

ARUC

INNOVATIONS
TRAVAIL
EMPLOI

LA RESTRUCTURATION DU
TRAVAIL ET L'AUTONOMIE DES
PROFESSIONNELS DES CÉGÉPS

LOUIS-PHILIPPE ROUSSEL

CAHIER DE TRANSFERT
CT-2010-001



UNIVERSITÉ
LAVAL

Alliance de recherche
universités-communautés
Innovations, travail et emploi

**LA RESTRUCTURATION DU TRAVAIL ET L'AUTONOMIE
DES PROFESSIONNELS DES CÉGEPS**

LOUIS-PHILIPPE ROUSSEL

Sous la direction de JEAN-NOËL GRENIER

**Cahier de transfert
CT-2010-001**

Janvier 2010

Cette étude a été réalisée sous forme de mémoire de maîtrise dans l'axe 2 de l'ARUC-ITE sur « les innovations dans l'organisation et les relations du travail ». Elle a été subventionnée par l'ARUC-ITE.

Cahiers de l'Alliance de recherche universités-communautés, *Innovations, travail et emploi*
(ARUC-ITE)
Collection Cahier de transfert – CT-2010-001
« **La restructuration du travail et l'autonomie des professionnels des cégeps** »
Louis-Philippe Roussel

ISBN 978-2-923619-50-7

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2010

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2010

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*

TABLE DES MATIÈRES

Liste des tableaux	v
Liste des figures	vi
Liste des graphiques.....	vi
Résumé	vii
Introduction générale	1
1. Problématique	3
2. Concepts et cadre d'analyse	5
2.1 Théories des organisations.....	5
2.2. Concept d'organisation du travail.....	6
2.3. Bureaucratie professionnelle.....	7
2.4. Concept de contrôle du travail.....	8
2.5. Dynamique entre autonomie et contrôle du travail.....	9
2.6. Acteurs et jeux de pouvoir.....	11
2.7. Schéma du cadre d'analyse.....	12
2.8. Hypothèses de recherche	14
3. Méthodologie	15
4. Présentation des résultats.....	17
4.1. Organisation du travail et autonomie professionnelle	17
4.2. Restructuration du travail et ses conséquences sur l'autonomie des professionnels	18
4.3. Autonomie au travail : dimensions contextuelles et structurelles.....	22
5. Analyse des résultats	31
5.1. Incertitudes générales de l'organisation	31
5.2. Restructuration du travail des professionnels	32
5.3. Ressources des professionnels	33
5.4. Différences selon la taille des cégeps, le secteur pour lequel le professionnel travaille et l'emplacement géographique.....	35
5.5. Synthèse de l'interprétation des résultats : autonomie en contexte de restructuration du travail	37
5.6. Discussion générale : les résultats de l'étude, la nouvelle gestion publique et les réformes du réseau collégial	38
5.7. Discussion générale : les résultats de l'étude et la dynamique entre autonomie et contrôle du travail	39
5.8. Conclusion de l'analyse des résultats	40
Conclusion générale	43
Bibliographie	45

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Combinaisons des différents modes de division du travail.....	6
Tableau 2 : Zones d'incertitudes et source de la marge d'autonomie et de contrôle.....	10
Tableau 3 : Variables et indicateurs pour l'analyse stratégique des acteurs et des jeux de pouvoir.....	12
Tableau 4 : Sentiment d'être débordé au travail selon l'emplacement géographique des cégeps (en pourcentage) (n = 326).....	23
Tableau 5 : Sentiment d'impuissance au travail selon l'emplacement géographique des cégeps (en pourcentage) (n = 339).....	23
Tableau 6 : Autonomie pour la répartition du travail selon l'emplacement géographique des cégeps (en pourcentage) (n = 303).....	24
Tableau 7 : Temps voulu pour l'accomplissement des tâches selon la taille des cégeps (en pourcentage) (n = 291).....	24
Tableau 8 : Sentiment d'accomplir plus de tâches qu'autrefois selon la taille des cégeps (en pourcentage) (n = 228).....	25
Tableau 9 : Sentiment d'être débordé au travail selon la taille des cégeps (en pourcentage) (n = 275).....	25
Tableau 10 : Plan de travail selon la taille des cégeps (en pourcentage) (n = 281).....	26
Tableau 11 : Autonomie pour la répartition du travail selon la taille des cégeps (en pourcentage) (n = 261).....	26
Tableau 12 : Autonomie pour l'activité de travail selon la taille des cégeps (en pourcentage) (n = 283).....	27
Tableau 13 : Sentiment d'être « coincé » entre le supérieur immédiat et les enseignants selon le programme de formation (en pourcentage) (n = 308).....	27
Tableau 14 : Autonomie pour la détermination des priorités selon le secteur de travail (en pourcentage) (n = 260).....	28
Tableau 15 : Autonomie pour gérer son temps de travail selon le secteur de travail (en pourcentage) (n = 266).....	28
Tableau 16 : Autonomie pour l'activité de travail selon le secteur de travail (en pourcentage) (n = 304).....	29
Tableau 17 : Travail plus exigeant qu'au moment de mon embauche selon le secteur de travail (en pourcentage) (n = 282).....	29
Tableau 18 : Synthèse générale des incertitudes et des ressources des professionnels.....	34
Tableau 19 : Synthèse des incertitudes et des ressources des professionnels selon la taille, l'emplacement géographique et le secteur pour lequel le professionnel travaille.....	37

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Schéma du cadre d'analyse	13
Figure 2 : Schéma du cadre d'analyse développé.....	32

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Sentiment d'être « coincé » entre le supérieur immédiat et les enseignants n = 337	17
Graphique 2 : Temps voulu pour accomplir le travail de façon professionnelle n = 345.....	18
Graphique 3 : Augmentation de la charge de travail au cours des dernières années n = 283	19
Graphique 4 : Sentiment d'accomplir plus de tâches qu'autrefois n = 265	19
Graphique 5 : Travail et exigences n = 309, 311, 327	19
Graphique 6 : Pression pour un rendement accru n = 333, 336, 332.....	20
Graphique 7 : Sentiment d'être débordé au travail n = 326.....	20
Graphique 8 : Sentiment d'impuissance au travail n = 329.....	21
Graphique 9: Déjà vécu une situation d'impuissance n = 322	21
Graphique 10 : Quatre indicateurs de l'autonomie n = 345, 333, 342, 296.....	22

RÉSUMÉ

Depuis le début des années 1980, la nouvelle gestion publique tente de redéfinir le rôle et la place de l'État dans la société. Les secteurs public et parapublic sont touchés par ces changements. Au Québec, le réseau collégial n'échappe pas à cette tendance. Les cégeps subissent en plus les conséquences des réformes des années 1990 à la suite d'une réflexion en profondeur sur l'avenir du réseau collégial. Durant la même période, le Gouvernement du Québec tente d'assainir les finances publiques, ce qui se traduit par des coupures budgétaires pour les cégeps. Cette étude porte précisément sur la restructuration du travail et l'autonomie des professionnels œuvrant au sein des cégeps. Les professionnels ne sont pas épargnés par les changements organisationnels puisqu'ils voient leurs conditions de travail se détériorer. Cependant, leur autonomie historique n'est pas ébranlée. Il semble aussi qu'il y a des différences selon la taille, l'emplacement géographique du cégep et le secteur pour lequel le professionnel travaille. Ces constatations proviennent de cette étude quantitative par questionnaire distribué à l'ensemble des professionnels syndiqués par la FPPC-CSQ et ce, à la grandeur du Québec. Selon les résultats et le cadre d'analyse, il semble que plusieurs facteurs expliquent la forte autonomie des professionnels, même en contexte de fortes incertitudes.

ABSTRACT

Since the early 1980's, New Public Management tries to redefine the State's role in society. All public and paragonmental sectors are concerned by these changes. Quebec's college system does not escape this tendency. Colleges are forced to do more with less because of restrictive budget plans. This study is about the autonomy exercised by non-teaching professionals in a context where their work is being restructured and work loads have increased. However, professional's autonomy is not reduced by all those changes and restructuring does not have the same consequences in every establishment. Also, it seems that there are differences between college's size, geographical location and working sector. Those observations arise from this quantitative study with a questionnaire distributed to all unionized professionals by the FPPC-CSQ in Quebec's province. According to research results and analytical frame, many factors can explain professional's substantial autonomy even in an uncertain context.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Au Québec, comme dans les autres pays occidentaux, la fin de la Seconde Guerre mondiale amène un type d'État relativement interventionniste, assurant un filet de sécurité aux plus vulnérables de la société et garantissant l'accès universel à certains services publics. En relations industrielles, nous surnomons cette époque se terminant à la fin des années 1970 les Trente Glorieuses. Il s'agit d'un terme à connotation un peu idéaliste, mais porteur d'une volonté de tant de gens de l'époque désirant positionner l'État au cœur de la société et de le considérer comme acteur proactif, « arbitre » des groupes d'intérêts, garant d'une paix industrielle et du développement socio-économique. D'un autre côté, le terme Trente Glorieuses est souvent utilisé aujourd'hui par des personnes déçues des conséquences du désengagement de l'État dans la société. Sans pour autant nier les changements institutionnels nécessaires pour pallier certaines faiblesses, ils considèrent que l'État doit revenir aux fondements qui ont fait de l'appareil gouvernemental un outil puissant de développement et de progrès pendant près de trente ans. Cependant, pour plusieurs raisons tant idéologiques, sociales, politiques et économiques, la remise en question du rôle de l'État est engagée à la fin des années 1970.

La nouvelle gestion publique (NGP) est un thème de plus en plus utilisé pour désigner cette remise en question du rôle de l'État dans la société civile. La NGP met l'accent sur la privatisation des services publics, les méthodes alternatives de prestation des services, la décentralisation des organisations et des pouvoirs, l'introduction d'une logique de marché dans les secteurs public et parapublic, la flexibilité, l'efficacité, l'efficience et les résultats. Les systèmes de production de l'entreprise privée comme le toyotisme, le « lean production », se voient transposés dans les secteurs public et parapublic sous l'appellation « lean state ». Le Québec, le Canada et d'autres pays surtout au régime parlementaire britannique n'échappent pas à cette tendance lourde depuis les années 1980. Il va sans dire que ce sont toutes les institutions publiques et parapubliques qui sont touchées par cette remise en question et ces changements organisationnels. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons à l'impact de la nouvelle gestion publique et des réformes du réseau collégial sur le travail et l'autonomie des professionnels des cégeps.

Le réseau collégial a souffert, dans les années 1990, d'une conjoncture assez particulière. Centralisé au début de sa création en 1967, la décentralisation s'amorce en 1985 avec la loi 37 concernant certaines conditions de travail pouvant être négociées au niveau local. Ce mouvement de décentralisation du réseau vers les établissements se poursuit par la suite et demeure toujours sujet de l'heure. En 1993, les réformes du réseau se poursuivent. À la suite des réflexions sur l'avenir du réseau collégial, les cégeps disposent dorénavant d'une large autonomie de gestion, tant sur le plan des moyens pour rencontrer les objectifs du ministère de l'Éducation que sur l'élaboration des programmes d'enseignement. De plus, les gestionnaires deviennent imputables devant le gouvernement. À la même époque, le gouvernement du Québec effectue d'importantes coupures budgétaires se manifestant surtout par une réduction de la main-d'œuvre. Le réseau collégial, en plus de souffrir de ce sous-financement et des coupures dans la main-d'œuvre, doit faire face à une augmentation généralisée de la charge de travail de ses employés. En effet, depuis la réforme de 1993, les cégeps doivent se fixer des objectifs de réussites, instaurer des politiques d'évaluation des

apprentissage, d'évaluation des programmes et d'évaluation institutionnelle. La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial se charge d'évaluer le réseau collégial et les établissements tant sur la mise en œuvre des politiques, des programmes, des plans de réussite et des résultats de ces derniers. Ajoutons d'autres problématiques comme la baisse de la population étudiante, la tentation de recourir aux revenus provenant de la formation continue pour pallier une situation budgétaire difficile, les tensions entre les clauses de conventions collectives négociées à l'échelle nationale et locale et bien évidemment, les nouveaux principes de gestion s'inspirant de la nouvelle gestion publique (rationalisation, flexibilité, décentralisation des responsabilités, efficacité, etc.). Toutes ces sources d'incertitudes n'ont pas les mêmes conséquences pour les cégeps selon la taille de la cohorte d'étudiants, l'emplacement géographique et les programmes de formation. Ce sont autant de défis et de changements auxquels les cégeps doivent faire face, toujours avec la trame de fond « faire plus avec moins ».

Les professionnels sont au cœur de toutes ces réformes. Ils ont fait les frais des coupures budgétaires se manifestant par une réduction de la main-d'œuvre dans les années 1990. Ils subissent depuis cette époque une augmentation de la charge de travail et constatent une détérioration générale de leurs conditions de travail. L'emploi de professionnel est vaste, puisqu'il incorpore une gamme d'emplois spécialisés et très qualifiés. Ils apportent des ressources spécialisées sur le plan de l'aide aux étudiants, aux cadres et aux enseignants. Les professionnels ont de tous temps bénéficié d'une grande autonomie au travail pour plusieurs raisons, comme leur haut niveau de scolarité, de compétences, le fait qu'ils occupent parfois une fonction spécifique dans le cégep et le manque de connaissances des cadres à propos de leur travail.

Partant des mesures préconisées par la nouvelle gestion publique et des éléments de la réforme du réseau collégial, il est vivement pertinent de s'intéresser à la restructuration du travail des professionnels et à la dynamique qui s'installe entre l'autonomie et le contrôle du travail. Les hypothèses qui animent ce projet sont :

1. Les professionnels des cégeps, dans le cadre de la nouvelle gestion publique et des réformes du réseau collégial, subissent une restructuration du travail dont l'élément central est une augmentation de la charge de travail et une reddition de comptes plus exigeante.
2. Les professionnels, à cause des ressources caractéristiques de leur profession, montrent une autonomie au travail malgré les mécanismes de contrôle mis en place par les directions locales.
3. L'autonomie au travail prend différentes formes selon la taille des cégeps, le secteur pour lequel le professionnel travaille et l'emplacement géographique.

1. PROBLÉMATIQUE

Le réseau collégial vit des problématiques découlant de la nouvelle gestion publique. En effet, surtout depuis la grande réforme de 1993, des changements profonds s'opèrent dans les cégeps. D'un réseau centralisé, les cégeps vivent de plus en plus leur autonomie, la décentralisation des responsabilités étant la nouvelle donne (Beaumier, Chené et l'Écuyer, 2004 ; De Saedeleer, 2005). Les cégeps doivent aussi s'accommoder des nouveaux principes de management public comme la gestion par les résultats et la reddition de comptes (De Saedeleer, 2005 : 63) tandis que les coupures budgétaires ont motivé diverses tentatives de faire plus avec moins. Les cégeps se voient dans l'obligation de recourir aux revenus complémentaires qu'offre la formation continue par la vente d'AEC ou l'offre de formations sur mesure pour équilibrer les budgets (CSQ, 2004 : 37). Dans ce contexte, le travail des professionnels change profondément. La précarité d'emploi touche environ 50% d'entre eux. Ils ont vu se détériorer leurs conditions de travail et leur charge de travail est aujourd'hui plus lourde qu'au début des années 1990 (De Saedeleer, 2005 ; Héon, Savard et Hamel, 2008 ; Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (B), 2008 : 38). Étant donné la grande diversité des cégeps en ce qui a trait à la taille, à l'emplacement géographique et à la place qu'occupe la formation continue, on pourrait s'attendre à différents impacts sur l'organisation du travail et l'autonomie des professionnels en fonction des réalités locales (ressources, financements, cohortes, milieu, etc.). Ce portrait de la situation amène son lot de réflexions à propos des conséquences de ces changements sur la réalité du travail des professionnels des cégeps. En ce sens, cette recherche porte plus spécifiquement sur l'autonomie professionnelle et l'évolution des conditions de travail du personnel professionnel des cégeps.

La gestion par les résultats, la flexibilité, l'efficience, l'efficacité et la décentralisation des responsabilités entraînent des changements au travail. Conjugué à des compressions budgétaires venant de l'État, le travail se voit complètement transformé et quand ce ne sont pas des emplois qui sont supprimés, on voit apparaître une augmentation de la charge de travail et de la précarité, diminuant généralement les conditions de travail. Le réseau collégial est pris en exemple puisque les cégeps vivent les conséquences de la nouvelle gestion publique. Avec la décentralisation des responsabilités et la plus grande autonomie de gestion donnée à chaque établissement, on peut s'attendre à ce que les changements au travail soient différents selon la taille des cégeps, les programmes de formation ou l'emplacement géographique. Les professionnels, quant à eux, forment un groupe intéressant à étudier étant donné leur autonomie historique et les changements au travail que ces derniers ont vécu, surtout depuis la réforme de 1993.

Suivant ce contexte, la question générale de recherche suivante est proposée : en quoi la nouvelle gestion publique et les réformes dans le réseau collégial provoquent-elles une restructuration du travail chez les professionnels des cégeps? Il convient de s'intéresser, pour tenter de répondre à cette question, au concept de l'organisation du travail et à deux autres concepts directement liés à ce dernier, à savoir la dynamique entre le contrôle managérial et l'autonomie au travail.

2. CONCEPTS ET CADRE D'ANALYSE

2.1 THÉORIES DES ORGANISATIONS

Traiter les organisations comme fonction est l'idée de rendre l'action formelle à travers certains principes et règles. De là découle l'organisation scientifique du travail de Frederick Taylor et d'Henri Fayol (Friedberg, 1988 : 15 ; Saussois, 2007 : 6). Mintzberg interprète l'école d'Henri Fayol comme celle des principes de direction et l'école de Frederick Taylor, à laquelle il incorpore Max Weber, comme celle de la standardisation du travail (Mintzberg, 1982 : 25). Les deux principes fondamentaux de Taylor se forment dans l'idée du « one best way », donc l'unique façon optimale d'exécuter une activité de travail et la philosophie de « l'homoeconomicus », c'est-à-dire l'action de l'Homme stimulée uniquement par des considérations d'ordre économique. La ligne de pensée de ces auteurs est l'élaboration et la description des structures formelles. « Ainsi, pendant près d'un demi-siècle, quand on parlait de structure d'organisation, on pensait à un ensemble de relations de travail prescrites et standardisées couplées à un système strict d'autorité formelle » (Mintzberg, 1982 : 25).

Sans pour autant écarter les structures formelles de l'analyse des organisations, il faut souligner l'importance « de la structure informelle, c'est-à-dire des relations non prescrites entre les membres des groupes de travail », découlant des travaux de Roethlisberger et Dickson à la Western Electric (Mintzberg, 1982 : 25 ; Reynaud, 1988 : 7). Il s'agit en fait du mouvement des relations humaines qui a l'avantage de considérer l'Homme non seulement motivé par des considérations économiques, mais aussi affectives (Friedberg, 1988 : 20). Deux logiques sont présentées à l'intérieur d'une organisation, à savoir l'organisation formelle prenant forme en des règles et des procédures écrites officielles et l'organisation informelle étant comprise seulement après une analyse plus fine des relations entre les acteurs (Reynaud, 1988 : 6). Cependant, tout comme le mouvement de l'organisation scientifique du travail, celui des relations humaines considère encore le travailleur comme « un être passif, répondant de façon stéréotypée aux stimulus auxquels on le soumet » (Friedberg, 1988 : 20).

L'individu au travail ne peut pas être encadré totalement. De là vient l'importance des structures informelles. En fait, les structures formelles et informelles forment un tout dans une organisation. Comme précise Mintzberg au début des années 1980, « les structures formelles et informelles sont mêlées au point d'être indissociables » (Mintzberg, 1982 : 25). Il est donc faux de croire que l'un existe sans l'autre « car les conduites des membres d'une organisation ne sont en fait que partiellement définies par les règles officielles. Il subsiste toujours une zone de relations qu'on n'est pas arrivée à régler » (Friedberg, 1988 : 25). De Terssac reprend en d'autres mots cette idée : « L'individu n'est pas réductible à un sujet passif dont le comportement serait strictement réglé par des déterminismes sociaux. Cela ne signifie pas pour autant que les actions de l'individu se déroulent dans un vide institutionnel, en dehors des structures sociales » (De Terssac, 1992 : 29). Le deuxième sens traité, le rapport entre organisation et action, avance qu'il « n'y a d'organisation qu'à travers l'action (Saussois, 2007 : 6). Friedberg propose dans ce sens l'analyse stratégique,

« la stratégie de l'agent est toujours rationnelle ». L'analyse stratégique permet l'étude tant des acteurs que de leurs jeux stratégiques (Crozier et Friedberg, 1977). Seulement, « ce n'est pas la rationalité absolue, c'est une rationalité limitée, contingente » (Friedberg, 1988 : 25). Aux fins de la présente analyse, une description des structures et règles formelles et informelles s'impose.

2.2. CONCEPT D'ORGANISATION DU TRAVAIL

On peut définir l'organisation du travail comme « le double mouvement de division du travail et de sa réunification grâce à des mécanismes de coordination appropriée » (Lapointe, 1995 : 4). C'est donc « la manière dont les tâches sont structurées et dont les postes de travail sont gérés dans une entreprise » (Vinet, 2004 : 18). Ces définitions générales de l'organisation du travail permettent une analyse large de la réalité du travail. D'un autre côté, il ne faut pas penser que l'organisation du travail est une réalité uniquement planifiée et organisée, donc statique. En effet, les définitions précédentes :

Nous renvoient aux travaux de Taylor sur la division du travail, en ce sens que tout processus opérationnel ou flux d'activités (...) est divisé en actions et en gestes simples. Ces actions et ces gestes sont par la suite regroupés de façon simple ou complexe pour former des postes de travail, qui seront coordonnés par divers mécanismes (St-Onge *et al.*, 1998 : 539-540).

Outre les deux dimensions de division et de coordination du travail, retenons cette définition de l'organisation du travail qui semble plus générale:

L'organisation du travail est liée aux manières d'utiliser l'un des facteurs de production, la main-d'œuvre, dans le processus de production. Plus concrètement, l'organisation du travail concerne les façons de définir ou de configurer les emplois (Bélangier, Giles et Murray, 2004 : 15).

Deux paramètres sont utiles pour comprendre les différentes façons de diviser le travail, c'est-à-dire la division horizontale (nombre de tâches à accomplir) et la division verticale (séparation plus ou moins forte entre l'exécution et la conception du travail) (Nizet et Pichault, 1995 : 31). Les différentes combinaisons donnent ce tableau (Nizet et Pichault, 1995 : 31) :

Tableau 1 : Combinaisons des différents modes de division du travail

	Division verticale forte	Division verticale faible
Division horizontale forte	1	3
Division horizontale faible	2	4

Source : Nizet et Pichault, 1995 : 31

La case 1 correspond à l'organisation scientifique du travail de Taylor ou à la bureaucratie wébérienne; la case 2 correspond une situation où l'employé, sans pour autant prendre part à la conception de son travail, bénéficie d'un élargissement des tâches à effectuer; la case 3 regroupe généralement des travailleurs spécialisés et qualifiés qui contrôlent des expertises essentielles à l'organisation. Ils ont donc une vaste autonomie dans le cadre de la prestation de travail. Enfin, la case 4 regroupe une faible division du travail sur les deux axes. L'employé est donc amené à effectuer plusieurs tâches moins spécialisées et qualifiées que la case 3, mais bénéficie d'une certaine autonomie au travail (Nizet et Pichault, 1995 : 31-32).

Pour ce qui est de la coordination, retenons cinq mécanismes pouvant exercer un contrôle de l'activité de travail. Ils peuvent tous se retrouver dans une organisation à différents degrés (Mintzberg, 1982 : 19-22 ; 2004 : 190). Il s'agit de la supervision directe, de la standardisation des procédés, de la standardisation des résultats, de la standardisation des qualifications et de la standardisation des normes. La supervision directe fait référence au « mécanisme de coordination par lequel une personne se trouve investie de la responsabilité de travail d'une autre » (Mintzberg, 1982 : 20). La standardisation des procédés, quant à elle, se distingue lorsque « le contenu du travail est spécifié ou programmé ». La standardisation des résultats est définie lorsque sont spécifiées « à l'avance les dimensions du produit ou la performance à atteindre » (Mintzberg, 1982 : 21). « Lorsqu'est spécifiée la formation de celui qui exécute le travail », on fait état de la standardisation des qualifications (Mintzberg, 1982 : 22). Ce mécanisme de coordination appelle non seulement le fait qu'un employé, dès son arrivée dans l'organisation, possède des qualifications provenant d'institutions scolaires, mais souligne que cette même organisation peut offrir des activités de formation à l'interne pour standardiser les qualifications (Nizet et Pichault, 1995 : 39). Enfin, il y a la standardisation des normes contrôlées dictant le travail et valables pour l'ensemble de l'organisation (Mintzberg, 2004 : 190). Lorsque l'on considère ces approches théoriques de l'organisation du travail, trois dimensions sont dégagées. Cette citation de Bélanger, Giles et Murray permet d'en dessiner les contours :

On peut analyser l'organisation du travail en fonction de trois dimensions, à savoir l'application des connaissances, le degré de spécialisation des tâches (ou polyvalence) et le type de supervision (Bélanger, Giles et Murray, 2004 : 15).

2.3. BUREAUCRATIE PROFESSIONNELLE

La bureaucratie professionnelle est dotée d'effectifs qualifiés, et ce, dans son centre opérationnel (Nizet et Pichault, 1995 : 229). En d'autres mots, « la bureaucratie professionnelle met l'accent sur le pouvoir de la compétence (qui est de nature professionnelle) » (Mintzberg, 1982 : 312). Pour la coordination des activités, elle se fonde sur la standardisation des qualifications, provenant généralement du réseau scolaire ou offert au sein de l'organisation sous forme de formations. (Mintzberg, 1982 : 310 ; Nizet et Pichault, 1995 : 229). L'expertise et la spécialisation du professionnel amènent

généralement une appréciable autonomie, tant sur le plan de la conception ou de l'exécution du travail (Nizet et Pichault, 1995 : 229). Ajoutons à cela que « le professionnel, qui contrôle son propre travail, agit donc de façon relativement indépendante de ses collègues, mais reste proche des clients qu'il sert » (Mintzberg, 1982 : 310). Les professionnels au sein d'une organisation de type bureaucratie professionnelle ont tendance à se regrouper pour faire valoir leurs intérêts communs, surtout face au sommet stratégique, ce que Mintzberg reprend en ces mots : « Non seulement, ces derniers contrôlent leur propre travail, mais ils cherchent aussi à avoir le contrôle collectif des décisions administratives qui les affectent » (Mintzberg, 1982 : 317). On peut établir des liens entre la structure administrative des cégeps et le travail des professionnels avec la bureaucratie professionnelle. En effet, l'importance du travail des professionnels vient de leurs compétences et de leurs qualifications. Ils sont spécialisés dans plusieurs corps d'emploi et leurs expertises contribuent au bon fonctionnement des cégeps. À partir de ce constat, les professionnels profitent de leurs expertises et de leurs spécialisations au sein du cégep pour contrôler divers aspects du travail à accomplir et vivre une certaine autonomie au travail. Il s'agit du pouvoir de la compétence et de l'expertise.

2.4. CONCEPT DE CONTRÔLE DU TRAVAIL

Le contrôle du travail est un concept vaste et complexe. Pourquoi est-il nécessaire de contrôler l'activité de travail? Le contrôle amène nécessairement un ensemble de règles formelles ou informelles. Les règles formelles « fixent les responsabilités en cas de faute et déterminent la sanction applicable, elles permettent d'arbitrer les différends, elles doivent inspirer les décisions des autorités responsables » (Reynaud, 1988 : 5). Les règles informelles, quant à elles, « guident les procédures effectives de travail, de collaboration et de décision, elles assurent le fonctionnement quotidien de l'organisation » (Reynaud, 1988 : 5). On peut aussi comprendre la notion de règle et par le fait même, déterminer l'objet du contrôle du travail, « comme l'ensemble des dispositions fixant le travail à faire, les compétences pour le réaliser, les moyens et les méthodes à utiliser, bref, tout ce qui délimite les instructions et les contributions de chacun » (De Terssac, 1992 : 38).

Le concept de contrôle du travail découle en fait des différents modes d'organisation du travail dont la division du travail occupe une place centrale (Braveman, 1976 : 63-65). Aussitôt qu'il y a division du travail, il existe une forme de contrôle managériale puisqu'il y a un besoin fondamental de coordonner l'ensemble des activités de travail. En effet, « toute activité humaine organisée (...) doit répondre à deux exigences fondamentales et contradictoires : la division du travail entre les différentes tâches à accomplir et la coordination de ces tâches pour l'accomplissement du travail » (Mintzberg, 1982 : 18). Les mécanismes de coordination principaux servent évidemment à contrôler l'activité de travail. Ces mécanismes peuvent tous se retrouver à l'intérieur d'une organisation à différents degrés et exercer un contrôle de l'activité de travail.

On peut certainement établir des liens entre les concepts d'organisation du travail ainsi que du contrôle du travail avec la réalité des cégeps et du travail des professionnels. Pour ce qui

est de l'organisation du travail, les cégeps sont caractérisés par une division horizontale forte et une division verticale faible. Ce type d'organisation du travail favorise la spécialisation et la qualification des travailleurs qui contrôlent des expertises essentielles à l'organisation. Les professionnels ont une vaste autonomie dans le cadre de la prestation de travail, directement en lien avec l'organisation du travail. Aussi, les professionnels bénéficient de la configuration structurelle « bureaucratie professionnel » des cégeps, puisqu'étant au cœur de l'organisation, ils disposent d'une large autonomie provenant directement de leur expertise. Ils peuvent également contrôler divers aspects du travail étant donné que le mécanisme de coordination principal de la bureaucratie professionnelle est la standardisation des qualifications. C'est un cas typique du pouvoir de la compétence. Tant que les professionnels rencontreront les attentes sur le plan des résultats et des comportements, ils pourront bénéficier d'une large autonomie au travail.

2.5. DYNAMIQUE ENTRE AUTONOMIE ET CONTRÔLE DU TRAVAIL

On ne peut pas expliquer le concept d'autonomie du travail sans considérer le concept de contrôle du travail. Outre l'analyse de Braverman (1976) mettant en avant l'importance du contrôle managérial, le continuum de Friedman (1977) semble utile pour définir la dynamique entre l'autonomie au travail et le contrôle du travail. D'un côté se trouve le contrôle direct où la direction exerce un contrôle serré sur l'activité de travail (pour réduire sa dépendance envers ses employés) et de l'autre, l'autonomie responsable, encourageant la délégation des responsabilités et les connaissances des employés (profiter du potentiel de ses employés). Bélanger, dans sa définition du concept du contrôle du travail, fait aussi appel au concept d'autonomie :

« The concept of job control may be defined as the re-appropriation by workers of a degree of autonomy over the way their labour power is utilised by management in the labour process » (Bélanger, 1989 : 350).

Toujours selon Bélanger, l'autonomie peut être « compatible avec le système général de contrôle managérial et (peut contribuer) à l'efficacité de l'organisation » (Bélanger, 1991 : 192). Cependant, il semble parfois difficile pour les gestionnaires de répondre à leur volonté de soutirer davantage de leurs employés tout en maintenant un système de contrôle :

Du point de vue de la direction, il existe toujours une tension entre cette intention de motiver les salariés à utiliser davantage leur compétence et leurs qualifications tacites et, d'autre part, le besoin d'exercer une forme de contrôle social et de discipline (Bélanger, 1991 : 185).

« La division du travail entre les agents de la production instaure certes une hiérarchie fondamentale » (De Terssac, 1992 : 19), c'est-à-dire la distinction entre le fait d'être cadre ou salarié. Cette distinction est profondément ancrée dans notre système de relations

industrielles. En effet, rares sont les entreprises privées ou publiques où il y a absence de relation d'emploi. L'importance de cette relation peut se traduire comme suit :

Il importe d'insister sur la nature spécifique de la relation d'emploi. Essentiellement, les salariés font l'objet d'un contrôle social et d'une subordination juridique, mais ils doivent néanmoins être persuadés de produire un surplus qui ne leur revient pas, une fois que les termes de l'échange économique ont été fixés (Bélanger, 1991 : 184).

On se demande alors où peuvent bien se dégager les marges d'autonomie des salariés vis-à-vis l'employeur. L'organisation, avec ses systèmes de contrôle, semble ne laisser que peu de marges de manœuvre aux employés. Cependant, « bien que la direction de l'entreprise soit théoriquement en position de domination, les salariés ont une autonomie et des ressources collectives souvent considérables dont le taylorisme n'a pas eu raison » (Bélanger, 1991 : 183). Il y a donc des zones d'incertitudes dans lesquelles s'incrument des marges d'autonomie.

En plus des structures et des règles formelles dans une organisation, les zones d'incertitudes relèvent une importance considérable lorsque l'on tente de décrire les marges d'autonomie des acteurs. Par pouvoir, on entend « la capacité qu'a une personne A d'obtenir d'une personne B de faire ce qu'elle demande » (Friedberg, 1988 : 35). Certes, un acteur dans cette relation de pouvoir peut obtenir un certain rapport de force formel ou informel, mais il y a toujours une marge de liberté plus ou moins grande (Crozier et Friedberg, 1977 : 45). Dans ce sens, « le pouvoir d'un individu est ainsi fonction de l'importance de la zone d'incertitude qu'il sera capable de contrôler face à ses partenaires » (Crozier et Friedberg, 1977 : 72 ; Friedberg, 1988 : 36). Les zones d'incertitudes et les pouvoirs correspondants sont résumés dans ce tableau (Crozier et Friedberg, 1977 : 83 ; Friedberg, 1988 : 38-41) :

Tableau 2 : Zones d'incertitudes et source de la marge d'autonomie et de contrôle

Zones d'incertitudes	Source de la marge d'autonomie et de contrôle
Savoir et savoir-faire	Pouvoir de l'expert (contrôle dû à l'expertise)
Rapport à l'environnement	Pouvoir du marginal-sécant ou du portier (contrôle dû au rôle d'intermédiaire)
Flux de communication	Pouvoir de l'aiguilleur (contrôle dû à l'information)
Utilisation de la règle	Pouvoir de la hiérarchie (pouvoir de créer ou de changer les règles)

Sources : Crozier et Friedberg, 1977 : 83 ; Friedberg, 1988 : 38-41

Les acteurs peuvent être autonomes en profitant de ces zones d'incertitudes qui se manifestent par le choix de moyens ou de façons de faire qui leur appartient (De Terssac, 1992 : 112). De cette façon, on peut considérer l'autonomie en deux sens, soit : « En un premier sens, l'autonomie peut être caractérisée comme la capacité d'influence qu'ont ou que se donnent les exécutants au regard de la production » (De Terssac. 1992 : 114) et « en un deuxième sens, l'autonomie, c'est la capacité d'inventer de nouveaux modes opératoires sans doute très efficaces pour réaliser les productions » (De Terssac. 1992 : 118). L'autonomie se manifeste soit par un contrôle (de l'expertise, venant du rôle d'intermédiaire, de l'information, de la capacité à changer ou créer des règles), soit par la capacité d'influence et d'innovation de l'activité de travail. Aussi, il faut prendre en considération que les sources de pouvoir, constituant des marges d'autonomie, ne peuvent être comprises que sous l'angle d'une relation et non d'une caractéristique spécifique et intrinsèque d'un acteur. Il s'agit plus d'une « relation d'échange, donc de négociation, dans laquelle deux personnes au moins sont engagées » (Crozier et Friedberg, 1977 : 66). Cette relation se traduit par un « rapport de force, dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre » (Crozier et Friedberg, 1977 : 69). On peut conclure que le pouvoir « d'un individu ou d'un groupe, bref, d'un acteur social, est bien ainsi fonction de l'ampleur de la zone d'incertitude que l'imprévisibilité de son propre comportement lui permet de contrôler face à ses partenaires » (Crozier et Friedberg, 1977 : 72 ; Friedberg, 1988 : 36).

2.6. ACTEURS ET JEUX DE POUVOIR

S'appuyant sur les concepts d'organisation du travail, de contrôle et d'autonomie au travail, il semble intéressant d'explorer les acteurs et leurs jeux de pouvoir à partir des travaux d'Isabelle Francfort, Florence Osty, Renaud Sainsaulieu et Marc Uhalde parus dans le livre *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Ces auteurs, partant des fondements de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977), étudient les acteurs et leurs jeux de pouvoir selon plusieurs variables et indicateurs. Le tableau 3 résume les variables et les indicateurs utiles à la présente étude (Francfort *et al.*, 1995 : 145-146).

Tableau 3 : Variables et indicateurs pour l'analyse stratégique des acteurs et des jeux de pouvoir

Variables	Indicateurs
Confrontation aux incertitudes de l'organisation	Incertitude organisationnelle (règles et organisation du travail), économique ou financière (résultats), socio-culturelle (évolution et place des fonctions) et gestionnaire (type de gestion)
Ressources des acteurs	1. Expertise, savoir ou savoir-faire, compétences 2. Créer ou modifier les règles 3. Capter, filtrer, retenir ou contrôler l'information 4. Contrôle de l'attribution des moyens financiers et matériels 5. Réseau interne et externe relationnel 6. Relations professionnelles avec l'environnement extérieur 7. Valorisation culturelle (position et fonction valorisée)

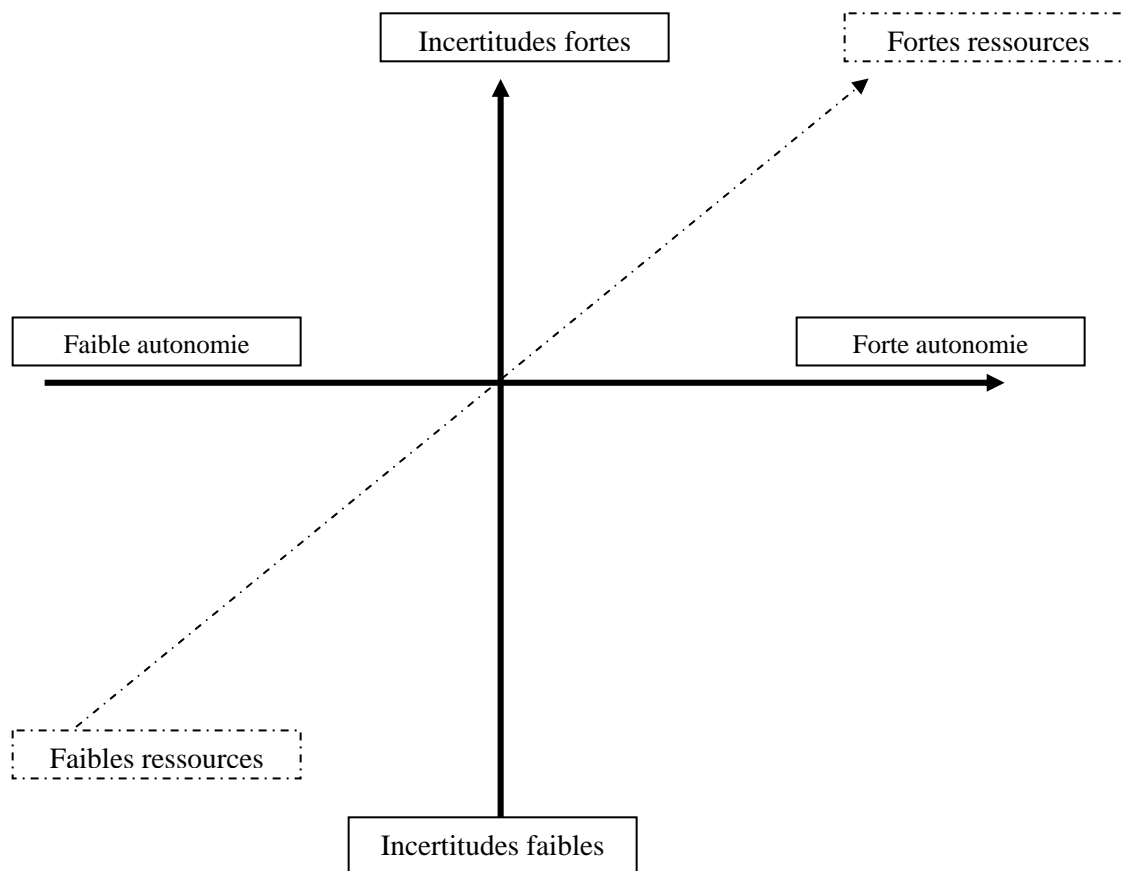
Source : Francfort *et al.*, 1995 : 145-146

2.7. SCHÉMA DU CADRE D'ANALYSE

À la lumière de cette présentation des concepts d'organisation du travail, de contrôle et d'autonomie au travail et de la discussion portant sur le jeu des acteurs, un schéma du cadre d'analyse se dessine (figure 1). Il se base sur le schéma de l'analyse factorielle des acteurs et de leurs jeux de pouvoir d'Isabelle Francfort, Florence Osty, Renaud Sainsaulieu et Marc Uhalde (Francfort *et al.*, 1995 : 147). Quelques modifications sont effectuées au schéma pour rendre compte du contexte de la présente recherche. Sur un axe vertical, les incertitudes liées à l'organisation sur le plan organisationnel, économique ou financier, socio-culturelle et gestionnaire (Francfort *et al.*, 1995 : 145-148) sont présentées. Les enjeux des acteurs seront directement liés aux contextes d'incertitudes. Un axe diagonal représente les ressources des acteurs, que ce soit l'expertise, la capacité à créer ou modifier les règles, à contrôler l'information et l'attribution des moyens financiers et matériels, à l'importance du réseau interne et externe relationnel, des relations professionnelles avec l'environnement extérieur et de la valorisation culturelle de la fonction (Francfort *et al.*, 1995 : 146-147). Il s'agit également des zones d'incertitudes où se manifeste le continuum contrôle/autonomie du travail comme le savoir et savoir-faire, le rapport à l'environnement, le flux de communication, l'utilisation de la règle (Crozier et Friedberg, 1977 : 83 ; Friedberg, 1988 : 38-41). L'axe horizontal présente la dynamique entre l'autonomie et le contrôle du travail. Cette dynamique découle directement de l'analyse des concepts précédemment présentés, à savoir les mécanismes de coordination entraînant des formes de contrôle du travail et les sources de la marge d'autonomie et de contrôle (pouvoir des

acteurs) (Bergeron, 2001 ; Crozier et Friedberg, 1977 ; De Terssac, 1992 ; Friedberg, 1988 ; Mintzberg, 1982).

Figure 1 : Schéma du cadre d'analyse



À partir du schéma du cadre d'analyse, certains liens peuvent être établis avec la problématique. En effet, le cégep offre un bon exemple de configuration structurelle de type bureaucratie professionnelle. Dans ce sens, le mécanisme de coordination principal est la standardisation des qualifications. Les professionnels possèdent effectivement une forte qualification et spécialisation. Ils sont également une partie clé des cégeps, se situant dans le centre opérationnel. La décentralisation dans une bureaucratie professionnelle est verticale et horizontale, ce qui explique la forte autonomie historique et la spécialisation des professionnels divisés en plusieurs corps d'emploi. Les formes de contrôle liées à la standardisation des qualifications sont le contrôle des performances par les résultats et les comportements. Ces formes de contrôle permettent l'établissement d'objectifs, de normes et de standards. Tant que l'activité de travail rencontre les paramètres fixés, une certaine autonomie se dégage pour les professionnels.

Ce constat laisse présager une forte tension entre les incertitudes provenant de la nouvelle gestion publique et de la réalité du travail des professionnels dans les cégeps. En effet, la nouvelle gestion publique entraîne de fortes incertitudes tant sur le plan organisationnel

(restructuration du travail), économique et financier (rationalisation, faire plus avec moins), socioculturel (importance et reconnaissance du travail des professionnels en contexte de restructuration et de rationalisation du travail) et gestionnaire (en contexte de décentralisation des responsabilités, il faut s'attendre à différents types de gestion selon plusieurs paramètres : cohorte d'étudiants, emplacement géographique, secteur pour lequel le professionnel travaille). Quant à la réalité du travail des professionnels, leur autonomie inhérente à l'organisation du travail se confronte à l'approche de contrôle par les résultats de la nouvelle gestion publique. En effet, une caractéristique principale du travail des professionnels, c'est-à-dire l'importance que tiennent le savoir et le savoir-faire dans leur travail quotidien, amène particulièrement le pouvoir de l'expert au sein du cégep. Cette marge d'autonomie liée d'une part à l'organisation du travail et aux caractéristiques intrinsèques de la profession qualifiée et spécialisée se confronte aux contrôles et aux incertitudes provenant du nouveau management public.

2.8. HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Les hypothèses de recherche proposées tentent de répondre à la question générale de recherche. La question générale de recherche se présentait comme suit :

- En quoi la nouvelle gestion publique et les réformes dans le réseau collégial provoquent-elles une restructuration du travail chez les professionnels des cégeps?

À partir des concepts et du cadre d'analyse, les hypothèses proposées sont les suivantes :

1. Les professionnels des cégeps, dans le cadre de la nouvelle gestion publique et des réformes du réseau collégial, subissent une restructuration du travail dont l'élément central est une augmentation de la charge de travail et une reddition de comptes plus exigeante.
2. Les professionnels, à cause des ressources caractéristiques de leur profession, montrent une autonomie au travail malgré les mécanismes de contrôle mis en place par les directions locales.
3. L'autonomie au travail prend différentes formes selon la taille des cégeps, le secteur pour lequel le professionnel travaille et l'emplacement géographique.

3. MÉTHODOLOGIE

L'approche générale de cette recherche est déductive, puisqu'à partir du questionnaire décrit plus loin, il y a observation de la situation actuelle des professionnels dans le réseau collégial au Québec. Il s'agit de tester le cadre d'analyse en lien avec la problématique lors de l'analyse des résultats. La méthodologie utilisée est donc un cas classique d'une approche déductive qui, partant d'une vue théorique du monde actuel, tente de tester les hypothèses émises (Gauthier, 2003 : 56).

Cette étude est quantitative et l'outil de collecte des données, l'enquête par questionnaire. Étant donné la problématique de recherche, cette approche et cet outil méthodologique conviennent bien puisque l'un des objectifs de la recherche est de connaître la population à l'étude. De plus, le fait qu'il serait impossible d'interroger personnellement la totalité du personnel professionnel des cégeps rend le questionnaire et l'approche quantitative pertinente, étant donné le nombre important d'individus de la population et le vaste territoire de la province de Québec. Le phénomène à étudier, soit la restructuration du travail et la dynamique entre le contrôle et l'autonomie au travail dans le contexte de la nouvelle gestion publique, se prête bien à l'utilisation d'un questionnaire (Quivy et Campenhoudt, 2006 : 171). L'idée est d'obtenir une vue d'ensemble de l'état de la situation du travail des professionnels dans le réseau collégial à la grandeur du Québec. La cueillette des données est effectuée par le biais d'un questionnaire d'administration directe aux professionnels des cégeps. La FPPC-CSQ a donné son appui logistique pour la mise en page, l'administration et la collecte des questionnaires. Le fait d'avoir un partenaire du milieu permet de réduire les coûts associés généralement à l'élaboration et à la collecte des questionnaires (Quivy et Campenhoudt, 2006 : 172).

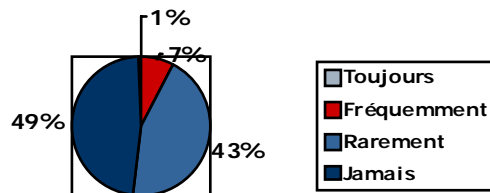
Sur les 850 professionnels constituant la population totale, 351 personnes ont répondu, ce qui donne un taux de réponse appréciable de 41%.

4. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

4.1. ORGANISATION DU TRAVAIL ET AUTONOMIE PROFESSIONNELLE

Les professionnels, à cause de leur expertise et de la bureaucratie professionnelle du cégep, sont au cœur de l'organisation. Par ailleurs, le rôle des professionnels les situe souvent entre les exigences des supérieurs immédiats et les besoins du personnel enseignant dans leur relation d'aide. Nos résultats (graphique 1) indiquent que près de la moitié des professionnels ne sentent pas cette ambivalence et 43% disent rarement se sentir « coincé ». Seulement 1% des répondants affirment toujours être « coincé » et 7% fréquemment.

Graphique 1 : Sentiment d'être « coincé » entre le supérieur immédiat et les enseignants n = 337

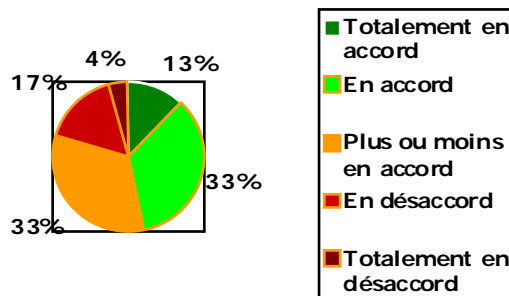


On constate certaines caractéristiques du travail des professionnels. Premièrement, en ce qui a trait à l'organisation du travail, on remarque une certaine précarité d'emploi pour près de 30% des professionnels. Il y a aussi un contraste entre près de la moitié des professionnels ayant 10 ans et moins d'expérience dans le réseau collégial et l'autre en ayant 10 ans et plus. De plus, 74% des répondants ont 10 ans et moins d'ancienneté sur le même poste de travail et 54%, 5 ans et moins. Cette situation porte à croire qu'il semble y avoir une importante mobilité de la main-d'œuvre professionnelle dans les cégeps. Pour ce qui est de l'autonomie, considérant le fait que les professionnels sont au cœur de l'organisation et que leur travail en est un de relation d'aide envers les enseignants et les supérieurs immédiats, il est intéressant de constater qu'ils ne se sentent généralement pas « coincés » dans ce rôle. Leur expertise en est probablement une explication.

4.2. RESTRUCTURATION DU TRAVAIL ET SES CONSÉQUENCES SUR L'AUTONOMIE DES PROFESSIONNELS

Pour ce qui est de la question à savoir si les répondants ont le temps voulu pour accomplir le travail de façon professionnelle, les résultats montrent un sentiment mitigé. En effet, 46% affirment avoir le temps voulu, tandis que 21% sont en désaccord à différents degrés. Lorsque l'on additionne ceux qui sont plus ou moins en accord, on obtient 54% des répondants qui n'ont pas le temps voulu, à différents niveaux, pour effectuer un travail de façon professionnelle.

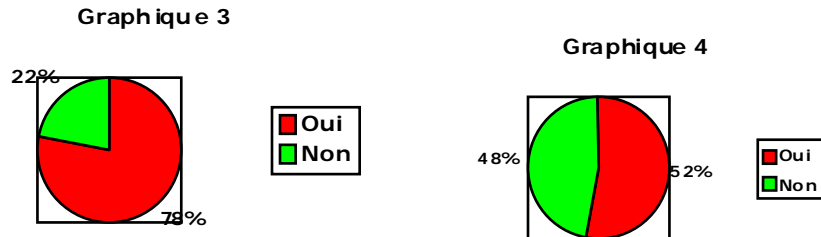
Graphique 2 : Temps voulu pour accomplir le travail de façon professionnelle n = 345



Une statistique descriptive assez frappante est présentée au graphique 3 qui rapporte les résultats concernant la charge de travail. On constate que 78% des professionnels estiment avoir une charge de travail plus lourde depuis les compressions budgétaires. On peut comprendre que l'augmentation de la charge de travail des professionnels est un phénomène commun et généralisé. Dans la même veine, 52% des répondants affirment accomplir plus de tâches qu'autrefois.

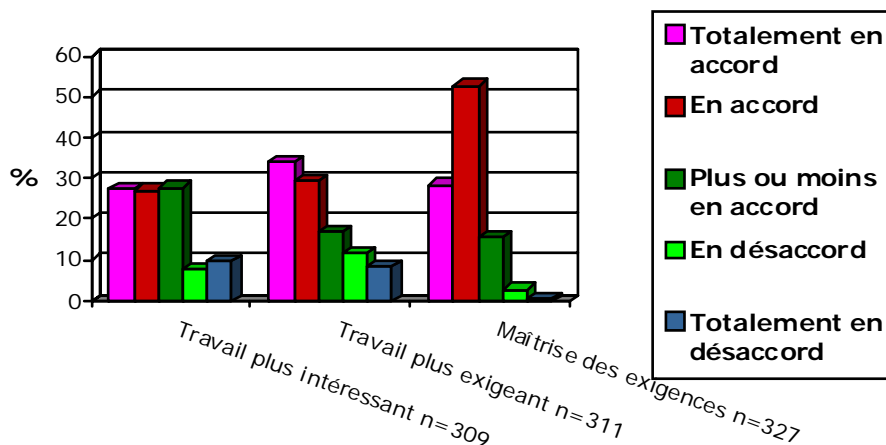
**Graphique 3 : Augmentation de la charge de travail au cours des dernières années
n = 283**

Graphique 4 : Sentiment d'accomplir plus de tâches qu'autrefois n = 265



Le graphique 5 incorpore les réponses à trois questions. Il s'agit de comprendre si les professionnels considèrent leur travail plus intéressant et plus exigeant qu'autrefois et s'ils maîtrisent les exigences nécessaires à leur travail. Il est intéressant de souligner que, malgré le fait que le travail est plus exigeant dans près de 65% des cas, il est également plus intéressant pour près de 60% des répondants. De plus, près de 80% des professionnels sont totalement en accord ou en accord avec l'énoncé sur la maîtrise de ces exigences.

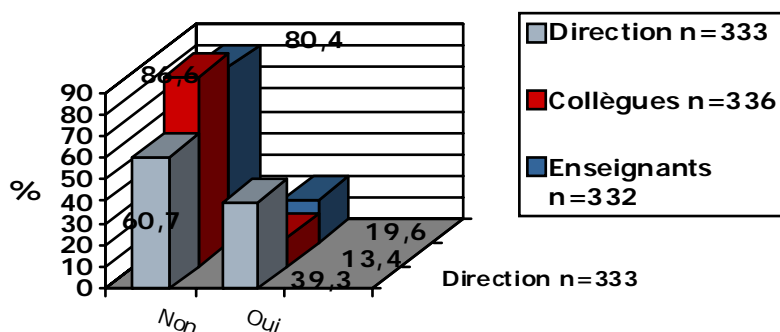
Graphique 5 : Travail et exigences n = 309, 311, 327



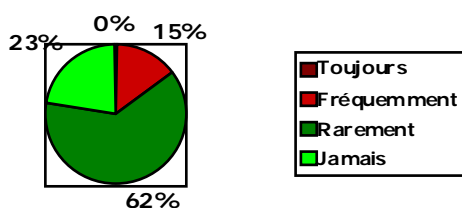
Lorsque l'on interroge les professionnels s'il y a une certaine pression pour un rendement accru au travail et d'où provient cette pression s'il y en a, on remarque dans le graphique 6 que cette pression pour un rendement accru ne provient presque pas des collègues professionnels ni des enseignants, mais plutôt de la direction dans une proportion de près de

40%. À savoir si les répondants ont le sentiment d'être débordé au travail (graphique 7), 23% répondent jamais, 62% rarement et 15% fréquemment. On peut certainement se poser cette question: comment se fait-il que les professionnels vivent une augmentation de la charge de travail et un sentiment d'accomplir plus de tâches qu'autrefois sans nécessairement se sentir débordés au travail?

Graphique 6 : Pression pour un rendement accru n = 333, 336, 332



Graphique 7 : Sentiment d'être débordé au travail n = 326

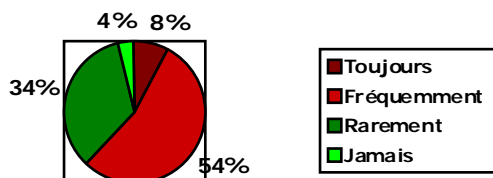


On constate, par ailleurs, que si les professionnels ne se sentent pas trop débordés au travail, ils éprouvent un sentiment d'impuissance au travail. En effet, 54% des répondants affirment fréquemment avoir un sentiment d'impuissance et 8%, toujours (graphique 8). Ce fait est d'autant plus intéressant lorsque l'on observe que 45 % des professionnels disent avoir déjà vécu une situation d'impuissance (graphique 9).

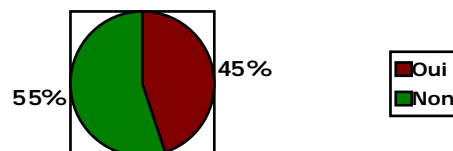
Graphique 8 : Sentiment d'impuissance au travail n = 329

Graphique 9: Déjà vécu une situation d'impuissance n = 322

Graphique 8



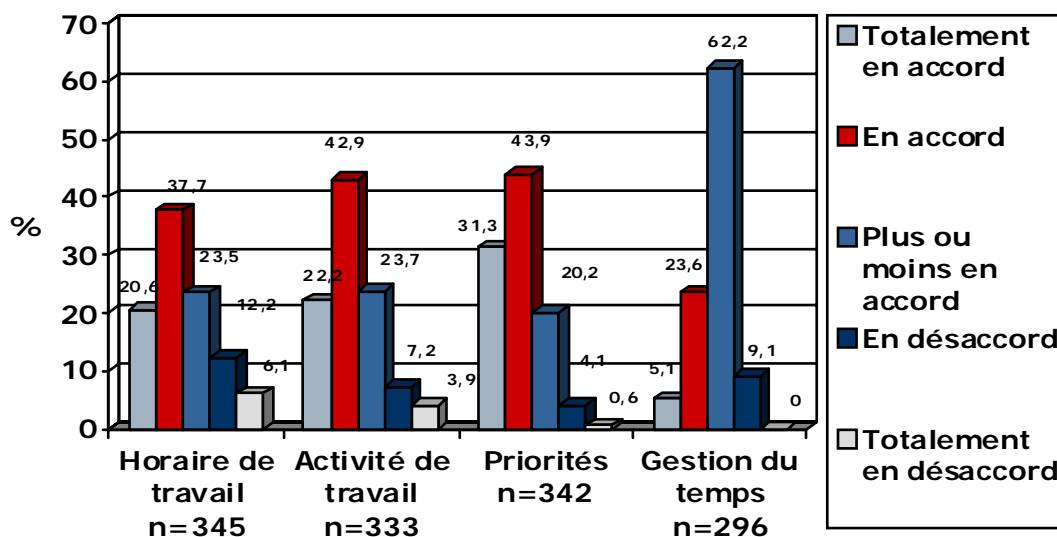
Graphique 9



78% des répondants affirment posséder un plan de travail, contre 22% qui n'en possèdent pas. Pour ce qui est de la détermination des priorités, c'est à la fois le professionnel et la direction qui, à 61%, déterminent les priorités au travail. Il est à remarquer aussi que 25% des professionnels décident seuls de leurs priorités tandis que 10% affirment que c'est uniquement la direction qui détermine les priorités. En ce qui a trait à l'autonomie dans la répartition du travail avec les collègues professionnels, la situation est assez partagée. Avec 17% de toujours et 48% de fréquemment, on peut croire qu'il y a une certaine autonomie pour cette dimension, mais 35% des professionnels déclarent qu'ils peuvent rarement ou jamais répartir le travail avec les collègues. La situation est donc mitigée.

Le graphique 10 est particulièrement intéressant puisqu'il rassemble quatre questions par rapport à l'autonomie au travail des professionnels. Ces questions portent sur l'autonomie des professionnels à propos de l'horaire de travail, de l'activité de travail, des priorités et de la gestion du temps de travail. On remarque une forte autonomie des professionnels par rapport aux trois premières questions, avec des proportions de totalement en accord et en accord respectivement de 58,3%, 65,1% et de 75,2%. Seule la question sur l'autonomie sur la gestion du temps de travail est plus mitigée, avec 62,2% de répondants plus ou moins en accord.

Graphique 10 : Quatre indicateurs de l'autonomie n = 345, 333, 342, 296



Afin de conclure cette section portant sur les statistiques descriptives, un résumé des faits importants faisant le lien avec les questions de recherche s'impose. Les professionnels des cégeps, dans le cadre de la nouvelle gestion publique et des réformes du réseau collégial, subissent effectivement une restructuration du travail dont l'élément central est une augmentation de la charge de travail (hypothèse 1). Le travail est plus exigeant, mais les répondants affirment maîtriser ces exigences. Il s'agit certainement d'une piste de réponse expliquant le fait que les professionnels vivent une augmentation de la charge de travail et un sentiment d'accomplir plus de tâches qu'autrefois sans nécessairement se sentir débordé au travail. Les professionnels démontrent, malgré la restructuration de leur travail, une vaste autonomie surtout à cause de leur expertise et ce, malgré les mécanismes de contrôle mis en place par les directions locales (hypothèse 2).

4.3. AUTONOMIE AU TRAVAIL : DIMENSIONS CONTEXTUELLES ET STRUCTURELLES

4.3.1. Emplacement géographique

Les résultats présentés au tableau 4 montrent une propension à être plus débordé au travail en périphérie qu'en milieu urbain. En effet, en périphérie, les répondants affirment être toujours ou fréquemment débordés au travail dans des proportions respectives de 10,4% et 64,9% tandis que, en milieu urbain, 47,4% disent être rarement et jamais débordés au travail. Il est à remarquer la forte intensité de la relation observée.

Tableau 4 : Sentiment d’être débordé au travail selon l’emplacement géographique des cégeps (en pourcentage) (n = 326)

Sentiment d’être débordé au travail	Emplacement géographique des cégeps	
	Urbain	Périphérie
Toujours	6,3	10,4
Fréquemment	46,4	64,9
Rarement et jamais	47,4	24,6
Total	100,1	99,9
(N)	192	134

$X^2= 17,542$; $dl= 2$; $p= 0,000$; $V= 0,232$

Quand au sentiment d’impuissance au travail (tableau 5), on remarque qu’en milieu urbain, les professionnels n’éprouvent jamais de sentiment d’impuissance au travail dans une plus forte proportion qu’en périphérie. Les niveaux de rarement et de toujours/fréquemment sont également plus élevés en périphérie qu’en milieu urbain.

Tableau 5 : Sentiment d’impuissance au travail selon l’emplacement géographique des cégeps (en pourcentage) (n = 339)

Sentiment d’impuissance au travail	Emplacement géographique des cégeps	
	Urbain	Périphérie
Toujours et fréquemment	12,8	18,8
Rarement	59,2	66,9
Jamais	28,1	14,3
Total	100,1	100,0
(N)	196	133

$X^2= 9,349$; $dl= 2$; $p= 0,009$; $V= 0,169$

Pour ce qui est de l’autonomie pour la répartition du travail, on remarque dans le tableau 6 une forte différence selon l’emplacement géographique des cégeps. En effet, dans les cégeps urbains, les répondants affirment pouvoir fréquemment répartir le travail avec leurs collègues à 56,7% et seulement 4,3% jamais. En périphérie, c’est presque l’inverse qui se produit, puisque 17,2% des répondants expriment ne jamais avoir l’autonomie pour répartir le travail et 31,1% rarement. Fait à remarquer, la relation est fortement intense entre les variables.

Tableau 6 : Autonomie pour la répartition du travail selon l'emplacement géographique des cégeps (en pourcentage) (n = 303)

Autonomie pour la répartition du travail	Emplacement géographique des cégeps	
	Urbain	Périphérie
Toujours	16,6	16,4
Fréquemment	56,7	35,3
Rarement	22,5	31,0
Jamais	4,3	17,2
Total	100,1	99,9
(N)	187	116

$X^2= 21,785$; $dl= 3$; $p= 0,000$; $V= 0,268$

4.3.2 Taille des cégeps

Pour ce qui est du temps voulu pour l'accomplissement des tâches selon la taille des cégeps, les cégeps de taille 0 à 1000 et 2501 à 4000 sont caractérisés par une certaine ambivalence face à cette question où les plus ou moins en accord sont les plus importants. Dans les deux autres catégories, c'est-à-dire 1001 à 2500 et 4001 et plus, les résultats sont partagés entre les répondants étant en accord ou en désaccord avec la question. Il est à remarquer que, selon le tableau 7, dans les cégeps de plus grande taille (4001 et plus), les professionnels ont tendance à plus avoir le temps voulu pour accomplir les tâches.

Tableau 7 : Temps voulu pour l'accomplissement des tâches selon la taille des cégeps (en pourcentage) (n = 291)

Temps voulu pour l'accomplissement des tâches	Taille des cégeps			
	0 à 1000	1001 à 2500	2501 à 4000	4001 et +
En accord	37,8	45,5	34,2	51,8
Plus ou moins en accord	40,5	27,3	55,3	25,2
En désaccord	21,6	27,3	10,5	23,0
Total	99,9	100,1	100,0	100,0
(N)	37	77	38	139

$X^2= 15,887$; $dl= 6$; $p= 0,014$; $V= 0,165$

Cette observation va de paire avec le sentiment d'accomplir plus de tâches qu'autrefois. En effet, les répondants affirment, dans les cégeps de plus petite taille, avoir l'impression d'accomplir plus de tâches. Les cégeps de grande taille semblent beaucoup moins marqués par le phénomène. À noter, la forte intensité de la relation pour le tableau 8.

Tableau 8 : Sentiment d’accomplir plus de tâches qu’autrefois selon la taille des cégeps (en pourcentage) (n = 228)

Sentiment d’accomplir plus de tâches qu’autrefois	Taille des cégeps			
	0 à 1000	1001 à 2500	2501 à 4000	4001 et +
Oui	57,1	67,2	32,1	50,5
Non	42,9	32,8	67,9	49,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0
(N)	28	61	28	111

$X^2= 10,309$; $dl= 3$; $p= 0,016$; $V= 0,213$

Le tableau 9 montre la relation entre le sentiment d’être débordé au travail selon la taille des cégeps. Les répondants des cégeps de taille intermédiaire se démarquent par leur plus forte propension à être fréquemment débordés au travail contrairement aux cégeps de petite et de grande taille. Dans les cégeps de taille 4001 et plus, il y a la plus forte fréquence de gens se considérant rarement ou jamais débordé au travail. L’intensité de la relation entre les variables est forte.

Tableau 9 : Sentiment d’être débordé au travail selon la taille des cégeps (en pourcentage) (n = 275)

Sentiment d’être débordé au travail	Taille des cégeps			
	0 à 1000	1001 à 2500	2501 à 4000	4001 et +
Toujours	7,9	14,9	3,1	6,1
Fréquemment	55,3	62,2	75,0	41,2
Rarement et jamais	36,8	23,0	21,9	52,7
Total	100,0	100,1	100,0	100,0
(N)	38	74	32	131

$X^2= 26,828$; $dl= 6$; $p= 0,000$; $V= 0,221$

À savoir si les professionnels ont un plan de travail, le tableau 10 montre des différences selon la taille des cégeps. Les répondants travaillant dans les petits cégeps et ceux de 2501 à 4000 étudiants sont ceux qui ont le plus fort pourcentage de plan de travail comparativement aux deux autres catégories.

Tableau 10 : Plan de travail selon la taille des cégeps (en pourcentage) (n = 281)

Plan de travail	Taille des cégeps			
	0 à 1000	1001 à 2500	2501 à 4000	4001 et +
Oui	91,4	65,8	91,7	75,9
Non	8,6	34,2	8,3	24,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0
(N)	35	73	36	137

$X^2= 13,879$; $dl= 3$; $p= 0,003$; $V= 0,222$

Le tableau 11 montre les fréquences reliées à l'autonomie pour la répartition du travail selon la taille des cégeps. La relation est claire. Plus les cégeps sont de grande taille, plus les répondants affirment avoir beaucoup d'autonomie pour répartir le travail avec leurs collègues. Plus la taille des cégeps est moindre, moins les professionnels semblent bénéficier de cette dimension de l'autonomie.

Tableau 11 : Autonomie pour la répartition du travail selon la taille des cégeps (en pourcentage) (n = 261)

Autonomie pour la répartition du travail	Taille des cégeps			
	0 à 1000	1001 à 2500	2501 à 4000	4001 et +
Toujours	5,7	15,9	11,8	18,6
Fréquemment	31,4	44,4	50,0	55,0
Rarement	42,9	25,4	26,5	22,5
Jamais	20,0	14,3	11,8	3,9
Total	100,0	100,0	100,1	100,0
(N)	36	75	35	134

$X^2= 21,100$; $dl= 9$; $p= 0,012$; $V= 0,164$

Sur le plan de l'autonomie pour l'activité de travail, des différences sont remarquées selon la taille des cégeps. Les répondants des petits cégeps et de ceux comportant entre 1001 à 2500 étudiants ont une plus forte propension à être en accord avec l'affirmation. À noter également dans le tableau 12, le plus haut pourcentage de désaccord est dans les cégeps de grande taille.

Tableau 12 : Autonomie pour l'activité de travail selon la taille des cégeps (en pourcentage) (n = 283)

Autonomie pour l'activité de travail	Taille des cégeps			
	0 à 1000	1001 à 2500	2501 à 4000	4001 et +
En accord	62,9	76,3	57,6	55,4
Plus ou moins en accord	34,3	13,2	33,3	28,1
En désaccord	2,9	10,5	9,1	16,5
Total	100,1	100,0	100,0	100,0
(N)	35	76	33	139

$X^2= 15,368$; $dl= 6$; $p= 0,018$; $V= 0,165$

4.3.3. Secteur pour lequel le professionnel travaille

À la question à propos du sentiment d'être « coincé » entre le supérieur immédiat et les enseignants, des différences se présentent selon les secteurs de travail. Outre le fort pourcentage de « jamais » pour le service administratif-étudiants, le secteur régulier a plus tendance à vivre ce sentiment qu'à la formation continue. Le tableau 13 présente ces constatations.

Tableau 13 : Sentiment d'être « coincé » entre le supérieur immédiat et les enseignants selon le programme de formation (en pourcentage) (n = 308)

Sentiment d'être « coincé » entre le supérieur immédiat et les enseignants	Secteur de travail		
	Régulier	Formation continue	Service administratif-étudiants
Toujours et Fréquemment	11,1	5,3	5,0
Rarement	47,4	50,9	33,8
Jamais	41,5	43,9	61,3
Total	100,0	100,1	100,1
(N)	171	57	80

$X^2= 10,824$; $dl= 4$; $p= 0,029$; $V= 0,133$

Le tableau 14 montre l'autonomie des professionnels pour la détermination des priorités selon le secteur de travail. On remarque que les répondants du secteur régulier déterminent en un plus fort pourcentage les priorités de façon conjointe entre le professionnel et la direction. À la formation continue, le professionnel décide seul de ses priorités dans une plus large proportion que dans les autres secteurs.

Tableau 14 : Autonomie pour la détermination des priorités selon le secteur de travail (en pourcentage) (n = 260)

Détermination des priorités	Secteur de travail		
	Régulier	Formation continue	Service administratif-étudiants
Direction et programme du département	13,8	2,1	19,1
Professionnel et direction	66,9	59,6	54,4
Professionnel seulement	19,3	38,3	26,5
Total	100,0	100,0	100,1
(N)	145	47	68

$X^2= 12,817$; $dl= 4$; $p= 0,012$; $V= 0,157$

En ce qui concerne l'autonomie pour la gestion du temps de travail, on constate que les professionnels des secteurs réguliers et service administratif-étudiants sont les plus autonomes pour cette dimension. Ces deux derniers secteurs se démarquent de la formation continue puisque, lorsque l'on interprète le tableau 15, on remarque un plus faible pourcentage à la formation continue pour ce qui est de l'accord avec l'énoncé et un plus fort pourcentage de plus ou moins en accord.

Tableau 15 : Autonomie pour gérer son temps de travail selon le secteur de travail (en pourcentage) (n = 266)

Latitude pour gérer son temps de travail	Secteur de travail		
	Régulier	Formation continue	Service administratif-étudiants
En accord	28,7	10,9	37,1
Plus ou moins en accord	61,3	78,3	55,7
En désaccord	10,0	10,9	7,1
Total	100,0	100,0	100,0
(N)	150	46	70

$X^2= 9,882$; $dl= 4$; $p= 0,042$; $V= 0,136$

Une autre caractéristique de la formation continue et du secteur régulier est présentée dans le tableau 16. En effet, à la question portant sur l'autonomie pour l'activité de travail, la formation continue se démarque grandement des autres secteurs par le fort pourcentage des

répondants affirmant être en accord avec l'énoncé. À l'inverse, au secteur régulier, le plus haut pourcentage de désaccord le caractérise. On peut sans problème constater que les répondants à la formation continue vivent une plus forte autonomie pour l'activité de travail que ceux du secteur régulier.

Tableau 16 : Autonomie pour l'activité de travail selon le secteur de travail (en pourcentage) (n = 304)

Autonomie pour l'activité de travail	Secteur de travail		
	Régulier	Formation continue	Service administratif-étudiants
En accord	57,7	82,5	68,4
Plus ou moins en accord	27,4	12,3	26,6
En désaccord	14,9	5,3	5,1
Total	100,1	99,9	100,1
(N)	168	57	79

$X^2= 15,136$; $dl= 4$; $p= 0,004$; $V= 0,158$

Le tableau 17 résume l'information à savoir si le travail est plus exigeant qu'au moment de l'embauche selon le secteur de travail. Il est à remarquer la similarité entre les pourcentages au secteur régulier et à la formation continue où les répondants affirment être en accord avec le fait que leur travail est plus exigeant qu'au moment de leur embauche. Le service administratif-étudiants se démarque par son plus haut taux de désaccord, considérant que le travail n'est pas plus exigeant qu'au moment de l'embauche.

Tableau 17 : Travail plus exigeant qu'au moment de mon embauche selon le secteur de travail (en pourcentage) (n = 282)

Travail plus exigeant qu'au moment de mon embauche	Secteur de travail		
	Régulier	Formation continue	Service administratif-étudiants
En accord	65,6	67,3	53,9
Plus ou moins en accord	19,1	14,3	13,2
En désaccord	15,3	18,4	32,9
Total	100,0	100,0	100,0
(N)	157	49	76

$X^2= 10,456$; $dl= 4$; $p= 0,033$; $V= 0,136$

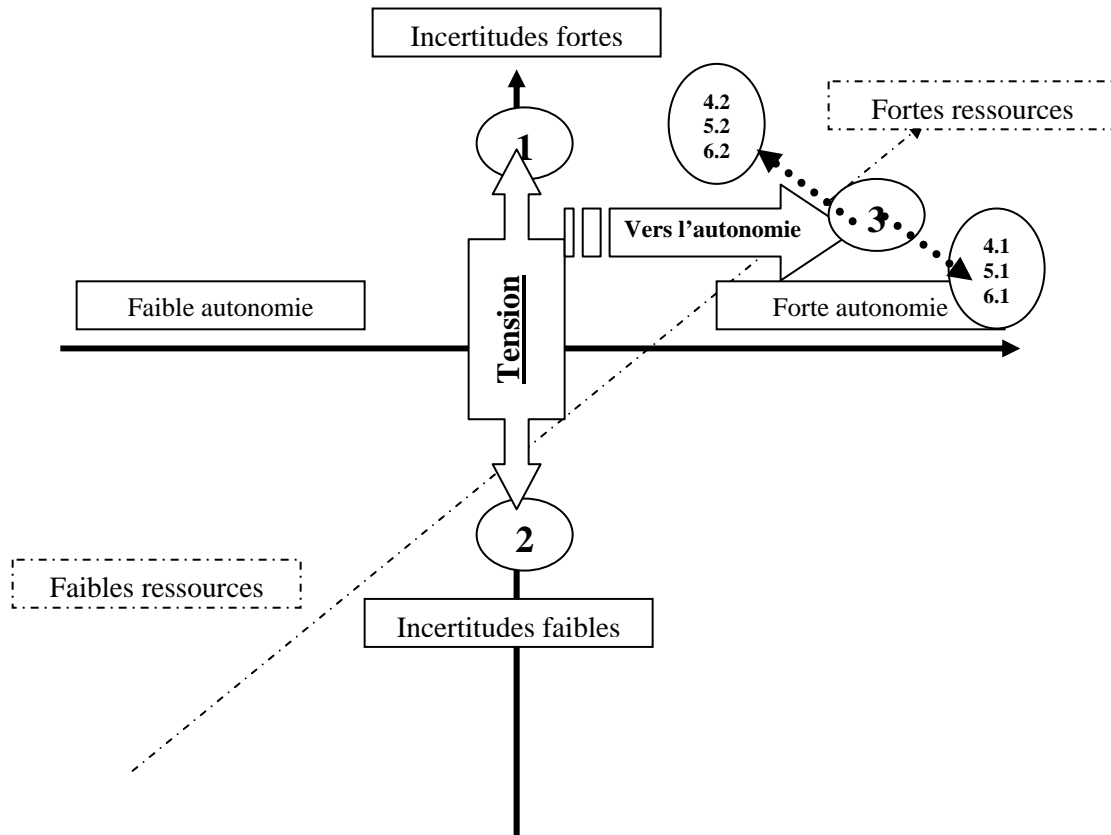
5. ANALYSE DES RÉSULTATS

5.1. INCERTITUDES GÉNÉRALES DE L'ORGANISATION

Le contexte de la nouvelle gestion publique ainsi que les réformes du réseau collégial dans les années 1990 entraînent certainement des incertitudes organisationnelles pour les professionnels et les établissements du réseau collégial. La nouvelle gestion publique, les réformes du réseau collégial et les coupures budgétaires entraînent une augmentation de la charge de travail et une détérioration des conditions de travail des professionnels (Bach et Kolins Givan, 2008 ; Brunelle *et al.*, 2004 ; De Saedeleer, 2005 ; Héon, Savard et Hamel, 2008 ; Merrien, 1999 ; Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (B), 2008 : 38). Ajoutons à cela l'élaboration locale des programmes d'enseignement et la mise en œuvre des plans de réussite à la charge de travail des professionnels. L'organisation du travail se voit donc profondément transformée. L'évolution et la place des fonctions du travail des professionnels est aussi une source d'incertitude socioculturelle. En effet, les coupures au sein du réseau collégial dans les années 1990 se sont surtout opérées dans la main-d'œuvre (Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (B), 2008 : 38). Les professionnels ont souffert de ces coupures et ces événements laissent des inquiétudes à savoir si leur travail est valorisé dans le réseau collégial.

Nous avons également décrit comment la nouvelle gestion publique et les réformes du réseau collégial entraînent une décentralisation des responsabilités dans chaque établissement (Beaumier, Chené et l'Écuyer, 2004 ; De Saedeleer, 2005). Cette nouvelle autonomie de gestion des cégeps entraîne une incertitude gestionnaire, puisque le style de gestion dépendra des caractéristiques de chaque établissement. L'approche de gestion par les résultats et la formule d'allocation financière FABES créent une incertitude économique et financière pour les cégeps, étant souvent obligés de faire plus avec moins, d'atteindre des objectifs de performances, d'efficacité, d'efficience, etc. (De Saedeleer, 2005). Le financement des cégeps s'effectue, depuis l'établissement de cette formule, en considérant la cohorte d'étudiants. Les plus petits cégeps sont donc plus vulnérables financièrement. Les grands cégeps ne sont pas épargnés non plus par les compressions budgétaires et en général, les cégeps petits ou grands tentent de trouver d'autres sources de financement. L'offre de formation continue semble être une solution pour se sortir de cette précarité financière (CSQ, 2004 : 37). Pour toutes ces raisons, il faut considérer que le réseau collégial est en situation de fortes incertitudes, représentées par le cercle 1 de la figure 2.

Figure 2 : Schéma du cadre d'analyse développé



5.2. RESTRUCTURATION DU TRAVAIL DES PROFESSIONNELS

Les résultats de cette recherche montrent que les professionnels subissent une restructuration du travail, découlant directement du contexte de la nouvelle gestion publique et des réformes du réseau collégial. Les professionnels sont directement confrontés par les incertitudes du cégep sur plusieurs points. On constate une certaine précarité d'emploi chez les professionnels. De plus, les pourcentages assez élevés des professionnels ayant 10 ans et moins d'expérience dans le réseau, dans l'établissement et d'ancienneté sur le poste présagent une forte mobilité interne et externe. Les professionnels ressentent fréquemment un sentiment d'impuissance au travail. La formation est parfois offerte par l'employeur sur les lieux de travail et seulement près d'une fois sur deux, c'est ce dernier qui en assume les coûts. Cette situation est assez surprenante étant donné que, pour les professionnels, la formation devrait être une pierre angulaire de leur travail étant donné leur haut niveau de scolarisation, leur besoin d'expertise et de « se mettre à jour ». Ajoutons à ces faits un sentiment mitigé pour ce qui est du temps voulu pour accomplir le travail de façon professionnelle, une augmentation généralisée de la charge de travail, du nombre de tâches à accomplir et une certaine pression de la part de la direction pour un rendement accru. Voilà un portrait plutôt sombre du travail des professionnels. Ils subissent

évidemment de fortes incertitudes organisationnelles directement liées à la nouvelle gestion publique et aux réformes qui entraînent une restructuration du travail. En d'autres mots, la pression pour un rendement accru, les contraintes nouvelles de flexibilité du travail et le contrôle des résultats entraînent cette importante restructuration du travail des professionnels. Cette situation est représentée par le cercle 1 de la figure 2.

5.3. RESSOURCES DES PROFESSIONNELS

De ce portrait ressortent cependant certaines ressources des professionnels pour faire face à ces incertitudes. En effet, le fait qu'ils ne se sentent généralement pas « coincés » entre le supérieur immédiat et les enseignants provient de leur position stratégique au sein du cégep. La structure administrative des cégeps correspond à une bureaucratie professionnelle, représentée par le cercle 2 de la figure 2. Les professionnels sont au cœur de la structure. Dans leurs relations d'aide et de support envers les enseignants, les cadres et les élèves, ils peuvent compter sur leur expertise pour être considérés comme des ressources clés de l'organisation. Ils bénéficient d'un vaste pouvoir tant sur le plan de la conception du travail que de son exécution. Cela entraîne une baisse marquée de l'incertitude organisationnelle venant du contexte de la nouvelle gestion publique et des réformes du réseau collégial, d'où une certaine tension entre les cercles 1 et 2 de la figure 2. Cette situation vient aussi baisser l'incertitude socioculturelle à cause d'une certaine valorisation culturelle des professionnels, puisque leur profession est historiquement une promotion dans les cégeps. Le fait qu'ils n'éprouvent généralement pas le sentiment d'être débordés au travail vient également confirmer leur expertise. Dans ce sens, même si les professionnels considèrent leur travail plus exigeant qu'autrefois, ils le considèrent aussi plus intéressant. Il s'agit d'un fait particulièrement intéressant. Les professionnels maîtrisent les exigences de l'emploi, ce qui est clairement une manifestation de leur expertise au sein de l'organisation. Cela leur permet de résister à l'augmentation de la charge de travail, leurs compétences permettant de gérer cette lourdeur de la tâche. Le fait qu'ils trouvent leur travail plus intéressant s'explique par la place centrale qu'ils occupent dans les cégeps et ceci est d'autant plus vrai depuis les réformes des années 1990. Étant au cœur des changements liés aux réformes, les professionnels sont appelés à jouer de nouveaux rôles actifs et dynamiques dans les cégeps, amenant de nouveaux défis au travail. Ils sont amenés à travailler sur plusieurs projets. En effet, malgré la convention collective précisant que les professionnels ne peuvent pas œuvrer sur plus de deux corps d'emploi, il est pratique courante qu'ils travaillent, dans leur vocabulaire, sur « plusieurs dossiers ». Cela signifie dans la réalité qu'ils effectuent souvent du travail relié à plusieurs corps d'emploi. Il s'agit probablement d'une polyvalence qui rend le travail plus intéressant, malgré le fait que cette situation comporte généralement plus de tâches à accomplir.

L'expertise des professionnels est la principale ressource pour résister aux incertitudes de l'organisation. D'autres ressources viennent également aider la cause des professionnels, ce qui est particulièrement manifeste lorsque l'on considère qu'ils font preuve d'une autonomie au travail même en situation de fortes incertitudes. Premièrement, ils ont la capacité de créer ou de modifier les règles régissant leur travail. Partant du fait que la

grande majorité des professionnels possède un plan de travail, il est particulièrement intéressant de constater que les professionnels déterminent, pour plus de la moitié, conjointement avec la direction des priorités du travail. De plus, seulement une minorité de professionnels se font dicter les priorités par la direction et dans l'autre sens, le quart d'entre eux affirment décider de façon individuelle les priorités. Aussi, la valorisation culturelle des professionnels est aussi une précieuse ressource, puisque avec leur savoir et savoir-faire, ils démontrent une autonomie large et générale pour leur prestation de travail. Cette situation s'explique souvent par le fait que la direction ne comprend pas nécessairement les tenants et aboutissants du travail des professionnels, d'où une certaine souplesse dans l'élaboration du plan de travail et une valorisation de la profession. Le réseau interne relationnel est certainement une ressource pour les professionnels puisqu'une majorité d'entre eux disposent d'une autonomie pour la répartition du travail avec les collègues. Dans le même sens, cette ressource, encore une fois liée avec celle de l'expertise et additionnée de la capacité à créer ou modifier les règles dans le plan de travail, explique en grande partie le fait que les professionnels affirment être autonomes pour ce qui est de l'horaire de travail, de l'activité de travail et de la gestion des priorités. Ajoutons enfin que les professionnels ont de fortes relations professionnelles avec l'environnement, que ce soit les entreprises, les différentes institutions du réseau collégial dans son ensemble, la communauté dans laquelle le cégep est implanté, les associations professionnelles, etc. Toutes ces ressources, soit l'expertise, créer ou modifier les règles, le réseau interne et externe, les relations professionnelles avec l'environnement et la valorisation culturelle sont représentées par le cercle 3 de la figure 2. Le tableau 18 est une synthèse générale des incertitudes et des ressources des professionnels précédemment discutée.

Tableau 18 : Synthèse générale des incertitudes et des ressources des professionnels

1	Contexte de la nouvelle gestion publique et des réformes du réseau collégial	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Incertitude organisationnelle ↑ Incertitude gestionnaire ↑ Incertitude socioculturelle ↑ Incertitude économique ou financière
2	Structure « bureaucratie professionnelle » des cégeps	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Incertitude organisationnelle ↓ Incertitude socioculturelle
3	Ressources des professionnels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expertise ▪ Créer ou modifier les règles ▪ Réseau interne et externe relationnel ▪ Relations professionnelles avec l'environnement ▪ Valorisation culturelle

↑↓ Augmentation
 ↓ Diminution

5.4. DIFFÉRENCES SELON LA TAILLE DES CÉGEPS, LE SECTEUR POUR LEQUEL LE PROFESSIONNEL TRAVAILLE ET L'EMPLACEMENT GÉOGRAPHIQUE

Partant de ces constatations générales, cette recherche explore aussi si la restructuration du travail et les conséquences sur l'autonomie des professionnels prennent différentes formes selon la taille des cégeps, le secteur pour lequel le professionnel travaille et l'emplacement géographique de l'établissement. Nous avons élaboré sur le fait que la nouvelle gestion publique et les réformes entraînent une décentralisation des responsabilités et une gestion par les résultats dans chaque cégep à l'intérieur du réseau collégial (Bach et Kolins Givan, 2008 ; Brunelle *et al.*, 2004 ; Merrien, 1999). Il va sans dire que cette situation entraîne de l'incertitude organisationnelle liée à l'organisation du travail. Pour ce qui est de la restructuration du travail, les professionnels se sentent plus débordés et vivent un plus grand sentiment d'impuissance en région périphérique qu'en milieu urbain. Dans les cégeps de petite taille, les professionnels ont moins le temps voulu pour l'accomplissement des tâches, ont plus le sentiment d'accomplir plus de tâches qu'autrefois et se sentent plus débordés au travail que dans les cégeps de grande taille. Cette situation s'explique par le fait que les professionnels situés dans les cégeps en périphérie et dans les cégeps de petite taille sont confrontés à des établissements possédant moins de ressources financières. Le mode de financement des cégeps amène une pression financière sur les petits cégeps en périphérie et entraîne, par le fait même, moins de ressources pour les professionnels. On peut également penser que le réseau interne et externe des professionnels dans cette situation est moins développé que dans les cégeps urbains et de grande taille. Cependant, pour ce qui est des professionnels œuvrant à la formation continue, il est à remarquer qu'ils se sentent moins « coincés » entre le supérieur immédiat et les enseignants que ceux travaillant au secteur régulier. C'est justement cette ressource des professionnels à la formation continue, à savoir des relations professionnelles avec l'environnement, qui leur permet une certaine indépendance en ce qui concerne leur travail. Leur mandat de créer, de développer et de vendre des programmes de formations aux partenaires externes du cégep entraîne une vaste autonomie, en autant qu'ils répondent aux objectifs financiers à atteindre. Les professionnels sont plus autonomes dans la répartition du travail en milieu urbain et dans les cégeps de grande taille qu'en périphérie et dans les petits cégeps. Les relations internes plus intenses et de meilleures ressources financières permettant l'emploi de plusieurs professionnels peuvent expliquer cette situation. Aussi, pour les petits cégeps, les professionnels vivent une meilleure autonomie concernant l'activité de travail. L'explication semble évidente. Les professionnels dans les petits cégeps se retrouvent souvent en nombre inférieur et la direction, souvent plus débordée que dans les grands cégeps à cause de plus faibles ressources, semble moins présente pour le contrôle de l'activité de travail. La direction offre certainement plus de latitude pour l'activité de travail des professionnels dans ce cas. À la formation continue, les professionnels déterminent plus souvent seuls leurs priorités comparativement au secteur régulier, ce qui s'explique encore par leur ressource de relations externes avec les demandeurs de formation. Aussi, ils n'ont pas à suivre un programme du secteur régulier et possèdent donc une vaste autonomie pour la gestion des priorités. Cependant, cette autonomie est moindre pour gérer le temps de travail à la formation continue puisque cette même ressource a son revers, soit que les partenaires externes exercent une pression sur la gestion du temps de

travail. Dans un autre sens, dans ce secteur, les professionnels manifestent une plus forte autonomie qu'au secteur régulier pour ce qui est de l'activité de travail. L'activité de travail y est en effet moins régulée qu'au secteur régulier et la structure même du cégep encourage cette autonomie à la formation continue.

À partir de tous ces constats, on peut dégager des distinctions entre la taille, l'emplacement géographique et le secteur pour lequel le professionnel travaille. Le tableau 19 est une synthèse des incertitudes et des ressources des professionnels selon la taille, l'emplacement géographique et le secteur pour lequel le professionnel travaille. Les points 4, 5 et 6 de ce tableau sont présentés dans deux cercles de la figure 2. Il s'agit en fait d'une comparaison entre les cégeps de grande et de petite taille, les cégeps en milieu urbain et en périphérie et le secteur de la formation continue et régulier.

Tableau 19 : Synthèse des incertitudes et des ressources des professionnels selon la taille, l'emplacement géographique et le secteur pour lequel le professionnel travaille

4	Taille des cégeps		
	4.1	• Grand	↓ Incertitude organisationnelle ↓ Incertitude financières ↑ Réseau interne et externe relationnel
	4.2	• Petit	↑ Incertitude organisationnelle ↑ Incertitude financière ↓ Réseau interne et externe relationnel
5	Emplacement géographique des cégeps		
	5.1	• Urbain	↓ Incertitude organisationnelle ↓ Incertitude financière ↑ Réseau interne et externe relationnel
	5.2	• Périphérie	↑ Incertitude organisationnelle ↓ Incertitude financière ↓ Réseau interne et externe relationnel
6	Secteur pour lequel le professionnel travaille		
	6.1	• Formation continue	↑ Relations professionnelles avec l'environnement ↑ Créer ou modifier les règles
	6.2	• Secteur régulier	↓ Relations professionnelles avec l'environnement ↓ Créer ou modifier les règles

↑ Augmentation de l'incertitude ou de la ressource
 ↓ Diminution de l'incertitude ou de la ressource

5.5. SYNTHÈSE DE L'INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS : AUTONOMIE EN CONTEXTE DE RESTRUCTURATION DU TRAVAIL

Pour synthétiser l'information concernant l'interprétation des résultats, il est essentiel de situer sur le schéma du cadre d'analyse les niveaux d'incertitudes et les ressources des professionnels afin d'en dégager les marges d'autonomie au travail. Partant de la tension entre le contexte de la nouvelle gestion publique, des réformes du réseau collégial et de la structure bureaucratique professionnelle des cégeps sur l'axe des incertitudes (cercles 1 et 2

de la figure 2), on situe les nombreuses ressources des professionnels d'un point de vue global sur l'axe diagonal (cercle 3 de la figure 2). À la lecture de la figure, on comprend que les professionnels, grâce aux ressources dont ils disposent, peuvent bénéficier d'une forte autonomie au travail malgré un contexte de fortes incertitudes. Deux autres cercles viennent situer les cas de deux ensembles qui se démarquent de la tendance générale du cercle 3 de la figure 2. Le cas des cégeps de petite taille en périphérie et du secteur régulier de formation correspond aux points 4.2, 5.2 et 6.2. Ces sous-ensembles bénéficient quand même d'une bonne autonomie au travail, mais à un degré moins marqué qu'à la situation générale (cercle 3 de la figure 2). En effet, les incertitudes sont plus présentes et certaines ressources des professionnels le sont moins. Dans l'autre sens, le cas des cégeps de grande taille en milieu urbain et du secteur de la formation continue, correspondant aux points 4.1, 5.1 et 6.1, se positionne à l'opposé. Bénéficiant d'encore plus d'autonomie qu'à la situation générale (cercle 3 de la figure 2), cette situation s'explique par de moins fortes incertitudes et davantage de ressources pour les professionnels.

5.6. DISCUSSION GÉNÉRALE : LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE, LA NOUVELLE GESTION PUBLIQUE ET LES RÉFORMES DU RÉSEAU COLLÉGIAL

Les résultats de l'étude montre les effets de la nouvelle gestion publique sur le réseau collégial. La décentralisation des responsabilités et des pouvoirs, l'emphase sur la performance et la mesure, le contexte de coupure budgétaire des années 1990 et la formule de financement des cégeps entraînent une augmentation généralisée de la charge de travail et détériorent les conditions de travail des professionnels (Bach et Kolins Givan, 2008 ; Brunelle *et al.*, 2004 ; De Saedeleer, 2005 ; Héon, Savard et Hamel, 2008 ; Merrien, 1999 ; Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (B), 2008 : 38). Il s'agit vraisemblablement d'un contexte d'incertitudes organisationnelles, gestionnaires, socioculturelles et économiques pour les professionnels (Francfort *et al.*, 1995). Cependant, la structure de bureaucratie professionnelle des cégeps diminue les incertitudes organisationnelles et socioculturelles puisque cette structure organisationnelle place les professionnels au cœur de son fonctionnement (Mintzberg, 1982). L'expertise des professionnels au sein de cette structure confère une large autonomie au travail (Nizet et Pichault, 1995 : 229). Malgré cela, les incertitudes provenant du contexte général dans lequel le réseau collégial évolue pèsent plus lourd dans la balance.

Les différences entre la taille et l'emplacement géographique des cégeps ne sont pas surprenantes avec la décentralisation des responsabilités, la formule de financement des cégeps et l'augmentation de l'autonomie locale (gestion des programmes, des priorités, imputabilité budgétaire, etc.). Les résultats de l'étude montrent que les incertitudes organisationnelle et financière sont plus présentes dans les petits cégeps en périphérie que dans les grands cégeps en milieu urbain possédant plus de moyens pour réaliser leur mission. Selon notre modèle d'analyse, l'autonomie des professionnels est plus manifeste dans les grands cégeps en milieu urbain vivant moins d'incertitudes.

5.7. DISCUSSION GÉNÉRALE : LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE ET LA DYNAMIQUE ENTRE AUTONOMIE ET CONTRÔLE DU TRAVAIL

Pour ce qui est de la dynamique entre autonomie et contrôle du travail, il va sans dire que la nouvelle gestion publique semble instaurer des pratiques renforçant le contrôle du travail (imputabilité budgétaire, plans de réussite, gestion par les résultats, etc.) (Bach et Kolins Givan, 2008 ; Brunelle *et al.*, 2004 ; Merrien, 1999). Nous avons constaté cependant qu'une organisation ne peut pas tout réglementer (Friedberg, 1988 : 25). Il existe toujours des zones échappant au contrôle managérial (Mintzberg, 1982 : 25 ; Reynaud, 1988 : 7). De là vient l'importance des ressources des acteurs (Francfort *et al.*, 1995 : 145-146). Les professionnels disposent de vastes ressources favorisant une importante autonomie au travail. De façon générale, ils possèdent les ressources de l'expertise, de créer ou modifier les règles, ont un réseau interne relationnel, entretiennent des relations avec l'environnement externe et jouissent d'une certaine valorisation culturelle. L'expertise semble toutefois la ressource la plus importante pour les professionnels, d'autant plus que la structure de bureaucratie professionnelle des cégeps favorise la compétence et la qualification (Mintzberg, 1982 ; Nizet et Pichault, 1995). Les résultats de l'étude montrent particulièrement que les professionnels sont autonomes au travail malgré le contexte d'incertitudes favorisant un plus grand contrôle managérial.

Cependant, des différences existent entre les cégeps. Les professionnels des petits cégeps en périphérie semblent moins autonomes que ceux des grands cégeps en milieu urbain. Selon le modèle d'analyse, il semble que cela s'explique par un réseau interne et externe relationnel moins développé. Par exemple, les petits cégeps en périphérie possèdent moins de ressources financières pour embaucher des professionnels, ce qui augmente de ce fait la charge de travail. La faiblesse du réseau interne fait en sorte que le professionnel est amené à travailler sur divers dossiers pas toujours en relation avec son corps d'emploi. Les relations et l'échange d'information avec le réseau externe sont également plus problématiques dans ce cas, que ce soit à cause de manque de moyens ou seulement de l'éloignement géographique du cégep. D'autres différences sur le plan de l'autonomie au travail sont présentes entre le secteur régulier et la formation continue. Les relations professionnelles avec l'environnement et la capacité de créer ou de modifier les règles sont d'importantes ressources pour les professionnels travaillant à la formation continue. En effet, à la formation continue, les professionnels bénéficient des relations avec les partenaires locaux pour augmenter leur autonomie puisqu'ils ont une place privilégiée entre le cégep et l'environnement. De plus, ayant plus de pouvoir pour créer et modifier les règles qu'au secteur régulier, ce dernier secteur étant souvent obligé de suivre les directives du cégep, les professionnels jouissent d'une plus forte autonomie au travail. Tant et aussi longtemps qu'ils rencontrent les objectifs organisationnels à la formation continue, le travail des professionnels dans ce secteur est véritablement caractérisé par une forte autonomie.

5.8. CONCLUSION DE L'ANALYSE DES RÉSULTATS

La nouvelle gestion publique constitue une tendance lourde dans les secteurs public et parapublic au Québec, au Canada et dans tous les régimes de type parlementaire britannique. La NGP, mettant l'accent sur la privatisation des services publics, les méthodes alternatives de prestation des services, la décentralisation des organisations et des pouvoirs, l'introduction d'une logique de marché dans les secteurs public et parapublic, la flexibilité, l'efficacité, l'efficience et les résultats, provoque de profonds changements tant sur le plan institutionnel que sur les conditions de travail. Le réseau collégial n'échappe pas à cette tendance lourde et de plus, il se voit confronté aux réformes des années 1990. Ces réformes, conjuguées à la nouvelle gestion publique, augmentent la charge de travail des professionnels et détériorent leurs conditions de travail. Leur autonomie historique depuis la création des cégeps n'est cependant pas ébranlée. Il y a cependant des différences sur le plan de la restructuration du travail et de l'autonomie selon la taille, l'emplacement géographique et le secteur pour lequel le professionnel travaille.

Cette étude empirique amène d'autres constatations générales. La nouvelle gestion publique, décrite par plusieurs personnes comme une menace du contrôle managérial tous azimuts, semble n'être en fait qu'une bulle idéologique néolibérale exploitée par les gouvernements. Certes, lorsque vient le moment d'effectuer des coupures budgétaires et des licenciements dans les secteurs public et parapublic, l'idéologie fusionnée à un gouvernement fort a des conséquences redoutables sur les conditions de travail de ses employés. Cependant, dans les cégeps caractérisés par une bureaucratie professionnelle et encore plus pour les professionnels qui y travaillent, cette dégradation des conditions de travail ne semble pas affecter leur autonomie. Malgré le fort contrôle managérial qu'exploite les artisans de la nouvelle gestion publique, il semble, à la lumière de cette recherche, que plusieurs autres facteurs laissent une formidable marge d'autonomie aux professionnels, à commencer par leur expertise. Encore une fois, et cette recherche semble amener sa contribution, il semble qu'il soit impossible de contrôler totalement l'activité de travail. Il y aura toujours une marge d'incertitudes et des ressources que les acteurs peuvent utiliser pour éviter l'asservissement total malgré l'asymétrie des pouvoirs dans le cadre d'une relation d'emploi.

Certains constats peuvent intéresser les employés des secteurs public et parapublic. Évidemment, les acteurs du réseau collégial et plus précisément, les syndicats défendant les intérêts des professionnels des cégeps seront intéressés par les résultats. Il semble évident que les ressources des professionnels comme l'expertise, créer ou modifier les règles du travail, le réseau interne et externe relationnel, les relations professionnelles avec l'environnement et la valorisation culturelle sont des armes puissantes pour contrer les incertitudes venant de la nouvelle gestion publique et les conséquences des réformes du réseau collégial. Ces ressources garantissent une certaine autonomie au travail même dans le contexte d'incertitudes. Pour les différences selon la taille, l'emplacement géographique et le secteur pour lequel le professionnel travaille, quelques constatations s'imposent. Les petits cégeps en périphérie souffrent de plus d'incertitudes organisationnelles, financières et d'un moins bon réseau interne et externe relationnel, ce qui les rend plus vulnérables et

détériorerent encore plus les conditions de travail des professionnels. La poursuite de la réflexion sur le financement du réseau collégial semble imminente pour assurer à ces établissements le financement dont ils ont besoin pour assurer leur mission et éviter une dégradation plus importante des conditions de travail des professionnels. Pour ce qui est de la formation continue, il semble que l'autonomie des professionnels y est plus importante surtout à cause de leur meilleure capacité à créer et modifier les règles de travail et leurs relations professionnelles avec l'environnement. Les professionnels travaillant à la formation continue semblent bénéficier d'une forte autonomie malgré la tendance de ce secteur à incorporer la logique de marché privé dans les cégeps. Enfin, il semblerait intéressant de poursuivre d'autres recherches en s'attardant sur les styles de gestion dans les cégeps pour en ressortir des différences locales. Avec le contexte de décentralisation des responsabilités et les résultats de cette recherche, cette avenue semble intéressante. Plus généralement, d'autres études pourraient explorer les conséquences du sous-financement du réseau collégial et de l'impact de la logique de marché dans les cégeps, surtout à la formation continue.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Le problème exploré est l'impact de la nouvelle gestion publique et des réformes du réseau collégial sur le travail des professionnels des cégeps. Le cadre d'analyse utilisé porte sur la dynamique entre l'autonomie et le contrôle du travail selon les ressources des acteurs, les incertitudes structurelles et contextuelles de l'organisation. Dans un premier temps, il s'agit d'explorer si les professionnels subissent une restructuration du travail. Ensuite, le questionnement se raffine, à savoir si les professionnels montrent une autonomie au travail malgré l'augmentation des mécanismes de contrôle. Pour finir, on se questionne à propos de l'autonomie au travail des professionnels selon la taille des cégeps, le secteur de travail et l'emplacement géographique des cégeps.

À la lumière des résultats de cette étude empirique, on peut dégager ces conclusions : Oui, les professionnels subissent une restructuration du travail dont l'élément central est une augmentation de la charge de travail; Oui, les professionnels montrent une importante autonomie au travail malgré des mécanismes de contrôle plus poussés, surtout grâce à la structure de bureaucratie professionnelle des cégeps et leurs ressources, dont l'expertise; Oui, les professionnels vivent leur autonomie au travail de façons différentes selon la taille des cégeps, le secteur de travail et l'emplacement géographique des cégeps. Voilà les conclusions générales de ce mémoire.

La nouvelle gestion publique entraîne certainement de puissants mécanismes de contrôle dans les secteurs public et parapublic au Québec. Avec la décentralisation des responsabilités et la gestion par les résultats, les directions locales des cégeps se voient renforcer leur contrôle managérial. Cependant, les cégeps, configurés de façon structurelle comme une bureaucratie professionnelle, placent au cœur de l'organisation les professionnels. Ces derniers possèdent de vastes ressources pour contrer les incertitudes contextuelles et conjoncturelles, à commencer par l'expertise. Pour cette raison, ils manifestent une importante autonomie au travail de façon générale. Les ressources des acteurs semblent donc être la pierre angulaire pour contrer le contrôle managérial.

Les professionnels sont essentiels au bon fonctionnement des cégeps. Encore une fois, le fait qu'ils se situent au centre de la structure de bureaucratie professionnelle entraîne une vaste autonomie au travail. Dans leur travail quotidien, ils sont en constante relation d'aide et de soutien envers les étudiants, les enseignants et les cadres. Ils possèdent donc un rôle stratégique au sein de l'organisation. La nouvelle gestion publique et l'augmentation du contrôle managérial, conjuguées à une restructuration du travail et une détérioration des conditions de travail des professionnels ne peuvent pas effacer cette réalité particulière du réseau collégial. Les mécanismes de contrôle pourraient être toujours plus raffinés et les professionnels manifesteraient une appréciable autonomie au travail. Il s'agit d'une caractéristique fondamentale de leur profession.

Les prémisses de la nouvelle gestion publique ne semblent donc pas affecter l'autonomie des professionnels. Il semble intéressant d'ajouter le fait que les professionnels et la direction des cégeps se retrouvent dans une situation de dépendance mutuelle. En effet, les cadres ou les salariés professionnels sont ensemble « dans le même bateau ». La

décentralisation des responsabilités vers les cégeps entraîne certes un plus fort contrôle managérial au niveau local, mais la véritable question est de savoir si la direction des cégeps « profite » de cette augmentation du contrôle. Les cadres peuvent certainement augmenter la charge de travail des professionnels, mais ils ne peuvent pas interférer dans la dimension de l'autonomie de ces derniers, puisqu'il s'agit d'une caractéristique intrinsèque de l'emploi et de la structure organisationnelle des cégeps. De plus, on peut se demander de façon très réaliste si la direction des cégeps peut se passer de l'expertise des professionnels. Poser la question, c'est y répondre. Elle a besoin des professionnels pour assurer la mission du cégep. D'un autre côté, les professionnels ont besoin d'un employeur comprenant l'importance de leur travail et reconnaissant leur rôle au sein du cégep en favorisant leur autonomie au travail.

D'autres questions se posent cependant et seul l'avenir pourra y répondre : Quelle est la capacité des professionnels à supporter encore une augmentation de la charge de travail? Quelles sont les conséquences de cette planification à court terme des ressources humaines pour les professionnels et pour le fonctionnement des cégeps? Est-ce que l'expertise des professionnels n'est pas une arme à double tranchant puisqu'ils ont les compétences « pour en faire toujours plus »? Les cadres sont-ils conscients de la tension et de l'incohérence entre leur désir de contrôler le travail et la dimension intrinsèque d'autonomie au travail des professionnels?

BIBLIOGRAPHIE

- Bach, Stephen et Rebecca Kolins Givan. 2008. « Public Service Modernization and Trade Union Reform : Toward Managerial Led Renewal? », *Public Administration*, doi: 10.1111/j.1467-9299.2008.00714.x, 17 pages.
- Beaumier, Jean-Paul, Louise Chené et Jacques L'Écuyer. 2004. « L'exercice des responsabilités dans les collèges : une première évaluation institutionnelle ». Rapport synthèse, Commission d'évaluation de l'enseignement collégial. Québec : 63 pages.
- Bélanger, Jacques, Anthony Giles et Gregor Murray. 2004. « Vers un nouveau modèle de production : possibilités, tensions et contradictions ». *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle?* Sous la direction de Gregor Murray et al. Québec : Presses de l'Université Laval, p. 13-62.
- Bélanger, Jacques. 1989. « Job Control and Productivity : New Evidence from Canada ». *British journal of industrial relations*, vol.27, no.3, November, p. 347-364.
- Bélanger, Jacques. 1991. « La production sociale des normes de production : monographie d'entreprise en Grande-Bretagne et au Québec », *Sociologie et sociétés*, vol.32, no.2, p. 183-197.
- Bergeron, Pierre G. 2001. *La gestion dynamique – Concepts, méthodes et applications*. 3^e édition. Montréal : Gaëtan Morin éditeur ltée, 880 pages.
- Braverman, Harry. 1976. *Travail et capitalisme monopolistique : la dégradation du travail au XXe siècle*. Paris : Maspero, 360 pages.
- Brunelle, Dorval, Sylvain Bédard, Simon Carreau et Pierre-Antoine Harvey. 2004. *L'État et les partenariats public-privé au Québec*. Montréal : Université du Québec à Montréal, Service aux collectivités, p. 20-33.
- Crozier, Michel et Erhard Friedberg. 1977. *L'acteur et le système – Les contraintes de l'action collective*. Paris : Édition du Seuil, 500 pages.
- CSQ. 2004. « Et si on parlait d'éducation... ». Mémoire présenté dans le cadre du Forum sur l'avenir de l'enseignement collégial des 9 et 10 juin 2004, 39 pages.
- De Saedeleer, Sylvie. 2005. *Vivre l'autonomie dans un collège*. Montréal : Éditions nouvelles, 206 pages.
- De Terssac, Gilbert. 1992. *Autonomie dans le travail*. Paris : Presses universitaires de France, 268 pages.
- Francfort, Isabelle, Florence Osty, Renaud Sainsaulieu et Marc Uhalde. 1995. *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris : Desclée De Brouwer, 616 pages.
- Friedberg, Erhard. 1988. *L'analyse sociologique des organisations*. Paris : Primat, 128 pages.
- Friedman, A. L. 1977. *Industry and Labour*. Londres: Macmillan.
- Gauthier, Benoît, (sous la direction de). 2003. *Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données*. 4^e édition. Québec : Presses de l'Université du Québec, 619 pages.
- Héon, Lucie, Denis Savard et Thérèse Hamel. 2008. *Les Cégeps : une grande aventure collective québécoise*. 2^e édition. Québec : Les presses de l'Université Laval, 533 pages.
- Lapointe, Paul-André. 1995. « La réorganisation du travail : continuité, rupture et diversité ». Dans *La réorganisation du travail : efficacité et implication*, sous la

- direction de Rodrigues Blouin et al. Québec : Les Presses de l'Université Laval, p. 3-43.
- Merrien, François-Xavier. 1999. « La nouvelle gestion publique : un concept mythique ». *Lien social et Politique*, vol.41, p. 95-103.
- Ministère de l'éducation, du loisir et du sport (B). 2008. « Indicateurs de l'éducation – édition 2008 ». Gouvernement du Québec, 150 pages.
- Mintzberg, Henry. 1982. *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Les Éditions d'Organisation, 434 pages.
- Mintzberg, Henry. 2004. *Le management – Voyage au centre des organisations*. 2^e édition. Paris : Les Éditions d'Organisation, 703 pages.
- Nizet, Jean et François Pichault. 1995. *Comprendre les organisations – Mintzberg à l'épreuve des faits*. Paris : Gaëtan Morin Éditeur, Europe, 315 pages.
- Quivy, Raymond et Luc Van Campenhoudt. 2006. *Manuel de recherche en sciences*
- Reynaud, Jean-Daniel. 1988. « La régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome ». *Revue française de sociologie*, vol.29, p. 5-18.
- Saussois, Jean-Michel. 2007. *Théories des organisations*. Paris : La Découverte, 120 pages.
- Sociales*. 3e édition. Paris : Dunod, 256 pages.
- St-Onge, Sylvie, Michel Audet, Victor Haines et André Petit. 1998. *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. Boucherville : Gaëtan Morin éditeur ltée, 701 pages.
- Vinet, Alain. 2004. *Travail, organisation et santé – Le défi de la productivité dans le respect des personnes*. Saint-Nicolas : Les presses de l'Université Laval, 384 pages.

