

Céline Saint-Pierre, sociologue

(1991)

“Tertiarisation
et division sociale du travail:
les multiples visages
des cols blancs”.

Un document produit en version numérique par Jean-Marie Tremblay, bénévole,
professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi

Courriel: jmt_sociologue@videotron.ca

Site web: <http://pages.infinit.net/sociojmt>

Dans le cadre de la collection: "Les classiques des sciences sociales"

Site web: http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/index.html

Une collection développée en collaboration avec la Bibliothèque
Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec à Chicoutimi

Site web: <http://bibliotheque.uqac.quebec.ca/index.htm>

Cette édition électronique a été réalisée par Jean-Marie Tremblay, bénévole, professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi à partir de :

Céline Saint-Pierre, sociologue

“ Tertiariation et division sociale du travail : les multiples visages des cols blancs ”.

Un article publié dans la revue *Sociologie et sociétés*, vol. 23, no 2, automne 1991, pp. 169-181. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

Autorisation accordée par Mme Saint-Pierre le 14 juillet 2003.

Céline Saint-Pierre est sociologue et directrice du développement
Chaire Fernand-Dumont sur la culture
INRS Urbanisation, Culture et Société



Celine_Saint-Pierre@INRS-UCS.Uquebec.ca

Polices de caractères utilisée :

Pour le texte: Times, 12 points.

Pour les citations : Times 10 points.

Pour les notes de bas de page : Times, 10 points.

Édition électronique réalisée avec le traitement de textes Microsoft Word 2001 pour Macintosh.

Mise en page sur papier format
LETTRE (US letter), 8.5'' x 11''

Édition numérique réalisée le 11 octobre 2004 à Chicoutimi,
Ville de Saguenay, province de Québec, Canada.



Table des matières

Introduction

1. Société post-industrielle et paradigme post-fordiste
2. Activités tertiaires et rapports sociaux de service
3. Innovation technologique et organisationnelle dans l'entreprise industrielle
4. Une figure sociale floue et fragmentée

Résumé

Céline Saint-Pierre,

“Tertiarisation et division sociale du travail : les multiples visages des cols blancs”.

Un article publié dans la revue *Sociologie et sociétés*, vol. 23, no 2, automne 1991, pp. 169-181. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

Introduction

[Retour à la table des matières](#)

La redistribution des activités économiques entre les branches industrielles et les branches tertiaires de même que certaines transformations technologiques et organisationnelles observées dans les entreprises industrielles, depuis le milieu des années 1980 notamment, font l'objet de nombreuses études de la part d'économistes et de sociologues du travail qui s'interrogent sur les mutations des sociétés industrielles capitalistes et des rapports sociaux de production qui les traversent. Au cœur de ces mutations, les acteurs sociaux voient leurs rôles se modifier. C'est le cas de certaines couches sociales désignées par le terme de « cols blancs » et qui, souvent ignorées dans les problématiques de la sociologie du travail et de la sociologie industrielle, négligées dans les analyses des classes sociales, prennent maintenant un relief sociologique nouveau. Les contourner n'est plus possible si l'on veut saisir un volet important de la nouvelle dynamique économique et sociale en formation. L'importance des travaux menés depuis une dizaine d'années sur la question de la tertiarisation et de la post-industrialisation de la société en témoigne.

Dans un premier temps, nous tenterons de faire état de quelques propositions qui nous paraissent intéressantes pour désigner certains traits de la société en mutation et ainsi mieux situer l'orientation théorique du questionnement qui fait l'objet du présent article. Le renouvellement du débat sur la société post-industrielle trouve son point de départ, quant à nous, dans certaines propositions formulées par l'école française de la régulation dans le cadre de son diagnostic de crise du fordisme.

La recherche d'éléments pouvant constituer les fondements du nouveau paradigme de la forme sociétale en émergence nous conduira dans le deuxième temps de notre argumentation à reconnaître aux « activités non-industrielles de production de services » une place prépondérante dans la structuration de ce nouveau paradigme. S'impose donc un travail de clarification de ce que désignent ces activités se situant au cœur de la restructuration économique. Pour ce faire, nous accorderons une attention toute particulière au concept de « rapports sociaux de service » développé par Jean Gadrey et à la typologie des services proposée par T. P. Hill.

Dans le troisième moment de notre analyse, les technologies informatiques de type MRP2 et CIM, qui sont en développement et en usage croissant dans les entreprises industrielles, nous intéresseront tout particulièrement en ce qu'elles permettent l'intégration des activités de production directe et des activités situées en amont et en aval de la production, modifiant ainsi la division sociale du travail. L'usage de ces technologies requiert de nouvelles méthodes de gestion de la part des entreprises faisant appel à des formes organisationnelles plus ouvertes entre les services administratifs et les ateliers de production et à de nouvelles compétences dites de responsabilisation.

Le mouvement de transformation des entreprises qui nous intéresse dans le cadre de cette discussion est celui qui concourt à une intégration technico-organisationnelle non seulement des activités de gestion et de production, mais aussi des diverses catégories du personnel qui les exercent (cadres intermédiaires, contremaîtres, techniciens, employés de la fabrication et des bureaux).

Finalement, ces problématiques devraient nous permettre de jeter un nouvel éclairage sur les cols blancs, figure sociale dominante du travail improductif dans le paradigme fordiste. Nous voulons montrer que ces couches sociales connaissent un déplacement significatif dans les rapports sociaux de production, notamment dans le contexte des économies industrielles en restructuration et à la recherche de nouveaux espaces de valorisation du capital. Nous examinerons les répercussions de ce déplacement sur l'émergence possible d'une nouvelle figure sociale comme acteur majeur de cette société en bouleversement.

Chacun de ces éléments est ici abordé comme facteur potentiel et constitutif d'un nouveau paradigme analytique permettant de mieux saisir certaines des mutations qui traversent les rapports sociaux au sein de l'entreprise et de la société globale. Ils font ici l'objet d'une argumentation de type programmatique et ne constituent pas les frontières de l'espace conceptuel à construire.

1. Société post-industrielle et paradigme post-fordiste

[Retour à la table des matières](#)

Certaines propositions encadrant le concept de société post-industrielle trouvent leur pertinence dans le cadre de la discussion sur la formulation d'un nouveau paradigme qui rende compte des changements en cours. Il ne s'agit pas de reprendre ici tous les termes de ce débat mais de retenir pour les fins de notre argumentation l'un des indicateurs qui revêt maintenant plus de poids et de signification dans la caractérisation de certains des changements observés depuis une dizaine d'années, changements appelés à se consolider dans la prochaine décennie.

Dans son interrogation sur la société industrielle en mutation, Daniel Bell aura mis en évidence le rôle primordial du savoir et des connaissances théoriques comme facteur de production et source de richesse économique. La centralité du savoir théorique et sa codification constituent, selon Bell ¹, le principe directeur du changement social qui l'a conduit à parler de l'avènement de la société post-industrielle. Son analyse met en relief la place de l'information comme matière première d'une nouvelle forme économique et sociale dont le cœur va battre au rythme de la production de services. Selon Bell, la production de services se substitue à la production de biens matériels comme première activité économique et comme force principale de mobilisation de la majorité de la main-d'œuvre (au-delà de 60% des personnes ayant un emploi dans la majorité des pays industriels).

Les discussions sur la nature des changements sociétaux en cours ont repris avec vigueur lorsqu'il s'est agi de situer et d'analyser la nature de la crise économique des années 1970 et de la récession de 1981 dans les pays industriels capitalistes. Les théoriciens de l'école française de la régulation, plus

¹ Daniel BELL (1976), Vers la *société post-industrielle*, Paris, Laffont, 446 pages.

particulièrement Michel Aglietta, Robert Boyer et Alain Lipietz, ont formulé leur diagnostic en parlant d'une crise du régime fordiste d'accumulation du capital associée à l'éclatement du rapport salarial monopoliste (principe régulateur de la croissance) et à la crise du taylorisme² (méthode privilégiée d'organisation du procès de travail pour l'obtention durable et croissante de gains de productivité). C'est à la lumière de ce diagnostic que prennent sens les propositions qu'ils formuleront sur les voies de sortie de crise qui se profilent dans les années 1980. Se pose alors la question des facteurs susceptibles de constituer le paradigme permettant de rendre compte du mode de régulation sociale en émergence. Pour Michel Aglietta³, le nouveau régime d'accumulation repose sur la nécessité d'un changement radical des formes du procès de travail qui tendent à privilégier une organisation flexible du travail et des groupes semi-autonomes de travail et où l'information joue un rôle primordial parmi les facteurs de production. Par ailleurs, l'introduction de nouvelles technologies dans la production de services tels que la santé, l'éducation et les transports conduira à leur marchandisation et permettra d'accroître la productivité dans des activités définies comme non-productives dans le régime d'accumulation fordiste.

L'analyse d'Aglietta porte sur les transformations observées principalement au sein des procès de travail industriels, transformations liées aux nouvelles technologies informatiques qui se développent au début des années 1970. Les changements observés étant plutôt le signe d'un *réaménagement* des modes de produire, des rapports sociaux propres au fordisme et de leur extension à de nouvelles activités, il qualifiera de *néo-fordiste* la société en recomposition. Dans le contexte de cette interrogation, la proposition d'Annemieke J. M. Roobeck⁴ sur l'émergence d'un « nouveau paradigme technologique » trouve tout son intérêt. Ce chercheur reprend certaines propositions et paramètres de l'analyse d'Aglietta et propose d'examiner dans cette transformation le rôle crucial que joue le développement des technologies de l'automation et de l'informatisation, tout particulièrement dans les formes qu'elles ont prises dans les années 1980, et d'analyser les changements qui apparaissent dans les procès de travail, les formes d'encadrement institutionnel et les structures socio-politiques. Un portrait assez différent de celui dressé par Aglietta en émerge. Pour ce chercheur, ces nouvelles technologies

² Benjamin CORIAT (1979), *L'Atelier et le chronomètre*, Paris, Christian Bourgois, 302 pages ; *L'Atelier et le robot*, Paris, Christian Bourgois, (1990), 303 pages.

³ Michel AGLIETTA (1982), *Régulation et crises du capitalisme : l'expérience des États-Unis*, Paris, Calmann-Lévy, 2e édition, 334 pages. Robert BOYER (1981), « Les transformations du rapport salarial dans la crise. Une interprétation de ses aspects sociaux et économiques », *Critiques de l'économie politique*, n° 15-16, avril-juin, pp. 185-228 ; (1986), *La Théorie de la régulation : une analyse critique*, Paris, La Découverte, 142 pages. Alain LIPIETZ (1980), « Le tertiaire, l'arborescence de l'accumulation capitaliste : prolifération et polarisation », *Critiques de l'économie politique*, n° 12, juillet-septembre, pp. 37-70.

⁴ Annemieke J. M. ROOBEEK (1987), « The Crisis in Fordism and the Rise of a New Technological Paradigm », *Futures*, vol. 19, n° 2, avril, pp. 129-154.

enclenchant un mouvement de rupture avec l'approche fordiste de la production de masse, il serait plus juste de parler de société *post-fordiste*. Son analyse fait ressortir les contours d'un nouvel ensemble politique et économique en relation avec les orientations de l'innovation technologique. Les axes de ce schéma sont définis par la tendance croissante à la « flexibilisation » des rapports de production et des relations de travail alliée à une déréglementation de la législation gouvernementale et des procédures de travail, et par la segmentation et la polarisation de la société qui en résultent.

Dans la mise en forme de ce nouveau mode de régulation de type post-fordiste⁵, les nouvelles technologies de l'information jouent un rôle de catalyseur. Rejoignant ainsi la thèse de Daniel Bell, Roobeck voit dans le savoir « un bien renouvelable jouant le rôle de pilier central de l'industrie de l'information⁶ » (ma traduction). Cependant, la thèse de la société post-industrielle de Bell a fait l'objet de travaux critiques importants montrant la nécessité de préciser ce que désigne la notion de service, d'une part, et, d'autre part, de mieux définir la place qu'occupent les activités de production, de traitement et de diffusion de l'information dans l'organisation de la production et la définition des tâches qui composent les procès de travail. Par ailleurs, une autre distinction à l'œuvre dans la théorie marxiste d'accumulation du capital entre travailleurs productifs et travailleurs improductifs a été conservée par les théoriciens de la régulation, laquelle désigne l'acteur social central de la société fordiste comme l'ouvrier-masse œuvrant dans la production industrielle. Cette distinction conserve-t-elle sa pertinence dans le contexte des transformations technologiques et organisationnelles ? Seules des analyses spécifiques et rigoureuses des rapports sociaux en développement dans la société globale et au sein des entreprises de production de biens et de services tertiaires permettront de mieux saisir les mutations en cours.

⁵ Nous distinguons le néo-fordisme, qui désigne des changements à court terme et un réaménagement des institutions dans le cadre du mode de régulation fordiste, et le post-fordisme, qui désigne une nouvelle forme sociale fondée sur un ensemble institutionnel de régulation distinct et en rupture avec celui-ci.

⁶ A. J. M. ROOBECK, op. cit., p. 145.

2. Activités tertiaires et rapports sociaux de service

[Retour à la table des matières](#)

Si l'on s'entend sur la place prépondérante que prennent les activités de services dans la réorganisation des entreprises et dans la relance de l'économie des pays industriels développés depuis une vingtaine d'années, il reste à définir ce qu'elles recouvrent. Ce travail de clarification s'avère nécessaire si l'on veut arriver à nommer de manière rigoureuse les couches sociales qui exercent ces activités et qui ont été, encore jusqu'à aujourd'hui, amalgamées sous la catégorie de « cols blancs » ou encore sous celle de « travailleurs des services » pour se voir désignées maintenant comme des « travailleurs de l'information ».

Pascal Petit ⁷ insiste sur la nouvelle forme d'intégration de l'industrie et des services en rappelant que la tertiarisation de l'économie ne peut être le garant d'une croissance nouvelle, à moins d'être soutenue par un ensemble de politiques sociales. À l'instar de Roobeek, son analyse fait ressortir que les voies de sortie de crise sont susceptibles de donner lieu à une « société à deux vitesses ». Cette dualisation, que nous n'aborderons pas dans le cadre de cet article, doit rester présente dans l'élaboration de la configuration du paradigme fondant le concept de société post-fordiste. Nous nous intéresserons davantage, pour les besoins de notre propos, à la réorganisation des rapports entre les activités de services et les activités industrielles.

Sur cette question, les travaux de Larry Hirschorn ⁸ constituent une contribution très précieuse pour situer la place des activités de services dans la réorganisation de l'économie capitaliste. Il critique la thèse voulant que les activités de services se substituent aux activités industrielles ou les évincent dans les sociétés capitalistes développées. La diminution de la part des activités de production industrielle et du nombre de travailleurs qui y sont affectés dans l'ensemble de l'économie ne constitue pas la dimension principale du changement en cours. Ce sont davantage les relations entre les secteurs

⁷ Pascal PETIT (1980), *La Croissance tertiaire*, Paris, Économica, 316 pages.

⁸ Larry HIRSCHORN (1987), « L'économie post-industrielle : quel travail, quelle compétence pour un nouveau mode de production ? », *Économie et Humanisme*, n° 295, mai-juin, pp. 25-53.

industriel et tertiaire qui se sont modifiées et qui traduisent la véritable mutation en cours dans les années 1980. Hirschorn propose plutôt d'analyser les interrelations qui se multiplient entre les deux secteurs à la faveur du développement de technologies d'intégration et laissent entrevoir une réorganisation majeure des rapports entre les activités industrielles et les activités tertiaires ou dites de services. Ces interrelations sont repérables tant sur le plan macro-économique que microéconomique (par exemple au sein de l'entreprise). La problématique d'Hirschorn permet aussi de mieux saisir, à notre avis, les répercussions de la réorganisation en cours sur la distribution des couches de travailleurs dans la structure de l'emploi et dans la répartition du travail ainsi que sur la nature de leur contribution à la croissance de la productivité et à l'accumulation du capital.

Pour Hirschorn comme pour Pascal Petit, nous assistons depuis une dizaine d'années à un mouvement d'indifférenciation entre les services et l'industrie qui prend la forme d'une industrialisation progressive des services, c'est-à-dire d'une entrée progressive des entreprises et des activités de services dans la logique industrielle et marchande : c'est le cas des banques, des activités commerciales, mais aussi des firmes d'informatique et des laboratoires de recherche pour ne citer que quelques exemples. Cependant, l'explication d'une telle croissance de ce type d'entreprises de services, de même que de la nouvelle rationalisation des activités dites de services, est à rechercher du côté des transformations que connaissent les entreprises industrielles. Hirschorn centre son analyse sur les services fournis aux entreprises et, ce faisant, il exclut une bonne partie des activités tertiaires qui n'ont pas, à première vue, de liens directs avec la production de biens matériels. C'est le cas des activités liées aux fonctions de l'État-providence et de celles qui n'entrent pas directement dans les échanges marchands.

Les propositions d'Orio Giarini et de Jean Rémy Roulet⁹ nous semblent ici plus appropriées. La nouvelle économie de services ne serait pas synonyme de croissance accélérée du secteur tertiaire ni symptomatique d'une troisième révolution industrielle. Ces auteurs se proposent plutôt d'examiner de quelle manière et avec quelle ampleur les fonctions de services pénètrent tous les types d'activités économiques. La montée de l'importance des services trouve son explication tant dans l'interpénétration horizontale progressive des trois secteurs que dans la nécessité de gérer et de maîtriser la complexité croissante des systèmes sociaux et techniques qui caractérise nos sociétés contemporaines. Cette croissance s'expliquerait aussi par l'essor de la consommation de masse, ce qui exige le développement et le recours à des services de type nou-

⁹ Orio GIARINI et Jean Rémy ROULET (1988), « Repenser l'offre : la relance des activités productives par l'économie de services », dans *L'Europe face à la nouvelle économie de services*, Genève et Paris, Institut d'études européennes, PUF., 239 pages. Voir aussi les travaux de Michel VERNIÈRES, notamment *L'Emploi du tertiaire*, Paris, Economica, 1985, 220 pages.

veau ou transformé et dicte la production des marchandises, leur circulation et leur échange. Tertiarisation de l'économie ou industrialisation des services? La classification des activités de services trouve son intérêt dans le contexte de ce débat.

L'économiste britannique T. P. Hill¹⁰ distingue biens et services et introduit dans sa définition le rapport qu'introduit le service entre deux unités économiques (l'une reçoit le service et l'autre le produit). Il pense le service en termes de procès de production prenant place dans l'immédiateté de sa consommation. Un service se distingue donc d'un bien par son mode d'échange. Ce chercheur présente une typologie des activités de services tout à fait originale par rapport aux catégories habituellement en usage dans les statistiques officielles. Elle permet de mieux saisir la finalité des différentes activités de services et l'importance relative de chacune des catégories dans la réorganisation de l'économie. Elle s'avère utile pour aborder ce monde nébuleux des cols blancs et des employés de services en les départageant selon les types d'activités de services dont ils sont les producteurs. Hill distingue les services qui affectent les biens et les services qui affectent les personnes. Dans le premier cas, le bien qui est travaillé ne perd pas son identité pendant le déroulement de l'activité de production du service. Cette caractéristique différencie la prestation de service de l'activité de production d'un bien (par exemple le service postal, le transport des marchandises, les réparations, le nettoyage et l'entretien). Dans le second cas, les services recouvrent les activités qui engendrent des changements dans la condition physique ou mentale du consommateur. Ils sont la conséquence directe de l'activité du producteur et les changements opérés le sont à la demande du consommateur¹¹. Il s'agit ici des services de santé et d'éducation, qui se caractérisent soit par la permanence et l'irréversibilité du résultat de l'activité (par exemple une opération chirurgicale), soit par sa temporalité et sa réversibilité (par exemple le transport des passagers).

Si Hill a eu le mérite d'aborder l'étude de la production d'un service en tant que procès de travail, il n'a cependant pas conceptualisé le rapport social qui s'y forme. C'est ce que se propose de faire Jean Gadrey¹² dans une contribution théorique tout à fait originale. Ses thèses, tout en recourant à certains concepts-clés de la problématique de l'école de la régulation, s'en distancient aussi. L'apport principal de Gadrey consiste à proposer le concept de « rapport social de service », concept qu'il veut plus large que le concept de rapport salarial proposé par les régulationnistes, lequel, selon Gadrey, secondarise les

¹⁰ T. P. HILL (1977), « On Goods and Services », *The Review of Income and Wealth*, series 23, n° 4, décembre, pp. 315-339.

¹¹ T. R. HILL, op. cit., p. 321.

¹² Jean GADREY (1988), « Des facteurs de croissance des services aux rapports sociaux de service », *Revue d'économie industrielle*, n° 43, 1er trimestre, pp. 34-48 ; avec Jean-Claude DELAUNAY (1987), *Les Enjeux de la société de service*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 333 pages.

activités de production de services dans l'analyse de la réorganisation de l'économie dans la période de la post-crise du fordisme. Sa problématique ne pose pas comme séparées les sphères de la production et de la consommation ; elle fait ressortir plutôt la manière dont le jeu de leurs interrelations est révélateur de nouveaux rapports sociaux.

Une autre façon de produire, de consommer et de vivre en société, marquée par des tendances à l'intégration et au rapprochement de sphères antérieurement séparées, tel semble être l'enjeu essentiel de la société de services ¹³.

Cette proposition est à l'origine de son concept de « rapport social de service ».

Selon Gadrey, dans la société post-fordiste, les rapports sociaux de service prennent la place des rapports sociaux de production en tant que rapports sociaux dominants et intégrateurs. Dans le cadre de notre discussion sur les éléments susceptibles de composer le paradigme post-fordiste, la proposition de ce chercheur sur les caractéristiques spécifiques des rapports sociaux de service nous apparaît fort intéressante. Nous rappelons certains de ses éléments essentiels ¹⁴ pour cerner la nouvelle configuration des places occupées par les employés en relation de prestation de services : a) nous assistons à un mouvement d'intégration de l'utilisateur dans le processus de production des services (la notion de *self-service* trouve ici tout son sens), utilisateur qui n'est plus placé en relation d'extériorité par rapport à la prestation de service, comme c'est le cas dans l'entreprise de type fordiste ; b) des liens très étroits s'établissent entre les entreprises et les clients, intervenants actifs dans la définition de la demande - le concept de « servuction » dû à Pierre Eiglier et Éric Langeard ¹⁵ est intéressant à cet égard ; c) une importance est accordée à la prévention afin de contrecarrer la contre-productivité des services par une maîtrise rigoureuse des coûts et par la recherche d'une efficacité accrue des services ; d) le processus d'évaluation de la productivité des services et de la qualité des produits ne peut plus s'appuyer uniquement sur des calculs comptables, comme c'est le cas dans l'économie fordiste ; la confrontation des demandes des utilisateurs avec les prestataires de services constitue un autre élément essentiel du rapport social de service et de sa régulation, la co-participation et la co-évaluation des coûts et de l'efficacité des services par les utilisateurs faisant ainsi appel à une dimension qualitative dans le processus d'évaluation ; e) l'espace interne de travail propre à l'entreprise fordiste se transforme et la division taylorienne entre les tâches de conception et les tâches d'exécution ne tient plus ; de la même manière, la notion de consommateur-client fait place à celle de consommateur-utilisateur ; les divisions

¹³ Jean GADREY (1988), pp. 45-47.

¹⁴ Jean GADREY (1990), « Rapports sociaux de service : une autre régulation », *Revue économique*, vol. 41, n° 1, janvier, pp. 49-69.

¹⁵ Pierre EGLIER et Éric LANGEARD (1987), *Servuction. Le Marketing des services, stratégie et management*, Paris, McGraw-Hill, 202 pages.

internes de l'entreprise entre activités fonctionnelles et activités opérationnelles sont redéfinies dans un mouvement d'intégration qui nécessite de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines dans l'entreprise ; f) la socialisation du consommateur-usager devient centrale puisqu'il s'agit d'un acteur de premier plan dans ce nouveau rapport social de service. Toujours selon Gadrey, cette nouvelle relation entre pouvoir d'achat et pouvoir d'usage doit être prise en compte dans l'élaboration du paradigme post-fordiste.

Les caractéristiques de ces rapports sociaux de service positionnent les employés des services (dans les prestations de services qui affectent les biens comme dans celles qui affectent les personnes) dans une nouvelle relation sociale où prend place un nouvel acteur, le client, et au sein de laquelle la qualité du produit apparaît comme un nouvel enjeu de la prestation du service. Cette nouvelle relation sociale modifie le réseau de relations propres aux rapports sociaux de production de type fordien. Dans la prochaine section de ce texte, nous examinerons certains aspects de cette transformation dans l'entreprise.

La présentation, fort brève, nous en sommes consciente, de cet ensemble de propositions théoriques nous aura permis cependant de mettre en relief des éléments de problématiques fort pertinents et stimulants dans la lecture des transformations sociales en cours, transformations décrites de manière fort insatisfaisante comme un mouvement de « tertiarisation » ou de « post-industrialisation » de la société.

Dans la recherche d'éléments d'un paradigme susceptible de mieux rendre compte de la division sociale du travail et de la position sociale des cols blancs, nous allons maintenant examiner certaines transformations des procès de production dans l'entreprise industrielle. Nous intéressent ici les changements technico-organisationnels qui modifient les relations entre les activités dites de fabrication et les activités dites de service, d'une part, et entre les ouvriers/ouvrières de la production industrielle et les employées/employés des services administratifs et commerciaux, d'autre part. Nous avons choisi de développer plus particulièrement cet aspect à la lumière de recherches de terrain que nous menons dans notre équipe de recherche ¹⁶.

¹⁶ Ces enquêtes de terrain ont été réalisées au Centre de recherche en évaluation sociale des technologies (CREST-UQAM) avec la collaboration des assistants de recherche Denis HARRISSON et Ginette THÉRIAULT. Nous travaillons à la mise au point d'une revue de la littérature sur le tertiaire et l'économie de services avec la collaboration de Thierry ROUSSEAU, étudiant au doctorat en sociologie au CREST-UQAM. Ces travaux sont subventionnés par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada et le Programme d'action structurante du FCAR.

3. Innovation technologique et organisationnelle dans l'entreprise industrielle

[Retour à la table des matières](#)

L'analyse des transformations de la place occupée par les cols blancs dans l'organisation sociale du travail de même que des tâches qui composent les postes de travail où ils se retrouvent oblige à examiner rigoureusement les processus d'innovation technologique et organisationnelle qui prennent place dans les entreprises industrielles. La plupart des études sur le travail des cols blancs ont porté sur les bureaucraties étatiques ou sur des entreprises typiques du secteur tertiaire telles que les compagnies d'assurances et les institutions financières. Nous avons choisi d'examiner ici le cas d'une innovation technologique précise qui touche l'organisation du travail dans les entreprises industrielles, notamment la division sociale du travail entre les cols bleus et les cols blancs.

Avant le milieu des années 1980, les outils supportant l'automatisation et l'informatisation ont surtout été utilisés comme une technologie de substitution du travail humain dans la production industrielle de masse et dans le traitement d'informations standardisées ou quantifiables manipulées par les employés de bureau. Des activités déjà simplifiées et routinières ont été ainsi transférées des individus aux machines. Depuis 1985 environ, au Québec et au Canada du moins, deux phénomènes méritent d'être relevés qui permettent de parler d'une nouvelle phase d'informatisation. Le premier renvoie à un nouveau boom dans la production de ces outils et à une croissance quantitative fort importante de leur usage. Ceci s'explique notamment par l'extension des applications possibles de ces technologies à de nouvelles branches industrielles et tertiaires, d'une part, et, d'autre part, par l'innovation de produits nécessitant le passage d'une production de masse standardisée à une production hétérogène et flexible. Le second phénomène relève d'un changement de type qualitatif dans la finalité et les formes d'usage de ces outils. Attardons-nous au second phénomène qui nous permet de poursuivre notre réflexion concernant certains aspects des rapports sociaux de service.

Les nouvelles tendances de l'innovation technologique sont caractérisées par l'informatisation de certaines fonctions de gestion, de planification, d'organisation et d'administration de la production, de diffusion et de vente des

produits. Elle permet non seulement de planifier les activités de production, mais aussi de rationaliser ponctuellement les besoins en ressources humaines et matérielles, ainsi que leurs usages dans l'une ou l'autre de ces activités. Cette nouvelle forme de rationalisation repose sur la capacité de production, de traitement et de circulation de l'information sur une base continue et permanente à travers toute l'entreprise et à tous les paliers hiérarchiques. Nous nous sommes intéressés plus particulièrement à des technologies permettant de planifier les besoins en composants (MRP2 ou *Manufacturing Resource Planning*) et d'effectuer la gestion de la production assistée par ordinateur (CIM ou *Computerized Information Management*), technologies qui illustrent, dans leur forme actuelle, ce que l'on entend par technologie informatique d'intégration (*integration technology*¹⁷). Cette technologie permet d'opérer un renversement des relations entre les composants et les moments du cycle de production de type fordiste qui va de la production de biens à la distribution et la vente des produits sur le marché de la consommation. Ce cycle caractérisé par la méthode du *push* (la production est poussée vers le marché de consommation) fait place à un cycle inversé, caractérisé par la méthode du *pull*. Dans ce cas, les demandes du marché et des clients-consommateurs déterminent le volume, le rythme et le calendrier de la production ainsi que les types de produits.

Ce renversement du sens des relations entre la demande du marché et la production enclenche des répercussions importantes au sein de l'entreprise, plus particulièrement dans les rapports entre les services administratifs et commerciaux, les services à la production et les ateliers de production. Ainsi, les départements de marketing et de ventes produisent les informations-clés qui doivent être prises en considération lors de toutes les décisions relevant des opérations suivantes : organisation du calendrier de production et des types de produits qui seront mis en production ; achats de matières premières et autres matériaux nécessaires à la production ; formes d'usage de la main-d'œuvre (quantité, compétences, horaires de travail et temps supplémentaire) ; comptabilité de l'entreprise ajustée aux opérations de production ; détermination des besoins en liquidités et détermination des prix.

Le principe du « juste à temps » (JIT) développé par les Japonais, de même que le concept de « qualité totale » et l'usage d'un système MRP2, font partie des principales innovations appelées à se développer et à être mises en application dans les entreprises nord-américaines et européennes dans les années 1990. Cette technologie vise davantage le mode de gestion et d'administration de la production que son organisation même à l'intérieur des ateliers de fabrication. En effet, dans plusieurs entreprises, cette technologie se com-

¹⁷ Il est plus juste de parler de formes d'intégration de nouvelles fonctions et d'activités à l'aide d'outils informatiques, puisque l'objet même de l'automatisation et de l'informatisation est de permettre cette liaison/intégration automatique des activités et fonctions de production.

bine à l'heure actuelle avec des chaînes de production mécanisées de type traditionnel et des formes tayloriennes d'organisation des tâches de fabrication. Elle vise surtout à intégrer des fonctions informationnelles auparavant en discontinuité et certaines fonctions décisionnelles réparties selon une division parcellaire entre les bureaux de conception et de préparation du travail, les ateliers de fabrication et les services de vente et de diffusion des produits. Cette démarche suppose une imbrication serrée des exigences technologiques et organisationnelles. Elle a surtout retenu l'attention des sociologues et économistes du travail en ce qu'elle illustre le passage d'une production de masse alliée à une organisation taylorienne des différentes activités de l'entreprise et du système décisionnel, à une production flexible reposant sur l'intégration d'activités de service et d'activités de fabrication. Cette fabrication exige une production et une circulation constantes et sans contrainte de flux informationnels entre toutes les unités de l'entreprise et celles avec lesquelles elle transige à l'externe pour les besoins de sa production. Dans une première étape d'implantation, les cols blancs des services administratifs et commerciaux ainsi que les ingénieurs et contremaîtres de la production travaillent principalement avec cette technologie. Ces changements s'expliquent aussi par le fait que l'innovation de produit soit devenue un enjeu important de la concurrence entre les entreprises. Celle-ci suppose la recherche constante de l'amélioration de la qualité de la production et de la capacité de résoudre rapidement les aléas de la production, le développement de produits diversifiés et l'ajustement rapide aux demandes du marché. Ces nouvelles orientations se substituent aux objectifs classiques des entreprises fordistes d'accroissement du volume de la production orientée vers la massification de produits standards en attente de consommateurs. Les modes de gestion des ressources humaines sont ainsi appelés à viser désormais une plus grande flexibilité et un ajustement constant de la quantité de ressources mises au travail en vue de maximiser les temps productifs. Cela exige une répartition du travail et une mobilisation flexibles des personnels requis et un ajustement des chaînes de production au rythme des carnets de commande et aux prévisions établies par les départements des ventes et du marketing.

D'un point de vue économique, ces technologies contribuent à la formation d'une nouvelle base d'accumulation du capital et les nouveaux outils informatiques et organisationnels permettent d'accroître la productivité des différents services des firmes. Cette productivité est maintenant recherchée dans des espaces regroupant des activités situées en amont et en aval de la production directe, activités exercées par les contremaîtres, les employés des services administratifs, de marketing et des ventes, toutes activités considérées comme improductives du point de vue de la valorisation du capital.

D'un point de vue sociologique, cette technologie est intéressante en tant qu'elle est porteuse d'une nouvelle proposition d'organisation du travail s'appuyant sur de nouvelles tendances idéologiques dans la gestion des

relations de travail. Elle propose de nouvelles approches non seulement sur la manière suivant laquelle les employés et les cadres de l'entreprise doivent effectuer leur travail, mais aussi sur l'esprit qui doit animer les relations entre les unités de services et les ateliers de fabrication et entre les membres de leurs personnels respectifs. La réalisation des objectifs de cette innovation technologique suppose l'application conjointe de principes organisationnels précis. L'une des études que nous avons menée sur le processus d'implantation d'un MRP2 dans une entreprise industrielle est intéressante à cet égard. L'usage de cette technologie inaugure un mouvement d'intégration technico-sociale de l'ensemble des activités des différents services et des strates occupationnelles de la firme. Elle repose sur l'alimentation constante d'une banque centralisée de données et sur une capacité de lecture et d'interprétation rendue possible par une classification unifiée et pré-codifiée des informations. Nous intéresse plus particulièrement, dans cette innovation, le changement radical qu'elle suppose concernant le fonctionnement politico-social de la firme et les comportements professionnels des divers personnels, depuis les directeurs jusqu'aux employés, en passant par les cadres intermédiaires et les superviseurs.

L'analyse du programme de formation qui accompagne l'implantation de cette technologie fait ressortir la place primordiale accordée à la transmission de l'idéologie¹⁸ qui structure son mode d'usage. L'apprentissage technique prend en effet peu de temps au cours de la formation, en comparaison de celui qui est accordé à l'acculturation des futurs usagers. La disponibilité, la mise à jour et la communication permanentes de l'information, sa transférabilité d'un service ou d'un département à l'autre exigent des pratiques organisationnelles nouvelles. Ces pratiques sont axées sur l'interaction constante entre les unités administratives, sur la transmission des informations pertinentes entre cadres intermédiaires ou directeurs de services, techniciens et professionnels ainsi que sur la responsabilisation des employés de bureau dans leur tâche de saisie de données. Dans ce cas précis, cette activité requiert d'entrer les informations exactes dès la première fois, avec un délai minimal entre le moment de son émission et celui de sa transmission. Toute rétention, toute erreur ou tout délai dans l'émission, la transmission et la captation d'informations peuvent enclencher un ensemble de conséquences sur le calendrier de production et de livraison des marchandises. Ces comportements sont de véritables obstacles à l'optimisation des objectifs de productivité et de compétitivité d'un système comme le MRP2.

Le processus d'intégration fait face, cependant, aux rigidités bureaucratiques et aux petits pouvoirs constitués dans les services et bureaux autour du contrôle de l'information. Ainsi, si toutes les activités de la firme doivent être inscrites et enregistrées dans une banque centrale de données, comme l'exige

¹⁸ Ces entreprises font référence à la philosophie d'Oliver Wight.

la technologie MRP2, l'accès aux données demeure contrôlé par des règles de confidentialité et des codes d'accès qui redoublent la division professionnelle classique du travail et la structure hiérarchique centralisée de l'entreprise étudiée. Les employés des services de marketing, de comptabilité, de finances, des achats et de gestion de la production ont accès à des catégories spécifiques de données et à certains types d'informations selon leur niveau de responsabilité, ce dernier déterminant aussi les contenus et types d'information qu'ils doivent entrer dans les banques informatisées. Les cadres supérieurs et intermédiaires de même que les directeurs de services ont accès à toutes les informations. Ils sont les acteurs centraux du système techno-social proposé par Oliver Wight¹⁹, le concepteur du MRP2 utilisé dans cette entreprise.

Discours et pratique, cette technologie a donc des répercussions plus fortes sur les relations professionnelles et les rapports de pouvoir entre services et unités de production que sur l'organisation même du procès technique de travail dans les ateliers de fabrication et la structure hiérarchique formelle d'encadrement du travail qui ne connaissent pas, au moment de notre enquête, de modifications importantes. L'efficacité de cette proposition technologique exigera une transformation plus radicale des relations et des jeux de pouvoir de type bureaucratique entre les différents acteurs de la firme. Pour contrer le blocage de cette culture bureaucratique, Wight souligne la nécessité de développer, parmi les diverses catégories de personnel, un sentiment d'appartenance commune à l'égard de l'entreprise et un sens des responsabilités par rapport à leurs tâches. Joue ici le référent de la « qualité totale » comme critère de l'évaluation du rendement²⁰. L'entreprise trouve ici son expression comme entité culturelle et le processus de mobilisation des ressources humaines et d'usage de nouvelles compétences en est l'image forte. Comme l'écrit Oliver Wight dans son manuel, le MRP2 est beaucoup plus une manière de penser (*a way of thinking*) qu'une manière de produire (*a way to produce*).

Le savoir informationnel comme « bien renouvelable » (proposition que nous avons située d'entrée de jeu dans l'argumentation de ce texte) fait ici figure de facteur-clé de production. Le repérage des circuits des flux d'informations et des réseaux d'échange fait déjà apparaître une intégration de plus en plus poussée des activités de service et des activités de fabrication ainsi que des nouveaux types de rapports entre les acteurs de l'entreprise, cols bleus, cols blancs, techniciens et professionnels, cadres. Ces derniers fonctionnent

¹⁹ Oliver W. WIGHT (1984), *Manufacturing Resource Planning : MRP2*, New York, Van Nostrand Reinhold Co., Inc., 518 pages.

²⁰ Ces aspects apparaissent très clairement dans une autre entreprise que nous avons étudiée. Voir Pierre DORAY, Denis HARRISSON et Céline SAINT-PIERRE (1991), « Changements socio-techniques et identités professionnelles : les métiers de la planification et de l'organisation de la production », texte ronéotypé de la communication présentée au réseau Travail de l'ACSALF, congrès de l'ACFAS, Université de Sherbrooke, 21 mai.

dans des unités qui opèrent entre elles dans des relations de prestations de services, telles que décrites par Jean Gadrey.

Nous avons fait état d'un exemple qui démontre comment il est peu judicieux, lorsqu'on veut rendre compte de l'implantation d'une innovation technologique, de définir *a priori* ce qui relève de paramètres techniques, de paramètres économiques et de paramètres sociaux. Le MRP2 et le CIM, qu'on apparente souvent à des outils technologiques, sont des systèmes qui mettent de l'avant une approche techno-sociale axée sur une intégration à plusieurs faces difficilement séparables les unes des autres. Nous avons tenté de faire ressortir jusqu'à quel point la face technique de cette intégration ne peut se réaliser sans sa face idéologique et organisationnelle. Nous avons voulu aussi signaler qu'à travers ce mouvement d'intégration se créent de nouvelles barrières dans les rapports sociaux de production, mais aussi de nouvelles ouvertures créant des tensions à l'intérieur de rapports de pouvoir traditionnellement centralisés. Seul un suivi de la dynamique en cours pourra rendre compte des tenants et aboutissants de ce processus dont les enjeux sont en redéfinition permanente. Les acteurs traditionnels de l'entreprise fordiste sont provoqués dans ce nouveau jeu de relations sociales et quelque peu bousculés par certaines catégories demeurées auparavant discrètes et marginalisées dans les rapports sociaux de production et, conséquemment, dans les enjeux des relations de travail et les stratégies des luttes syndicales. Parmi elles, les travailleurs et travailleuses de l'information (ce nouveau visage des cols blancs), les techniciens et ingénieurs, mais aussi les nouveaux professionnels des entreprises automatisées et informatisées (informaticiens, designers et concepteurs industriels) occupent des places devenues stratégiques dans la production et dans le processus de valorisation du capital. Ce repositionnement devrait les faire sortir de l'arrière-scène où elles ont été reléguées dans l'entreprise fordiste et dans la société industrielle. Car de nouvelles chaînes de production faites surtout d'activités immatérielles sont maintenant à l'œuvre dans les entreprises et les fonctions des acteurs qui y évoluent font l'objet d'une redéfinition majeure.

4. Une figure sociale floue et fragmentée

[Retour à la table des matières](#)

La réflexion que nous avons construite à travers les trois points précédents nous conduit à formuler l'hypothèse suivante : dans la transition vers la société post-fordiste qui caractérise la conjoncture des années 1980 et 1990, période durant laquelle de nouveaux espaces de valorisation du capital et de réalisation de profits sont recherchés, les cols blancs continueront de connaître un déplacement de leur positionnement dans les rapports sociaux de production. La problématique élaborée par Marx sur la division entre le travail productif et le travail improductif dans les sociétés capitalistes²¹ traçait une frontière claire entre les ouvriers de la production et les employés des services, cernant principalement la fraction fort importante des employés des services administratifs, commerciaux et financiers. Le travail productif, équivalent de la production de biens matériels, a été retenu comme le paramètre de validation de la division sociale du travail et de la définition des classes sociales ; il aura permis de cerner les traits de l'acteur central du fordisme : l'ouvrier-masse. Il aura aussi servi de figure sur laquelle fonder la légitimité de la classe ouvrière/industrielle comme sujet politique et acteur social de premier plan. Dans ce cadre analytique, l'employé non affecté à la production industrielle s'est vu assigner le rôle de travailleur improductif et, dans l'imagerie populaire, il a pris la forme du « parasite²² ». S'il ne faut pas ignorer la vivacité des débats autour de cette typologie dans les années 1970, il nous faut cependant reconnaître que les problèmes soulevés sont restés en suspens, à l'instar d'autres questions refoulées qui figurent certainement parmi les causes de la crise de la théorie marxiste. Il ne faudrait donc pas s'étonner de les voir ressurgir maintenant sous d'autres formulations.

Une analyse du mouvement de recomposition sociale de l'après-crise du fordisme laisse entrevoir la place significative de certains facteurs nouveaux

²¹ Céline SAINT-PIERRE (1974), « De l'analyse marxiste des classes sociales dans le mode de production capitaliste », *Socialisme québécois*, Montréal, n° 24, pp. 9-35. [Texte disponible, en version intégrale, dans la bibliothèque numérique, [Les Classiques des sciences sociales](#) . JMT.]

²² André GLUCKSMANN (1974), « Nous ne sommes pas tous des prolétaires » (1 et 2), *Les Temps modernes*, n° 330, janvier, pp. 1133-1158 ; n° 331, février, pp. 1329-1374.

dont nous avons voulu faire état dans cet article. L'énoncé d'un paradigme technologique pour rendre compte de certains mécanismes de régulation sociale de même que le concept de « rapports sociaux de service » constituent des pistes de problématisation théorique que nous proposons afin de pousser plus loin la validation de notre hypothèse voulant que les cols blancs ainsi que d'autres couches sociales assimilées figurent de manière significative parmi les nouveaux acteurs sociaux de la société post-fordiste. Leur appellation ne fait d'ailleurs plus sens et son remplacement par celle de « travailleurs de l'information » ne nous apparaît guère plus satisfaisante, vu son caractère encore trop nébuleux et englobant. Une analyse rigoureuse de la place spécifique de ces couches sociales dans la chaîne de production et de diffusion de l'information devient impérative, et ce pour chacun des trois grands secteurs de l'économie et des sous-secteurs qui les composent ²³.

Si ces emplois, ces métiers et professions sont au cœur de la réorganisation économique et de la recomposition des procès de travail dans l'entreprise industrielle et tertiaire, ils sont aussi paradoxalement en danger. La régulation post-fordiste semble s'orienter vers une consolidation de la segmentation du marché du travail et de sa polarisation en deux, voire trois marchés du travail ²⁴, en même temps que vers une flexibilisation accrue des formes d'usage des ressources humaines. Ces tendances se manifestent tout particulièrement dans les activités de service et dans les emplois de cols blancs. Les technologies de l'informatique se substituent dans un mouvement croissant à l'usage de ressources humaines dans les activités tertiaires et créent un chômage technologique dans plusieurs catégories d'emplois subalternes. Par ailleurs, la professionnalisation qui accompagne d'autres catégories d'activités de service et le développement de nouvelles professions ne s'accompagnent pas pour l'instant d'une reclassification systématique des emplois conduisant à des changements de statuts et de salaires. Les voies de passage entre les anciennes et les nouvelles filières d'emplois sont fortement rétrécies par les écarts et les différences entre les compétences requises. La syndicalisation y est souvent faible ou inexistante et les formes de négociation des conditions de travail peu adaptées aux spécificités de la nouvelle conjoncture des entreprises post-fordistes. La disparité des emplois qui forment ce qui est désigné par activités tertiaires, d'une part, et, d'autre part, les particularités de la main-d'œuvre majoritairement féminine qui occupe ces emplois doivent être prises en compte dans l'analyse des visages multiples des cols blancs dans la société post-

²³ Plusieurs études micro-sociologiques sont actuellement menées en ce sens aux États-Unis, en France, en Grande-Bretagne et en Allemagne ainsi qu'au Québec, notamment, et elles commencent à produire des résultats fort intéressants pour la formulation de propositions analytiques plus rigoureuses.

²⁴ David M. GORDON, Richard EDWARD et Michael REICH (1982), *Segmented Work, Divided Workers. The Historical Transformation of Labor in the United States*, Cambridge, Cambridge University Press, 288 pages.

fordiste. Celle-ci doit faire appel à la problématique des rapports de sexes²⁵ pour faire apparaître certains traits ignorés par la théorie de la régulation dans l'élaboration du concept d'ouvrier-masse comme acteur social principal et du concept de rapport salarial comme rapport social central. L'usage qui a été fait de ces concepts a eu pour effet de masquer la diversité des figures sociales de la société fordiste en organisant la compréhension de la complexité sociale autour d'un principe unifiant de centralité. Il convient de ne pas s'engager davantage dans cette voie et d'éviter de photographier sous un seul angle cette nouvelle figure post-fordiste qu'annoncent le travailleur et la travailleuse de l'information, figure qui n'a plus beaucoup à voir avec le col blanc, ce mal-aimé de la société industrielle et ce mal-nommé des sociologues et économistes du travail.

Résumé

[Retour à la table des matières](#)

Dans la foulée du diagnostic de la crise du fordisme formulé Par l'école française de la régulation, nous faisons état de certains éléments d'un débat théorique sur la nature et les fonctions des activités de services dans la réorganisation de la production économique et sociale en cours dans les pays industriels développés. Nous examinons par la suite la nouvelle place occupée par certaines catégories d'employé(e)s de bureau dans le procès de production industrielle traversé par des changements techno-organisationnels orientés vers la gestion intégrée et l'usage flexible des ressources humaines et matérielles. Nous faisons état dans la conclusion de la place stratégique qu'occupent ces couches sociales dans les nouveaux rapports de production en même temps que nous constatons leur fragmentation, leur diversité et leur complexité.

Summary

Following up on the diagnostic of the crisis in Fordism. formulated by the French school of regulation, some elements of a theoretical debate on the nature and functions of service activities in the reorganization of economic and social production currently under way in the industrially developed countries are presented. The new place occupied by certain categories of

²⁵ Céline SAINT-PIERRE et Monique de SÈVE (1991), « La division sexuelle du travail : un jeu de miroirs », *Revue internationale d'action communautaire*, vol. 25, n° 65, Éditions Saint-Martin, printemps, pp. 93-103.

office employees in the process of industrial production undergoing technological changes oriented toward integrated management and the flexible use of human and material resources is then examined. In conclusion, the strategic place occupied by these social layers in the new production relationships is presented and their fragmentation, diversity and complexity pointed out.

Resumen

En la huella del diagnóstico de crisis del fordismo formulado por la escuela francesa de la regulación, presentamos ciertos elementos de un debate teórico sobre la naturaleza y las funciones de las actividades de servicios en la reorganización de la producción económica y social en curso en los países industriales desarrollados. Examinamos enseguida el nuevo lugar que ocupan ciertas categorías de empleadas y empleados de oficina dentro del proceso de producción industrial traspasado por cambios técnico-organizacionales orientados hacia la gestión integrada y al uso flexible de los recursos humanos y materiales. Hacemos presente en la conclusión, el lugar estratégico ocupado por estas capas sociales en las nuevas relaciones de producción al mismo tiempo que constatamos su fragmentación, su diversidad y su complejidad.

Céline SAINT-PIERRE
Département de sociologie et
Centre de recherche en évaluation sociale des technologies
Université du Québec à Montréal
C.P. 8888, Succ. « A »
Montréal (Québec)
Canada H3C 3P8