilité de statut varie peu d'un groupe à l'autre, c'est pour la cohorte 4 que l'on remarque la valeur la plus élevée. Enfin, pour le revenu, la cohorte 4 présente près de trois fois plus d'inertie que les deux autres cohortes.

Pour la cohorte 4 tout se passe comme si, incapable d'effectuer le passage du polarisé au stratifié, elle ne réussissait qu'à conserver la structure de ses statuts et de ses revenus... mais non les emplois qualifiés eux-mêmes, et qu'elle se voyait constamment bloquée par son éducation peu diversifiée au départ et donc peu adaptée à une société stratifiée présentant un large spectre de différenciation scolaire.

S'il y a un peu de cela aussi dans la cohorte 5, la plus âgée, tout est moins marqué : sans doute est-ce que cette cohorte a eu le temps

de s'installer dans la carrière avant que ne survienne la grande césure des années cinquante.

Enfin, pour la cohorte 3, qui a atteint 35 ans dans les années soixante-dix et qui, selon toute vraisemblance, préfigure des modèles qui vont avoir cours dans la décennie qui s'ouvre au moment d'écrire ces lignes, l'éducation compte, à 35 ans, parfois autant, parfois plus que son passé de travail. Ainsi, par exemple, son revenu à 35 ans est déterminé dans la même mesure par sa formation professionnelle et par la qualification exercée. Quant aux variables de qualification exercée et de statut socio-économique, elles sont plus influencées par la formation générale que par la formation professionnelle.

## Conclusion

Il ressort des pages précédentes

1. que sur les traits que nous avons étudiés les distributions des travailleurs et des emplois sont passées d'un type polarisé à un type stratifié,
2. que ce changement est survenu de façon concomitante avec la croissance du secteur tertiaire,
3. que la relation entre qualification exercée d'une part et statut socio-économique et revenu d'autre part n'a pas été affectée par le passage du polarisé au stratifié,
4. que le rôle de la formation professionnelle scolaire dans l'accès à l'exercice d'une qualification au premier emploi est toujours prédominant, bien que la formation générale compte de plus en plus aujourd'hui,
5. que le revenu au premier emploi est de plus en plus déterminé directement par la formation professionnelle scolaire indépendamment de la pratique professionnelle,
6. que, à 35 ans, on assiste à une inversion des impacts de la formation générale et de la formation professionnelle sur l'exercice d'une qualification : pour la cohorte la plus récente, l'effet direct de la formation générale prédomine sur celui de la formation professionnelle.

On aurait pu aussi établir que l'école a, généralement, de moins en moins un rôle centré sur le savoir-faire (passant par l'exercice d'un emploi qualifié) alors que s'accroît pour le statut et le revenu son rôle de reproduction ou de « capital social ». Mais il est vraisemblablement plus clair d'évoquer l'émergence de la multidimensionnalité de l'école et de la carrière. Alors que dans la

société polarisée l'impact de l'école se répercutait sur la pratique professionnelle puis sur le statut et le revenu, cette séquence linéaire tend à être minimisée dans la société stratifiée par la réintervention plus prononcée de l'école sur le revenu. Plus encore, le degré de qualification de l'emploi à 35 ans dépend moins aujourd'hui qu'hier de la formation professionnelle et plus de la formation générale. Ce qui se produit, ce n'est pas qu'il n'y ait plus pour la cohorte récente d'adéquation entre le travailleur et son emploi. C'est plutôt que cette adéquation ne se fait plus terme à terme; la formation professionnelle scolaire, par exemple, est plus efficace à 35 ans pour obtenir un revenu que pour obtenir un emploi qualifié. D'une société polarisée réglée en quelque sorte sur une grille de correspondance simple, le Québec est passé à une société stratifiée où les correspondances sont moins directes et apparaissent moins transparentes, où le destin des travailleurs se joue sur trois plans — professionnel, statutaire et monétaire — qui tendent en partie à se dissocier. Tout se passe comme si, après qu'on a eu réformé le système d'enseignement et qu'on y a eu multiplié les spécialisations, ces dernières ne servaient en termes de pratique professionnelle qu'au début de la carrière pour être ensuite reléguées par les bureaucraties du tertiaire au seul rôle de certification pour fins salariales. Curieux paradoxe que celui d'une société où la spécialisation est la loi d'un système scolaire très développé mais où la diversité des emplois semble éloigner les travailleurs de leur champ d'étude à mesure qu'ils vieillissent, pour les réordonner en fonction de ce qu'ils ont en commun : la formation générale.

Le passage du polarisé au stratifié au niveau de la distribution des emplois s'accompagne donc d'un changement au niveau du système de correspondance entre les traits des travailleurs et des emplois. Ce changement se traduit différemment selon le point de vue. Le modèle de gestion sociale des correspondances est passé du linéaire au multidimensionnel en ce qui a trait à la fonctionnalité professionnelle. Il est passé du simple au multiple quant aux plans où évoluent les carrières, ce qui se traduit probablement chez les travailleurs par un sentiment d'incertitude ou de flou quant à leur devenir dans la main-d'oeuvre ou peut-être encore par l'impression d'une ouverture plus grande et d'un décloisonnement de la société. Par contre, du point de vue des institutions scolaires, on a assisté non pas à une nouvelle adéquation généralisée entre formation professionnelle et pratique d'une qualification mais à une désarticulation croissante des liens spécifiques de l'univers professionnel. L'école a partiellement troqué son rôle de créatrice de savoir-faire pour celui de génératrice d'une certification ou d'un savoir-faire. Il ne suffit donc pas d'imposer un modèle scolaire pour qu'il se répercute sur la carrière des travailleurs. Peut-être, malgré la

démocratisation plus poussée du modèle et l'apparence d'ouverture du marché du travail, assiste-t-on à une remontée du rôle proprement reproducteur de l'école.

Jean Renaud  
Monique Berthiaume  
Paul Bernard

*Département de sociologie  
Université de Montréal*

#### NOTES

<sup>1</sup> Voir J. Renaud, P. Bernard et M. Berthiaume, « Éducation, qualifications professionnelles et carrières au Québec », *Sociologie et sociétés*, vol. 12, numéro 1, 1980, p. 23-52.

<sup>2</sup> *Ibid.*, pour une description des variables de qualification.

<sup>3</sup> Le statut socio-économique est mesuré à l'aide de l'échelle de Blishen-McRoberts : voir B.R. Blishen et Hugh A. McRoberts, « A revised socio-economic index for occupation », *The Canadian Review of Sociology and Anthropology*, vol. 13, n° 1, février 1976.

<sup>4</sup> Il s'agit du revenu d'emploi, qui a été standardisé en dollars de 1977.

<sup>5</sup> Pour plus de détails sur le questionnaire et l'échantillon de cette enquête, voir Bernard, Demers, Grenier et Renaud, *L'Évolution de la situation linguistique et socio-économique des francophones et des non-francophones au Québec, 1971-1978*, Québec, Éditeur officiel du Québec, coll. « Langues et société ».

<sup>6</sup> Une cohorte est un ensemble d'individus à qui un événement donné — en l'occurrence, la naissance — est arrivé simultanément. Aux fins d'avoir suffisamment de cas pour l'analyse dans chaque sous-groupe, nous définirons des cohortes de dix ans, c'est-à-dire des sous-groupes qui sont nés — et selon toute vraisemblance ont commencé leur carrière — au cours d'une même période de dix ans. Nous diviserons donc l'histoire récente du Québec en quatre périodes de dix ans.

Nous utiliserons ici, à proprement parler, non pas des cohortes mais des pseudo-cohortes. La différence provient du fait que nous n'avons pas une mesure de tous les individus qui ont commencé leur carrière ou atteint 35 ans au cours d'une décennie donnée, mais seulement du sous-ensemble d'entre eux qui faisait encore partie de la main-d'oeuvre en 1978 et pouvait donc entrer dans l'échantillon. Ce dernier souffre donc de biais liés aux différences de taux de mortalité, de morbidité, de participation, etc., entre les différentes composantes de la population active d'une époque donnée. Ceci dit, il n'y a pas lieu de supposer que ces biais sont assez sérieux pour compromettre notre analyse, surtout dans le cas des hommes, dont le taux de participation est toujours élevé jusqu'à 65 ans. Quoi qu'il en soit, l'approche que nous proposons est la seule qui permette une analyse historique

dans les circonstances actuelles. Seule la répétition d'une enquête comme la nôtre dans quelques années rendra possible à la fois une estimation des biais possibles dus à l'usage de pseudo-cohortes et la comparaison directe de cohortes véritables.

<sup>7</sup> Présentons brièvement ce que sont ces moments et l'usage que nous en ferons. Le premier moment correspond à la moyenne de la distribution. Il nous servira principalement à démontrer la troisième proposition. Le deuxième moment est l'écart type (ou son carré, la variance), qui mesure la moyenne des écarts à la moyenne. Il décrit l'amplitude des variations d'une variable mais ne rend compte d'aucune façon de la forme de la distribution, forme qui est mesurée par les deux moments suivants. Le troisième moment (*skewness*) décrit le degré d'asymétrie de la distribution et le sens (au-dessus ou au-dessous de la moyenne) de cette asymétrie ou de la concentration des répondants. Le quatrième moment (*kurtosis*) mesure le degré d'étalement ou de concentration de la distribution. Le troisième moment va être principalement utilisé à l'appui de la première proposition ci-dessus, c'est-à-dire pour montrer que la moyenne tend à devenir le centre de la distribution. Le quatrième moment, enfin, est le principal support de l'illustration de la deuxième proposition : l'avènement des classes moyennes survient en même temps que la négation même de cette notion dans la mesure où, pour les périodes récentes, les travailleurs sont moins concentrés qu'auparavant en un point donné des distributions.

<sup>8</sup> Dans le cas des variables scolaires la présence de ces deux modèles renvoie directement aux structures scolaires et à leur évolution. Voir par exemple M. Lévesque, *L'Égalité des chances en éducation*, Québec, Conseil supérieur de l'éducation, 1979, p. 27-28.

<sup>9</sup> Une description plus détaillée de la saturation successive des différents cycles scolaires est donnée dans A. Allaire, P. Bernard et J. Renaud, « Qui s'instruit s'enrichit », *Possibles*, vol. 3, nos 3-4, printemps 1979, p. 32-64.

<sup>10</sup> Voir J. Renaud *et al.*, *op. cit.*, p. 31-36.

<sup>11</sup> *Ibid.*, p. 36-45.