

## Recherches sociographiques



Jean BOIVIN (dir.) *et al.*, *Le défi de la gestion des emplois*

André Beaucage

---

Volume 32, numéro 2, 1991

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/056627ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/056627ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

---

### Éditeur(s)

Département de sociologie, Faculté des sciences sociales, Université Laval

### ISSN

0034-1282 (imprimé)

1705-6225 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

---

### Citer ce compte rendu

Beaucage, A. (1991). Compte rendu de [Jean BOIVIN (dir.) *et al.*, *Le défi de la gestion des emplois*]. *Recherches sociographiques*, 32(2), 290–293.  
<https://doi.org/10.7202/056627ar>

Jacques FORTIN, *Québec : le défi économique*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 1990, xii + 243 p.

Depuis quelques années, des intellectuels reprochent aux masses-médias la trop grande importance qu'ils accordent aux nouvelles et commentaires économiques. J'enseigne l'économie du Québec, et, pourtant, je suis réticent à recommander aux étudiants l'écoute régulière des émissions économiques et la lecture des périodiques d'affaires. L'analyse y est souvent superficielle, lorsqu'elle n'est pas déformante pour les futurs spécialistes en la matière.

Le livre de Jacques Fortin provoque chez moi la même réaction. L'auteur insiste avec raison sur les conséquences de la grande ouverture de l'économie québécoise et sur l'importance croissante du capital humain. Il présente des conclusions qui, malgré leur caractère interventionniste, demeurent pondérées, mais avec un fondement analytique malheureusement faible.

Nonobstant ses qualités, l'ouvrage nous laisse sur notre faim. Il se situe entre le document gouvernemental plutôt descriptif et le commentaire journalistique normatif. Son degré d'approfondissement montre des limites : un nombre élevé de références aux périodiques d'affaires américains (*Fortune*, *Business Week*, *Forbes*) et à des écrits contemporains (près de 70 % de la bibliographie date de 1988-1989) ; un recours abusif aux expressions « il est clair », « il est sûr » et surtout, à maintes reprises (au moins vingt fois), « l'étude démontre » ; des incitations vides, comme « Il faut viser l'excellence » et « Le principal défi du Québec dans les années à venir, c'est la productivité. »

Le critère normatif des économistes est pourtant simple : on ne doit entreprendre une action que si les bénéfices attendus sont supérieurs aux coûts prévus ou si un gain net peut en découler. L'action est alors jugée rentable. Fortin exploite très peu le concept de rentabilité. Il applique plutôt le principe du rattrapage, c'est-à-dire tendre vers les mêmes caractéristiques que celles du groupe servant de comparaison.

La publication de ce livre a tout de même un bon côté : sur le marché, il se situe à un niveau de réflexion tel qu'il forcera les universitaires à le dépasser.

Gérard BÉLANGER

*Département d'économie,  
Université Laval.*

---

Jean BOIVIN (dir.) *et al.*, *Le défi de la gestion des emplois*, Québec, Presses de l'Université Laval, 1990, xii + 159 p.

Pour la communauté des spécialistes québécois concernés, le Congrès du Département des relations industrielles de l'Université Laval est un événement annuel très couru. Au mois d'avril de chaque année, depuis 1946, plusieurs centaines d'entre eux en relations du travail,

en gestion des ressources humaines et en politique publique du travail viennent entendre une vingtaine de conférenciers débattre les différents aspects d'un thème qui s'impose dans la conjoncture du monde du travail.

*Le défi de la gestion des emplois* présente les actes du XLV<sup>e</sup> Congrès qui se penchait sur «la difficulté de concilier [...] l'efficacité de l'entreprise et la sécurité économique des individus» dans un contexte économique qui subit des mutations structurelles dictées, entre autres, par le développement des échanges internationaux et par les changements technologiques et sociodémographiques. S'il est à la mode, le thème de 1990 n'est pas nouveau: celui de 1960 portait sur les *Droits de gérance et changements technologiques* et celui de 1985, sur *Le statut de salarié en milieu de travail*, compte tenu de «nouvelles formes d'emploi» et «d'organisation du travail». Ce qui est neuf, c'est plutôt l'ampleur qu'ont connue ces dernières années les pratiques de gestion axées sur l'emploi atypique, même dans les marchés internes des grandes entreprises, ainsi que le souligne Jacques MERCIER et Lise POULIN-SIMON dans un trop bref chapitre consacré au thème. Tout en reconnaissant les causes et effets plus globaux de ces façons d'agir, les organisateurs ont choisi d'orienter les réflexions sur leur dimension microéconomique. «Il devient nécessaire de s'interroger au sujet de l'effet de ces pratiques sur l'efficacité économique de l'entreprise et sur le rôle des gestionnaires et des syndicats à cet égard.» (P. 5.)

Trois parties se partagent le reste de l'ouvrage. Dans la première, trois conférenciers traitent du thème en général. Claude BÉLAND, en s'inspirant des expériences du Forum pour l'emploi, de la Nippon Steel Corporation et du Mouvement Desjardins, nous propose certaines règles pour une gestion efficace des entreprises, qui respectent la sécurité économique des ressources humaines: planification stratégique, valorisation et mobilisation, et investissement dans la formation professionnelle et économique... dans un environnement où prévaudraient concertation et partage du projet de l'entreprise, de ses exigences de flexibilité et d'efficacité, et des résultats de sa prospérité. À ce noble projet, Michel BLONDIN des Métallurgistes unis d'Amérique offre une réponse syndicale ouverte à la concertation sur les exigences de la flexibilité fonctionnelle interne, mais elle est clairement opposée aux stratégies de «précarisation» des emplois. Vient enfin la réflexion universitaire de Monique FRAPPIER-DESROCHERS, du Ministère de la main-d'œuvre, de la sécurité du revenu et de la formation professionnelle, sur «certaines tendances lourdes qui ont entraîné un accroissement de la valeur accordée aux ressources humaines comme facteur de production» (p. 25) et sur quelques aspects de la main-d'œuvre dans l'économie québécoise des années 1980: polarisation des revenus, taux de roulement plus élevé, réintégration difficile des travailleurs âgés licenciés, croissance des emplois atypiques et de la précarité, hausse des qualifications exigées et insécurité économique des travailleurs. Complètent le propos quelques observations basées sur les résultats encore embryonnaires d'une étude menée par le ministère sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec.

La deuxième partie nous présente des cas de «négociation de la flexibilité» dans quatre compagnies. Un exposé plutôt sommaire précède les réactions de deux syndicalistes. Si le plaidoyer de Kenneth-R. GOBEILLE sur les mérites et promesses du travail à temps partiel chez Provigo Distribution inc. est peu convaincant, les trois autres expériences, dont l'objectif était d'accroître la stabilité de l'emploi dans le respect des contraintes d'efficacité, risquent davantage de servir de modèles entraînant l'adhésion des parties. Dans deux d'entre elles, il s'agissait en fait de reconverter des emplois atypiques en emplois ou postes réguliers à

temps complet: les nombreuses heures de la liste de rappel au Centre hospitalier de Verdun (C.H.V.) et les heures de sous-traitance dans certains services de la Ville de Montréal. Selon David LEVINE de l'hôpital et Michel GODIN de la ville, le succès de ces expériences dépend de la capacité des gestionnaires à gagner la confiance de la partie syndicale une fois le patron assuré des avantages, voire de la rentabilité, de la formule. Essentiellement, celui-ci demande plus de flexibilité dans l'organisation du travail en échange de la création de postes réguliers. Le C.H.V. est le seul des cinq centres qui participent au projet pilote du secteur hospitalier sur la reconversion des heures de la liste de rappel à avoir conclu une entente avec le syndicat local. L'importance du climat de confiance que doit créer l'employeur est également soulignée par Terrence LISTON à propos de la M.I.L. Davie inc. qui devait accroître sa productivité pour survivre dans un champ très concurrentiel.

Normand BROUILLET de la Confédération des syndicats nationaux et René MATHIEU de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec exposent ensuite le point de vue syndical sur la recherche de la flexibilité par le patronat. Pour simplifier à l'extrême leur position, les centrales seraient prêtes à négocier sur le sujet afin d'améliorer à la fois l'efficacité de l'entreprise et la stabilité de l'emploi. Toutefois, leurs appréciations des pratiques de flexibilité numérique ou flexibilité fonctionnelle externe (sous-traitance), sont nettement défavorables et rejoignent la position de Michel Blondin.

La dernière partie de l'ouvrage comprend les conférences de deux universitaires, suivies de plusieurs commentaires. Je me contenterai de résumer le contenu des deux présentations. Jean-Yves LE LOUARN de l'École des hautes études commerciales de Montréal montre que les entreprises recherchent davantage de flexibilité, plutôt en réaction aux événements et aux changements du contexte économique que par stratégie délibérée. Évoquant une forme particulière de travail atypique, le travail temporaire, il tente d'expliquer que le «bénéfice comptable» d'une stratégie de flexibilité numérique externe risque d'être partiellement ou totalement effacé par les coûts de l'insécurité au travail et suggère aux employeurs de parier sur une «efficacité sociale» de la gestion des ressources humaines qui passe par la stabilité de l'emploi, «la mise en œuvre d'une véritable gestion prévisionnelle des emplois et [...] une croyance inébranlable en l'être humain». (P. 102.) Diane BELLEMARE de l'Université du Québec à Montréal résume ensuite l'essentiel des résultats et des recommandations d'une étude du Conseil économique du Canada, *L'emploi au futur* (1990): la tertiarisation de l'économie, son processus et ses conséquences sur la polarisation des statuts d'emploi, des compétences et des gains sur le marché du travail.

Ce livre intéressera avant tout par les exemples qu'il amène et les points de vue qu'il articule. Il décevra certainement celui qui y cherchera des réflexions originales ou des résultats inédits d'études empiriques. Il faut situer l'ouvrage par rapport à la nature d'un congrès qui s'adresse d'abord à des praticiens en relations industrielles et qui cherche à faire réfléchir sur une question particulière. Pour y arriver, on sollicite la participation de personnes qui ont vécu dans leur organisation des expériences pertinentes au thème abordé ou qui ont tout simplement acquis de la notoriété grâce à leurs fonctions. Depuis quelques années, la contribution des universitaires et des chercheurs a diminué considérablement. On pourra voir les bons côtés à cette «nouvelle» formule: le langage moins hermétique des communications et le caractère stimulant, voire provocateur, des cas rapportés. On risque toutefois d'assister davantage à un échange d'observations et d'opinions (avec leurs inévitables répétitions) où les analyses et les explications du phénomène étudié sont marginalisées ou réduites à leur plus simple expression. Les actes du XLV<sup>e</sup> Congrès des

relations industrielles de l'Université Laval reflètent dans une certaine mesure les avantages et les inconvénients de cette nouvelle façon de faire.

André BEAUCAGE

*Département des sciences administratives,  
Université du Québec à Hull.*

---

Madeleine GAUTHIER, *L'insertion de la jeunesse québécoise en emploi*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 1990, 119 p.

Première étape d'un projet plus vaste, ce rapport préliminaire analyse l'entrée des jeunes Québécois sur le marché du travail en 1986 et 1987. Une seconde comparera les jeunes Canadiens de chacune des provinces.

L'insertion du jeune (16-24 ans) dans l'emploi a toujours été marquée par un retard normal, par un temps d'exploration au cours duquel il découvre ses goûts et ses intérêts par essais et erreurs. Cependant, on note, ces dernières années, que cette période de transition tend à s'allonger, et ce, jusque vers la trentaine :

Les 20-34 ans verraient se prolonger, dans leur groupe d'âge, le partage d'un type d'emploi (de courte durée, à temps partiel, faiblement rémunéré, sans perspective de carrière, et ainsi de suite), qui était autrefois le lot des 16-19 ans qui entraient sur le marché du travail. (P. 15.)

On a expliqué ce retard par l'étirement de la scolarité, voulue ou imposée, et par la combinaison des études et de l'emploi : un nombre croissant de jeunes préfèrent repousser la diplomation quelques semestres plus tard et travailler à temps partiel dans l'intervalle. Cependant, cela n'explique pas tout ; il faut aussi y voir l'effet d'un marché du travail instable et des emplois intermittents : peu de jeunes réussissent à décrocher un emploi à plein temps, bien rémunéré, dans une grande entreprise, et bénéficiant d'avantages sociaux intéressants. Il s'ensuit que, contrairement à leurs parents, les 20-24 ans pourraient bien connaître une mobilité sociale descendante.

Cet ouvrage traite d'un problème important à l'égard duquel, comme le fait remarquer l'auteure à la fin de son texte, les générations aînées n'ont guère fait preuve jusqu'ici d'imagination. Cependant, ses conclusions sont limitées par les données sur lesquelles elles se fondent, le fichier de l'Enquête sur l'activité de Statistique Canada ne couvrant seulement que les années 1986-1987. On ne peut donc parler de recherche longitudinale, car, compte tenu de la lenteur relative des cycles économiques, il est hasardeux d'utiliser ce qualificatif pour aborder un phénomène observé sur deux ans.

Cette limite se trouve en quelque sorte confirmée par de multiples avertissements :

La lenteur d'insertion se fait certainement sentir jusqu'à l'aube de la trentaine, mais il n'est pas possible de le démontrer avec précision [...] (P. 16.)

Cependant, les études continuent d'occuper l'espace-temps d'une bonne proportion des 20-24 ans. Plusieurs raisons expliquent ce fait. Ces raisons n'ont pas été analysées, mais l'observation permet de formuler quelques hypothèses. (P. 20.)