

ARUC

INNOVATIONS
TRAVAIL
EMPLOI

L'organisation du travail et la
régulation de l'emploi chez
les travailleurs du savoir.

Une étude comparative dans le
secteur de l'électricité et le secteur
des hautes technologies

CATHERINE BEAUDRY

NOTES D'ÉTUDES
NÉ-2008-003



UNIVERSITÉ
LAVAL

Alliance de recherche
universités-communautés
Innovations, travail et emploi

**L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LA RÉGULATION DE
L'EMPLOI CHEZ LES TRAVAILLEURS DU SAVOIR
Une étude comparative dans le secteur de l'électricité et
le secteur des hautes technologies**

CATHERINE BEAUDRY

**Sous la direction de PAUL-ANDRÉ LAPOINTE
(UL, département des relations industrielles)**

Notes d'études
NÉ-2008-003

Août 2008

Cette note d'étude a été réalisée dans le cadre de thèse de doctorat s'intitulant «*L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LA RÉGULATION DE L'EMPLOI CHEZ LES TRAVAILLEURS DU SAVOIR. Une étude comparative dans le secteur de l'électricité et le secteur des hautes technologies*». Cette thèse s'inscrit dans l'axe 2 de l'ARUC sur « les innovations dans l'organisation et les réalisations du travail ». Elle est subventionnée par l'ARUC.

Cahiers de l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC)

Collection Notes d'études - NÉ-2008-003

« L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LA RÉGULATION DE L'EMPLOI CHEZ LES TRAVAILLEURS DU SAVOIR. Une étude comparative dans le secteur de l'électricité et le secteur des hautes technologies »

Catherine Beaudry

Présentation de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*

La mondialisation, le progrès soutenu et constant des nouvelles technologies et le développement de l'économie du savoir représentent autant de facteurs qui obligent les organisations, quelles qu'elles soient, à innover dans leurs pratiques de travail et de gestion. La réussite de ces innovations exige toutefois de pouvoir compter sur une main-d'œuvre en santé, qualifiée et flexible, bénéficiant d'une sécurité d'emploi et de revenu. Telle est la préoccupation centrale de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*.

Cette alliance de recherche, mise en œuvre par le Département des relations industrielles de l'Université Laval, réunit, pour une période de cinq ans (2005-2010), les principaux chercheurs et acteurs du monde du travail et de l'emploi au Québec. Elle s'appuie d'une part sur une équipe de recherche multidisciplinaire composée de plus de trente chercheurs provenant majoritairement du Département des relations industrielles de l'Université Laval, de même que de l'Université de Montréal, de l'Université du Québec à Montréal, de l'Université du Québec en Outaouais et de l'IRSST. Elle fait d'autre part appel à un vaste réseau de partenaires appartenant autant aux milieux patronaux, syndicaux et gouvernementaux qu'au monde communautaire.

Une approche novatrice en recherche misant sur le partenariat

Une alliance de recherche, telle que l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*, constitue une façon novatrice d'aborder l'activité de recherche en associant, à titre de partenaires, une multitude d'organisations (privées, publiques, associatives et communautaires) à la définition des orientations, à la réalisation des activités de recherche ainsi qu'aux activités de diffusion des résultats. En effet, la réalisation des recherches dans le cadre d'une ARUC repose sur la collaboration continue et l'apprentissage mutuel entre des chercheurs et des partenaires de la communauté dans une approche de résolution de problèmes dans les organisations et d'enrichissement des connaissances sur le travail et l'emploi.

Ainsi, en plus des modes traditionnels de diffusion des connaissances, l'ARUC assure la publication de ses travaux dans ses propres collections et recourt à un site Internet dynamique, de même qu'à une cellule de veille stratégique, en vue d'assurer le partage de connaissances et d'expertises entre ses divers membres.

Un vaste programme de recherche

L'ARUC-*Innovations, travail et emploi* propose un vaste programme de recherche, élaboré conjointement avec les partenaires, favorisant la production de connaissances sur les innovations en milieux de travail et leurs conditions associées, soit la formation, la gestion des savoirs et les protections sociales, elles-mêmes objet d'innovations. Les innovations sociales dont il est question, sont de nouvelles approches, pratiques, procédures, règles ou dispositifs introduits en vue d'améliorer les performances, de résoudre un problème important pour les acteurs sociaux et/ou de régler un problème de déficit de coordination.

Les travaux de l'ARUC s'articulent autour de quatre grands axes de recherche, répondant aux enjeux actuels du monde du travail et de l'emploi.

Axe 1 : Innovations et conditions de réalisation du travail

Les travaux de l'axe 1 s'intéressent aux situations de travail en accordant une place importante aux processus qui leur donnent naissance ou qui les transforment. L'intensification du travail, corollaire des évolutions contemporaines du travail, apparaît en filigrane des travaux de cet axe. Les recherches de l'axe 1 portent notamment sur les liens entre différents problèmes de santé au travail et les déterminants bio-psychosociaux dont plusieurs relèvent de l'organisation du travail. Les chercheurs étudient également, en étroite collaboration avec les praticiens de la prévention, les interventions permettant d'améliorer les conditions de réalisation du travail. La mise en place de conditions de réalisation du travail qui permettent d'atteindre à la fois des objectifs de santé et d'efficacité amène les chercheurs à s'intéresser aux maîtres d'œuvre qui définissent les situations de travail (ingénieurs, architectes et gestionnaires de services). La plupart des études se déroulent sur le terrain et mettent directement à contribution les acteurs des milieux de travail. Enfin, certaines recherches s'intéressent aux politiques publiques en matière de santé au travail en réalisant des études comparatives.

Axe 2 : Innovations dans l'organisation et les relations du travail

Les recherches de l'axe 2 portent sur les innovations relatives à l'organisation et aux relations de travail ainsi que sur les nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines. Elles se préoccupent également de l'impact de ces innovations sur les performances économiques et sociales. Elles sont regroupées en chantiers sectoriels : (1) le secteur public, (2) le secteur parapublic et (3) le secteur privé. Elles se déroulent enfin dans un chantier transversal traitant de (4) l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre, un problème éminemment important dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre.

Axe 3 : Gestion des savoirs et de la formation

Le champ d'études définit dans l'axe 3, soit la gestion des savoirs et de la formation, correspond à l'ensemble des mécanismes de régulation des savoirs et de la formation mis en place par les acteurs sociaux (individus, entreprises, État) et ayant trait aussi bien à la production et à l'acquisition des savoirs qu'à leur utilisation et à leur reconnaissance. Les chercheurs de ce troisième axe de recherche se donnent donc comme objectif d'analyser les innovations dans la gestion des savoirs et de la formation, en cherchant à mettre en lumière celles permettant de mieux résoudre les problèmes de qualification et de formation vécus actuellement par les salariés et les entreprises québécoises. Pour ce faire, les travaux s'articulent autour de deux chantiers distincts, à savoir : (1) la diversification des mains-d'œuvre et la gestion des savoirs ; et (2) les nouveaux acteurs et dispositifs de formation.

Axe 4 : Protections sociales

Dans le contexte actuel de la globalisation, un effritement général des protections sociales peut être constaté. Les chercheurs de l'axe 4 s'intéressent donc à cette réalité à laquelle sont contraintes les sociétés québécoise et canadienne, en s'attardant spécifiquement aux innovations sociales qui sont nécessaires afin de reconstruire un triangle « innovations dans la production – formation – protections sociales » davantage harmonieux. Les chantiers de recherche développés dans l'axe s'orientent donc autour de (1) la protection sociale et les travailleurs atypiques ; (2) les marchés transitionnels, la rémunération et les droits sociaux ; (3) l'équité salariale ; et enfin (4) le système de retraite, les politiques publiques et la relation d'emploi.

Paul-André Lapointe

Michel Bérubé

Co-directeurs de l'ARUC-Innovations, travail et emploi

L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LA RÉGULATION DE L'EMPLOI CHEZ LES TRAVAILLEURS DU SAVOIR. Une étude comparative dans le secteur de l'électricité et le secteur des hautes technologies

De toutes parts, tant dans la littérature scientifique récente que dans les ouvrages destinés au grand public, on constate actuellement la transition vers un nouveau d'un modèle de développement où l'économie, le travail et les entreprises seraient conçus différemment. Déjà à la fin des années 1960 et au début des années 1970, les sociologues Touraine et Bell postulaient le passage d'une société industrielle vers une société post-industrielle, marquée par des transformations profondes dans les entreprises et dans la sociétés en général. Au-delà d'un paradigme technico-productif entamant un nouveau cycle long de croissance porté par les technologies de l'information et des communications, cette économie en émergence repose sur le savoir. En effet, dans un contexte de concurrence mondiale accrue, la compétitivité des entreprises semble s'appuyer de plus en plus sur les savoirs et la capacité à gérer les informations et à innover, plutôt que sur la quantité de temps de travail ou sur le capital matériel. Le modèle de développement économique du XXI^e siècle peut alors être qualifié d'*économie du savoir*.

Dans ce contexte, le recours aux travailleurs hautement qualifiés et, plus précisément, aux travailleurs du savoir est de plus en plus grand. Ces travailleurs exercent des professions dans le domaine des sciences et technologies et ont un niveau de scolarité collégial ou universitaire. Ce type de travailleurs n'est pas propre à l'économie du savoir. On retrouve en effet plusieurs travailleurs du savoir à l'ère industrielle. Toutefois, ce qui diffère actuellement, c'est la proportion beaucoup plus grande de travailleurs du savoir dans les entreprises. Une autre différence tient également à l'évolution des formes d'organisation du travail et des modalités de régulation de l'emploi qui caractérisent les travailleurs du savoir. Ces dernières sont revues pour favoriser à la fois l'innovation et la flexibilité. À cet égard, la littérature sur l'économie du savoir souligne deux tendances marquées. D'une part, l'organisation du travail semble devenir de plus en plus dépendante des interactions sociales et, d'autre part, la régulation de l'emploi paraît devenir la responsabilité des individus eux-mêmes. Ces deux tendances se distinguent clairement des caractéristiques du modèle traditionnel, plutôt axé sur une individualisation des formes d'organisation du travail et sur une collectivisation de la relation d'emploi. En ce sens, nous postulons que des figures de travailleurs du savoir différentes de celle du fordisme prennent place dans l'économie du savoir et qu'elles s'appuient sur ces deux nouvelles tendances.

Précisément, la présente recherche a pour objectif principal de comprendre de quelles façons se conjuguent les formes d'organisation du travail et les modalités de régulation de l'emploi dans l'économie du savoir et en regard des travailleurs du savoir. Nous avons donc concentré notre analyse sur les dimensions organisationnelle et institutionnelle de l'entreprise de manière à dégager les principaux modèles de travail et d'emploi chez les travailleurs du savoir. Par cette analyse, nous rendons compte de l'émergence de nouvelles figures de travailleurs du savoir et présentons un modèle d'analyse permettant d'appréhender la nature du travail de ces derniers. Précisément, nous faisons état des

formes de division et de coordination du travail des travailleurs du savoir ainsi que des modes de définition et d'encadrement de leurs conditions d'emploi. En ce qui a trait aux formes de division et de coordination du travail, nous analysons principalement le degré de spécialisation des tâches des travailleurs du savoir, leur relation avec les exécutants et le type de supervision exercé sur eux. Pour ce qui est des conditions d'emploi, notre analyse porte sur le processus de détermination de ces conditions, sur le statut d'emploi des travailleurs du savoir, sur les protections sociales qui les concernent ainsi que sur leur mode de rémunération et sur les formations qui leur sont octroyées.

Un modèle d'analyse a été construit en prenant appui sur les deux dimensions à l'étude. Chacune des dimensions est placée le long d'un continuum appelé à former un axe et chaque axe est identifié en fonction du caractère collectif et individuel des dimensions. En croisant les deux axes, notre modèle d'analyse donne naissance à quatre modèles de travail et d'emploi : le modèle bureaucratique, les professionnels indépendants, les groupes de projet internes et les groupes de projet externes. Le modèle bureaucratique combine une organisation du travail individuelle à une régulation de l'emploi collective. Il correspond au modèle traditionnel en regard des travailleurs du savoir. Les trois autres modèles adoptent en partie ou en totalité les tendances nouvelles, soit l'approfondissement du caractère collectif du travail et l'individualisation de la relation d'emploi.

Ces quatre idéaux-types sont comparés aux modèles qui prennent place dans deux entreprises étudiées. Précisément, nous nous appuyons sur une méthodologie qualitative, soit l'étude comparative de deux cas. Nous comparons effectivement le cas des travailleurs du savoir d'une entreprise d'un secteur économique traditionnel et celui des travailleurs du savoir d'une entreprise caractéristique de l'économie du savoir. C'est ainsi que les technologues d'Hydro-Québec (secteur traditionnel de l'électricité) et que les techniciens en recherche et développement d'EXFO Ingénierie électro-optique inc. (secteur des hautes technologies) sont analysés. Précisément, les modèles qui prennent place dans chacun des cas sont multiples. L'examen des dimensions organisationnelle et institutionnelle de chacune des entreprises nous a en effet permis de dégager une série de modèles de travail et d'emploi relatifs aux travailleurs du savoir. Ces modèles sont plus ou moins éloignés du modèle traditionnel. Plus exactement, une tendance à la collectivisation des pratiques organisationnelles est observée dans un des deux cas, soit celui d'EXFO. Cette tendance est également remarquée dans l'autre cas, celui d'Hydro-Québec, mais des pratiques individuelles, héritées du paradigme productif fordiste, demeurent également. Au plan de la régulation de l'emploi, une tendance à l'individualisation est observée dans les deux cas. Par contre, les deux entreprises font également appel à des modalités traditionnelles, la relation d'emploi conservant aussi un caractère collectif. Une série de figures de travailleurs du savoir prend ainsi place dans chacun des cas étudiés. Elles s'appuient tout autant une individualisation que sur une collectivisation de chacune des dimensions à l'étude. En ce sens, les modèles observés oscillent donc entre tendances nouvelles et tendances traditionnelles.

Plusieurs constats se dégagent également de l'étude. Nous avons en effet observé que la totalité des modèles qui prennent place dans les entreprises étudiées favorisent l'autonomie des travailleurs du savoir. En ce sens, aucun d'entre eux ne peut correspondre en tous points au modèle bureaucratique, puisque le type de supervision y est fort étroit. Une

tendance à l'allégement du contrôle est donc observée, bien que les différentes formes de surveillance ne soient pas totalement absentes. On conclut donc à une autonomie contrôlée et non pas à une totale auto-régulation. En ce qui a trait aux autres tendances, elles diffèrent d'un modèle à l'autre. C'est ainsi que les modèles font tout autant état d'un enrichissement que d'un rétrécissement des tâches, d'une précarisation que d'une grande sécurité et d'une responsabilisation que d'une déresponsabilisation des employeurs envers les travailleurs du savoir. En ce sens, les divers modèles font tout autant appel à des pratiques favorisant la flexibilité que la stabilité.

