

Recherches sociographiques



L'intégration des jeunes travailleurs dans les usines du secteur manufacturier

Pierre Paillé

Volume 35, numéro 2, 1994

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/056862ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/056862ar>

[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 cet article

Paillé, P. (1994). L'intégration des jeunes travailleurs dans les usines du secteur manufacturier. *Recherches sociographiques*, 35(2), 217–236.
<https://doi.org/10.7202/056862ar>

Résumé de l'article

Les importants bouleversements socio-économiques des dix dernières années ont rendu problématique l'insertion des jeunes sur le marché du travail, en particulier dans le secteur manufacturier, touché profondément par la crise. L'auteur a voulu connaître l'expérience d'intégration de jeunes nouveaux travailleurs plus ou moins récemment sortis du système scolaire. Voulant rendre compte directement de leur expérience réelle des premiers mois de la vie dans des usines du secteur manufacturier, il a mené une recherche de type ethnographique auprès de jeunes y effectuant leur entrée. Au terme de son enquête, l'univers qu'il a approché se distingue, d'une part, par le caractère minimal des pratiques formelles de socialisation adoptées par l'entreprise, d'autre part, par le caractère essentiellement adaptatif des rapports des jeunes à leur nouvel environnement de travail.

L'INTÉGRATION DES JEUNES TRAVAILLEURS DANS DES USINES DU SECTEUR MANUFACTURIER

Pierre PAILLÉ

Les importants bouleversements socio-économiques des dix dernières années ont rendu problématique l'insertion des jeunes sur le marché du travail, en particulier dans le secteur manufacturier, touché profondément par la crise. L'auteur a voulu connaître l'expérience d'intégration de jeunes nouveaux travailleurs plus ou moins récemment sortis du système scolaire. Voulant rendre compte directement de leur expérience réelle des premiers mois de la vie dans des usines du secteur manufacturier, il a mené une recherche de type ethnographique auprès de jeunes y effectuant leur entrée. Au terme de son enquête, l'univers qu'il a approché se distingue, d'une part, par le caractère minimal des pratiques formelles de socialisation adoptées par l'entreprise, d'autre part, par le caractère essentiellement adaptatif des rapports des jeunes à leur nouvel environnement de travail.

L'entrée des jeunes dans la vie professionnelle apparaît particulièrement problématique depuis une quinzaine d'années (BEAUDIN, 1987; BEAUPRÉ, 1987; GIRARD, GAUTHIER, VINET, 1978; GUÉRIN, 1986; TREMBLAY, 1990; VASSEUR, 1985). Depuis le milieu des années 1970, le chômage chez les jeunes est devenu progressivement une préoccupation de premier plan (GARNEAU, 1980). Dès 1979, les jeunes de 15-24 ans constituaient, au Québec, 47% de l'ensemble des chômeurs comparativement à 39,9% en 1966. Le taux de chômage au sein de cette population a doublé entre 1966 et 1979, pour s'établir à 16,4%, soit un taux 2,3 fois plus élevé que pour le groupe des 25 ans et plus.

Le problème est devenu particulièrement aigu au début des années 1980 alors que le taux de chômage global est monté en flèche. Le groupe des 15-24 ans a été encore une fois le plus touché avec en 1982 un taux de 23,1%, soit plus du double de

celui des 25 ans et plus (10,8%). La « reprise » économique du milieu des années 1980 a ramené ces taux à des niveaux moins importants, en particulier chez les jeunes de 15-24 ans où il redescend en 1986 presque à son niveau de 1979, mais la récession qui sévit à nouveau depuis 1990 a recommencé à faire des victimes. Le problème est particulièrement important pour les jeunes peu scolarisés (DUMONT, 1986; GAUTHIER, 1988; LÉVESQUE, 1982).

Parallèlement, la structure industrielle des pays développés est actuellement en profonde mutation. Le rythme de naissance des grandes organisations a considérablement ralenti. Les grandes entreprises de transformation de matières premières cachent de moins en moins bien leur âge. Au Québec, la vague de l'entrepreneuriat a débouché sur la naissance d'une myriade de petites unités de travail peu structurées, entreprises au sein desquelles les jeunes sans expérience ont toutes les chances de faire leurs « premières armes professionnelles ». Le secteur public n'échappe pas à cette tendance: le gouvernement fédéral a récemment scellé par une loi la sous-traitance au secteur privé, vraisemblablement au profit de petites unités, souvent vite constituées et vite dissoutes.

Bref, les importants bouleversements socio-économiques des dix dernières années ont, d'une part, rendu problématique l'insertion des jeunes sur le marché du travail, en particulier au sein du secteur manufacturier, touché profondément par la crise; d'autre part, nous assistons à une tertiarisation de l'économie, souvent aux dépens du secteur manufacturier et, en particulier, de ses grandes organisations (TREMBLAY, 1990; VASSEUR, 1985), au point que, comparativement à la génération précédente, les jeunes peu scolarisés n'ont souvent d'autre choix, aujourd'hui, que d'offrir leurs services non-spécialisés à de petites entreprises locales.

Dans ce contexte, nous avons voulu savoir quelle était l'expérience d'intégration de jeunes travailleurs non spécialisés au sein de petites usines du secteur manufacturier et quelles pratiques de socialisation étaient caractéristiques de ce milieu. Nous avons voulu nous rendre compte directement de la réalité des premiers mois de l'intégration dans ces usines, réalité qui, comme on le verra, s'avère en grande partie définie sous le signe de la minimalité et de l'instrumentalité.

Une recherche de terrain de type ethnographique a été menée dans cinq usines au cours des six premiers mois de travail de jeunes recrues, période qui couvre, selon divers auteurs (BORMAN, REISMAN, 1986; BORUS, 1982; WANOUS, 1977), le processus de l'entrée dans l'organisation (*organizational entry*). La recherche a été menée entre septembre 1990 et mars 1991. Les entreprises étudiées ont été sélectionnées sur la base de plusieurs critères, principalement l'imminence de l'embauche de jeunes ou la présence de nouvelles recrues depuis une période n'excédant pas trois mois. La taille de l'entreprise était tout aussi importante: il devait s'agir de petites ou de moyennes entreprises ne dépassant pas 150 employés. Nous cherchions également des entreprises ayant une relative autonomie, c'est-à-dire ne dépendant pas entièrement d'une maison mère étrangère, du moins en ce qui concerne les règles d'accueil dans l'organisation. Finalement nous avons tenté de demeurer à l'intérieur d'un

TABLEAU 1

Quelques caractéristiques des entreprises étudiées

<i>Localisation</i>	<i>Les entreprises Jean-Louis</i>		<i>Gagnon et frères</i>		
	<i>Canalac</i>	<i>Market Inc.</i>	<i>Mariveau</i>	<i>Sherbrooke</i>	<i>Sherbrooke</i>
<i>Année de fondation</i>	1962	1977	1965	1978	1981
<i>Nombre d'ouvriers</i>	85	15	148	102	33
<i>Âge moyen des ouvriers</i>	43	20	34	28	32
<i>Salaire horaire de départ</i>	7,25	6,50	7,00	6,00	6,00
<i>Salaire le plus élevé</i>	14,00	12,00	12,03	11,00	10,00

certain type d'activités manufacturières, de façon à ne pas étudier des usines trop différentes les unes des autres. Les cinq usines ayant finalement fait l'objet de l'étude (tableau 1) sont situées dans l'Estrie et se livrent à des activités de production et de transformation de biens relativement apparentées. Leur raison sociale demeure confidentielle, de même que la nature du travail qui y est effectué. Les noms utilisés dans ce texte sont fictifs, aussi bien ceux des entreprises que ceux des personnes interrogées.

Les entreprises retenues utilisent de la technologie récente mais on ne pourrait dire d'aucune qu'elle est « hautement technologisée ». Elles ont un chiffre d'affaires stable ou en légère croissance. Deux des cinq entreprises ont connu une certaine progression de l'embauche ces dernières années, avec cependant des fluctuations (en majorité annuelles et saisonnières). Les trois autres ont une main-d'œuvre relativement stable.

Trois des cinq entreprises sont syndiquées, les plus petites (Canalac et Mariveau) ne l'étant pas lors de notre recherche. Le nombre d'employés de production par entreprise varie de 15 à 148. Le salaire de départ pour les employés de production se situe en moyenne autour de 6,50\$ de l'heure, avec un plafond situé aux environs de 12\$. Les emplois sont, pour la plupart, des emplois réguliers à temps plein, du moins en période normale de production. L'âge moyen des employés pour les cinq entreprises est de près de 30 ans. Canalac, cependant, emploie uniquement de très jeunes travailleurs. Chez Les entreprises Jean-Louis, au contraire, l'âge moyen des employés est assez élevé; nous n'y avons interviewé d'ailleurs que deux jeunes nouveaux.

Il nous fut possible de faire de l'observation directe continue dans trois de ces entreprises, les deux autres nous ayant refusé l'accès aux lieux (officiellement, pour des raisons de sécurité). Menées dans un esprit et selon des techniques ethnographiques, les périodes d'observation furent échelonnées le long des six mois de la recherche. Nous avons tenu compte des grands cycles d'activité de chacune des

entreprises, ce qui, par exemple, a exigé de l'observation pendant le quart de travail du soir et même pendant (le début de) celui de nuit. Des notes de terrain ont été prises à chaque occasion, et les documents pertinents furent colligés, dans la mesure du possible.

Toujours dans l'esprit et la lettre de la recherche ethnographique, des entrevues semi-directives ont été menées à plusieurs reprises avec les jeunes travailleurs venant d'être embauchés (une vingtaine en tout), ainsi qu'avec leurs superviseurs, les directeurs des usines ou les responsables de l'embauche et quelques travailleurs plus anciens. Un guide d'entrevue avait été préparé avant le début des rencontres pour chacun des groupes et a été modifié à plusieurs reprises à mesure que le phénomène à l'étude s'est précisé, que les hypothèses ont été étayées et les catégories principales saturées. Les entrevues ont été menées la plupart du temps sur le lieu de travail, mais aussi à quelques reprises au domicile des individus. En tout, c'est près d'une cinquantaine d'entrevues formelles qui ont été réalisées.

Les jeunes travailleurs rencontrés étaient pour les deux tiers des garçons. Leur scolarité se situe à un niveau précollégial, peu ayant même obtenu leur diplôme d'études secondaires. L'embauche massive de jeunes étant peu répandue dans le contexte économique actuel, c'est, pour chaque entreprise, pratiquement toute la « population » des jeunes nouveaux qui a fait l'objet de l'étude, et non pas un échantillon.

L'ensemble des données (près de 1 500 pages de notes de terrain et de transcriptions d'entrevue) a fait l'objet d'une analyse qualitative par théorisation ancrée (dans la voie tracée par GLASER et STRAUSS, 1967; GLASER, 1978; STRAUSS, 1987; et STRAUSS et CORBIN, 1990). On se souviendra de l'importance accordée par cette forme d'analyse à la simultanéité de la collecte et de l'analyse des données ainsi qu'à l'échantillonnage théorique. L'analyse prend ainsi la forme d'un effort de conceptualisation progressif, et toujours bien ancré empiriquement, dont la technique relève à la fois de la génération de théorie (voir GLASER et STRAUSS, 1967) et de l'induction analytique (voir ZNANIECKI, 1930 et KATZ, 1988). La recherche n'avait pas de prétention de généralisation statistique; toutefois, une variabilité interne importante au niveau des sites couplée à une relative homogénéité de la population permettent un degré de confiance assez important dans les limites paramétriques de la configuration du terrain.

La recherche s'est attachée particulièrement à l'étude de la vie d'une usine où tentent de s'intégrer des jeunes travailleurs non spécialisés. On connaît encore très imparfaitement l'expérience que vit un jeune travailleur lors des tout premiers moments du contact avec sa nouvelle réalité professionnelle. L'entrée au sein de l'entreprise est un phénomène d'importance pour l'individu, quel que soit son âge, son statut ou son expérience; c'est le cas *a fortiori* du jeune inexpérimenté (LOUIS, 1980). Notons également que les études sur les pratiques de socialisation concernent presque exclusivement les grandes organisations ou des organisations de taille moyenne passablement structurées. Au surplus, ces études portent presque toutes sur

des entreprises du secteur tertiaire; or, le secteur manufacturier présente un intérêt théorique certain dans le contexte actuel.

L'intérêt pour le phénomène de l'intégration à l'entreprise s'explique par le caractère «stratégique» que revêt cette période pendant laquelle un jeune entre en contact avec la vie d'une organisation et commence à en faire une partie de sa vie propre (FOURNIER, 1980; GAUTHIER, 1988). Notre recherche s'est intéressée, d'une part, à l'intégration organisationnelle, notamment aux aspects qui interpellent et concernent l'individu dans sa vie personnelle et organisationnelle, et, d'autre part, à la socialisation organisationnelle, c'est-à-dire à l'ensemble des stratégies mises en branle par l'organisation dans un effort d'accueil et de socialisation de la nouvelle recrue. Nombre de recherches (ADAMS, PREISS, 1960; ASHLEY *et al.*, 1980; BORMAN, REISMAN, 1986; DEAN, 1983; HUGHES, 1958; LOUIS, 1980; TURNER, 1981; VAN MAANEN, SCHEIN, 1979) ont montré que celle-ci vit à son entrée dans une organisation un choc qu'on peut relier en partie aux pratiques spécifiques de socialisation adoptées par l'entreprise en guise d'«accueil» et d'initiation.

Or, qu'en est-il dans les petites organisations du secteur manufacturier? Dans les petites usines, du moins celles où nous avons effectué notre enquête, la vie organisationnelle des premiers moments est structurée autour d'un nombre réduit de composantes. Du côté de l'organisation, un accueil presque inexistant laisse paraître tout de suite l'importance considérable accordée à la productivité en tant que telle; du côté des jeunes nouveaux, le choc des premiers jours s'estompe rapidement et cède la place à une gestion adaptative de la quotidienneté. Quasi-absence d'accueil organisationnel, socialisation empressée et fabrication instrumentale de sens de la part des jeunes travailleurs: le processus se caractérise ainsi, de part et d'autre, par sa minimalité et par la place centrale qu'y tient la capacité de produire, cela dès les toutes premières heures.

L'entrée dans l'organisation

Le premier jour, tout va vite. 7 h du matin, 3 h 40 ou 23 h du jour 1 d'un premier travail sérieux, et la tâche est là qui attend, les machines ronronnent, le superviseur est fébrile. Tout va vite, tout commence tout de suite. Le superviseur amène le nouveau vers la machine à laquelle il est attiré, il lance un grand cri à l'intention d'un individu dont le nouveau saura d'ici quelques jours qu'il est un ancien dans l'entreprise et à travers lequel il apprendra un peu des us et coutumes d'un univers encore largement nouveau. Pour l'instant, cet individu est celui qui «montrera la job». Quelques échanges de politesse avec lui, le superviseur peut repartir, une blague pour «détendre l'atmosphère», puis c'est le rapport avec la machine qui devient le focus des échanges. Le *travail* a commencé.

Quelques minutes seulement se sont écoulées entre le début de la tâche et, auparavant, la sortie de la voiture suivie de la marche vers l'usine où l'on s'apprête à passer huit heures, peut-être même une partie de sa vie. Pourtant, dans ce court laps

de temps, les obstacles ont parfois été nombreux, les chocs réels. Se rendre jusqu'à la porte d'entrée ne pose habituellement pas de problèmes : il s'agit du chemin que l'on a parcouru il n'y a pas longtemps pour se rendre à une entrevue ou pour déposer une demande d'emploi. Mais ensuite, les questions se pressent : « qui dois-je rencontrer ? quelqu'un m'attend-il ? où exactement vais-je travailler ? est-ce que ce sera difficile ? » Dans la plupart des cas, les réponses ne viendront pas à l'entrée. Dans les petites entreprises où nous sommes allés, l'accueil organisationnel est pratiquement absent.

À tel point que, le premier jour, l'anxiété la plus grande chez les nouveaux vient du fait qu'ils ne savent pas où est la porte de sortie par rapport à leur poste de travail, où était la porte d'entrée, où se situe la toilette. L'un d'eux résume bien la situation : « On m'a mis sur une machine tout de suite, mais j'avais aucune idée de ce qui se passait ailleurs dans cette shop-là. » À Daniel, que l'entreprise avait rencontré et embauché le jour même, on avait dit : « Arrive avec ta boîte à lunch, tu commences ce soir. » Il s'agit d'un premier travail pour Daniel et, visiblement, rien n'est prévu dans l'entreprise pour l'accueil d'un novice :

première journée, t'arrives, t'es dans la porte, le coordonnateur est dans l'entrée, il te dit : « prends ta carte de punch. » Moi j'avais jamais fait ça. J'ai pris ma carte, je lui ai demandé : « qu'est-ce que je fais avec ça ? » Je ne savais pas ce que c'était. Il m'a dit qu'il fallait que je la mette dans la machine. Après, j'arrive pour la remettre dans la même case, il me dit « non » : il fallait que je la mette dans une autre case à l'autre bout, pis le soir quand tu pars, tu la laisses ici. Je m'attendais pas à ça. Il pensait peut-être que je savais tout ça.

Pas de formalité non plus pour les présentations entre le nouveau et les ouvriers avec lesquels il sera appelé à travailler. Un superviseur auquel nous demandons s'il y a des présentations pense spontanément aux travailleurs déjà en place et non au nouvel arrivant : « ils vont le voir au break, ou bien ils vont le rencontrer lorsqu'ils vont avoir affaire dans le coin de son affectation ».

Pour Claudia, dont le travail précédent était dans la vente, la surprise est importante. Gaillarde, boute-en-train, elle aborde habituellement les individus avec entregent : « Moi je suis habituée de serrer la main aux gens que je connais pas, c'est naturel ». Lors de sa première journée chez Gagnon et frères, elle se sent tout de suite quelque peu incongrue :

Quand j'arrive la première journée dans l'usine, ils me montrent la personne qui m'entraîne, c'est un opérateur, je lui dis : « Salut, moi c'est Claudia ». En principe, tu souris. Mais ç'a pas été ça. Moi je suis pas habituée à ça. Eux ils sont habitués, ils sont sérieux sur leur job.

Claudia a le sentiment qu'elle fait alors l'impression de « Sœur volante ». Visiblement, un tel enthousiasme n'est pas habituel à cet endroit, et Claudia doit revoir son « comportement » : « Quand j'ai vu la première réaction quand j'ai donné la poignée de main à celui qui m'a entraînée, j'ai vu sa face — il est venu les yeux grands, grands —, bon... j'ai dit "il faut pas que je continue à faire ça", je me suis dit "les prochains, il faut pas que je leur serre la main" ... mais je me retenais ».

Les nouveaux travailleurs émettent spontanément des réserves quant à cette absence quasi-totale d'accueil « Ils auraient peut-être été mieux de nous faire visiter au lieu de dire : "Tu commences là" », dira Steve. Aucune visite de l'endroit n'est en effet prévue. On comprend mieux alors la surprise qui, à divers niveaux, caractérise les premières journées de travail, ainsi que le choc qui ne manque pas de se faire sentir. Selon l'une des nouvelles travailleuses interviewées, le choc de la première journée serait comparable à celui de la toute première matinée à l'école... alors que l'institutrice n'y serait pas pour accueillir l'enfant.

Des tâches rudimentaires

C'est fréquemment dans l'incertitude que se termine cette première journée ou cette première nuit. Même pour l'observateur externe, les premières heures de l'entrée dans l'organisation sont surprenantes. À commencer par l'absence de rite d'accueil. Car, partout où nous sommes allés, il y a bel et bien absence de rite d'accueil, à moins d'envisager l'injonction « Va voir le grand barbu sur la machine n° 4 » dans une perspective de socialisation par « responsabilisation radicale ». En fait, le jeune nouveau est plutôt laissé à lui-même; en fait, il n'y a souvent personne pour l'accueillir. Cela est particulièrement fréquent lors des quarts de soir ou de nuit, comme nous avons pu le constater et comme le raconte Caroline, qui débuta son nouvel emploi par un poste de soir quelques semaines avant le début de notre recherche :

Il m'avait dit: « T'arriveras un peu avant le shift, à trois heures ». Moi je pensais que j'allais avoir un cours, une formation ou je sais pas quoi... À trois heures, j'étais là mais... excuse... mais c'était le *free for all*. Celui qui m'avait engagé, il était pas là, un moment donné, y'a un *buzz* qui a sonné, ça s'est mis à sortir, envoye par là... J'ai niaisé comme ça je sais pas combien de temps. Un moment donné, y'a fallu que je demande à une fille où est-ce que je travaillais.

Bien qu'exceptionnel, le cas de Caroline n'en illustre pas moins ce que par euphémisme on pourrait appeler l'absence de protocole dans les petites usines du secteur manufacturier.

Le travail, lui, est par contre habituellement vite commencé. « Ça niaise peut-être quand tu rentres, mais après, ça niaise pas longtemps », fera remarquer Yannick. À 7 h 20 un mardi de novembre pluvieux, nous rejoignons Marco dans le stationnement de Mariveau à l'orée de sa première journée de travail; 20 minutes plus tard, à 7 h 40, nous étions tous deux devant la machine à nous réjouir de la satisfaction que semblait éprouver le superviseur devant l'adresse dont déjà Marco avait fait montre en remettant sur sa trajectoire un produit qui allait tomber du convoyeur. Il ne se passe pas en général plus d'une heure entre l'entrée et le début de la « démonstration » des opérations. Souvent même la nouvelle recrue débute son travail dès son « installation » à un poste spécifique. Or, cela n'est possible que si les tâches n'exigent pas un niveau élevé d'habileté ou de dextérité.

Et en effet, dans les usines que nous avons étudiées, le niveau d'habileté requis est peu élevé. Quatre fois sur cinq, les principales opérations sont maîtrisées par le nouveau en l'espace de quelques journées, voire quelques heures. « Il faut pas que tu sois gauche, sinon ça marche pas, dira Marie-Josée, mais c'est pas mal tout le monde qui est capable de faire ça. » Certaines habiletés ou dispositions de base sont nécessaires — un minimum de dextérité manuelle, de l'attention ; d'autres seraient même primordiales, en particulier la mémoire, selon Steve entre autres : « Ça prend pas nécessairement de l'habileté, mais il faut que tu te souviennes, parce qu'il y a plusieurs étapes à faire, il faut pas que tu en oublies ». Une mémoire assez élémentaire toutefois, et les jeunes en conviennent, puisque les « étapes » sont habituellement apprises au terme d'une ou deux journées de travail.

En entrevue, les employeurs et les superviseurs sont extrêmement soucieux de relever la moindre précision requise par chacune des tâches de l'atelier. Devant le scepticisme tenace d'un intervieweur ou dans l'intimité d'une quatrième ou cinquième rencontre, ils concèdent habituellement que les habiletés requises à l'entrée sont peu nombreuses. On insiste sur la nécessité d'une certaine dextérité manuelle. On parle également de « présence » continue à la tâche : « Ici, par exemple, ils travaillent beaucoup avec des couteaux : quelqu'un qui est souvent dans la lune risque de se faire mal », précise Michelle, responsable de l'embauche chez Gagnon et frères.

« La grosse habileté que je peux voir, ajoute cependant Michelle, c'est de se faire runner par une machine, c'est pas tous les êtres qui sont capables de faire ça. Il y en a qui sont même pas capables du tout. » La machine est en effet omniprésente : au centre de toute l'activité, elle médiatise non seulement les rapports techniques mais également les transactions interpersonnelles. La machine est l'objet quasi constant de l'attention du nouveau, elle est l'origine de nombreuses discussions techniques, tantôt elle se brise, tantôt elle résiste, tantôt elle s'emballe. Mais surtout, la machine fait du bruit, et les relations avec les cotrailleurs en souffrent : « Quand les machines marchent, y'a rien à faire, c'est "travaille", tu peux plus parler, tu tombes tout seul, expliquera John, puis ça c'est dur parce que tu n'as plus de communication avec les autres ».

Fait plus difficile à supporter pour certains : la machine est souveraine, tant pour le type que pour la vitesse des opérations. Or, comme nous le confirma Michelle, responsable de l'embauche chez Gagnon et frères, « Y'en a qui sont pas capables de supporter de voir la machine qui décide, elle, comment lui il va travailler, et la vitesse ». La vitesse est, d'ailleurs, toujours passablement élevée. Si pour le néophyte, l'ambiance, le bruit d'un atelier sont impressionnants, si les machines paraissent parfois spectaculaires, c'est la rapidité des opérations qui saisit le plus. Les anciens en sont conscients et se livreront volontiers à une performance spéciale, laissant le visiteur incrédule et le jeune nouveau partagé entre la surprise, l'envie et l'anxiété. S'échaffaude même à certains endroits une véritable « culture » de la rapidité, avec son tissu complexe de représentations, d'exploits techniques, et même son rite de passage.

Les jeunes prennent la mesure de cet état de chose. Une « habileté » importante fait le consensus chez eux : *la capacité d'être rapide*. Que l'on ait plus ou moins de dextérité, que l'on soit plus ou moins « particulier », cela ne semble avoir qu'une importance secondaire du moment que l'on est rapide. « C'est pas ben ben compliqué la job, dans le fond », avoue Marie-Ève, au terme d'un mois de travail chez Mariveau : « si t'es assez rapide — parce qu'y a des machines qui vont plus vite que d'autres —, si t'es le moins rapidement rapide, t'as pas de misère. » Plus que la dextérité manuelle, donc, plus fondamentale est la rapidité d'exécution des opérations. En fait, lors d'une entrevue de groupe avec l'ensemble des jeunes nouveaux chez Canalac, la rapidité fut retenue à l'unanimité, en fin de discussion, comme « l'affaire qui est le plus important d'avoir pour la job ».

La rapidité doit en plus être acquise... rapidement : il faut devenir vite vite. Yannick, parmi d'autres, nota cette règle — implicite — très tôt : « Si t'es capable d'aller pas mal plus vite, ils te récompensent et te changent de machine, des machines qui te donnent un peu plus d'argent, du genre plus t'en fais, plus ça paye. C'est comme ça que ça marche. » La rapidité devient d'autant plus importante dans les usines où le travail s'effectue en chaîne : une vitesse d'exécution insuffisante a pour conséquence un produit de moins grande qualité. Le concept de qualité totale commençant à circuler au moment de notre recherche, la « faute » peut avoir à la longue des conséquences fâcheuses. Des employeurs en font dépendre sans détour le congédiement.

On ne sera donc pas surpris que les jeunes se sentent surveillés de près dès les toutes premières journées de travail : « Au début, c'est sûr, ils regardent si tu comprends bien, surtout celui qui te montre la job », fait remarquer Alain, « mais c'est pas long que ça devient plus exigeant... “Y vas-tu être capable de pogner le *beat*, y'es-tu assez vite ?” Faut pas que tu niaises. » L'évaluation périodique du nouveau que certains superviseurs effectuent à notre demande confirme cette impression partagée par les jeunes : au fil des jours, l'observation est de plus en plus centrée sur le rapport vitesse / qualité. Il s'agit pour le nouveau de « donner son maximum », comme l'explique Sophie : « J'ai donné le plus possible. Quand tu donnes tout de suite tout ce que tu es capable, c'est comme... ils choisissent si tu vas rester ou tu vas partir. Si tu donnes ton 100 %, t'es sûr de rester ».

Le choc de la « continuité »

Mais combien de temps pourront-ils tenir ce rythme ? C'est là que le bât blesse. Lorsque les jeunes envisagent leur avenir dans une perspective plus large, leur appréciation, fréquemment et soudainement, prend une nouvelle configuration. « Sur le coup, tu te dis que tu en as pour 20 ans à rentrer du lundi au vendredi. C'est dur », explique Sophie. Le travail d'usine, mis en perspective, fait peur. La véritable surprise négative, selon plusieurs, arrive avec la routine : « Le fait négatif, c'est à long terme, c'est toujours du pareil au même », note Alain.

Le travail d'usine est en effet routinier ; on pourrait dire sans exagérer qu'il s'agit dans nombre de cas d'un travail sisyphien. La description qu'en donne Louis-Philippe en rend bien compte :

Moi quand je suis tombé sur ma machine, t'as une pile de planches, 2 500 — c'est beaucoup ça, un rack de 2 500 planches! —, tu regardes ça et tu te dis : « Je passerai jamais à travers ça ». T'embarques et tu commences. La première journée, ç'a bien été, c'est beau, j'avais passé au travers. Mais après ça tu rentres le lendemain : encore une grosse pile ! Et tu recommences. Ça m'a pris un gros mois pour pogner le *beat*.

Chaque jour, la tâche se répète, le matériau brut réapparaît, les mêmes opérations reviennent souvent, avec « l'horloge juste en avant de toi », comme le notait Marco. Mis en perspective, cela est « décourageant ». Malgré tout, les jeunes s'y habituent, la routine s'installe, les journées passent. Plus inquiétante serait l'« évolution » de l'individu lui-même à travers les années d'un tel travail. Dans une perspective temporelle, le travail d'usine apparaît à la limite insupportable. Certains nouveaux ont peur de ce qu'ils peuvent devenir : « Il y en a qui rentrent ici et, quand ils sortent, ça punche, pis ôtez-vous de là, il faut pas qu'ils manquent une minute, pis ça sort à la course », s'étonne, inquiet, Jean-François. « Ça paraît pire en usine qu'ailleurs », poursuit-il : « Tu rentres ici, tu regardes le monde autour de toi et tu te demandes si tu vas être comme eux autres plus tard, ça change peut-être la mentalité du monde ici. C'est tu parce qu'ils ont travaillé 20 ans ici qu'ils sont rendus de même ? »

Pour Claudia, qui travaille chez Gagnon et frères uniquement « en attendant », une vie entière en usine est pratiquement inimaginable : « Moi, je plains ceux qui planifient de rester 40 ans dans des shops. Pour moi, ça se peut pratiquement pas que quelqu'un reste 40 ans dans une shop à faire le même ouvrage, 5 jours par semaine. Il voit plus rien. Il sait même pas ce qui se passe ailleurs. » Lorsque les jeunes nouveaux tentent d'« objectiver » leur situation, plusieurs en arrivent d'ailleurs à la conclusion que « c'est pas n'importe qui qui va être capable de travailler dans une usine », comme le dit Steve. Les employeurs et les superviseurs sont tous du même avis. « Tu peux pas dire que le travail dans une usine, c'est très motivant », avoue Michelle, responsable de l'embauche chez Gagnon et frères : « il faut que le reste autour le soit, sinon... ». À ceux qui réussissent, Michelle dit « Chapeau ! Parce que c'est presque un travail automatique ».

Mario, chef d'usine chez Canalac, va dans le même sens : « C'est pas tout le monde qui est capable d'être en arrière d'une machine : tu as des gars qui sont bohèmes un peu ; ils seraient mieux assis dans le bois ». Non seulement est-il mieux que l'on ne soit pas « bohème », mais il semble que l'on doive en plus être capable d'accepter de perdre en partie le contrôle du travail effectué. « La grosse habileté que je peux voir », notait Michelle, « c'est de se faire runner par une machine », et cette « habileté » n'est pas donnée à tout le monde. En plus, certaines tâches sont « pas mal plattes », comme l'avoue Marc, superviseur chez Mariveau, ce qui pose des problèmes de recrutement et de motivation d'équipe :

Ça prend toute sorte de personnes pour faire une bonne équipe. Parce que y'a des jobs que c'est pas n'importe qui qui ferait, non plus. Même moi dans l'usine, y a des jobs que... m'a te dire une chose... C'est dur de trouver du monde pour faire ça, parce que... ça prend une certaine sorte de personne pour faire ça, parce que... j'sais ben que moi personnellement, j'me tannerais de faire ça.

Le travail dans les entreprises qui ont fait l'objet de notre recherche est peu attrayant. Estampillage à la chaîne de contenants de plastique chez un, fabrication en partie automatisée de pièces de bois spécialisées chez un autre, moulage et coulage de béton chez un troisième, la nouveauté du travail est vite estompée. En plus, les salaires sont peu élevés, ce qui pose des problèmes de recrutement, selon les responsables. Cela fait qu'on y engage presque obligatoirement une «sorte de monde». Michelle, responsable de l'embauche depuis seulement quelques mois au moment de la recherche, avoue trouver cet aspect de sa tâche particulièrement difficile :

Avec les conditions qu'on offre ici, je suis confrontée à deux problèmes, qui sont en contradiction et moi je me faufile entre les deux, c'est-à-dire que les conditions salariales qu'on offre ici amènent une clientèle particulière. Dans cette clientèle-là, si je veux aller chercher un meilleur élément, ça va être dur de les garder à cause des conditions. C'est très difficile de garder les bons qu'on veut garder longtemps et les conditions. À ce moment-là, tu gardes ceux qui collent le plus à ce qu'on a besoin pour rester le plus longtemps possible, sachant que ça sera peut-être pas des gens qui vont rester, parce qu'il n'y a pas d'avancement épouvantable. Disons que Claudia, par exemple, je trouve que ce serait idéal pour nous autres, mais je peux pas lui offrir ce qu'elle attend.

La «survie» de l'employé dans l'organisation est ainsi fonction d'un ensemble de «caractéristiques» dont la présence —ou l'absence, selon le point de vue— est déterminante. L'entrevue initiale avec Mario, chef d'usine chez Canalac, est très éclairante à ce niveau :

Oui c'est sûr. T'as des gars qui sont faits pour travailler dans une chaîne de production et t'as des gars qui sont pas faits pour travailler dans une chaîne de production. Tu comprends, y'a des gars qui sont... que les idées... leur trottent... C'est pas n'importe qui qui peut être en arrière d'une machine et faire toujours la même chose pendant dix, douze heures de temps; il peut se tanner vite.

Et vouloir partir, s'en aller...

Oui, c'est pour ça que c'est tellement difficile de trouver du monde dans les usines... pour faire marcher ce qu'il y a à faire. Tsé, ça dépend de l'idéologie du gars aussi, ça dépend... de ce qu'il veut faire lui là.

C'est-à-dire ?

Ben, c'est très difficile à dire comme ça, comme ça à brûle-pourpoint. Sauf qu'un type qui est fait pour travailler dans une usine... c'est un gars qui va... se contenter de faire ce qu'il a à faire, comprends-tu ?

C'est la vie

Des jeunes prêts à « se contenter de faire ce qu'il y a à faire », il y en a. Nous en avons rencontrés. Presque tous les jeunes nouveaux travailleurs rencontrés dans le cadre de cette recherche adoptent à l'égard de l'emploi qu'ils commencent à exercer une attitude mêlée d'acceptation et de résignation. Fiers les premiers jours d'avoir trouvé un emploi, encouragés par la liberté retrouvée de consommer lors des premières payes, angoissés quelques instants face à l'éventualité d'exercer « cette job-là » une partie de leur vie, mais vite ressaisis alors qu'à la pause les blagues fusent à un rythme élevé, les jeunes nouveaux procèdent constamment au cours des six premiers mois de leur intégration organisationnelle à ce qu'on pourrait appeler une temporisation devant l'adversité. Presque tout événement difficile, qu'il soit de l'ordre de l'expérience ou du jugement, amené à la conscience par le biais des entrevues, est finalement réinséré dans une quotidienneté dont le bilan définitif n'est ni positif, ni négatif et bien souvent reporté. « Que ce soit une job ou une autre, ce sera toujours de la routine », insiste Jean-François lors d'une entrevue particulièrement intense : « je ne pense pas, entre toi et moi, un bon matin, tu dis : « Je vais rester à la maison » ; ça se fait plus [...] c'est pas mal tout le monde qui rentre à l'ouvrage ».

Lorsqu'ils mettent dans la balance leur scolarité — et leur « horreur », parfois, de l'école —, leur expérience, leurs « habiletés », les individus considèrent que l'emploi qu'ils exercent est en définitive assez convenable. « Y faut pas charrier, dit Alain, je serai jamais premier ministre... pis ça m'intéresse même pas. Ma job... c'est sûr que c'est pas le gros boutte... en tout cas, on verra... c'est correct. » Mais à long terme, est-ce que ça ne risque pas de devenir problématique ? « Il s'agit que tu pognes le bon côté », disent chacun de leur côté Michel et Jean-François. Ici ou ailleurs, le travail, c'est la vie, disent-ils en substance. Jean-François, à qui nous demandons comment il *décrirait* le travail d'usine à un copain qui ne le connaît pas, répond, de façon inattendue, à un deuxième niveau : « Moi, je lui dirais : 'T'as pas le choix de gagner ta vie que ce soit où que tu voudras, il faut que tu prennes ça du bon côté que ce soit n'importe où' ». » Remarque formulée également par la plupart des autres : il faut prendre les choses comme elles viennent.

Mais comment une telle attitude réussit-elle à survivre ? Qu'est-ce qui permet de demeurer ainsi « philosophe » ? Existe-t-il une disposition particulière qui rende possible cette réflexion, demandons-nous aux jeunes ? La réponse tient dans cette expression qui émerge constamment des propos, tant chez les filles que chez les garçons : *au jour le jour*. C'est ainsi que la plupart vivent leur expérience d'intégration à l'entreprise, définissent leur réalité, « amortissent » les quelques effets conjoncturels négatifs qui les concernent. Ils travaillent « pour vivre », comme le dit Jean-François : « Avant ça, c'était pas nécessairement de gagner sa vie que le monde pensait, c'était surtout parce qu'ils avaient été habitués de même. Dans le temps où tu restais sur une terre, tu travaillais pour travailler, mais aujourd'hui il faut que tu travailles pour vivre. » Les individus travaillent avec plus ou moins de plaisir, comme l'avoue Alain : « Le plaisir, c'est pas ici... moi, je sais comment en avoir du fun...

c'est pas ici, ça c'est sûr, en tout cas pas quand tu rushes sur la machine». Pour ces raisons, peut-être, les individus travaillent «au jour le jour». Comme le dit Jean-François, «Il faut pas que tu te dises que tu en as pour 60 ans ici. Tu rentres au jour le jour.»

Qu'est-ce que cela implique, vivre au jour le jour? Ne pas trop exiger de la vie: «Y'en a qui sont jamais satisfaits... c'est sûr qu'ils sont malheureux ceux-là», explique Marie-Ève. Vivre au jour le jour impliquerait aussi de «ne pas penser». Ne pas penser le matin au lever, le soir avant de se rendre au travail: «Tu prends ta boîte à lunch, pis tu penses pas, tu t'en vas travailler», explique Michel. Ne pas trop penser à l'avenir: «Tout ce qui est décidé, c'est toujours décidé; mais j'y pense pas, c'est tout», dit Caroline. Ne pas penser à la difficulté de la tâche: «C'est pas toujours facile... il faut pas que la tête te marche tout le temps».

Mais il y a plus. Le travail d'usine, la vie au jour le jour ne sont peut-être pas possibles si «travailler c'est pas dans toi», comme le souligne Jean-François. Presque tous les jeunes rencontrés pensent ainsi. «On dirait que moi, je suis venu au monde pour travailler pour un autre», remarque Michel. Claudia réfléchit dans le même sens: «Il y en a que travailler, c'est pas dans leur nature; il y en a que, leur nature, c'est de pas travailler». Dans un tel cas, on les met d'emblée en garde contre le genre d'emploi qu'on exerce soi-même présentement.

«Le travail c'est une routine, et c'est pour pouvoir manger comme du monde, il faut se lever et aller travailler. Il y en a d'autres qui se lèvent et qui vont boire, moi je me lève et je vais travailler», explique Yannick. Ceux qui ne «sont pas faits pour ça» risquent d'être bien malheureux. C'est le cas de Claudia: «Je subis le sort... j'me dis qu'un moment donné, je vais avoir ce que je veux. C'est comme ça que je me reconforte». D'ailleurs, la responsable de son embauche chez Gagnon et frères ne se fait pas d'illusion quant à son avenir dans l'entreprise: «D'après moi, cette fille a beaucoup de potentiel. C'est pas dans une job comme celle-là qu'une fille comme elle va aller chercher de la valorisation et de la motivation. C'est pour ça que je doute qu'elle va rester ici longtemps.»

Charles lui aussi est plus ou moins «heureux» chez Mariveau. Il trouve même difficile d'accepter le court séjour qu'il se propose d'y faire, et cela apparaît comme une constante dans son histoire professionnelle passée. À son avis, la raison en est que ses séjours dans des entreprises sont uniquement «en attendant»:

Mais finalement, encore là, moi mon gros problème, c'est que quand j'arrivais à une place, je me disais: «Je reste pas là pour tout le temps. Quand je vais rester là, c'est que je vais faire quelque chose que j'aime. Je vais avoir étudié pour». J'ai toujours eu dans l'idée de retourner étudier. C'est pour ça que je ne suis pas motivé pour ça.

Selon les nouveaux, l'individu doit «vouloir» faire le travail qu'il fait. Toutefois, il semble qu'il doive en même temps y être «obligé». Si quelqu'un est plus ou moins «fait pour le travail d'usine», John doute qu'il demeure bien longtemps à l'intérieur de l'entreprise: «Je pense pas qu'il va rester longtemps... ça dépend s'il a pas le choix, s'il s'embarque avec des enfants ben jeunes.» Conjoint ou conjointe,

père ou mère, ou encore, dettes, autant de garanties supplémentaires de la pérennité au sein de l'entreprise. Selon Jean — un ancien —, le jeune est rarement « obligé » à son entrée, mais à la longue, la vie suit son cours, « l'obligation prend le dessus », et les choix sont de plus en plus limités :

Comme moi, ça fait à peu près trois ans de ça, j'ai eu une offre pour aller contremaître chez Empire. J'étais chef de groupe ici, je suis le deuxième plus vieux de la shop. Là tu te dis : « Je suis marié, j'ai un petit bonhomme, je suis le dernier entré. Si ça va mal ici, il faut qu'ils en slaquent une maudite gang avant moi ». Ça fait que, quand tu penses au p'tit à nourrir, pis tout ça... t'as pas ben ben le choix... c'est fini les folleries.

« Minimalité » et gestion quotidienne du sens

Les « folleries », pourtant, n'ont jamais eu lieu, pour autant que nous avons pu en juger pendant les six mois qu'a duré cette recherche, et c'est ce sur quoi nous voudrions insister maintenant. Tant pour l'entreprise, dont l'effort de socialisation se situe à un niveau avant tout technique, que pour le jeune nouveau dont l'intégration demeure encore à un niveau fonctionnel après six mois, l'entrée dans l'entreprise se caractérise par sa minimalité et son instrumentalité.

Côté entreprises : absence d'accueil organisationnel, centralité des opérations de production, insistance sur la rapidité d'exécution. Ce sont des éléments dont le caractère minimal ressortit à un processus de composition techniciste. Construit majoritairement à partir des impératifs de la production, le cadre organisationnel se situe toujours au niveau d'un minimum du point de vue structurel — et les acteurs ne sont pas sans concevoir et même entretenir cette minimalité.

Peu accueillis mais rapidement occupés, les jeunes nouveaux en viennent, quant à eux, à définir leur présent immédiat en termes ambivalents. Porteurs, pour la plupart, d'un passé scolaire peu reluisant, lancés sur une voie dont l'horizon est plutôt flou, ils oscillent constamment entre une attitude mi-résignée, mi-complaisante de valorisation de l'immédiateté et une vigilance, furtive mais parfois intense, à l'égard de leur cheminement professionnel. Dans cette optique, le travail en usine apparaît constituer, non plus une étape logique et naturelle d'une vie, mais bien plutôt, pour les jeunes travailleurs journaliers que nous avons étudiés, un *choix raisonnable par la négative*. On contracte avec le travail d'usine un mariage de raison.

À notre avis, ces observations peuvent féconder une réflexion significative sur la nature et la place de nos petites entreprises québécoises ainsi que sur la vie organisationnelle que les jeunes employés pourraient y expérimenter. Lors de notre passage chez Gagnon et frères, une dizaine de jeunes nouveaux travailleurs venaient à peine de faire leur entrée dans l'entreprise. (Des « commandes » importantes avaient justifié cette embauche massive — il s'agit bien d'une embauche massive dans le contexte économique qui sévissait à l'époque (septembre 1990) au sein du secteur manufacturier.) Des entrevues eurent lieu, quelques tests « manuels » furent adminis-

trés. C'est là une procédure exceptionnelle, de l'avis même des frères Gagnon ; en fait, il s'agissait même d'une grande première en 15 ans d'existence.

Dans d'autres circonstances, le processus est différent. En fait, dans les petites entreprises étudiées, c'est plutôt l'absence de protocole qui est habituel : les mesures à l'entrée sont inexistantes, la présentation des travailleurs au nouveau n'est pas à l'ordre du jour, l'entrevue d'embauche — symbolique — est effectuée essentiellement à partir de critères « intuitifs », l'accueil organisationnel en général est réduit à sa plus simple expression. La visite de l'usine est fonctionnelle, dans les deux sens du terme : elle permet essentiellement au nouveau de ne pas s'égarer dans l'usine, mais elle a également pour « fonction » de lui faire prendre conscience qu'il est d'une certaine façon une partie de l'équipe de production, comme on nous le dira ouvertement chez Mariveau.

L'aménagement de l'atelier est pour le moins rustique, dépouillé. Les installations sanitaires et accessoires sont souvent rudimentaires. Les tâches à exécuter sont peu exigeantes. Bien souvent, la formation est inexistante. C'est-à-dire que la réalité à laquelle renvoie habituellement ce terme existe à peine ici. Les habiletés requises à l'entrée ainsi que celles à mettre effectivement en œuvre dans l'exécution de la tâche sont également élémentaires. Les employeurs et les superviseurs ont tendance, à notre avis, à les surévaluer lors des entrevues. Dans l'ensemble, les nouveaux, quant à eux, parlent de capacité de mémoriser des étapes, de minutie. On peut se demander s'ils ne citent pas ces « habiletés » faute de ne pouvoir trouver quelque chose de plus substantiel.

En fait, leur jugement d'ensemble est clair : « Un gars de première année pourrait faire la job », résumera Yannick. D'ailleurs, la scolarité exigible, le secondaire 5, est considérée par les individus comme excessive compte tenu de la nature du travail à effectuer. Et en effet, il s'agit bel et bien d'une scolarité exigible, puisqu'en réalité le diplôme de fin d'études secondaires est rarement demandé ; au contraire, les individus non diplômés sont dans bien des cas préférés aux autres : plus « travailleurs », pense-t-on, plus « obligés » en tout cas, ils sont censés demeurer plus longtemps au sein de l'entreprise.

L'intégration fonctionnelle à l'entreprise s'effectue ainsi dans des conditions et des temps minima. En général, deux ou trois jours suffisent pour apprendre la tâche, deux à trois semaines permettent à l'employeur d'évaluer la nouvelle recrue et à celle-ci de se familiariser avec l'emploi, puis, un mois au plus et les relations avec les co-travailleurs peuvent devenir satisfaisantes. Concernant la tâche à exécuter, rien n'apparaît tout à fait indispensable, sinon cet élément qui n'est ni du domaine des habiletés, ni une disposition ou une attitude, cet élément toutefois essentiel, dont la présence ou l'absence et même la qualité pourront faire toute la différence : ce qu'on pourrait appeler *la capacité de produire*.

À l'observation de l'intégration de jeunes nouveaux, on est en effet frappé par la rapidité avec laquelle tous les éléments extérieurs à la tâche sont réglés. La configuration des lieux, le poste précis de travail, les procédures techniques, les questions

salariales et organisationnelles, tout cela est abordé succinctement. En revanche, le rythme de production est fréquemment élevé. Graduellement, parfois, mais la plupart du temps abruptement, l'entrée dans une usine du type de celles étudiées s'accompagne pour le nouveau du passage en deuxième, en troisième vitesse. Vite le nouveau entre, vite il *punche*, vite on lui indique son « instructeur », vite on le dirige vers les machines, vite il commence à travailler, vite il apprend, vite il produit. Le choc de la réalité chez les nouveaux en est un de *saisissement*. Il y a un choc, non pas tant parce que le travail est difficile physiquement, parce que le niveau sonore est élevé. Il y a un choc parce que le travail est vite commencé, il est vite rapide.

En définitive, le nouveau travailleur n'entretient d'appréhensions véritables sur le plan ni de ses compétences techniques ni de ses compétences sociales. Il y a très peu à apprendre à propos de la tâche, de la tenue, du « comportement organisationnel », des attitudes envers les supérieurs. Dans les petites organisations étudiées, les exigences de base et l'ensemble des règles et récompenses sont élémentaires en ce sens qu'elles font appel à des compétences techniques et sociales acquises vraisemblablement très tôt dans la vie de l'individu, à savoir, par exemple, l'habileté nécessaire pour mettre un billot de bois dans une égreneuse ou l'« intuition » qu'il vaut mieux ne pas insulter son superviseur.

Aussi l'aspect social du comportement apparaît-il secondaire. À la limite, à la question « Ici comment est-ce qu'on se comporte ? », les individus pourraient répondre « Ici, on ne se comporte pas, Monsieur, on travaille ». Dans les usines étudiées, nous avons été mis en présence d'une demande assez pure et peu équivoque de capacité de produire. Or la capacité de produire ne constitue ni une compétence technique ou sociale, ni une habileté, ni quoi que ce soit d'apparenté. Elle est bien plutôt une force, et cela, les jeunes le sentent dès leur entrée, nous accusant parfois de « faire du chi-chi à propos du comportement », se concentrant plutôt, quant à eux, sur leur vitesse d'exécution.

Les usines à l'étude apparaissent en somme comme des systèmes relativement fermés et calibrés assez précisément en fonction d'impératifs de production. Même la radio semble perçue par les superviseurs comme détournant de ce but. Les jeunes aiment la musique. On n'exagère certainement pas en affirmant que la musique est partie intégrante de la culture des jeunes, qu'ils s'y retrouvent, y puisent des modèles de comportement et, de façon plus globale, qu'elle les accompagne partout où ils vont et dans tout ce qu'ils font. Il est surprenant de prime abord de découvrir que les ouvriers travaillent au rythme des mélodies de leur radio. Surprenant parce que, d'une part, c'est souvent dans l'atelier le seul élément qui ne soit pas un objet de la production, et, d'autre part, parce qu'on ne parle ni ne fume au travail. Mais on y écoute de la musique.

Dans ce contexte, on comprend aisément l'importance que la musique peut avoir pour les ouvriers. Lors de notre terrain chez Canalac, la musique fut à deux reprises au centre de discussions et de négociations entre le superviseur et les ouvriers. Même situation chez Market où elle fut interdite à un moment donné. Dans les rapports entre

jeunes et superviseurs, la musique semble être à la fois un symbole, un enjeu et un objet de chantage. Symbole-force d'un groupe d'âge, refuge souvent privilégié entre tous, la musique devient par le fait même un enjeu. Le comportement de l'ouvrier fait qu'il y a droit ou pas. La radio devient ainsi un objet de chantage : on l'accepte si tout va bien, on la tolère au cours des périodes d'essai, on l'interdit lorsque le travail est « mal fait », c'est-à-dire lorsque la capacité de produire semble en souffrir.

*
* *

Les jeunes « embarquent là-dedans », pour reprendre l'expression de l'un d'eux, avec une détermination tiède mais renouvelée quotidiennement. Apprécient leur cheminement « au jour le jour », attentifs aux contraintes de la production, et surtout au rythme de celle-ci, ils effectuent sans éclat et sans révolte la tâche pour laquelle ils ont été embauchés.

Leur choix d'un « travail instrumental » pourrait être relié à leur milieu familial, si l'on en croit DUBAR (1992), qui a mené des recherches avec des jeunes au profil semblable. Nombre de nos jeunes nouveaux ont en effet obtenu le nom de l'entreprise à contacter par l'entremise d'un parent ou d'un ami et aucun ne semble avoir rencontré de réticence dans son milieu concernant la trajectoire professionnelle suivie. La forme identitaire propre à leur cheminement professionnel s'apparente certainement à l'« identité catégorielle » relevée par DUBAR (1992, p. 525), c'est-à-dire l'identification d'abord à une catégorie de travail, ici le travail journalier non spécialisé, en continuité avec l'histoire de vie et l'histoire familiale, mais en rupture avec une époque et avec une logique du métier.

On pourrait ajouter que ces jeunes trouvent leur satisfaction quotidienne à travers leurs relations avec leurs pairs, ou, plus précisément, à partir des échanges presque toujours à la blague qui ont lieu dans les moments libres. Sans cela, il est probable que bon nombre d'entre eux tiendraient peu à ce travail somme toute routinier et ennuyant. Ce qui les ramène vraiment à cet endroit précis, jour après jour, c'est bien plus la perspective de retrouver la « communauté perdue » que le salaire en tant que tel. Comme l'écrivait WILLIS au terme d'une étude sur les *lads* anglais, « au bout du compte, on reconnaît que ce sont, au fond, des gratifications proprement culturelles qui rendent le travail, quel qu'il soit, supportable » (1978, p. 55).

Comment une telle situation évolue-t-elle avec le temps ? Il nous est impossible de le dire car nos observations sur le terrain visaient l'étude de l'entrée dans l'organisation. L'étude de l'intégration à long terme de ces jeunes nous fournirait peut-être le portrait de travailleurs qui, pour avoir négocié collectivement l'utilisation de leur capacité de produire, auraient dégagé une logique adaptative qui leur est propre, un peu à la manière des travailleurs québécois étudiés par BÉLANGER (1991).

Il reste que les usines au sein desquelles ils évoluent sont du type, moins rare qu'on pourrait le croire, où « la logique taylorienne continue de prévaloir » (LINHART, 1991, p. 49). Sans vouloir adopter un point de vue déterministe, nous croyons que la réalité organisationnelle propre à ces usines est structurante de l'expérience spécifique des jeunes nouveaux, à tout le moins en ce qui concerne la marge d'exercice de leur initiative et de leur investissement professionnel. On pourrait difficilement demander à ces jeunes de s'investir plus profondément dans leur travail, vu le peu de soin organisationnel dont, en contrepartie, ils sont l'objet. Les nouvelles recrues sont dès les premières semaines intégrées à un processus micro-cyclique de production qui ne semble pas devoir déboucher sur une prise en compte plus large de leur avenir et de leur cheminement à l'intérieur de la présente usine ou d'une autre. Les entreprises étudiées accordent leur attention première aux contraintes de la production. Elles visent avant tout le rendement optimal de la capacité de produire des nouveaux. Or cette stratégie a toutes les chances de s'avérer contre-productive, si l'on se fie aux analyses de LEIBENSTEIN (1987) et de LEACH (1993).

D'un point de vue plus managérial, il faut selon nous s'interroger sur la survie et sur la compétitivité de ces entreprises, sur le bien-être et sur le sentiment d'appartenance de leurs acteurs, car, si à court terme l'absence d'accueil organisationnel et de formation n'apparaît pas avoir de conséquences commerciales négatives et prévaut au milieu de l'acceptation-résignation des nouveaux employés, à long terme la pérennité d'une telle configuration n'est pas assurée, ici parce que la formation continue prend de plus en plus valeur de nécessité, là parce que viendra peut-être le temps où les nouveaux voudront parler d'avenir.

Pierre PAILLÉ

*Faculté d'éducation,
Université de Sherbrooke.*

BIBLIOGRAPHIE

- ADAMS, Richard, PREISS, Jack J. (dirs), *Human organization research, field relations and techniques*, 1960 Homewood, Illinois, Dorsey Press.
- ASHLEY, William L., James CELLINI, Constance FADDIS, James PEARSO, Allen WIAN et Barbara 1980 WRIGHT, *Adaptation to work: an exploration of processes and outcomes*, Ohio State University, The National Center for Research in Vocational Education.
- BEAUDIN, Arnold, «Le chômage des jeunes: une réalité mouvante», *Le Marché du Travail*, 8, 12: 1987 78-82.
- BEAUPRÉ, Richard, «L'absentéisme au Québec: données sommaires pour 1986-1987», *Le Marché du Travail*, 8, 12: 69-77.
- BÉLANGER, Jacques, «La production sociale des normes de production: monographies d'entreprises en 1991 Grande-Bretagne et au Québec», *Sociologie et sociétés*, 23, 2: 47-49.

- BORMAN, Kathryn M. et Jane REISMAN (dirs), *Becoming a worker*, Norwood, New Jersey, Alex Publishing, 1986.
- BORUS, M. E., *Tomorrow's workers*, Lexington, Massachusetts, Lexington Books, 1982.
- DEAN, Roger A., «Reality shock: the link between socialization and organizational commitment», 1983 *Journal of Management Development*, 1983, 2: 55-65.
- DUBAR, Claude, «Formes identitaires et socialisation professionnelle», *Revue française de sociologie*, 1992 33: 505-529.
- DUMONT, Fernand, *Une société des jeunes?*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 1986.
- FOURNIER, Marcel, *Entre l'école et l'usine*, Montréal, Éditions coopératives St-Martin, 1980.
- GARNEAU, Pierre-Georges, «Les jeunes et le marché du travail», *Le Marché du Travail*, 1, 1: 39-43, 1980.
- GAUTHIER, Madeleine, *Les jeunes chômeurs*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 1988.
- GIRARD, Michel, Hervé GAUTHIER et Alain VINET, *Les jeunes Québécois et le travail*, Québec, Office de planification et de développement du Québec, 1978.
- GLASER, Barney, *Theoretical sensitivity: advances in the methodology of grounded theory*, Mill Valley, California, University of California Press, 1978.
- GLASER, Barney et Anselm STRAUSS, *The discovery of grounded theory*, Chicago, Aldine Publishing, 1967.
- GUÉRIN, Gilles, *Les jeunes et le marché du travail*, Québec, Les Publications du Québec, 1986.
- HUGHES, Everett C., *Men and their work*, Glencoe, Illinois, Free Press, 1958.
- KATZ, Jack, «A theory of qualitative methodology: the social system of analytic fieldwork», dans: 1988 R. M. EMERSON (dir.), *Contemporary field research: a collection of readings*, Prospect Heights, Illinois, Waveland Press, 127-148.
- LEACH, Belinda, «Flexible work, precarious future: some lessons from the Canadian clothing industry», 1993 *Canadian Review of Sociology and Anthropology*, 30: 64-82.
- LEIBENSTEIN, Harvey, *Inside the firm: the inefficiencies of hierarchy*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1987.
- LÉVESQUE, Mireille, *Poursuivre ou non ses études après l'école secondaire*, Montréal, Conseil supérieur de l'éducation, 1982.
- LINHART, Danièle, «Le travail et la question de sa centralité pour l'univers personnel et social», 1991 *Sociologie et sociétés*, 23, 2: 47-49.
- LOUIS, Meryl Reis, «Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings», *Administrative Science Quarterly*, 25: 226-251, 1980.
- STRAUSS, Anselm, *Qualitative analysis for social scientist*, Cambridge, Massachusetts, Cambridge University Press, 1987.
- STRAUSS, Anselm et Juliet CORBIN, *Basics of qualitative research*, Newbury Park, CA, Sage, 1990.

- TREMBLAY, Diane-Gabrielle, *Économie du travail, les réalités et les approches théoriques*, Sainte-Foy, 1990
Télé-Université / Montréal, Éditions Saint-Martin.
- TURNER, C. M., *Socialization into organizations*, Blagdon, England, Further Education Staff College. 1981
- VAN MAANEN, John et Edgar H. SCHEIN, «Toward a theory of organizational socialization», *Research in Organizational Behavior*, 1: 209-264. 1979
- VASSEUR, Philippe, *Le chômage, c'est les autres*, Paris, Belfond. 1985
- WANOUS, John P., «Organizational entry: newcomers moving from outside to inside», *Psychological Bulletin*, 84: 601-618. 1977
- WILLIS, Paul, «L'école des ouvriers», *Actes de la recherche en sciences sociales*, 24: 51-61.
- ZNANIECKI, Florian, *The method of sociology*, New York, Farrar & Rinehart. 1930