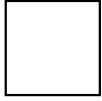


 Sous la direction de
**Colette Bernier, Laurier Caron,
Normand Pépin et Michel Racine**

 **DIVERSIFICATION
DES MAINS-D'ŒUVRE,
MOBILISATION DES SAVOIRS
ET FORMATION**



**DIVERSIFICATION
DES MAINS-D'ŒUVRE,
MOBILISATION DES SAVOIRS
ET FORMATION**

Les Presses de l'Université Laval reçoivent chaque année du Conseil des Arts du Canada et de la Société de développement des entreprises culturelles du Québec une aide financière pour l'ensemble de leur programme de publication.

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise de son Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition (PADIE) pour nos activités d'édition.

Maquette de couverture : Danielle Motard
Conception de la maquette et mise en pages : Danielle Motard

ISBN 978-2-7637-9374-0
ISBN-PDF 9782763793757
ISBN-ePUB 9782763793764

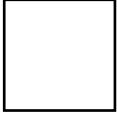
© Les Presses de l'Université Laval 2011
Tous droits réservés. Imprimé au Canada
Dépôt légal 1^{er} trimestre 2011

Les Presses de l'Université Laval
Pavillon Maurice-Pollack
2305, rue de l'Université, bureau 3103
Québec (Québec) G1V 0A6
www.pulaval.com



UNIVERSITÉ
LAVAL

Alliance de recherche
universités-communautés
Innovations, travail et emploi



DIVERSIFICATION DES MAINS-D'ŒUVRE, MOBILISATION DES SAVOIRS ET FORMATION

Collectif sous la direction de
**Colette Bernier, Laurier Caron,
Normand Pépin et Michel Racine**



Presses de
l'Université Laval

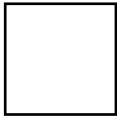


TABLE DES MATIÈRES

Présentation et remerciements IX

Introduction 1

COLETTE BERNIER

Première partie

Gestion des savoirs et différenciation selon l'âge

Des syndicats face aux enjeux du transfert des compétences 23

JACQUELINE DE BRUYCKER

**Transfert des savoirs et rapports intergénérationnels :
le cas de conseillers syndicaux** 43

SÉBASTIEN RIFFAUD ET LAURIER CARON

**Comprendre les générations d'infirmières par les identités collectives
au travail** 61

CHRISTINE ZWICK ET MICHEL RACINE

Deuxième partie

Différenciation des mains-d'œuvre et accès
à la formation

**Les professionnels en situation d'intermittence en emploi :
enjeux pour la formation continue** 85

BRIGITTE VOYER

Quelles inégalités d'accès à la formation dans les PME?.....	109
KAMEL BÉJI ET LILIA REKIK	

Troisième partie

Mobilisation des savoirs et formation

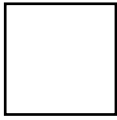
Dialogue social et reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.....	129
DANIELLE AMYOT ET MICHEL BÉRUBÉ	

L'approche par compétences : à l'interface des systèmes éducatif et productif	151
SYLVIE MONCHATRE	

Quels droits développer face à la politique d'éducation tout au long de la vie?	173
COLETTE BERNIER	

Postface

Une démarche de recherche partenariale à l'ARUC — <i>Innovations, travail et emploi</i>.....	197
PAUL-ANDRÉ LAPOINTE	

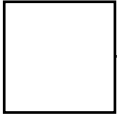


PRÉSENTATION ET REMERCIEMENTS

La question des pénuries appréhendées de mains-d'œuvre s'est traduite dans les dernières décennies par diverses actions de la part tant des pouvoirs publics que des entreprises pour attirer des bassins de mains-d'œuvre traditionnellement non disponibles pour l'emploi (femmes avec charges familiales, travailleurs vieillissants et à la retraite, immigrants, etc.). Si une diversification accrue des mains-d'œuvre est bien à l'ordre du jour, la question de mobiliser les savoirs souvent disparates de ces mains-d'œuvre se pose maintenant avec acuité. De là, entre autres, l'importance que prend la gestion des savoirs et la formation en milieu de travail dans les politiques publiques et les pratiques d'entreprises. Les différentes parties de ce livre tentent ainsi de comprendre l'importance récente prise par la gestion des savoirs telle la gestion intergénérationnelle des savoirs, ainsi que les nouvelles politiques publiques de formation à partir de cette problématique d'une diversification accrue des mains-d'œuvre.

Ce livre est le résultat de travaux produits au sein de l'axe « Gestion des savoirs et de la formation » de l'Alliance de recherche Université-communauté (ARUC) *Innovations Travail et Emploi* autour des thèmes porteurs de l'axe, à savoir la gestion des savoirs et la formation. Certains de ces textes avaient été d'abord présentés par des chercheurs lors d'activités internes de l'axe de recherche (journées d'études, colloques, etc.), d'autres s'y sont ajoutés pour compléter l'analyse.

Le collectif d'auteurs tient à remercier les différents évaluateurs anonymes des textes. Ils remercient aussi Marie le Toullec pour la correction des textes.



INTRODUCTION

Colette Bernier¹

Depuis la crise des années 1980, le monde du travail et de l'emploi a subi de profondes transformations, au Québec comme ailleurs. Traditionnellement, la formation accompagnait les changements au système productif (nouveaux produits, technologies, etc.), avec le plus souvent comme objectif une simple adaptation de la main-d'œuvre. Devant l'ampleur des transformations survenues depuis la crise des années 1980 et dans une économie dite « du savoir », comment la formation peut-elle contribuer à la résolution des problèmes associés à la conduite des innovations dans le domaine productif? Telle était la question à l'origine de la constitution de notre axe de recherche sur « la gestion des savoirs et de la formation » réunissant partenaires socioéconomiques et universitaires au sein d'une association de recherche².

Au départ, nous avons défini la « gestion des savoirs et de la formation » de façon large comme l'ensemble des mécanismes de régulation mis

-
1. Professeure associée, Département des relations industrielles de l'Université Laval, Colette Bernier a été coresponsable de l'axe « Gestion des savoirs et de la formation » de l'ARUC de 2005 à 2009. L'auteure remercie Colette Bérubé, professeure à l'UQAM et membre de l'axe, ainsi que les auteurs du livre qui lui ont fourni des commentaires à ce texte d'introduction.
 2. L'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC) – Innovations, travail et emploi a été mise en œuvre en 2005 par Paul-André Lapointe au Département des relations industrielles de l'Université Laval; elle réunit des chercheurs provenant de différentes universités et centres de recherche ainsi que des partenaires des principaux milieux associés au monde du travail au Québec.

en place par les acteurs sociaux (entreprises, syndicats, organismes intermédiaires) en vue de la production, de l'utilisation, de la rétention et de la reconnaissance des savoirs et des compétences. Les innovations concernent donc aussi bien la production et l'acquisition des savoirs (en entreprise ou à l'école) que leur utilisation (par l'entreprise notamment) et leur reconnaissance (tant par l'État que par les organismes intermédiaires ou encore les entreprises). Les travaux de l'axe voulaient ainsi mettre l'accent sur le jeu des acteurs sociaux, parmi lesquels les organismes intermédiaires (comités sectoriels, acteurs territoriaux, etc.), dans la recherche d'arrangements institutionnels (lois, dispositifs, etc.) en matière de formation et d'emploi. Au total, nous étions intéressés à mieux comprendre les changements actuels dans la relation entre la formation et l'emploi. Plus spécifiquement, comprendre l'importance prise par la formation dans la nouvelle relation d'emploi basée sur l'employabilité.

Comme pour toute recherche effectuée avec des partenaires socioéconomiques, notre programme a été largement influencé par la demande sociale qui a contribué à enrichir la réflexion sur notre objet d'étude. Au fil des années et des discussions entre chercheurs et partenaires, nous avons ainsi été amenés à développer de nouvelles propositions pour guider notre travail de recherche, propositions qui constituent la trame de ce livre. Déjà, au point de départ, le fait de traiter la question de la formation du point de vue des acteurs sociaux et des arrangements institutionnels plaçait notre réflexion à un niveau large, celui du rôle de l'État, de l'action publique et des ententes entre acteurs, en matière de gestion des savoirs et de la formation. Par ailleurs, le choix que nous avons fait de traiter ensemble les questions de formation et de gestion des savoirs s'est vu confirmé par le fait que la formation en tant qu'activité de transfert des savoirs est de plus en plus intégrée aujourd'hui au sein d'activités larges de gestion des savoirs ou des compétences en entreprise. Enfin, et c'est probablement là l'idée originale sur laquelle repose ce livre, la demande d'études sur le transfert intergénérationnel des savoirs ou encore sur la diversité culturelle nous a conduits à mettre en évidence un processus de diversification des mains-d'œuvre nécessaire pour comprendre les formes actuelles de mobilisation des savoirs à l'ère postfordiste. C'est cette idée d'une diversification des mains-d'œuvre et des changements induits à la

relation d'emploi et à la mobilisation des savoirs que nous traitons essentiellement dans ce texte d'introduction.

AU CŒUR DE NOTRE PROBLÉMATIQUE : LES CHANGEMENTS À LA RELATION D'EMPLOI

Posons d'abord le lien entre la diversification des mains-d'œuvre et la relation d'emploi. Pour bien comprendre les changements qui se font jour dans la relation d'emploi où la formation est maintenant appelée à jouer un rôle prépondérant en matière d'employabilité, il faut se reporter au passage depuis la fin des Trente Glorieuses d'une « société produisant de l'homogénéité à une civilisation axée sur l'hétérogénéité » (de Foucauld, dans Supiot, 1996). Comprendre ce processus de diversification des mains-d'œuvre nous permet de saisir les formes souvent complexes de mobilisation des savoirs auprès de nouvelles mains-d'œuvre (femmes, jeunes, travailleurs vieillissants, immigrants) aux statuts d'emplois différenciés (travailleurs autonomes, précaires, à temps partiel, etc.) et aux trajectoires de vie de plus en plus diversifiées (entre les études, le travail et le non travail ou la retraite, etc.).

Au milieu des années 1960, des études sociologiques autour des nouveaux mouvements sociaux (mouvements féministes, luttes étudiantes, groupes écologiques, actions régionales, etc.) ont ouvert la voie au questionnement sur la diversification des mains-d'œuvre. Ces travaux, liés à l'idée de la mise en place d'une société « postindustrielle » (Touraine, 1969 ; Bell, 1976), tendaient à questionner la légitimité du mouvement ouvrier à représenter les catégories sociales issues de conflits débouchant sur de nouvelles identités sociales. Plus récemment, ce questionnement s'est porté sur les changements amenés à la relation d'emploi par la crise du modèle fordiste (Supiot et autres, 1999 ; Reynaud, 2001) ; il s'agit donc moins d'opposer les nouvelles catégories sociales qu'à trouver le point d'ancrage les reliant à une nouvelle définition de la relation d'emploi.

L'idée générale, dans ces études, est en effet celle du passage de la relation d'emploi fordiste (où la subordination du salarié est échangée

contre une certaine sécurité d'emploi définie par rapport au collectif de travail et basée sur l'ancienneté), à une nouvelle relation d'emploi. Dans cette dernière, l'échange se situe entre la responsabilité individuelle du salarié à maintenir ses compétences contre les possibilités offertes par l'entreprise de maintenir son employabilité, notamment à travers la formation et l'exposition à de nouvelles façons de produire (Reynaud, 1987, 1988). Les travaux empruntant cette problématique tentent d'analyser comme un tout les transformations des marchés du travail en reliant les nouveaux statuts d'emploi et contrats de travail (Eustache, 2001) et les nouvelles trajectoires socioprofessionnelles (Schnapper, 1989) aux nouvelles formes de sécurité d'emploi (Gautié, 2003 ; Freyssinet, 2005). Ces études tendent ainsi non pas tant à opposer entre elles les catégories sociales issues de ces transformations, comme c'était le cas précédemment, qu'à analyser les nouveaux modes de régulation du social qui se construisent sur la base de cette différenciation accrue des mains-d'œuvre depuis la crise du fordisme.

Au cœur de ces études se trouve l'hypothèse du développement de nouveaux statuts d'emploi et de nouvelles trajectoires professionnelles nés avec la crise du fordisme et remettant en question l'idée d'homogénéité de la main-d'œuvre propre au modèle fordiste. Ainsi, le statut d'emploi fordiste reposait sur la figure emblématique de « l'ouvrier masse international » décrite entre autres par Coriat (1976) et qui répondait aux besoins d'une main-d'œuvre faiblement qualifiée pour l'industrie de masse naissante. Bien que construite *a posteriori*, la norme fordiste repose sur l'idée que l'emploi, généralement peu qualifié, est tenu par un homme, chef de famille, qui poursuit sa vie durant un travail pour un même employeur. Une certaine « permanence » de l'emploi fait donc partie de cette norme d'emploi qui implique par ailleurs l'idée de trajectoires professionnelles relativement « linéaires » allant des études à la vie active et se terminant par la retraite. C'est sur ce même modèle que reposeront par la suite les conceptions tant des conditions générales de travail que de la sécurité sociale (Gautié, 2003 ; Palier, 2008).

Depuis la crise des années 1980, face à la flexibilité recherchée par les entreprises tant dans les conditions que dans les statuts de travail,

une autre « construction » se fait jour, celle d'un travailleur « flexible » dont la qualification, le sexe, l'âge, l'état matrimonial et la provenance nationale sont « diversifiés », un travailleur dont le parcours de vie ne serait plus linéaire parce qu'appelé à changer souvent d'emploi au cours de sa vie active, à se former tout au long de sa vie, et en ce sens, un travailleur qui se responsabiliserait individuellement face à son « employabilité » en entretenant ses « compétences³ ». Ainsi, dans la période actuelle de redéfinition de la relation d'emploi et de remise en cause de la règle d'ancienneté par la notion d'employabilité et l'importance de la formation, plusieurs études se sont penchées sur de nouvelles formes de sécurisation des parcours professionnels pouvant répondre à la fois à la demande de flexibilisation de l'entreprise et à celle de sécurité des salariés (Gazier, 2003 ; Schmid et Gazier, 2002 ; Esping-Andersen, 2008). Par conséquent, une meilleure compréhension de ce processus de diversification des mains-d'œuvre s'avère d'un grand intérêt pour mieux redéfinir les bases de la sécurité d'emploi à l'ère du postfordisme.

À LA BASE DE NOTRE RÉFLEXION : LE PROCESSUS DE DIVERSIFICATION DES MAINS-D'ŒUVRE

Bien qu'on puisse lier le processus de diversification des mains-d'œuvre à une évolution structurelle de l'emploi⁴, ce processus résulterait aussi, selon nous, d'une construction sociale basée sur une activité soutenue

-
3. Le conditionnel est employé ici d'une part pour bien marquer qu'il s'agit d'une « construction sociale » et non de faits avérés et d'autre part pour souligner que certaines de ces assertions, par exemple le fait de changer plus souvent d'emploi, sont questionnées par diverses études (voir notamment Ramaux, 2005 ; Heisz, 2005 ; Jodoin, 2006).
 4. Il ne s'agit cependant pas d'affirmer que nous sommes en face d'une nouvelle réalité du marché du travail. Ainsi, Dubet et Martucelli avancent que nos sociétés occidentales sont aujourd'hui beaucoup moins différenciées culturellement que ne l'étaient les sociétés industrielles traversées par d'importantes différences culturelles, régionales, religieuses et communautaires. Les différences qui s'affirment aujourd'hui sont « échafaudées » par les acteurs en tant qu'identités propres, comme des modes de subjectivation et de reconstruction de soi (Dubet et Martucelli, 1998 : 197).

de mobilisation-attraction de nouvelles mains-d'œuvre pour une économie de plus en plus complexe à la recherche de travailleurs flexibles. Ainsi, plutôt que de voir ce processus de diversification des mains-d'œuvre comme un développement « naturel », il s'agit pour nous de l'étudier comme la construction de nouveaux modes de régulation sociale répondant aux besoins de l'économie et de la production. La régulation fordiste faisait appel à une certaine homogénéité de la main-d'œuvre afin de répondre au mieux aux besoins des industries de masse. Dans la nouvelle économie dite du savoir, la régulation tendra plutôt à s'appuyer sur l'hétérogénéité de la main-d'œuvre, à produire et à tirer parti des différences liées au sexe, à l'âge, à l'origine nationale, aux niveaux de qualification ou encore aux statuts d'emploi dans la gestion des savoirs et de la formation.

Le coup d'envoi de cette diversification s'est produit, pour l'ensemble des pays industrialisés, dans la période d'après-guerre marquée par un bouleversement de la structure des emplois faisant une place de plus en plus grande aux emplois du tertiaire qui représentent maintenant plus des trois quarts des emplois au Québec. Dans cette société qu'on qualifiait volontiers dans les années 1960 de société « postindustrielle », l'entrée massive des femmes sur le marché du travail a répondu à cette évolution de la structure des emplois en même temps qu'elle a complètement renversé le rapport des sexes au travail. Dans cette période, le phénomène de ghettoïsation de la main-d'œuvre féminine dans les emplois de services, emplois souvent considérés comme moins qualifiés que ceux du manufacturier mais dont on découvrira par la suite qu'ils recèlent des qualités différentes de celles exigées par le travail industriel, sera l'occasion d'inégalités de traitement. Celles-ci amèneront à revoir les principes de la justice sociale et à mettre de l'avant diverses modifications aux normes du travail (discrimination positive, équité salariale, etc.). Les chartres des droits de la personne apporteront un appui capital à ce mouvement par la reconnaissance des droits des minorités (Legault, 2005). Il faut aussi souligner que l'arrivée des femmes sur le marché du travail aura forcé une certaine flexibilisation des conditions de travail pour répondre aux nouvelles demandes de conciliation travail-famille.

Durant la crise de l'emploi qui a ensuite marqué les années 1980 et 1990, les jeunes en quête d'emploi ont été une autre catégorie victime de phénomènes semblables de discrimination, non seulement par un accès plus difficile à l'emploi mais aussi par un traitement inéquitable à travers de nouvelles normes de travail liées à l'âge. Le meilleur exemple en est sans doute ici les clauses « orphelin » voulant que les nouveaux employés soient assujettis à des échelles salariales et à des conditions de travail différentes des autres travailleurs et travailleuses déjà en emploi. La discrimination envers les jeunes s'est superposée, durant cette période de crise de l'emploi, à une recrudescence des emplois atypiques et à une multiplication des statuts précaires. Ainsi, selon le rapport de Bernier, Vallée et Jobin (2003), le tiers des salariés du Québec se retrouve maintenant dans de telles situations d'emplois atypiques ou précaires. Ces développements du marché de l'emploi durant les années de crise sont venus approfondir le processus d'hétérogénéisation des mains-d'œuvre, mettant en concurrence les travailleurs « protégés » et les travailleurs et travailleuses « précaires » (D'Amours, 2006).

Plus près de nous, à l'aube des années 2000, de nouveaux changements liés à une amélioration du marché de l'emploi sont venus modifier le discours public. Des prévisions de pénurie de main-d'œuvre, dues entre autres au phénomène de vieillissement de la main-d'œuvre, ont suscité une prise en compte plus active de certains groupes souvent tenus éloignés du marché du travail (immigrants, travailleurs peu qualifiés, travailleurs âgés, etc.) pour faire face au défi de la gestion des savoirs. Des politiques et pratiques d'entreprises concernant par exemple la rétention de la main-d'œuvre vieillissante, le transfert intergénérationnel des savoirs, l'intégration économique de la main-d'œuvre immigrante ou de la main-d'œuvre peu qualifiée souvent tenues en marge du marché du travail, sont venues approfondir le processus de diversification en cours.

Ainsi, à l'heure où le marché du travail se trouve devant une problématique de vieillissement de la main-d'œuvre, et après des pratiques d'exclusion reposant sur l'idée d'une moins grande efficacité de ces travailleurs âgés, on assiste maintenant à des stratégies de rétention visant à intégrer les compétences de cette main-d'œuvre d'expérience

(Riffaud, 2007) et la catégorie des « travailleurs vieillissants » devient une catégorie stratégique de l'action publique. C'est sur la base d'études entreprises ou demandées par les partenaires sociaux sur la problématique des âges au travail et du « transfert intergénérationnel des savoirs » qu'il nous est apparu qu'il fallait analyser cette question de façon plus large, comme l'un des volets justement des pratiques de mobilisation-rétention des savoirs dans l'entreprise.

Plus récemment, les prévisions de pénuries de main-d'œuvre ont placé la question de la main-d'œuvre immigrante au cœur du débat sur la diversification. Mais, il nous a semblé réducteur d'étudier ce phénomène en vase clos. En effet, avec la main-d'œuvre immigrante, la problématique de la discrimination est directement liée à la question de la non-reconnaissance des diplômes. Cette question révèle un paradoxe criant du marché actuel de l'emploi qui, tout en faisant appel aux travailleurs hautement scolarisés, connaît un phénomène de surqualification du fait qu'une bonne proportion de diplômés universitaires (le cinquième), occupe des emplois considérés comme sous-qualifiés par rapport à leur scolarité⁵. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, l'économie du savoir se construirait sur une non-reconnaissance des diplômes scolaires ! Si ce phénomène n'est pas restreint à la main-d'œuvre immigrante, celle-ci en est cependant la première victime, ce qui renvoie à des phénomènes simultanés de mobilisation et d'exclusion. Aussi l'analyse de ce phénomène de discrimination liée à la population immigrante pourrait-elle nous aider à comprendre les mutations globales du marché de l'emploi.

Finalement, un phénomène de recrudescence des emplois peu qualifiés, au Canada (Tal, 2006)⁶ comme ailleurs dans le monde (Méda et

-
5. Une étude de Statistique Canada révèle que le nombre de travailleurs surqualifiés a augmenté de 30 % entre 1993 et 2001 et que 20 % des travailleurs ayant un diplôme universitaire ont occupé un emploi n'exigeant qu'un diplôme d'études secondaires (Enquête sur la dynamique du travail et du revenu (EDTR), « La dynamique de la surqualification : les universitaires sous-utilisés au Canada », *Le Devoir*, 8-9 avril 2006).
 6. Selon cet auteur, malgré l'apparente robustesse du marché du travail qui permet d'afficher en 2006 le plus bas taux de chômage au pays depuis 1974, la création d'emplois a souvent lieu dans les catégories d'emplois les moins qualifiés.

Vennat, 2004), vient questionner le discours ambiant de l'économie du savoir. À trop vouloir raisonner en termes de « modèle » (celui du travailleur hautement qualifié remplaçant le travailleur peu qualifié de l'ère fordiste), le discours public ne serait-il pas en train de jeter dans l'ombre une grande partie de la population active ? Bien que l'on se situe selon divers indices dans une économie du savoir, tient-on assez compte des nombreux emplois en dehors de ce modèle ? L'action publique est-elle ajustée à ce que nous décrivions plutôt comme un phénomène de diversification des mains-d'œuvre pouvant conduire à une accentuation de la segmentation du marché du travail ? Sommes-nous vraiment dans une économie et une société du savoir ou ne devrions-nous pas parler d'une « société du risque » devant un marché du travail aux emplois de plus en plus précaires et où la valeur du diplôme tend à être remise en question ?

En définitive, face au discours sur l'économie du savoir qui met l'accent sur la prépondérance des emplois qualifiés, notre problématique s'est plutôt concentrée sur la diversification des catégories de main-d'œuvre sur la base, entre autres, de l'âge, de l'origine nationale, de la qualification et du statut d'emploi. C'est, nous semble-t-il, la toile de fond qui peut nous permettre de comprendre l'évolution des pratiques d'entreprises et de l'action publique en matière de gestion des savoirs et de la formation et ainsi contribuer à la résolution des problèmes associés à la conduite d'innovations dans le domaine productif. Car si parler de l'économie du savoir a un sens, c'est qu'il ne s'agit plus seulement, pour les gestionnaires, de gérer des mains-d'œuvre mais aussi bien des savoirs.

LA NOUVELLE IMPORTANCE DE LA MOBILISATION DES SAVOIRS

Dans le mode de production fordiste, on gérait des mains-d'œuvre considérées plus ou moins équivalentes en termes de qualités : l'organisation du travail permettait de minimiser ou à tout le moins de ne pas reconnaître les compétences réellement mises en œuvre dans le travail. Or, les processus de production font maintenant appel non seulement à des savoirs formels de haut niveau mais essaient

également de mobiliser l'ensemble des savoirs informels à travers de nouvelles formes d'organisation du travail s'appuyant sur le partage des compétences au sein des collectifs de travail. Cette reconnaissance de l'importance des différents savoirs dans l'entreprise amène les organisations à répertorier et à codifier savoirs et compétences à travers différents outils de gestion pour mieux les mobiliser⁷.

La dernière décennie a donné lieu à une véritable explosion des concepts et notions utilisées pour encadrer les pratiques des entreprises à cet égard. Dans une étude effectuée pour l'ARUC, Milette (2007) répertorie des approches relevant de la gestion des savoirs, du management des connaissances, de la gestion du patrimoine organisationnel, de la capitalisation des connaissances ou encore de l'organisation apprenante. Parmi les savoirs que les organisations cherchent à mieux gérer à travers ces approches, la panoplie est large : il s'agit autant des savoirs explicites que des savoirs tacites provenant de l'expérience et plus difficiles à transmettre. De là découle une recrudescence de stratégies de tutorat, de mentorat et de parrainage dans les organisations mettant l'accent sur le réseau social comme structure de support à la connaissance (Milette, 2007 : 7). On en vient ainsi à parler de la gestion des savoirs comme d'une « nouvelle science visant à réorganiser l'entreprise autour de sa richesse immatérielle » (Jacob et Pariat, 2000 : 23). Il s'agira alors, selon le modèle de Grudstein (2005), de repérer ou d'identifier les savoirs essentiels (tacites ou explicites), de codifier les connaissances cruciales à l'entreprise pour les préserver, de mettre en place les mécanismes de diffusion et de partage de l'information, d'évaluer le niveau critique de ces savoirs pour leur mise à jour éventuelle et enfin, de gérer les savoirs en coordonnant l'ensemble de ces phases.

En parallèle, l'approche par les compétences a aussi marqué un virage dans la façon d'appréhender les qualifications. En effet, sous le terme de « compétences », les qualifications relèvent moins maintenant de la définition des postes de travail, comme c'était le cas dans la norme

7. Pour une définition approfondie de cette notion de « formation-mobilisation », voir Doray qui la définit d'abord comme « l'ensemble des pratiques sociales orientées vers l'intégration productive des salariés dans les lieux de travail » (1989 : 14).

fordienne, que des différentes capacités (savoir-faire et savoir-être) mises en œuvre par le travailleur dans l'acte même du travail. En Amérique du Nord, l'approche n'a pas été accompagnée d'une transformation du cadre des relations industrielles comme ce fut le cas en France par exemple où elle aura été partie prenante du processus de décentralisation des relations professionnelles de la branche (traditionnellement responsable des classifications d'emploi) vers l'entreprise⁸. Au Québec, l'entreprise occupe déjà une place importante en matière de reconnaissance de la qualification de sa main-d'œuvre, étant responsable traditionnellement de la classification et de l'évaluation des emplois⁹. Or, avec la loi sur les compétences de 2007, l'entreprise est appelée à prendre une place croissante en matière d'offre de formation au moyen de la définition des normes professionnelles effectuée au sein des comités sectoriels de main-d'œuvre et l'implantation de nouveaux programmes d'apprentissage en milieu de travail. Dans les travaux futurs de l'axe, on pourrait se demander dans quelle mesure cette centralité donnée à l'entreprise en matière de production des « compétences » ne répondrait pas aux nouvelles exigences d'un marché du travail bâti sur une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée.

LE PLAN DU LIVRE

Au total, c'est autour de la question de la diversification des mains-d'œuvre et des changements amenés parallèlement à la gestion des savoirs, des compétences et de la formation que s'est construit ce livre.

-
8. Oiry parle de la diversification des règles avec l'approche par compétences. Aussi, dans la relation fordiste, l'action collective s'appuyait sur des règles impersonnelles s'appliquant de la même manière à tous quels que soient le métier, le sexe, l'âge, le diplôme, etc. Par contre, les démarches compétences, en posant la question de la place de l'individu dans la gestion du travail, sont l'occasion de réfléchir à un nouveau type de règle qui soit plus personnalisé (Oiry, 2007).
 9. On peut aussi penser que l'utilisation au Québec dans les dernières décennies de systèmes d'évaluation des emplois dans les programmes d'équité en emploi a pu retarder l'implantation de l'approche par les compétences dans les entreprises québécoises.

Quelles pratiques particulières sont déployées par les entreprises pour faire face à cette nécessité de gérer des savoirs issus de mains-d'œuvre diversifiées? Quelles nouvelles perspectives ceci pose-t-il à l'action publique? En particulier, comment peut-on lire les différentes politiques de formation de la main-d'œuvre mises en place récemment au Québec? Autant de questions spécifiques qui ont été abordées par les travaux de l'axe et autour desquelles est construit ce livre¹⁰.

La première section du livre se penche sur la question du transfert intergénérationnel des savoirs et donc de la gestion des âges au travail. Tout en dressant un portrait des études sur cette question, les articles de cette section font part d'un certain nombre de cas étudiés par les chercheurs et les partenaires liés à l'axe de recherche¹¹. Ces textes montrent l'intérêt très vif des organisations syndicales pour cette problématique, que ce soit pour fournir à leurs membres des outils visant à assurer un transfert adéquat des savoirs entre les diverses générations de travailleurs et travailleuses, transfert considéré par ailleurs comme essentiel à la croissance des entreprises et à la pérennité des emplois; que ce soit encore pour assurer la rétention des connaissances et de la culture organisationnelle au sein des organisations syndicales comme telles. Les trois articles de cette section présentent ainsi la façon dont les organisations québécoises effectuent le transfert des savoirs entre les travailleurs senior et les nouvelles recrues, qu'il s'agisse du secteur manufacturier (article de Jacqueline de Bruycker sur les expérimentations dans les milieux de travail de la CSD), d'une organisation syndicale (article de Sébastien Riffaud et Laurier Caron sur la transmission des savoirs chez les conseillers

-
10. Les travaux plus récents sur les thèmes de la main-d'œuvre immigrante et des emplois peu qualifiés n'ont pas été inclus dans ce livre mais seront présentés dans un second volume y faisant suite. Sur ces questions, voir notamment les revues d'études effectuées dans l'axe, notamment sur la main-d'œuvre immigrante par Sheldon Keith (2008) et sur les emplois peu qualifiés par Jean-Nickolas Dumaine (2009).
 11. Une des premières activités de l'axe a été, à l'initiative de Laurier Caron (CSQ) et Normand Pépin (CSD), un colloque portant sur le transfert intergénérationnel des savoirs tenu le 17 mai 2007. Deux des articles de la première section de ce livre, celui de Jacqueline de Bruycker et celui de Sébastien Riffaud et de Laurier Caron en sont issus. L'axe a aussi produit une revue des études sur cette question (Riffaud, 2007).

syndicaux de la CSQ) ou encore du secteur hospitalier (étude de cas de Christine Zwick et Michel Racine auprès des infirmières d'une centre hospitalier). On y constate que le transfert des compétences est loin d'être inscrit au cœur des préoccupations quotidiennes des entreprises bien que différentes pratiques plus ou moins formelles y contribuent (échanges, réunions d'équipe, travail d'équipe, jumelage d'employés, parrainage, compagnonnage, etc.). Dans tous les cas, à travers ces expérimentations, on constate une plus grande reconnaissance des savoirs tacites, enracinés dans l'action, en même temps qu'une certaine difficulté à identifier les compétences qu'on voudrait transmettre.

On y constate aussi, à des degrés divers selon les organisations, que les rapports intergénérationnels sont loin d'être toujours conflictuels comme on pourrait être porté à le croire mais qu'on assiste plutôt à des relations de complémentarité, à un partage des connaissances entre plus âgés et plus jeunes sur les lieux du travail. Ainsi, le transfert des compétences contribue le plus souvent à une valorisation des travailleurs âgés mais les nouvelles recrues amènent aussi des savoirs nouveaux aux organisations. La prise en compte, dans les recherches, d'une diversification des âges au travail amène par ailleurs à se préoccuper de la question des identités au travail (relations au travail, conceptions de l'organisation, implication au travail, etc.). Selon les auteurs, la mise en évidence d'identités différenciées selon les générations interpelle autant l'action gouvernementale que syndicale. Elle oblige par exemple les syndicats à tenir compte de la diversité des milieux de travail, à viser en quelque sorte une certaine «solidarité intergénérationnelle». Au-delà de la question de la représentativité des membres, les syndicats sont interpellés par d'autres défis, celui par exemple de l'intégration des jeunes générations tant au travail qu'au syndicat et celui du fonctionnement du syndicat face aux revendications parfois discordantes des groupes (principe de l'ancienneté contre respect de la sphère privée).

Cette problématique des nouvelles identités au travail se retrouve aussi au cœur de la seconde section du livre portant sur l'accès différencié à la formation. Un premier texte, celui de Brigitte Voyer, traite en effet de la question très actuelle des professionnels en situation