

**LA HAUTE QUALIFICATION CHEZ LES TRAVAILLEURS ÂGÉS AU  
QUÉBEC**

**ÉTUDE EXPLORATOIRE DES DÉFINITIONS DE LA HAUTE  
QUALIFICATION GÉNÉRALEMENT UTILISÉES ET LEUR IMPACT SUR LA  
DÉFINITION DES COMPÉTENCES.**

**Jean-Luc Bédard, PhD**

**sous la direction de Frédéric Lesemann**

**Synthèse de la démarche de recherche, de son cadre d'analyse et de ses résultats**

**Subvention # 2813-8994**

**Groupe de recherche TRANSPOL sur les transformations du travail, des âges et des  
politiques sociales**

**[www.transpol.org](http://www.transpol.org)**

**Institut national de la recherche scientifique - Urbanisation, Culture et Société**

**Montréal, novembre 2008**

La notion de haute qualification est utilisée pour désigner les travailleurs détenant un diplôme post-secondaire, ou ceux travaillant dans un secteur associé à la haute technologie (OCDE, 1995). Cette recherche cherche à redéfinir les travailleurs hautement qualifiés de l'extérieur et de l'intérieur. Il s'agit en effet de montrer, d'une part, que des travailleurs non associés à cette définition peuvent être considérés comme étant hautement qualifiés et d'autre part, que des travailleurs associés d'emblée à la haute qualification peuvent être mieux décrits par une autre définition, complémentaire, arrimée au contexte du travail. C'est donc en analysant le contexte de travail de divers travailleurs âgés, détenteurs ou non d'une formation post-secondaire, travaillant ou non dans un secteur associé à la haute technologie, que nous avons pu élaborer une définition de la haute qualification, tenant compte par exemple de l'organisation du travail, de l'environnement de l'entreprise, de la nature du produit et de la position du travailleur dans le processus de travail.

Préalablement à la collecte de données par études de cas, nous avons effectué une recension des écrits sur la notion de haute qualification. Examinant d'abord les notions de compétences et de qualifications, il en est ressorti l'importance de considérer la multi-dimensionnalité de la haute qualification, pouvant présenter des formes hétérogènes, en lien avec les dimensions suivantes : la position de travail, la nature des compétences et des savoirs engagés, les relations entre ces compétences et savoirs et la nature du produit du travail, l'environnement de travail, l'environnement de l'entreprise et les caractéristiques du secteur dans lequel elle s'insère.

Les secteurs visés par la recherche regroupent des activités de production manufacturière pour la plupart, ainsi que certains services (domaine des transports). Les entreprises rencontrées devaient être des PME, étant donné que les contextes de travail y sont moins connus que ceux des grandes entreprises et que les PME composent avec des contraintes plus serrées pour les activités de formation de la main-d'œuvre, incluant la gestion prévisionnelle, la transmission des savoirs avant les départs à la retraite, etc. Les métiers visés par la recherche sont marqués par un certain vieillissement, qu'il soit déjà présent ou à venir, du fait de l'absence d'une relève parmi les cohortes plus jeunes de travailleurs. Les informateurs clés ont donc été utiles, de par leurs connaissances des

milieux de travail, pour cibler un ou des métiers et ultimement, une ou des entreprises pour solliciter la participation pour les études de cas. Dans certains cas, nous avons également une connaissance acquise par les travaux antérieurs dans l'équipe TRANSPOL, ce qui a également contribué à l'identification de secteurs, de métiers et d'entreprises à cibler.

Trois catégories d'acteurs ont été rencontrés pour entrevues : les informateurs clés, les cadres ou superviseurs, et les travailleurs âgés hautement qualifiés. Les critères ayant servi à cibler les personnes à rencontrer pour entrevues variaient selon la catégorie : informateurs clés, cadres ou superviseurs et travailleurs âgés. Les informateurs clés étaient des personnes bien au fait de la réalité du secteur de main-d'œuvre et de l'exercice des métiers du secteur. Dans la plupart des cas, il s'agissait de membres du personnel des comités sectoriels de main-d'œuvre; nous avons également rencontré quelques responsables de formation.

Nous avons réalisé 12 études de cas qui ont nécessité un total de 51 entrevues, dont 19 avec des informateurs clés, 13 cadres ou superviseurs et 19 travailleurs. Les 12 métiers suivants ont fait l'objet d'une étude de cas :

- tisserand (textiles) (CNP 9442)
- géologue (industrie minière) (CNP 2113)
- mineur (industrie minière) (CNP 8231)
- chimiste (chimie) (CNP 2112)
- mécanicien (fabrication métallique industrielle) (CNP 7311)\*
- agent de méthode (aérospatiale) (CNP 2232)
- gestionnaire d'assurance-qualité (industries pharmaceutiques et biotechnologies) (CNP 2211)\*
- chef de train (transport ferroviaire) (CNP 7362)
- mécanicien de locomotives (transport ferroviaire) (CNP 7361)
- capitaine (transport maritime) (CNP 2273)
- débosseleur (services automobiles) (CNP 7322)
- peintre (services automobiles) (CNP 7322)

\* : Ces métiers sont très spécialisés et peuvent chevaucher plusieurs métiers répertoriés séparément par la CNP. Il faut donc prendre cette classification à titre indicatif seulement et se rapporter à la description de chaque métier (cf. rapport de recherche, p. 49-53; 56-59) pour davantage de précisions.

### Cadre d'analyse

Nous avons développé notre analyse autour de la notion de *mondes de production* (Salais et Storper, 1995), qui articule l'analyse de l'activité économique, l'identité du producteur et du demandeur du produit, d'où une *représentation de l'activité économique comme le fruit d'une coordination, aux dimensions implicites et explicites, autour d'un certain niveau de qualité, composant avec certaines règles et normes* de production et de consommation. Nous avons repris ces idées pour décrire les métiers analysés par le croisement de deux conventions de qualité (optimale ou maximale) avec trois types de normes de qualité (pour les travailleurs surtout, pour les travailleurs et le public, pour le public surtout).

### Résultats

Cette analyse nous a permis de distribuer les 12 métiers analysés en fonction de ces catégories d'analyse. Ceci nous a amenés ensuite à proposer une série de critères permettant d'identifier des travailleurs hautement qualifiés, permettant de sortir de l'arbitraire issu de la définition de l'OCDE (1995) et d'arrimer une définition de la haute qualification à la réalité des contextes de travail. Ces critères généraux sont :

- la position stratégique (position névralgique dans la chaîne de production);
- l'importance des savoirs tacites (l'intégration de savoirs cumulatifs acquis par une expérience diversifiée; la haute qualification découlant d'un cumul de savoirs d'expérience articulés de façon complexe, selon le contexte; capacité consolidée à faire appel aux savoirs tacites pour des tâches de finition, très stratégiques);
- la connaissance de l'entreprise (processus de travail; distribution des compétences dans l'entreprise);

- la capacité de résolution de problèmes (intégration de divers savoirs compartimentés dans l'organisation du travail, pensée complexe);
- le maintien d'une vigilance *malgré* les aspects routiniers du travail (intervention rapide suite à un évènement; importance de l'expérience dans la vigilance maintenue à l'égard de la santé et la sécurité au travail);
- les enjeux de sécurité pour le public et/ou les travailleurs (capacité d'organiser les méthodes de travail en respectant les exigences de fabrication et les délais de production);
- le respect de règles et normes exigées et validées par une instance externe (intégration des rapports entre fournisseurs et clients de l'entreprise, l'aval et l'amont de son environnement; organisation du travail pour le respect des normes via la crédibilité et le leadership).

Ces catégories permettent de rendre justice à la complexité et l'hétérogénéité des contextes de travail des travailleurs âgés hautement qualifiés. Comme les participants aux études de cas l'ont maintes fois répété, la formation initiale est importante mais ne constitue qu'un début. De façon variable selon les métiers, des compétences s'acquièrent ensuite par l'expérience du métier et constituent la haute qualification, ainsi arrimée au contexte de travail. Cette conceptualisation des travailleurs hautement qualifiés converge avec certains aspects du développement et de la reconnaissance des compétences, dispositifs en développement au Québec. En particulier, le Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) privilégie le compagnonnage comme modèle de formation et de transmission des savoirs, du compagnon à l'apprenti. Les travailleurs âgés hautement qualifiés décrits dans notre recherche représenteraient, pour leurs employeurs, des compagnons de choix.