



Bulletin de la Banque Royale

Publié par la Banque Royale du Canada

Vol. 74 No. 1

Janvier/Février 1993

La nouvelle condition d'employé

La condition d'employé a récemment pris une toute nouvelle dimension et les Canadiens ont été lents à réagir à cette évolution. Aujourd'hui, on demande énormément aux employés. Mais s'ils savent relever le défi, ils y gagneront en devenant des êtres plus accomplis...

À notre époque où l'individualisme est roi, la condition d'employé ne jouit pas d'un très grand prestige. Certaines entreprises, pour éviter le terme «employé», ont recours à des euphémismes et parlent «d'associé», comme s'il était avilissant de travailler pour autrui. Si l'on en croit la télévision et les magazines, la réussite et le prestige sont l'apanage de ceux qui travaillent pour leur propre compte. Les simples salariés économisent donc de peine et de misère pour que leurs enfants et petits-enfants accèdent à une profession indépendante.

Il n'en reste pas moins que la grande majorité de la population des pays développés est directement employée par des entreprises, des gouvernements ou autres organismes. Les employés sont le fondement d'une économie moderne et devraient être fiers de leur rôle indispensable dans la société.

Il ne faut pas non plus oublier que les «indépendants» ne travaillent pas vraiment pour eux; ils travaillent pour leurs clients ou pour des investisseurs. Et les entrepreneurs ou professionnels qui veulent se bâtir une bonne réputation ont tout intérêt à se considérer comme les employés de ceux auxquels ils dispensent leurs services.

Quoi qu'il en soit, il est étonnant que la condition d'employé fasse l'objet de si peu d'attention. On se préoccupe beaucoup des qualités exigées d'un bon employé dans un poste particulier, mais nullement de celles que doivent posséder les employés en général. Les écoles de commerce apprennent à leurs étudiants à devenir patrons et non pas simples travailleurs. Quant aux programmes de formation des entreprises, ils s'adressent davantage aux superviseurs qu'aux subalternes.

D'un point de vue historique, cet oubli peut se comprendre. Il y a deux ou trois générations, les employés savaient automatiquement ce que l'on attendait d'eux. Idéalement, ils devaient être honnêtes,

propres, méticuleux, ponctuels, appliqués, gais et obéissants. Ces qualités seront toujours appréciées des employeurs mais, à l'époque, elles étaient les seules.

Les employeurs ne recherchaient pas l'initiative, par exemple; celle-ci était plutôt découragée. Ils ne tenaient pas à ce que les employés fassent les choses à leur façon; ce qui comptait, c'est qu'ils obéissent aux ordres.

En fait, les employeurs se méfiaient de ceux qui étaient un peu trop intelligents ou qui avaient fait des études. Un employé brillant, qui en savait trop, risquait d'être gênant; on n'avait pas besoin de quelqu'un qui remettait les ordres en question et qui essayait de changer les méthodes établies.

Les employés qui savaient «rester à leur place» étaient parfaitement adaptés au système traditionnel dans lequel une élite de dirigeants se chargeait du travail de réflexion. Dans une entreprise relativement importante, un petit groupe de décisionnaires s'occupait de la planification, réglait les problèmes et, d'une manière générale, dirigeait un personnel plutôt amorphe.

Les ordres étaient transmis d'un chef au suivant et, aux échelons les plus bas, les instructions étaient généralement données verbalement, si bien que les travailleurs de ce niveau n'avaient même pas besoin de savoir lire. À cet égard et à bien d'autres, toute l'organisation était conçue de façon à simplifier les activités aux échelons inférieurs. Le travail était subdivisé en tâches distinctes dont les employés pouvaient s'acquitter automatiquement en répétant toujours les mêmes gestes.

À une époque où l'on ne demandait pas aux travailleurs manuels de réfléchir, l'éducation ne constituait guère un atout. Il était courant de quitter l'école pour commencer à gagner sa vie dès l'âge légal. C'était particulièrement le cas au Canada où le secteur des ressources naturelles, qui dominait

Le rôle de l'école et du travail

de l'école et du travail

l'économie, offrait un milieu de travail simple et étroitement encadré. Pour abattre les arbres ou travailler à la mine, on n'avait pas besoin d'un diplôme de fin d'études secondaires.

Dans ce contexte, l'école et le travail étaient considérés comme deux mondes distincts. On allait à l'école, puis on se mettait à travailler «pour de vrai». Un emploi s'apprenait sur le tas et avec l'aide des collègues.

Les aptitudes acquises de cette façon suffisaient amplement pour toute la vie. Par exemple, quelqu'un qui avait appris à faire fonctionner une presse hydraulique en 1920 pouvait probablement actionner une machine à peu près identique en 1965.

Mais les temps ont changé. Tout d'abord, le secteur des ressources naturelles n'a plus la même importance dans l'économie canadienne. Et puis, même dans ce secteur, il faut maintenant que les travailleurs sachent utiliser le matériel informatique complexe dont sont équipées les mines et les usines. Dans pour ainsi dire tous les secteurs, ils doivent se familiariser avec des

Maintenant que les travailleurs manuels traditionnels sont en voie de disparition, n'importe qui peut être appelé à diriger.

techniques ou méthodes nouvelles et bien souvent radicalement différentes. Les qualités qui faisaient jusqu'à présent un bon employé ne sont donc plus du tout les mêmes.

La faculté de raisonnement, que les employeurs redoutaient auparavant chez leurs employés, est devenue la condition d'un emploi durable. Selon le Conseil d'entreprises sur l'enseignement du Conference Board du Canada, il nous faut des travailleurs qui ont l'esprit critique, qui font preuve de logique dans l'analyse des situations, le règlement des problèmes et la prise de décision, et qui ont de nouvelles idées pour l'exécution créative du travail.

Ces aptitudes ne valent pas grand-chose si elles ne sont pas appuyées par une éducation suffisante. Quiconque espère de nos jours trouver et conserver un bon emploi doit pouvoir se reconvertir et donc savoir lire, écrire et calculer. L'évolution est si rapide dans le monde actuel du travail que le jeune Canadien moyen devra probablement se recycler plusieurs fois pendant sa carrière. Non seulement les employés devront suivre des programmes de rééducation professionnelle dans le cadre de leur poste, mais ils pourront être obligés d'apprendre d'autres métiers. Comme le signale un mémoire préparé pour l'American Society for Training and Development, «La pression de la concurrence oblige les employeurs à réaffecter fréquemment leurs employés et donc à apprécier à sa juste valeur la faculté d'absorber et utiliser rapidement l'information nouvelle.»

Les restructurations entreprises pour améliorer la

productivité ont fait que de nombreuses tâches auparavant réservées aux chefs et aux superviseurs sont maintenant accomplies par des subalternes. Dans les nouvelles équipes «sans chef», chaque employé est censé participer à la prise de décision. Dans certaines usines de fabrication, des équipes fixent maintenant leurs plans de production, commandent les matières premières, traitent avec les fournisseurs internes, s'assurent du contrôle de la qualité, participent aux achats de matériel et se renseignent auprès des clients sur leurs besoins.

La distinction entre cols blancs et cols bleus s'est estompée. De simples employés doivent maintenant accepter des responsabilités qui auraient été inimaginables au temps où un travailleur était un travailleur, et un chef un chef. Maintenant, tous les membres d'une équipe peuvent participer à l'établissement d'objectifs et de priorités, comme à la gestion du temps, des ressources financières et des matériaux. Et n'importe qui peut à l'occasion être appelé à diriger l'équipe selon ses qualifications. Dans la recherche des meilleurs résultats, il appartient aux employés de savoir quand diriger et quand se contenter de suivre.

Cette redistribution des pouvoirs entraîne un changement complet de perspective. Lorsque les gens acceptent des nouvelles responsabilités, leur attitudes personnelles et leur vie de travail ne peuvent plus être considérées séparément. Amenés à prendre des décisions ensemble, ils doivent tenir compte du point de vue des autres pour parvenir à un compromis. Appelés aussi à collaborer avec les membres d'autres sexes et groupes ethniques, ils doivent respecter leurs opinions. Enfin, ils doivent admettre que les différences culturelles se traduisent par des façons de faire les choses qui peuvent être inhabituelles, mais qui ne sont pas pour autant mauvaises.

La diversité de la main-d'oeuvre est l'une des raisons pour lesquelles un employé efficace doit absolument être en mesure de communiquer avec les autres. Lorsque tous n'ont pas la même langue maternelle, il est en effet d'autant plus nécessaire de s'assurer que les instructions sont bien claires.

Les travailleurs passent une bonne partie de leur temps à communiquer verbalement et les entreprises se plaignent que les malentendus sont à l'origine de

La meilleure façon de faire face aux nouvelles exigences est de ne jamais cesser d'étudier.

coûts élevés, qui pourraient être évités. Les employés doivent donc faire un effort délibéré pour bien s'exprimer et écouter. Écouter, ce n'est d'ailleurs pas seulement être attentif; c'est aussi

poser les bonnes questions pour prévenir toute erreur d'interprétation.

La communication écrite est bien entendu vitale.

L'informatisation croissante impose une plus grande communication par écrit entre le travailleur et la machine. Une étude récente effectuée dans des usines des États-Unis a révélé que les travailleurs passent de plus en plus de temps à consulter des formulaires, tableaux, graphiques, manuels, relevés d'ordinateur, etc. Des employés qui occupaient des postes n'exigeant auparavant aucune communication écrite doivent maintenant rédiger des notes de service, des instructions et des présentations. Pour résumer des données et des notions d'une façon concise et facile à comprendre, il leur faut une maîtrise suffisante de la langue.

Mais il ne suffit pas de savoir lire et écrire. Il faut aussi savoir compter et calculer. Les travailleurs appelés à accomplir des tâches autrefois réservées aux cadres doivent maintenant suivre des descriptions techniques et assurer un contrôle de la production et des stocks. Il leur faut parfois des connaissances avancées en mathématiques pour utiliser le matériel informatique et comprendre les méthodes complexes de production. Le Conseil d'entreprises sur l'enseignement du Conference Board du Canada, qui représente certains des plus grands employeurs du pays, a résumé la situation en disant que le Canada a besoin de travailleurs qui puissent comprendre et régler des problèmes faisant appel aux mathématiques, et bien utiliser les résultats.

Ce que l'on demande actuellement aux Canadiens et ce qu'on leur demandera bientôt est en fait colossal. La meilleure façon de relever ce défi est de ne jamais cesser d'étudier, comme le dit le Conseil d'entreprises. Dans bien des cas, les travailleurs devront se perfectionner en lecture, écriture et arithmétique, ou même acquérir pour la première fois ces aptitudes, soit dans le cadre de cours offerts par l'employeur ou de leur propre chef.

On s'est déjà beaucoup étendu sur le fait que la main-d'oeuvre future du Canada n'était guère préparée aux défis que réserve l'avenir. Mais en fait, c'est la génération actuelle d'employés qui subira véritablement les conséquences du changement. Pour reprendre un récent mémoire du gouvernement fédéral, les deux tiers de ceux qui constitueront la main-d'oeuvre de l'an 2005 font déjà partie de la main-d'oeuvre d'aujourd'hui. Selon le même document, plus de la moitié des nouveaux emplois, dans cette décennie, exigeront plus de 12 années de scolarité et de formation; or, 60 pour cent des travailleurs d'aujourd'hui n'ont pas dépassé le niveau secondaire. Sur papier du moins, cela veut dire que la majorité des travailleurs canadiens ne possèdent pas les qualifications suffisantes pour s'acquitter des nouveaux emplois.

Pour rendre la main-d'oeuvre concurrentielle dans une économie mondiale dont le moteur est la technologie,

le pays a de toute évidence beaucoup à faire. Selon le Discours du trône de 1991, les entreprises canadiennes ont un budget de

*Il est nécessaire
d'orienter les étudiants
vers des domaines
essentiels à l'économie.*

formation inférieur de moitié à celui des entreprises américaines, qui ne représente qu'un cinquième de celui des entreprises japonaises et un huitième de celui des

entreprises allemandes. Les sondages révèlent que 31 pour cent seulement des entreprises canadiennes offrent une formation à leurs employés.

De toute évidence, les entreprises canadiennes en général ont été lentes à se rendre compte des facteurs qui permettront au pays d'affronter la concurrence internationale. Leur apathie s'est accompagnée d'un manque d'intérêt des employés vis-à-vis de l'éducation.

Manifestant en cela l'esprit des pionniers, la population semble encore croire qu'il est possible de décrocher un bon emploi sans prendre la peine d'étudier. Apparemment, les élèves (et leurs parents) ne voient pas le rapport entre ce qu'ils apprennent à l'école et ce qu'on leur demandera au travail.

Par exemple, le pourcentage d'élèves faisant des mathématiques supérieures au niveau secondaire est très faible au Canada, par rapport à ce que l'on peut constater dans les pays concurrents. De plus, un nombre choquant d'élèves ne terminent jamais leurs études secondaires : près de 30 pour cent, contre moins de 5 pour cent au Japon.

Nous avons au Canada presque autant d'élèves qui abandonnent l'école secondaire que de nouveaux diplômés universitaires. C'est ce qui explique en partie qu'au moins un Canadien sur quatre est analphabète ou ne sait pas compter.

Bien qu'un nombre assez important d'élèves qui quittent l'école secondaire tôt trouvent initialement du travail, ils sont condamnés à long terme à un chômage intermittent. S'ils ont un emploi, c'est un emploi qui paie mal, qui comporte peu d'avantages sociaux et qui n'offre aucun espoir de promotion.

Un argument en faveur de l'abandon scolaire est que beaucoup de gens ayant fait de longues études se retrouvent également au chômage. Lorsque ce point a été soulevé lors d'une récente émission à la radio, un économiste qui participait à la discussion a fait le commentaire suivant : quand on a étudié, on n'est pas sûr d'avoir un bon emploi ou même d'avoir un emploi quelconque. Par contre, quand on n'a pas étudié, on est sûr d'avoir un mauvais emploi ou de ne pas avoir d'emploi du tout.

La situation n'est toutefois pas aussi catastrophique qu'il le paraît. Après s'être rendu compte de la difficulté de se caser sur le marché du travail,



beaucoup de «décrocheurs» reprennent plus tard leurs études. Ce phénomène explique en partie le succès extraordinaire de l'apprentissage autonome. Plus de 4,8 millions d'adultes sont volontairement inscrits à des cours de formation permanente, la plupart pour se perfectionner ou pouvoir accéder à de meilleurs postes.

Selon le Conseil économique du Canada, la raison pour laquelle les apprentis sont beaucoup plus âgés au Canada qu'ailleurs — 27 ans en moyenne — est qu'ils se tournent vers l'apprentissage seulement après s'être rendu compte de leurs qualifications insuffisantes. Dans le dernier rapport qu'il a publié avant son abolition par le gouvernement fédéral l'an dernier, le Conseil faisait remarquer que de nombreux étudiants et nouveaux venus sur le marché du travail ne savent tout simplement pas en quoi consistent les métiers spécialisés ni ce que l'apprentissage peut leur apporter.

Il existe au Canada quelque 173,000 apprentis ou stagiaires du même ordre. Le Conseil estime toutefois que l'apprentissage est beaucoup trop axé sur les métiers traditionnels et pas assez sur les nouveaux métiers nés de l'électronique. Il suggère une révision complète du système parallèlement à d'autres

Les qualités d'un bon employé sont conciliables avec celles d'un bon citoyen et une vie agréable.

programmes, comme l'enseignement en alternance qui connaît un grand succès au Canada depuis quelques années.

L'enseignement en alternance peut être un moyen de corriger au moins en

partie le manque d'information des travailleurs canadiens sur les aptitudes recherchées dans le monde du travail. Bénéficiant de l'appui des entreprises, des syndicats, des gouvernements, des organismes d'enseignement et des groupes communautaires, les programmes alternés permettent aux étudiants d'occuper un poste à temps partiel dans une entreprise pour se rendre compte des possibilités d'emploi. Plus de 130,000 étudiants canadiens, aux niveaux secondaire, collégial ou universitaire, participent maintenant à de tels programmes. Le nombre d'élèves inscrits et le nombre d'entreprises qui soutiennent leurs efforts en leur offrant un emploi temporaire ont encore augmenté récemment.

Le Conseil économique a recommandé l'expansion des programmes alternés, surtout dans les métiers où les participants sont relativement peu nombreux. Ce type de formation, qui fait alterner l'acquisition d'une expérience pratique et l'étude théorique, permettrait au Canada, selon lui, de se doter d'une variante du système d'apprentissage qui a tant contribué à la supériorité commerciale de l'Allemagne.

Le Conseil a fortement recommandé d'établir des

liens clairs et directs entre l'enseignement en alternance et le système d'apprentissage, d'accorder une plus grande priorité à l'enseignement professionnel, et de renouveler et étendre le système d'apprentissage en s'appuyant sur les écoles secondaires.

D'une manière générale, le Conseil économique a pu constater un grave manque de communication entre le système d'enseignement et les employeurs. «Le Canada doit viser une intégration plus étroite du système d'enseignement, du monde du travail et de la formation. Le succès de cette approche, a-t-il déclaré, dépend de la détermination et de la participation active des employeurs de tous les secteurs — public et privé, fabrication et services.»

Le Conseil d'entreprises sur l'enseignement du Conference Board convient de la nécessité, pour les jeunes Canadiens qui quittent l'école, d'acquérir des aptitudes les rendant employables. Il souligne toutefois que le système d'enseignement n'est pas à blâmer. Face au ralentissement de la productivité nationale, toutes les parties concernées ont eu le tort de ne pas s'inquiéter : les gouvernements, qui n'ont encouragé que pour la forme une plus grande qualification de la main-d'oeuvre; les entreprises de toute taille, qui ont négligé la formation au travail; et un système d'enseignement secondaire qui donne la préférence aux sujets théoriques, aux dépens de la formation technique et professionnelle.

Devant les périls sociaux et économiques auxquels une main-d'oeuvre déficiente nous expose, le genre de personnes que devrait produire le système d'enseignement a bien entendu fait l'objet d'un débat. Certains enseignants ont protesté que, dans notre société, leur rôle ne consistait pas à alimenter les usines, mais à former des citoyens à l'esprit indépendant et des êtres accomplis.

Il n'y a toutefois pas lieu de se disputer sur ce point. Dans un contexte d'humanisation croissante du milieu de travail, l'indépendance d'esprit et les qualités de bon citoyen sont recherchées chez tous les employés. Dans sa liste récente des aptitudes favorisant l'emploi, le Conseil d'entreprises sur l'enseignement indiquait que les employeurs canadiens ont besoin de gens honnêtes et intègres, positifs vis-à-vis de l'acquisition de connaissances, du perfectionnement et de l'épanouissement personnel, ayant l'initiative, l'énergie et la détermination nécessaires pour accomplir le travail, et capables de se fixer des objectifs et des priorités dans leur vie professionnelle et personnelle. Employé ou pas, qui ne voudrait posséder de telles qualités? Au fond, il n'y a aucune différence de nos jours entre les qualités d'un bon employé et celles d'un être accompli.

