

Sous la direction de
Normand Laplante et Lucie Côté

TRANSFORMATIONS DU MONDE DU TRAVAIL

**Regards interdisciplinaires
en relations industrielles**



TRANSFORMATIONS **DU MONDE DU TRAVAIL**

Dans la collection

Gestion des relations humaines – Relations industrielles

Le recrutement, la sélection et l'accueil du personnel

Outils pour développer les compétences du professionnel

François Bernard Malo

2011, ISBN 978-2-7605-2661-7, 384 pages

La domination au travail

Des conceptions totalisantes à la diversification
des formes de domination

Romaine Malenfant et Guy Bellemarre

2009, ISBN 978-2-7605-2421-7, 222 pages

L'entrevue structurée

Pour améliorer la sélection du personnel

Normand Pettersen et André Durivage

2006, ISBN 2-7605-1393-9, 300 pages

Vers une transformation des relations industrielles en Amérique du Nord

Jean-Claude Bernatchez

2006, ISBN 2-7605-1388-2, 216 pages

Membre de
L'ASSOCIATION
NATIONALE
DES ÉDITEURS
DE LIVRES

Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450, Québec (Québec) G1V 2M2

Téléphone : 418 657-4399 – Télécopieur : 418 657-2096

Courriel : puq@puq.ca – Internet : www.puq.ca

Diffusion/Distribution :

Canada : Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand, Boisbriand (Québec), J7H 1N7 –
Tél. : 450 434-0306 / 1 800 363-2864

France : Sodis, 128, av. du Maréchal de Lattre de Tassigny, 77403 Lagny, France
Tél. : 01 60 07 82 99

Afrique : Action pédagogique pour l'éducation et la formation, Angle des rues Jilali Taj Eddine
et El Ghadfa, Maârif 20100, Casablanca, Maroc – Tél. : 212 (0) 22-23-12-22

Belgique : Patrimoine SPRL, avenue Milcamps 119, 1030 Bruxelles, Belgique
Tél. : 02 7366847

Suisse : Servidis SA, Chemin des Chalets, 1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse
Tél. : 022 960.95.32



La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

Sous la direction de
Normand Laplante et Lucie Côté

TRANSFORMATIONS DU MONDE DU TRAVAIL

**Regards interdisciplinaires
en relations industrielles**



Presses de l'Université du Québec

*Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec
et Bibliothèque et Archives Canada*

Vedette principale au titre :

Transformations du travail : regards interdisciplinaires en relations industrielles
(Collection Gestion des ressources humaines et Relations industrielles)

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 978-2-7605-3528-2

1. Relations industrielles. 2. Personnel - Direction. 3. Travail - Politique gouvernementale.
4. Psychologie du travail. 5. Négociations collectives. 6. Relations industrielles - Québec
(Province). I. Laplante, Normand, 1950- . II. Côté, Lucie, 1957- . III. Collection :
Gestion des relations humaines-Relations industrielles.

HD6971.T722 2012 331 C2012-941238-4

Les Presses de l'Université du Québec reconnaissent l'aide financière du gouvernement
du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada et du Conseil des Arts du Canada
pour leurs activités d'édition.

Elles remercient également la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC)
pour son soutien financier.

Mise en pages: INTERSCRIPT

Couverture: RICHARD HODGSON ET MICHÈLE BLONDEAU

2012-1.1 – Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

© 2012 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 4^e trimestre 2012

Bibliothèque et Archives nationales du Québec/Bibliothèque et Archives Canada – Imprimé au Canada



REMERCIEMENTS

Dans la réalisation de cet ouvrage, nous désirons souligner la collaboration particulière de deux professeures du Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais, soit mesdames Francine d'Ortun et Mélanie Dufour-Poirier. Celles-ci ont été directement impliquées dans le lancement de ce projet et sa mise en œuvre en contribuant notamment à l'orientation donnée à l'ouvrage collectif, au choix du titre et à l'élaboration d'une grille d'évaluation des différents chapitres.

Nous tenons également à exprimer notre gratitude à tous les évaluateurs qui ont gracieusement accepté de nous faire part de leurs commentaires sur une première version des chapitres. Ces commentaires ont permis aux différents auteurs de bonifier leurs contributions à ce livre.



TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	VII
----------------------------	-----

Introduction	1
<i>Normand Laplante et Lucie Côté</i>	

Partie 1

LES INTERVENTIONS DE L'ÉTAT	13
--	----

Chapitre 1

LES RELATIONS INDUSTRIELLES FACE À L'ÉVOLUTION DU MARCHÉ DU TRAVAIL ..	15
---	----

Ali Bejaoui

1. La transformation du marché du travail	17
2. Les tendances qui ont marqué le marché du travail québécois ...	19
2.1. Un secteur des services qui prend de l'expansion aux dépens du secteur des biens	19
2.2. Une économie de plus en plus basée sur le savoir	20
2.3. Une participation accrue des femmes sur le marché du travail	21
2.4. Une main-d'œuvre de plus en plus vieillissante	22
2.5. La prolifération des emplois atypiques ou non traditionnels	24
2.5.1. Le travail à temps partiel de plus en plus répandu ...	24
2.5.2. Le travail autonome en expansion	25
2.5.3. Une tendance à la hausse de l'emploi temporaire	27
3. Les implications pour les relations industrielles	28
4. La poursuite de la flexibilité et de la sécurité	30
Bibliographie	33

Chapitre 2

LES DÉLOCALISATIONS : UN PORTRAIT JURIDICO-ÉCONOMIQUE	35
--	----

Samir Amine et Julie Bourgault

1. Définition	38
2. Économiquement parlant	39
2.1. Les motifs de délocalisation	39
2.2. L'évaluation et les données empiriques	40
2.2.1. Les approches microéconomiques	41
2.2.2. Les approches macroéconomiques	41
2.2.3. La situation au Québec	42

3. Que dit le droit québécois?	42
3.1. L'encadrement juridique de la fin d'emploi	44
3.2. L'encadrement juridique de l'accréditation, de la négociation collective et de la convention collective en cas de sous-traitance et de fermeture d'entreprises ou d'établissements	49
Conclusion	52
Bibliographie	53

Chapitre 3

LE RÉGIME QUÉBÉCOIS DE SST :

UNE RÉFORME INACHEVÉE FACE AUX TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL 55

Normand Laplante et Romaine Malenfant

1. La construction sociohistorique du régime de SST au Québec . . .	58
2. Le régime québécois actuel de SST	62
2.1. Les mesures de prévention et inspection	64
2.2. La réparation et le financement du régime	66
2.3. La mise en place et l'évolution du régime	66
2.3.1. L'évolution des lésions professionnelles	67
2.3.2. L'application du régime de SST	70
3. Les transformations du monde du travail	73
3.1. Les problèmes de santé au travail dans le secteur tertiaire . .	77
3.2. La santé et la sécurité des femmes au travail	79
3.3. Les petites entreprises et la syndicalisation	81
4. La modernisation du régime de SST : une réforme à venir	83
Conclusion	86
Bibliographie	86

Chapitre 4

L'ALLOCATION UNIVERSELLE ET L'IMPÔT NÉGATIF :

DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE 93

Samir Amine, Pedro Lages Dos Santos et Arnaud Rioual

1. L'allocation universelle (AU) et l'impôt négatif (IN) : le fondement des débats qui animent les partisans et les détracteurs du concept	97
1.1. Un bref rappel historique de la genèse du concept	97
1.2. L'allocation universelle (AU) et l'impôt négatif (IN)	100

2. Du paramétrage de l'AU à la diversité de ses partisans.	104
2.1. Quel taux d'imposition et quel montant pour l'AU : au-dessous, au-dessus ou juste au niveau du seuil de pauvreté?	104
2.1.1. Le paramétrage du dispositif de l'IN	104
2.1.2. Illustration à partir de la distribution des revenus 2009 au Canada	111
2.2. Quel financement pour le dispositif: dividende social, impôt négatif ou taxe sur les ventes?	113
2.2.1. Le «dividende social» financé sur les ressources naturelles du pays	113
2.2.2. Un financement par une taxe sur les ventes (TV).	115
3. Les détracteurs de l'allocation universelle	119
3.1. On ne va tout de même pas payer les gens à ne rien faire! . .	119
3.2. Une critique plus idéologique, sur le terrain de la moralité : on ne peut prendre sur le travail productif pour financer le surfeur inconditionnel	120
3.3. Le problème de l'individualisation de l'AU.	121
Conclusion	122
Bibliographie	124

Partie 2

LES INTERVENTIONS AU SEIN DES ORGANISATIONS 125

Chapitre 5

LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE : TOUR D'HORIZON D'UN CONCEPT EN PLEINE ÉVOLUTION 127

Martin Lauzier et Rémi Archambault

1. Qu'est-ce que le contrat psychologique?	131
2. Quelles sont les distinctions entre l'ancien et le nouveau contrat psychologique?	134
3. Quels sont les constituants et modes opératoires du contrat psychologique?	136
4. Comment se développe et évolue le contrat psychologique chez l'employé?	138
5. Quels sont les enjeux et les pistes pour la recherche sur le contrat psychologique?	140
5.1. Une définition à reconsidérer.	140
5.2. Par-delà une perception (subjective) de la réalité.	141
5.3. Qui représente l'organisation?	141

5.4. Influence du contexte organisationnel et incidence sur les parcours de carrière	142
Conclusion	143
Bibliographie	144

Chapitre 6

LE BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL : PASSÉ, PRÉSENT, FUTUR.	149
<i>Lucie Côté, Élane Tremblay et Keedy Styve Audrey</i>	
1. L'évolution du concept du bien-être psychologique	152
1.1. L'état des recherches sur le bien-être psychologique au travail	153
1.2. La pertinence d'une nouvelle conceptualisation du bien-être psychologique au travail	156
2. La conceptualisation proposée	158
2.1. Les antécédents individuels	159
2.2. Les antécédents organisationnels	161
2.3. Les résultats individuels	163
2.3.1. Les caractéristiques de l'expérience du bien-être psychologique	163
2.3.2. Les comportements individuels	165
2.4. Les résultats organisationnels	166
3. Les aspects appliqués du bien-être psychologique au travail dans la société québécoise	167
3.1. L'État	167
3.2. Les acteurs sociaux et communautaires	170
3.3. Les entreprises	172
4. Les enjeux et les perspectives futures	174
Bibliographie	177

Chapitre 7

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ENTREPRISES COLLECTIVES : UNE MEILLEURE GESTION QUE DANS LES ENTREPRISES PRIVÉES ?	181
<i>Guy Bellemare, Louise Briand, Romaine Malenfant et Amélie Champagne</i>	
1. Des définitions	186
1.1. Les entreprises collectives et la comparaison avec le <i>non-profit sector</i>	186
1.2. Définitions de la GRH	188
2. L'importance et la résilience des entreprises collectives	189
2.1. L'importance économique des entreprises collectives	189

2.2. La résilience supérieure des coopératives comparativement aux entreprises privées à but lucratif.	190
2.3. Quelques données empiriques québécoises.	191
2.4. Comment expliquer ces performances supérieures des entreprises collectives au chapitre de la résilience?	191
3. Un bilan des études comparatives entre entreprises collectives et entreprises privées sur les enjeux du travail et la GRH.	192
3.1. Les comparaisons entre entreprises collectives et privées sur le plan international	192
3.2. Comparaisons entre les entreprises collectives et les entreprises privées de taille identique au Québec et Canada	196
3.3. Des risques liés au transfert des outils de gestion des entreprises privées vers les entreprises collectives?	202
3.3.1. Le modèle de gestion stratégique.	202
3.3.2. La rémunération au rendement	204
4. Isomorphisme institutionnel ou renforcement des spécificités collectives?	205
5. Discussion et conclusion	209
5.1. Les entreprises collectives : une GRH différente et meilleure	209
5.2. Les pistes de recherche.	210
5.2.1. Les motivations et la sélection du personnel	210
5.2.2. Les entreprises collectives : toutes pareilles? Pour des comparaisons intrasectorielles.	211
5.2.3. Pour une analyse des regroupements sectoriels	212
5.3. Conclusions pratiques à tirer de ce bilan	214
Bibliographie	215

Chapitre 8

PERSPECTIVES THÉORIQUES SUR LA PRÉPARATION

À LA NÉGOCIATION COLLECTIVE. 227

Jean-François Tremblay et Jean-Guy Bergeron

1. Les théories économiques de la négociation.	230
2. Les théories de l'approche mixte.	236
3. Le construit de la préparation à la négociation collective.	242
3.1. La dimension technique de la préparation syndicale et patronale	242
3.2. La dimension mobilisation de la préparation syndicale	244
3.3. La dimension politique de la préparation patronale.	245

3.4. La dimension synoptique de la préparation syndicale et patronale	247
3.5. La préparation globale à la négociation collective.	248
Conclusion : la préparation comme stratégie.	249
Bibliographie	250

Partie 3

LES INTERVENTIONS AU SEIN DE LA DISCIPLINE DE LA GRH	255
---	------------

Chapitre 9

DES SIRH À LA E-GRH : QU'AVONS-NOUS APPRIS APRÈS VINGT ANS D'ENSEIGNEMENT ET DE RECHERCHE EN RELATIONS INDUSTRIELLES AU QUÉBEC ?	257
---	------------

Thierry Wils et Christiane Labelle

1. La e-GRH : un enjeu pour qui?	261
1.1. Qu'est-ce que la e-GRH?	262
1.2. Quelles compétences en e-GRH faut-il maîtriser?	264
2. La e-GRH : un enjeu pour la formation universitaire en RI au Québec? Résultats de l'enquête	266
2.1. Des formations très inégales en e-GRH	267
2.2. Des contenus théoriques insuffisamment couverts.	268
2.3. Des applications pratiques peu convaincantes.	271
3. Des constats inquiétants.	273
3.1. La e-RH est souvent oubliée !.	273
3.2. L'initiation à la modélisation et la gestion du changement sont souvent négligées.	273
3.3. Le savoir prime sur l'utilisation des SIRH	274
3.4. Un diagnostic s'impose	275
Conclusion	277
Bibliographie	280

Chapitre 10

LA PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS : SA NATURE ET SES FONDEMENTS	283
---	------------

Roland Foucher et Eric Gosselin

1. Définition.	286
2. La nature de la psychologie du travail et des organisations	286
3. Les enjeux de la psychologie du travail et des organisations	287
4. Les objets de la psychologie du travail et des organisations.	288

4.1. Individus, travail et vie en milieu organisationnel.	289
4.2. Les groupes en milieu de travail	289
4.3. Le fonctionnement et l'évolution des organisations.	290
4.4. Les applications aux programmes mis sur pied pour gérer les personnes	291
5. Les fondements de la psychologie du travail et des organisations	292
5.1. Les postulats sur l'objet d'étude.	292
5.2. Les postulats d'ordre épistémologique	293
5.3. Le degré d'unicité ou d'intégration de l'objet d'étude	295
6. Un aperçu de l'évolution de la psychologie du travail et des organisations	297
6.1. L'influence des théories dominantes en gestion	297
6.2. Les besoins provoqués par la situation économique et sociale	298
6.3. Les exigences provenant de la législation	299
6.4. Les interventions des psychologues en milieu de travail	300
6.5. L'effet d'entraînement de certains travaux.	300
Conclusion	301
Bibliographie	301

Chapitre 11

LA PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS :

SES APPORTS À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH).	305
---	-----

Roland Foucher et Eric Gosselin

1. Les apports à la dotation	309
2. Les apports à la formation du personnel.	313
3. Les apports à la gestion des carrières	318
4. Les apports à la gestion du rendement	322
5. Les apports à la gestion de la rémunération	325
6. Les apports à la gestion de la santé au travail	326
7. Les apports de la psychologie du travail et des organisations aux objectifs de la GRH	333
Conclusion	340
Bibliographie	342

Conclusion	359
----------------------	-----

Normand Laplante et Lucie Côté

Notices biographiques des auteurs	365
---	-----



INTRODUCTION

*Normand Laplante
et Lucie Côté*

L'année 2012 marque les vingt ans d'existence du Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais (UQO). C'est dans ce contexte et pour souligner cet anniversaire que l'idée est née de produire un ouvrage collectif mettant à contribution des professeurs du Département, qui pourraient également s'adjoindre des collaborateurs pour apporter leurs réflexions sur les changements qui ont marqué le domaine des relations industrielles et les défis qui l'attendent.

Avant de présenter l'orientation et le contenu de cet ouvrage collectif, il est utile de rappeler que si le Département de relations industrielles fête ses vingt ans d'existence en 2012, le domaine des relations industrielles est présent à l'UQO depuis bien plus longtemps, soit depuis les années 1970, avec l'insertion d'une dimension liée aux relations industrielles dans les programmes en administration et éventuellement la création de programmes autonomes en relations industrielles à compter de 1979. Au premier certificat en relations de travail se sont ajoutés d'autres programmes couvrant, à terme, tous les cycles universitaires, du premier au troisième cycle. Le professeur André Beaucage, maintenant à la retraite et principal initiateur du développement des relations industrielles à l'UQO, offre une excellente analyse du développement des trente premières années de ce domaine d'études entre la fin des années 1970 et la fin des années 2000¹. Cet article du professeur Beaucage présente le développement des programmes, leur philosophie et le corps professoral qui lui est rattaché, ainsi que certains indicateurs du succès des relations industrielles à l'UQO, à savoir les effectifs étudiants et des diplômés ainsi que les contributions des professeurs dans les activités de recherche et les services à la collectivité.

Après un nombre significatif d'années d'existence, il est fréquent de souligner l'anniversaire d'un département en colligeant les contributions scientifiques que ses professeurs ont pu produire au cours des ans. Ce fut notamment le cas du Département des relations industrielles de l'Université Laval et de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal qui, au milieu des années 1990, ont respectivement publié

1. Beaucage, A. (2010). «Les relations industrielles à l'Université du Québec en Outaouais : les trente années de développement d'un domaine d'études», *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, vol. 5, n° 1, <<http://www.remest.ca/pages/Vol5No1.php>>, consulté le 24 septembre 2012.

un ouvrage pour marquer leur cinquante ans d'existence². Ces deux ouvrages voulaient illustrer l'ampleur du domaine des relations industrielles en se fondant essentiellement sur des textes déjà publiés dans des livres ou des revues scientifiques. Pour souligner le vingtième anniversaire du Département de relations industrielles de l'UQO, nous avons plutôt demandé à ses professeurs de contribuer à un ouvrage collectif dans lequel ils pourraient nous faire part de leurs analyses et réflexions sur certains problèmes qui intéressent la société en général et les relations industrielles en particulier. Il s'agit essentiellement de textes inédits produits pour cet ouvrage collectif, dans lequel un regard neuf est formulé par des spécialistes du domaine des relations industrielles.

Les auteurs sont de formations diverses, provenant tant des relations industrielles que de la sociologie, des sciences économiques, de la psychologie, du droit, de l'administration ou de l'anthropologie. Dans ce sens, ils représentent la diversité que l'on retrouve au sein du domaine des relations industrielles, fondé sur une analyse multidisciplinaire de tout ce qui touche le monde du travail et des rapports individuels ou collectifs entre ses acteurs : les travailleurs et leurs représentants, les employeurs et l'État. C'est à cette multiplicité des approches que nous avons fait appel pour que les auteurs nous entretiennent de leurs réflexions sur certains problèmes qui intéressent plus particulièrement leur domaine de spécialisation. Le système des relations industrielles s'est développé sur la base d'une relation d'emploi stable selon laquelle le travailleur pouvait escompter faire toute sa carrière auprès du même employeur. Depuis quelques années, la situation est bien différente et nous assistons à des changements importants dans le monde du travail qui ne sont pas sans influencer le domaine des relations industrielles. Mondialisation et compétitivité internationale, restructuration et délocalisation d'entreprises, changements technologiques et organisationnels, tertiarisation de l'économie, vieillissement et féminisation de la main-d'œuvre sont au nombre des facteurs qui transforment le monde du travail. Ceci nous pousse à réfléchir sur les incidences de ces changements sur les grands champs des relations industrielles que sont les relations

2. Voir à cet effet les deux ouvrages suivants : Blouin, R. (1994). *Les relations industrielles au Québec : 50 ans d'évolution*, Québec, Les Presses de l'Université Laval ; Bourque, R. et G. Trudeau (1995). *Le travail et son milieu : cinquante ans de recherche à l'école de relations industrielles*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.

du travail, la gestion des ressources humaines et les politiques publiques du travail. Ces trois domaines sont effectivement concernés par les changements qui marquent le monde du travail.

Des spécialistes du travail provenant de disciplines diverses présentent ainsi de façon inédite comment les transformations du monde du travail touchent le domaine des relations industrielles dans plusieurs de ses aspects et comment elles sont tout aussi porteuses de progrès que de risques pour les individus et les organisations qui aspirent de façon légitime à se développer. Ils nous entretiennent sur les grands changements qui touchent les contextes interne et externe des entreprises sur les plans économique, financier et politique, ainsi que les stratégies, les enjeux et les pratiques des différents acteurs du système des relations industrielles. Les auteurs abordent ces thématiques avec une analyse et des réflexions qui sauront intéresser tant les spécialistes du travail que les professionnels qui œuvrent dans le domaine des relations industrielles et de la gestion ou du développement des ressources humaines. Ce livre est ainsi susceptible d'intéresser les différents intervenants du domaine des relations industrielles, tant les spécialistes du travail que les professionnels ou ceux qui aspirent à cette profession en tant que conseillers en gestion des ressources humaines ou en relations industrielles. Évidemment, il ne traite pas de tous les aspects du monde du travail et des relations industrielles, mais il en aborde néanmoins des aspects très importants sur lesquels les acteurs du monde du travail peuvent agir.

La première partie de l'ouvrage regroupe quatre chapitres qui portent plus particulièrement sur les interventions de l'État à travers ses politiques publiques et sa législation pour affronter les défis du monde du travail contemporain. L'État québécois est souvent perçu comme progressiste en matière de politiques sociales. Certains trouveront d'ailleurs qu'il est trop interventionniste et d'autres, pas assez. Il a néanmoins un rôle à jouer pour assurer une meilleure redistribution des ressources et une meilleure justice sociale. Cette partie traite ainsi de sujets sur lesquels l'État agit ou est appelé à agir comme la flexicurité, les délocalisations, la santé et sécurité du travail ainsi que la problématique des allocations universelles.

Dans le premier chapitre, intitulé «Les relations industrielles face à l'évolution du marché du travail», Ali Bejaoui présente les principales transformations du marché du travail, à savoir les changements technologiques, la globalisation des marchés, une économie de plus en plus

basée sur le savoir, le développement du secteur tertiaire, la féminisation du marché du travail et le vieillissement de la main-d'œuvre. En parallèle avec ces transformations, les emplois dits atypiques (travail à temps partiel, contrat à durée déterminée, travail autonome) se sont multipliés, dans une quête d'une plus grande flexibilité par les entreprises. Certains facteurs sociaux peuvent également favoriser ces emplois atypiques, alors que les parcours professionnels au cours d'une vie ne sont plus aussi linéaires (études-travail-retraite) qu'avant et que les individus cherchent à répondre à des besoins multiples permettant de concilier ces stades de vie qui se chevauchent de plus en plus. Il n'en demeure pas moins que l'emploi atypique peut engendrer des risques d'insécurité qui doivent être pris en compte par les politiques publiques. Ces changements posent des défis pour le système des relations industrielles basé sur une relation d'emploi stable qui offrait une plus grande sécurité aux travailleurs sur le plan tant de l'emploi que du revenu. Concilier la flexibilité et la sécurité dans une démarche de « flexicurité » pourrait constituer une voie à explorer pour rétablir l'harmonie entre le système des relations industrielles et la réalité du monde du travail contemporain.

Le chapitre 2, intitulé « Les délocalisations : un portrait juridico-économique », explore la question de la délocalisation des entreprises sous l'angle des motifs et des impacts économiques de celles-ci et de l'encadrement juridique pour protéger les travailleurs. La délocalisation peut prendre différentes formes, que ce soit à l'intérieur d'un même pays ou à l'étranger, mais il s'agit essentiellement d'un transfert de la production de biens ou de services dans d'autres lieux que ceux d'origine. Peu importe la forme qu'elle prend, la délocalisation entraîne souvent des pertes d'emplois. Dans un premier temps, **Samir Amine** et **Julie Bourgault** exposent les motifs économiques derrière la délocalisation, qui sont grandement liés à la réduction des coûts, notamment ceux liés au travail. Bien que les effets des délocalisations sur les emplois soient encore loin d'être majeurs dans l'économie d'ici, il n'en demeure pas moins que certains secteurs sont plus touchés, notamment le secteur manufacturier, sans épargner le secteur des services. Dans un second temps, les auteurs examinent la protection juridique offerte aux travailleurs qui perdent leur emploi à la suite d'une délocalisation. Le cadre juridique québécois donne beaucoup de pouvoir à l'employeur pour procéder à des délocalisations sur la base de motifs économiques alors qu'il ne fait qu'atténuer les conséquences pour les travailleurs touchés.

Les travailleurs bénéficient d'une protection de leur santé et sécurité du travail (SST) depuis déjà de nombreuses années alors que les milieux de travail doivent s'assurer de leur offrir des conditions de travail sécuritaires. Le régime de SST prévoit également des indemnités pour compenser du moins en partie les dommages subis par les travailleurs lors d'un accident du travail ou à la suite d'une maladie professionnelle. **Normand Laplante et Romaine Malenfant**, dans le chapitre 3 intitulé «Le régime québécois de SST : une réforme inachevée face aux transformations du travail», examinent toutefois dans quelle mesure le régime québécois a su ou non s'adapter aux transformations du monde du travail des dernières années. Ce régime s'est d'abord développé pour répondre plus particulièrement aux problèmes de sécurité du travail vécus dans les secteurs industriel et manufacturier. Au début des années 1980, une grande réforme du régime a eu lieu qui a permis d'uniformiser les modalités relatives à la prévention et à la réparation. Le régime alors mis en place reposait sur des grands principes comme l'élimination des dangers à la source, le paritarisme et l'indépendance des médecins du travail, tout en accordant de nouveaux droits aux travailleurs victimes de lésions professionnelles, notamment le droit à la réadaptation et le droit au retour au travail. Quatre mécanismes étaient privilégiés pour développer la prévention au sein des établissements, soit le programme de prévention, le programme de santé, le comité de santé et de sécurité du travail ainsi que le représentant à la prévention. Toutefois, trente ans plus tard, une majorité de travailleurs ne peuvent toujours pas bénéficier de ces mécanismes de prévention. Par ailleurs, le régime québécois n'a pas vraiment su s'adapter aux transformations du monde du travail et aux «nouveaux» risques qu'elles apportent. L'effort de modernisation entrepris par la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) en 2010 et les propositions déposées pour moderniser le régime ne laissent pas croire que celui-ci sera véritablement mieux adapté.

Concernant les politiques publiques visant à assurer une meilleure redistribution de la richesse pour amoindrir les effets de la crise financière de la fin des années 2000, dans le chapitre 4 intitulé «L'allocation universelle et l'impôt négatif : de la théorie à la pratique», **Samir Amine, Pedro Lages Dos Santos et Arnaud Rioual** nous entretiennent du concept de l'allocation universelle et de son financement. En fait, le concept de l'allocation universelle remonterait à l'Antiquité, mais aurait de la difficulté à entrer dans les projets ou priorités des décideurs politiques. Pourtant, l'allocation universelle semble progresser un peu partout dans

le monde et plusieurs pays avancent dans cette voie, parfois sans même s'en apercevoir. L'allocation universelle soulève néanmoins de nombreux débats économiques et idéologiques quant à sa pertinence, son ampleur et ses modes de financement, ce qu'exposent les auteurs. L'allocation universelle devrait-elle représenter une juste redistribution de la richesse collective qui profiterait à tous ou au contraire servirait-elle à financer des inactifs volontaires qui profiteraient du travail des autres ? Quel devrait être le montant de l'allocation universelle pour poursuivre des objectifs de justice sociale sans nuire à l'économie ? Devrait-on financer l'allocation universelle par un impôt négatif, par un dividende social financé par les ressources naturelles du pays ou encore par une taxe sur les ventes ? Les auteurs présentent les arguments derrière ces débats tout en fournissant une modélisation de l'allocation universelle selon différents paramètres de l'impôt négatif.

La deuxième partie du livre comprend les quatre chapitres suivants et s'intéresse à des pratiques que l'on retrouve au sein des organisations pour répondre aux défis actuels auxquels elles font face. Ces chapitres traitent tour à tour du contrat psychologique, du bien-être psychologique, de la gestion des ressources humaines au sein des entreprises collectives et de la préparation des acteurs syndicaux et patronaux à la négociation collective.

Dans le chapitre 5 intitulé « Le contrat psychologique : tour d'horizon d'un concept en pleine évolution », Martin Lauzier et Rémi Archambault examinent comment le contrat psychologique prend sa place dans la gestion de carrière. Le contrat psychologique fait référence à un ensemble de croyances à l'égard des engagements qu'est censée entretenir une organisation à l'égard de son employé. La recherche de flexibilité de plusieurs entreprises va souvent à l'encontre de la stabilité et de la sécurité d'emploi qui caractérisaient les entreprises d'autrefois. Ces changements ont entraîné une modification des attentes des employés envers leur emploi, leur employeur et leur cheminement de carrière. En d'autres termes, le contrat psychologique entre les employés et leur employeur s'est aussi modifié. La dimension relationnelle (opportunité de carrière, développement de la personne, sens du travail, autonomie décisionnelle) du contrat psychologique prend plus d'importance que la dimension transactionnelle qui met en jeu les attentes relatives à la rémunération et à la sécurité d'emploi. Toutefois, la violation du contrat psychologique peut amener l'employé à réviser son engagement, sa confiance et sa loyauté envers l'organisation. La carrière des travailleurs s'affranchirait

des frontières de l'organisation alors que ceux-ci développeraient une carrière répondant davantage à leurs besoins de développement et d'accomplissement. La recherche de flexibilité peut sembler avantageuse sur le plan économique, mais elle peut aussi mener les organisations vers la perte d'une main-d'œuvre loyale et engagée.

Un autre enjeu important du travail contemporain concerne le bien-être psychologique au travail, sujet dont traitent Lucie Côté, Éline Tremblay et Keedy Styve Audrey dans le chapitre 6, intitulé «Le bien-être psychologique au travail : passé, présent, futur». Il est indéniable que les préoccupations pour la santé mentale se font de plus en plus importantes. Toutefois, la santé mentale est fréquemment traitée sous l'angle de l'absence de maladie plutôt que du développement de la santé. Le concept de bien-être psychologique au travail aborde justement la santé sous un angle positif, alors qu'il est associé à la recherche du bonheur et de l'épanouissement de soi et non à l'absence de maladie. Par ailleurs, les facteurs permettant de prévenir l'apparition de la maladie seraient vraisemblablement différents de ceux permettant le développement du bien-être. Le chapitre identifie des facteurs individuels et des facteurs organisationnels favorisant justement le développement du bien-être psychologique au travail ainsi que les résultats qui peuvent en découler. Il semble toutefois que la société en général accorde encore peu d'importance à ce concept. En pratique, les interventions de l'État portent encore essentiellement sur la prévention des facteurs de risque associés au développement de la maladie et beaucoup moins sur le développement des aspects positifs de la santé. Le concept de bien-être psychologique ne relève pourtant pas de l'utopie, car il s'observe au sein de certaines entreprises. Les efforts de promotion du bien-être déployés par l'État, les groupes d'action sociale et communautaire et les entreprises, dans une perspective véritablement positive, sont encore trop marginaux. Pourtant, mieux comprendre et agir pour développer le bien-être s'avère essentiel, car les retombées positives sont nombreuses tant pour les individus que pour les organisations qui veulent lui prêter attention.

Les entreprises privées visent essentiellement la recherche du profit, adoptant des stratégies économiques pouvant être incompatibles avec la création d'emplois ou même mener à une réduction de ceux-ci, comme illustré avec les délocalisations. Une autre forme d'entreprises s'est particulièrement développée depuis une vingtaine d'années, soit les entreprises collectives qui regroupent les organismes sans but lucratif, les entreprises d'économie sociale et les coopératives. Ces entreprises

fonctionnent selon une logique économique et sociale différente de celle des entreprises privées. Dans le chapitre 7 intitulé «La gestion des ressources humaines dans les entreprises collectives : une meilleure gestion que dans les entreprises privées?», **Guy Bellemare, Louise Briand, Romaine Malenfant et Amélie Champagne** analysent justement les pratiques de gestion ressources humaines dans les entreprises collectives. Une thèse souvent défendue est que la gestion dans les entreprises collectives est déficiente, les gestionnaires y étant mal préparés et plus centrés sur la mission de leur entreprise que sur l'efficacité organisationnelle. Selon cette thèse, pour être efficaces, les entreprises collectives devraient copier ce qui se fait dans les entreprises privées. Les auteurs développent des arguments à l'encontre de cette thèse. Premièrement, le taux de survie des entreprises collectives est plus élevé que celui des entreprises privées de taille comparable. Deuxièmement, les entreprises collectives sont souvent mieux organisées que les entreprises privées et plus professionnelles dans leur gestion des ressources humaines, adoptant davantage de politiques et de pratiques considérées parmi les meilleures. De plus, pour préserver un mode de fonctionnement plus démocratique, les entreprises collectives n'ont pas intérêt à importer les modes de gestion des entreprises privées. Celles-ci pourraient au contraire avoir avantage à s'inspirer des pratiques de gestion participative et de la plus grande transparence des entreprises collectives.

Le chapitre 8, intitulé «Perspectives théoriques sur la préparation à la négociation collective», porte sur des enjeux tout à fait différents, mais non moins importants pour le monde du travail alors que **Jean-François Tremblay et Jean-Guy Bergeron** analysent les attributs de la préparation à la négociation collective entre les syndicats et les employeurs. La négociation collective a souvent été analysée sous l'angle de la dynamique ayant cours entre les acteurs au moment où elle se déroule ainsi que des résultats qui en découlent. Toutefois, l'étape cruciale de la préparation par les acteurs à la négociation a été beaucoup moins étudiée. Les théories qui s'intéressent à la négociation collective permettent de comprendre certains éléments importants de la préparation comme l'acquisition de l'information pertinente et les rapports des parties avec leurs commettants, mais ce chapitre va plus loin en présentant un modèle novateur permettant de circonscrire l'ensemble des activités propres à la préparation à la négociation, tout en les insérant dans un processus stratégique des acteurs. Le modèle proposé comprend trois dimensions, une dimension technique liée à l'analyse des informations

(environnement interne et externe, analyse prévisionnelle), une dimension où les parties doivent composer avec leurs commettants (mobilisation pour le syndicat et négociation intra-organisationnelle pour l'employeur) et une dimension synoptique permettant aux acteurs d'inscrire la négociation dans une démarche stratégique pour en tirer le meilleur parti. La préparation à la négociation collective s'inscrit en effet dans un processus où les parties doivent explorer les possibilités en obtenant le maximum d'information, en sollicitant l'adhésion de leurs commettants et en développant une stratégie qui orientera les tactiques à utiliser lors de la négociation proprement dite.

Finalement, la troisième partie du livre comprend les trois derniers chapitres, qui explorent le développement de la gestion des ressources humaines, discipline importante en relations industrielles, sous l'angle de l'adaptation des programmes d'enseignement universitaires devant l'essor qu'ont pris les systèmes d'information ainsi que de ce qu'a pu lui apporter la psychologie du travail et des organisations.

Les vingt dernières années ont vu un développement important des technologies et des systèmes d'information, notamment dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Cette évolution a donné naissance à la e-GRH, qui transforme les pratiques en gestion des ressources humaines. D'ailleurs, les compétences en informatique et dans le traitement des systèmes d'information sont de plus en plus en demande de la part des employeurs. Aux États-Unis, plusieurs universités ont relevé le défi technologique en gestion des ressources humaines. Dans le chapitre 9 intitulé «Des SIRH à la e-GRH : qu'avons-nous appris après vingt ans d'enseignement et de recherche en relations industrielles au Québec?», **Thierry Wils** et **Christiane Labelle** examinent la place qu'occupe la e-GRH dans les programmes universitaires de relations industrielles au Québec, ainsi que l'importance que les chercheurs lui accordent dans leurs publications. Un constat inquiétant se dégage de leur analyse, alors que l'enseignement de la e-GRH est peu présente dans les programmes de relations industrielles, tant au premier cycle qu'aux cycles supérieurs, et beaucoup moins que dans les programmes d'administration. Il y a certes des difficultés à développer cette dimension dans les cours, mais au-delà des difficultés techniques, l'intérêt des professeurs pour la e-GRH semble plutôt faible, comme en témoigne le peu d'articles scientifiques de leur part traitant de cette problématique.

L'enseignement universitaire au Québec relativement à la e-GRH prend beaucoup de retard et les diplômés sont mal préparés à utiliser les technologies de l'information.

Dans le chapitre 10 intitulé «La psychologie du travail et des organisations : sa nature et ses fondements», Roland Foucher et Eric Gosselin présentent la nature et l'évolution d'une discipline qui a marqué l'élaboration des connaissances servant de fondements à la gestion des ressources humaines ainsi que ses contributions aux relations du travail. La psychologie du travail et des organisations a trois caractéristiques principales, à savoir qu'elle est une sous-discipline de la psychologie, qu'elle a une portée appliquée et qu'elle a un caractère scientifique. Elle intervient à quatre niveaux, soit l'individu, les groupes, l'organisation ainsi qu'aux composantes psychologiques des programmes développés par les organisations dans la gestion des ressources humaines. Finalement, dans le chapitre 11 intitulé «La psychologie du travail et des organisations : ses apports à la gestion des ressources humaines (GRH)», les mêmes auteurs présentent la contribution de la psychologie du travail et des organisations au développement du corpus de connaissances scientifiques servant d'assises aux programmes d'activités pour gérer les personnes ainsi que ceux qui ont un lien direct avec les objectifs de la gestion des ressources humaines et leur atteinte. Ceci illustre que la gestion des ressources humaines constitue un domaine de pratique qui s'appuie sur des bases scientifiques. Certes, le corpus de connaissances relève également d'autres disciplines, notamment de l'économie, du droit, de la sociologie ou des sciences de la gestion, mais la psychologie du travail et des organisations y a eu un apport particulièrement important et c'est ce qu'expose ce chapitre. Celui-ci fait état de nombreuses recherches ayant permis le développement de la gestion des ressources humaines dans plusieurs de ses dimensions et qui trouvent toujours écho dans les approches contemporaines de gestion.

PARTIE

1

**LES INTERVENTIONS
DE L'ÉTAT**

CHAPITRE

1

LES RELATIONS INDUSTRIELLES FACE À L'ÉVOLUTION DU MARCHÉ DU TRAVAIL ¹

Ali Bejaoui

-
1. Ce chapitre constitue une version révisée d'un texte publié dans : Lapointe, P.-A. (dir.) (2012). *Les relations industrielles face aux enjeux du monde du travail. 65^e congrès des relations industrielles*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, coll. «Département des relations industrielles de l'Université Laval». La permission a été donnée de l'incorporer au livre, ce que nous avons jugé pertinent puisqu'il trace un bon portrait des transformations qui ont marqué le monde du travail depuis quelques années.

RÉSUMÉ

Les changements technologiques, la globalisation des marchés, l'émergence d'une économie basée sur le savoir, la tertiarisation de l'économie, la féminisation du marché du travail et le vieillissement de la main-d'œuvre ont transformé le marché du travail. Cette transformation, conjuguée à la prolifération des emplois dits « atypiques » (temps partiel, contrats à durée déterminée et travail autonome), pose un défi majeur au système de relations industrielles. En effet, on assiste à une discordance entre, d'une part, un marché de travail dynamique et, d'autre part, un système de relations industrielles basée sur une relation d'emploi stable qui reflète l'image d'un employé masculin, d'âge moyen, au service d'un unique employeur, dans le secteur manufacturier, selon un horaire fixe et qui jouit d'une certaine sécurité d'emploi et de revenu. L'éloignement progressif de ce modèle traditionnel met à l'épreuve certaines pratiques de ressources humaines (par exemple, la rémunération à l'ancienneté et les régimes de retraite à prestation déterminée), des pratiques de négociation (le principe de l'ancienneté et la sécurité d'emploi avec le même employeur), ainsi que certaines politiques publiques (par exemple, un système de sécurité sociale et de revenu adapté à de courts épisodes de chômage et un nombre limité d'inactifs). La poursuite simultanée de la flexibilité et de la sécurité (ou flexicurité), qui a fait ses preuves dans certains pays nordiques, constitue la voie à explorer pour rétablir l'harmonie entre le système des relations industrielles et la nouvelle réalité du marché du travail. La flexicurité constitue une nouvelle incarnation de la poursuite simultanée des objectifs d'efficacité et d'équité qui était à la base de la paix industrielle.

À l'instar des autres provinces canadiennes, le marché du travail québécois a connu une métamorphose durant les quatre dernières décennies. Cette période a été marquée par l'éloignement progressif du modèle d'emploi traditionnel qui reflète l'image d'un employé d'âge moyen, au service d'un seul employeur, dans le secteur manufacturier, selon un horaire fixe et qui jouit d'une certaine sécurité. Le modèle traditionnel, basé sur l'organisation de travail fordiste, cède graduellement la place à un modèle où les emplois dits « atypiques » ou « non traditionnels » prennent de l'ampleur. Ce type d'emplois englobe essentiellement le travail à temps partiel, le travail autonome et les emplois temporaires. Ces formes d'emploi offrent une certaine flexibilité qui a permis aux entreprises de maîtriser leurs coûts et de mieux s'ajuster à un contexte économique marqué par l'accélération des changements technologiques et l'intensification de la concurrence étrangère. Ces formes d'emplois, particulièrement le travail à temps partiel, ont également permis de répondre à un besoin de flexibilité qui émane d'une main-d'œuvre diversifiée à la recherche d'un meilleur équilibre entre travail et vie personnelle. En effet, le travail à temps partiel a permis aux jeunes de combiner travail et études, aux femmes de concilier travail et soin des enfants, et aux personnes âgées de combiner travail et retraite progressive. Vue sous cet angle, la flexibilité offerte par les emplois atypiques serait une source d'efficacité puisqu'elle faciliterait l'ajustement du marché du travail aux changements socioéconomiques. Cependant, si on se place dans une perspective de parcours de vie, cette flexibilité pourrait engendrer une plus grande insécurité. La poursuite simultanée de la flexibilité et de la sécurité constitue le défi majeur auquel les relations industrielles devront faire face durant les prochaines décennies. Nous présenterons dans ce qui suit le contexte qui a fait émerger ce défi ainsi que son impact sur les relations industrielles, et nous terminerons par des réflexions sur la situation au Québec.

1. LA TRANSFORMATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Durant les quatre dernières décennies, le marché du travail a subi une métamorphose marquée par une prolifération des emplois dits « atypiques » ou « non traditionnels ». Bien qu'il y ait plusieurs typologies des emplois atypiques (Bourhis et Wils, 2001), elles se partagent toutes le même repère, à savoir la déviation de la relation d'emploi traditionnelle qui a marqué l'ère fordiste. Le travail atypique correspond à « ces situations

de travail [qui] diffèrent du travail typique en ce qu'elles dérogent à la conception classique d'une relation de travail dans laquelle on retrouve un salarié qui travaille pour un seul employeur dans une relation de subordination juridique, sur le site même de l'entreprise et la plupart du temps à temps plein et pour une durée indéterminée» (Bernier, Vallée et Jobin, 2003, p. 26). Quatre formes d'emplois atypiques découlent de cette définition : le travail à temps partiel, le travail autonome, le travail temporaire et le travail à distance (ou télétravail). À défaut de données historiques sur le télétravail, nous allons nous concentrer sur les trois autres formes d'emploi atypique. D'ailleurs, ce sont ces trois formes d'emploi, en particulier le travail à temps partiel, qui ont le plus marqué la transformation de la relation d'emploi.

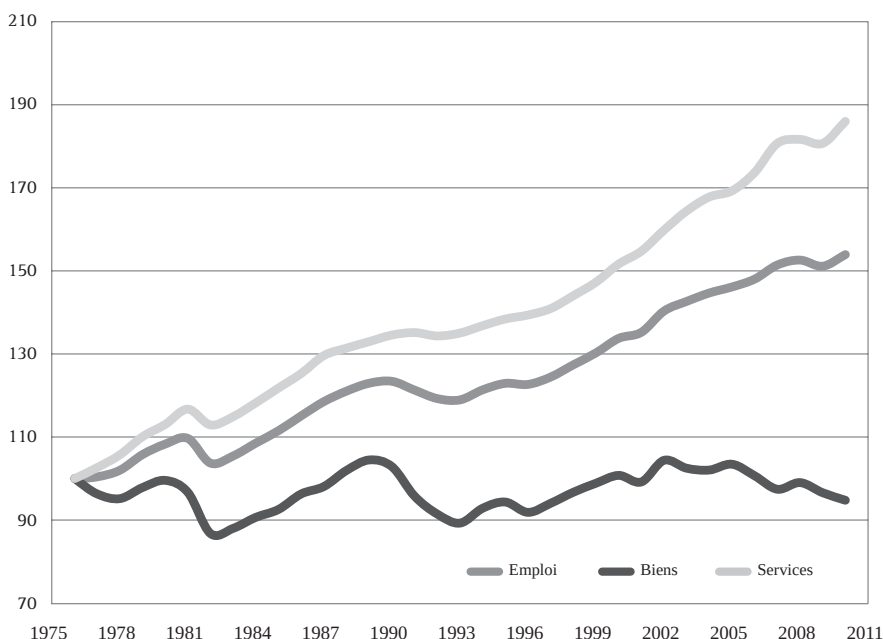
Ces trois formes d'emplois atypiques ont l'avantage de permettre aux entreprises de moduler leurs effectifs ou les heures de travail en fonction de leurs besoins spécifiques. C'est ce qu'on appelle la flexibilité numérique ou quantitative. Cette flexibilité permet aux entreprises de mieux s'ajuster aux fluctuations du marché. Les facteurs qui étaient à l'origine du recours accru à la flexibilité numérique, et donc au travail atypique, ont été amplement débattus dans la littérature. Un excellent résumé est présenté dans Bernier *et al.* (2003). Les changements technologiques, l'émergence d'une économie basée sur le savoir, l'élargissement du secteur des services, la globalisation des marchés et l'intensification de la concurrence sont des facteurs interreliés qui ont contribué au recours au travail atypique. Cependant, les entreprises ne sont pas neutres face aux transformations de leur environnement. Ces dernières ont adopté des stratégies de flexibilisation pour maîtriser leurs coûts et augmenter leur productivité afin de répondre aux attentes des actionnaires. D'ailleurs, le recours aux emplois atypiques n'est pas la seule stratégie de flexibilisation mise en place par les entreprises. La flexibilité fonctionnelle et la flexibilité salariale constituent deux autres formes de flexibilité poursuivies par elles. La flexibilité fonctionnelle consiste à moduler les tâches et l'organisation de travail afin d'optimiser l'utilisation des ressources et d'augmenter la productivité. La flexibilité salariale consiste à relier une partie ou la totalité de la rémunération à l'atteinte de critères de performance (individuels, collectifs ou organisationnels) pour, encore une fois, stimuler la productivité et maîtriser les coûts. Par ailleurs, le fait que ces deux formes de flexibilité soient difficiles à instaurer, surtout dans un contexte syndiqué, explique en partie le recours accru à la flexibilité numérique offerte par les emplois atypiques.

Le débat portant sur l'émergence du travail atypique a été centré sur les facteurs économiques qui ont affecté l'offre de la flexibilité, négligeant ainsi les facteurs sociaux qui ont affecté la demande de flexibilité. En effet, la féminisation du marché du travail, le vieillissement de la population et l'augmentation du nombre de familles où les deux partenaires travaillent ont transformé le parcours de vie des individus. Le parcours professionnel de vie linéaire basé sur les trois stades contigus (études-travail-retraite) cède graduellement la place à un parcours flexible où l'on assiste à un chevauchement entre ces stades pour répondre aux besoins multiples de combiner travail et études, travail et soin des enfants et travail et retraite progressive. Cette augmentation de la demande de flexibilité, comblée partiellement par les emplois atypiques, n'évacue pas pour autant le débat sur les risques d'insécurité et de précarité. Au contraire, le débat est élargi pour aller au-delà des facteurs économiques et inclure les changements de la structure familiale et le rôle de l'État dans l'émergence des emplois atypiques ainsi que les risques d'insécurité qui lui sont rattachés. Cet élargissement du débat est très important quand il s'agit d'identifier les défis auxquels les relations industrielles, et particulièrement les politiques publiques, devront faire face durant les prochaines décennies. Nous reviendrons sur ce débat plus tard, mais avant, nous présenterons dans la prochaine section les tendances majeures qui ont contribué à l'émergence des emplois atypiques au Québec.

2. LES TENDANCES QUI ONT MARQUÉ LE MARCHÉ DU TRAVAIL QUÉBÉCOIS

2.1. Un secteur des services qui prend de l'expansion aux dépens du secteur des biens

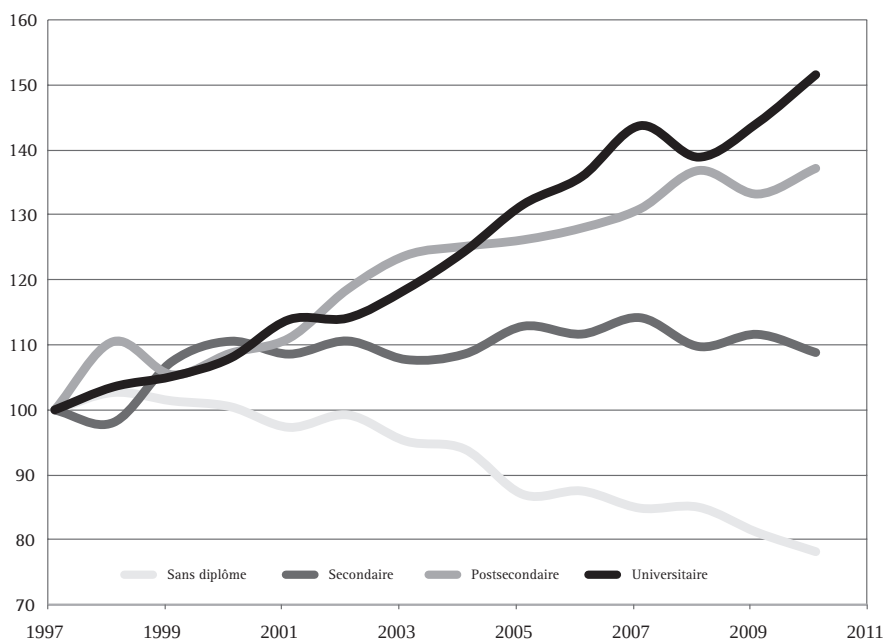
Entre 1976 et 2010, l'emploi dans le secteur des services a presque doublé alors que l'emploi total n'a augmenté que d'environ 50%. Cependant, mis à part les fluctuations, le niveau d'emploi dans le secteur des biens observé en 2010 est pratiquement similaire à celui enregistré en 1976 (il a baissé d'à peine 5%). En termes relatifs, trois emplois sur quatre (78 %) se trouvent dans le secteur des services en 2010, comparé à deux emplois sur trois (65 %) en 1976 (figure 1.1).

FIGURE 1.1.**L'évolution de l'emploi par secteur d'activité (1976 = 100)**

Les changements technologiques, l'intensification de la concurrence étrangère et l'émergence d'une économie du savoir sont tous des facteurs qui ont contribué à cette tertiarisation de l'économie. Cette tendance a été intensifiée à la suite du phénomène de délocalisation des activités typiques du secteur de la fabrication vers les pays qui offrent des coûts de production plus faibles.

2.2. Une économie de plus en plus basée sur le savoir

L'expansion du secteur des services ainsi que les changements technologiques sous-jacents ont façonné le type de qualifications requises sur le marché du travail. En effet, aussi bien le développement que l'adoption des nouvelles technologies nécessitent une main-d'œuvre de plus en plus qualifiée. D'où l'augmentation relative de la demande des travailleurs ayant un niveau d'instruction élevé, une des caractéristique prédominantes d'une économie basée sur le savoir. Comme le montre la figure 1.2,

FIGURE 1.2.**L'évolution de l'emploi par niveau d'instruction (1997 = 100)**

le nombre d'emplois occupés par des détenteurs d'un diplôme post-secondaire (mais moins qu'un baccalauréat) ou universitaire a augmenté respectivement de 37 % et de 52 % entre 1997 et 2010². Cependant ceux qui ne détiennent pas un diplôme secondaire ont vu leur niveau d'emploi baisser de 22 % en 2010 par rapport à 1997.

2.3. Une participation accrue des femmes sur le marché du travail

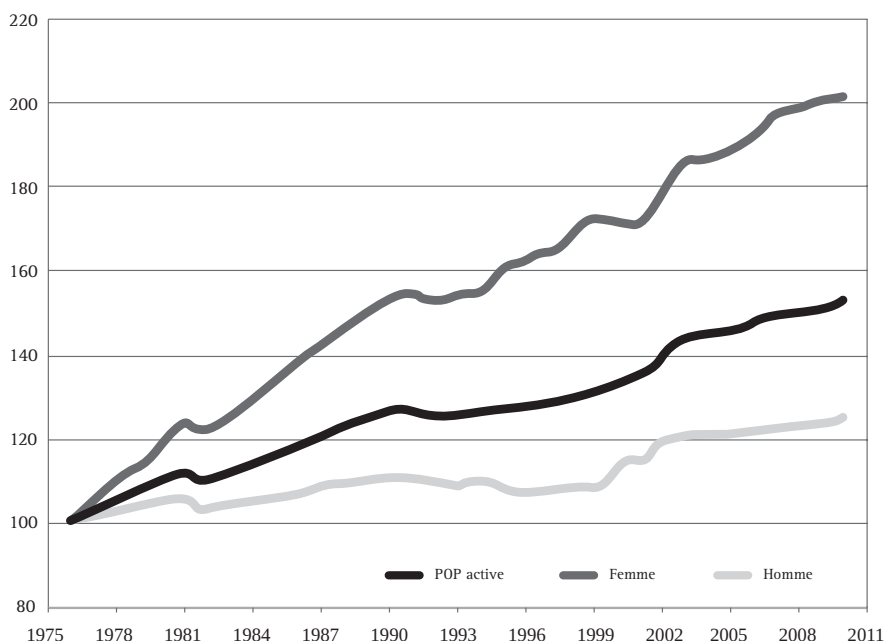
L'augmentation de la participation des femmes sur le marché du travail a été spectaculaire au cours des dernières décennies. La figure 1.3 montre qu'entre 1975 et 2010, le nombre de femmes actives (qui travaillent ou sont à la recherche d'un emploi) a presque doublé, alors que celui des hommes a augmenté d'un peu plus de 20 %. Cette tendance a permis aux femmes de réduire l'écart qu'elles ont accumulé par rapport aux

2. Les données avant 1997 ne sont pas comparables aux données récentes en raison d'un changement de définition dans l'enquête sur la population active.

hommes. Ces dernières représentent 47 % de la population active en 2010, alors qu'elles comptaient pour 36 % en 1976. Les mêmes pourcentages ont également été atteints sur le plan de l'emploi. En 2010, les femmes occupent 48 % des emplois, comparé à 35 % en 1976.

FIGURE 1.3.

L'évolution de la population active par sexe (1976 = 100)



L'expansion du secteur des services, l'augmentation du niveau d'instruction des femmes ainsi que l'accessibilité à des services de garde pour enfants abordables expliquent en grande partie la présence accrue des femmes sur le marché du travail. Cependant, il demeure que les femmes sont surreprésentées dans les emplois à temps partiel.

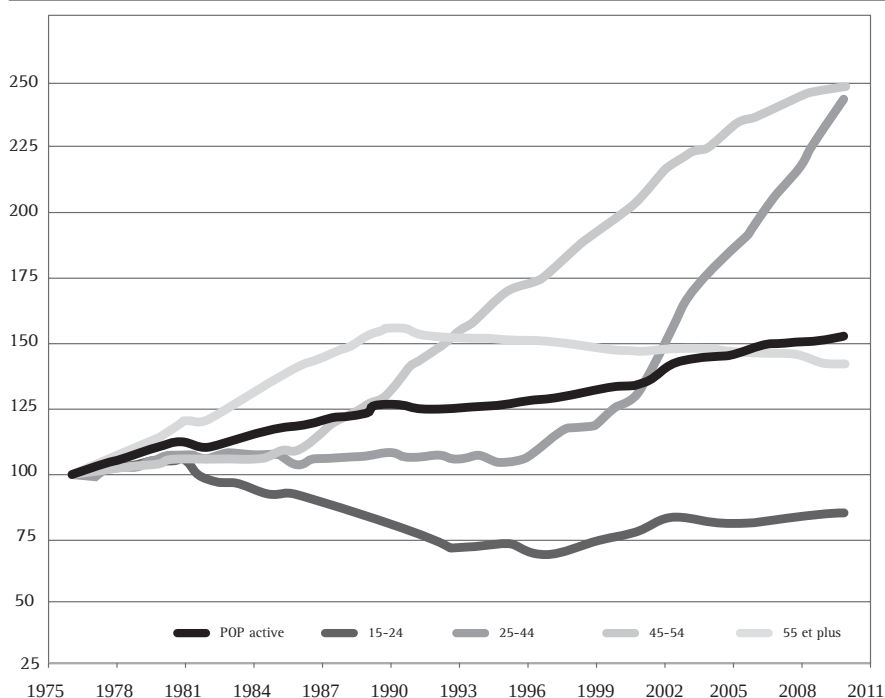
2.4. Une main-d'œuvre de plus en plus vieillissante

Le vieillissement de la main-d'œuvre est l'un des phénomènes qui ont le plus marqué la transformation du marché du travail. Comme le montre la figure 1.4, le nombre de personnes actives âgées de 45 ans et plus a

plus que doublé entre 1976 et 2010. Cette augmentation est d'autant plus impressionnante pour les actifs âgés de 55 ans et plus dont le nombre a augmenté de 94% durant la dernière décennie. En 2010, les 45 ans et plus représentent 42% de la population active, alors qu'ils comptaient uniquement pour 26% en 1976. Durant la même période, le pourcentage des jeunes (15-24 ans) dans la population active a baissé de presque la moitié (passant de 28% à 15%).

FIGURE 1.4.

L'évolution de la population active par groupes d'âge (1976 = 100)



Cette tendance est due en grande partie au vieillissement de la population. Cependant, l'augmentation du niveau d'instruction et la meilleure qualité des emplois offerts par le secteur des services (flexibilité et faible exigence en termes d'efforts physiques) ont sûrement joué un rôle important dans le prolongement de la vie active des travailleurs âgés.

2.5. La prolifération des emplois atypiques ou non traditionnels

Les changements technologiques, la tertiarisation de l'économie et la féminisation du marché du travail ont contribué à la prolifération des emplois atypiques. Cette tendance va sûrement s'intensifier avec le vieillissement de la main-d'œuvre et le recours à la retraite progressive pour y faire face. Avant de présenter la tendance des emplois atypiques, en voici les définitions.

Le temps partiel. Selon l'enquête sur l'activité de Statistique Canada, une personne est classée comme étant occupée à temps partiel si elle travaille habituellement moins de trente heures par semaine à son emploi principal.

Emplois non permanents ou temporaires. La même enquête distingue trois types d'emplois temporaires : les emplois saisonniers, les contrats à durée déterminée, et les emplois sur appel ou occasionnels. Les emplois comblés par l'intermédiaire d'une agence de placement font également partie du travail temporaire.

Travail autonome. D'une façon générale est considéré comme travailleur autonome celui qui

exerce une profession ou des activités commerciales seul ou avec d'autres, avec ou sans aide rémunérée. Il possède le libre choix des moyens d'exécution et d'organisation de son travail, fournit les outils et l'équipement requis, assume la majeure partie des tâches spécialisées et supporte les risques de profit et de perte découlant de son travail. Il peut exercer ces activités à son propre compte ou par le biais d'une société incorporée. Il se caractérise par un besoin d'autonomie élevé et un besoin modéré de pouvoir, d'enrichissement monétaire et de reconnaissance sociale (Roy, 1998, p. 10).

L'enquête sur la population active distingue trois catégories de travailleurs autonomes : le travailleur autonome « dépendant », le travailleur autonome « indépendant » et le travailleur autonome « employeur ».

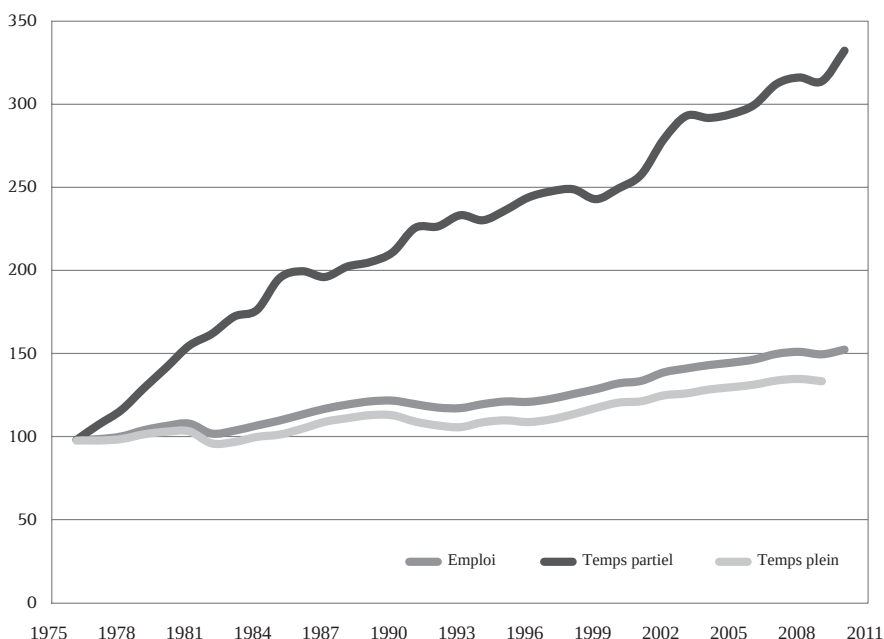
2.5.1. LE TRAVAIL À TEMPS PARTIEL DE PLUS EN PLUS RÉPANDU

Entre 1976 et 2010, le nombre d'employés à temps partiel a plus que triplé, alors que celui des employés à temps plein a augmenté uniquement de 35 % durant la même période (figure 1.5). En 2010, 23 % des employés travaillent à temps partiel, comparé à uniquement 10 % en 1976.

Les femmes et les jeunes, en général, sont surreprésentés dans l'emploi à temps partiel. En particulier, les femmes représentent près des deux tiers des employés à temps partiel.

FIGURE 1.5.

L'évolution de l'emploi à temps partiel (1976 = 100)



En 2010, 77 % du travail à temps partiel est fait sur une base volontaire. Ceci indique que le travail à temps partiel permettrait aux femmes et aux jeunes de combiner travail et vie personnelle. De même, le travail à temps partiel jouera un rôle important dans la conciliation travail et retraite progressive.

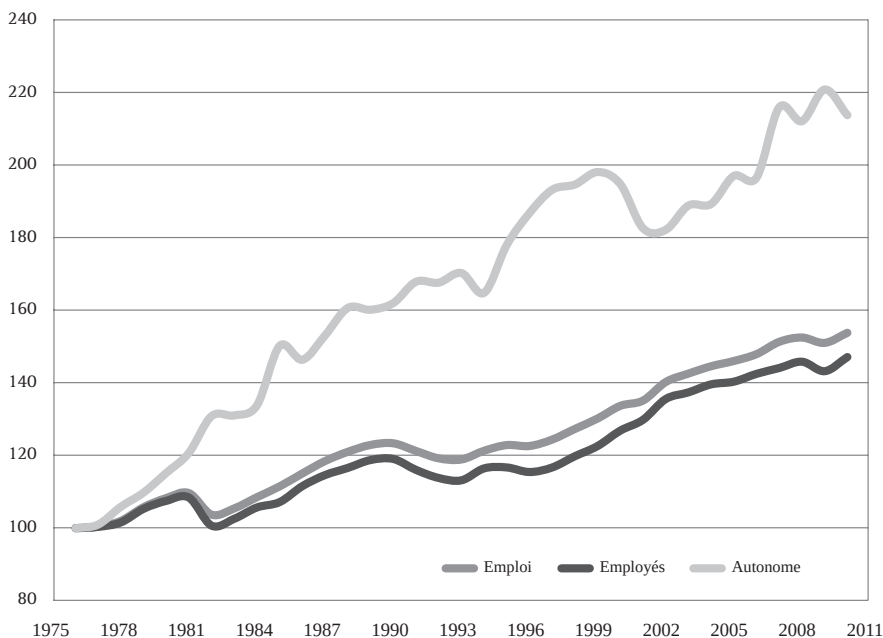
2.5.2. LE TRAVAIL AUTONOME EN EXPANSION

Comme le travail à temps partiel, le nombre de travailleurs autonomes a plus que doublé entre 1976 et 2011, alors que celui des employés salariés a augmenté uniquement de 47 % durant la même période (figure 1.6). Par ailleurs, contrairement au travail à temps partiel, la part

du travail autonome dans l'emploi total demeure faible. Elle s'élève à 14 % en 2010 comparé à 10 % en 1976. Alors que les emplois à temps partiel sont occupés majoritairement par les femmes, le travail autonome demeure l'apanage des hommes et en particulier des plus âgés.

FIGURE 1.6.

L'évolution du travail autonome (1976 = 100)



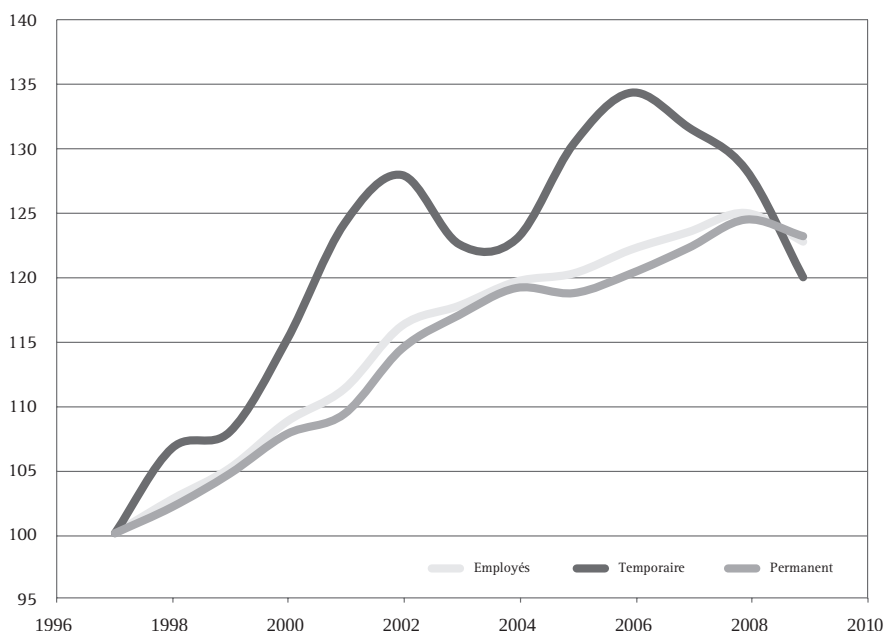
Le développement du secteur des services et l'introduction des nouvelles technologies d'information et de communication ont facilité le développement du travail autonome. Cette forme d'emploi permet aux entreprises de sous-traiter une partie de leur activité et de faire appel à des ressources spécialisées en temps opportun. Comme le travail à temps partiel, le travail autonome permet aux entreprises de transférer une partie du risque associé aux aléas du marché et d'éviter de payer des avantages sociaux (assurance maladie, régimes de retraite et congés payés).

2.5.3. UNE TENDANCE À LA HAUSSE DE L'EMPLOI TEMPORAIRE

Malgré le caractère cyclique de l'emploi temporaire, il demeure qu'il affiche une tendance à la hausse entre 1997 et 2010, comme l'illustre la figure 1.7. Le travail temporaire a augmenté de 40% entre 1997 et 2010, comparé à 24% pour les emplois permanents. Cependant, la part des emplois temporaires en 2010 est sensiblement la même que celle observée en 1997 (14,4% comparé à 13,2%).

FIGURE 1.7.

L'évolution de l'emploi temporaire (1997 = 100)



Le caractère cyclique de l'emploi temporaire reflète, entre autres, le recours des entreprises à cette forme d'emploi atypique pour s'ajuster à la conjoncture économique. Par ailleurs, le travail temporaire permet également aux entreprises d'évaluer certaines compétences (savoir-faire et savoir-être) difficilement appréciables à l'aide des méthodes classiques de sélection. D'ailleurs, le travail temporaire n'est plus confiné au secteur privé. Le secteur public fait de plus en plus appel à cette forme d'emploi atypique. Le recours accru aux agences de placement privées dans le secteur public en est une illustration.

3. LES IMPLICATIONS POUR LES RELATIONS INDUSTRIELLES

Les années 1970 étaient dominées par un système de relations industrielles cohérent qui maintenait la sécurité caractérisant la relation d'emploi traditionnelle. Durant cette période, trois types de sécurité étaient soutenus conjointement par les employeurs, les syndicats et l'État : la sécurité d'emploi, la sécurité du revenu ainsi que l'employabilité. Fonctionnant selon une logique d'un marché interne de travail, les employeurs garantissaient une sécurité d'emploi en contrepartie de la loyauté et de l'engagement des employés. Ces derniers sont fidélisés, entre autres à l'aide d'une rémunération qui augmente avec l'ancienneté et des régimes de retraite à prestations déterminées. Cette sécurité d'emploi favorisait la formation en entreprise et offrait de meilleures perspectives de carrière à l'interne. Elle a également été renforcée par la prédominance du principe de l'ancienneté dans le modèle traditionnel, et en particulier dans un contexte syndiqué. Dans ce contexte, les décisions de mises à pied et de rappel, l'accès aux avantages sociaux ainsi que l'accès à la formation sont régis par le principe de l'ancienneté. Le principe de l'ancienneté est cohérent avec le besoin de stabilité de la part des individus et la recherche de fidélisation par les entreprises. L'État providence a également joué un rôle important dans le renforcement de la sécurité qui caractérise le modèle traditionnel. À travers les programmes de sécurité sociale et de revenu, l'État offrait une sécurité de revenu durant les périodes de chômage (assurance emploi) et durant les périodes d'inactivité en général (congrés parentaux, aide sociale et régime de retraite). Enfin, la sécurité du revenu jouait un rôle important dans le soutien à la consommation des ménages et, par conséquent, dans la création d'emplois.

Les changements socioéconomiques observés durant les dernières décennies ont créé une désarticulation entre le système traditionnel de relations industrielles et la réalité d'un marché de travail dynamique où les emplois atypiques prennent de l'ampleur. Cette discordance a généré différentes formes d'insécurité associées à de multiples risques. En plus du risque de perdre un emploi ou d'en trouver un, l'insécurité a été alimentée par le manque d'accès aux avantages sociaux (particulièrement les régimes de retraite et les régimes complémentaires d'assurance maladie) et à la formation. Certaines politiques sociales ont même contribué à l'émergence de l'insécurité. Par exemple, des comparaisons internationales révèlent que les programmes d'activation et les mesures

d'aménagement du temps de travail, typiques des pays scandinaves, assurent la réintégration au marché du travail et réduisent l'insécurité. La situation opposée est associée au contexte nord-américain où, à l'exception du Québec dans une certaine mesure, les interventions sont relativement moins sécurisantes du fait même de leur nature passive ou réparatrice (*workfare*). La conception implicite du rôle des femmes qui est reflétée dans les politiques sociales est un autre élément révélateur en ce qui concerne l'insécurité. En effet, les politiques qui reconnaissent l'autonomie des femmes (par exemple, dans certains pays scandinaves) réduisent l'insécurité ainsi que les risques associées aux ruptures des relations conjugales. Cette situation est contrastée avec des politiques moins sécurisantes qui soutiennent les hommes dont les conjointes ne travaillent pas ou encouragent le travail à temps partiel des femmes.

L'insécurité qui accompagne la prolifération des emplois atypiques risque même de s'intensifier avec le vieillissement de la population et la pénurie de main-d'œuvre imminente qui en découle. En effet, le déséquilibre démographique des effectifs en faveur des employés âgés poussera davantage les entreprises à adopter des pratiques de flexibilisation afin de transférer une partie des risques aux individus ou à l'État. Le recours à la rémunération variable (salaire au rendement ou basé sur les compétences) et aux régimes de retraite à cotisations déterminées sont des exemples de stratégies de transfert des risques. Les entreprises qui ne réussissent pas à transférer une partie des risques, notamment dans un contexte syndiqué, recourront davantage aux emplois atypiques, alimentant ainsi l'insécurité qui entoure ce type d'emploi.

Cette insécurité risque également de s'intensifier avec le désengagement de l'État providence, qui n'est pas épargné non plus par les conséquences du vieillissement de la population. En effet, l'augmentation du fardeau fiscal sous la pression des coûts des régimes de retraite publics et de ceux des soins de santé amènerait l'État à transférer une partie des risques aux employeurs et aux individus. Ce transfert peut prendre la forme d'une augmentation des contributions (tarification, imposition) ou des compressions budgétaires. Dans les deux cas, l'insécurité de revenu risque d'être intensifiée, alors même qu'il serait nécessaire d'accroître la sécurisation des trajectoires d'une main-d'œuvre fragilisée. À long terme, l'insécurité accrue pourrait alimenter les risques d'exclusion sociale et d'inégalité du revenu, avec toutes les conséquences néfastes que cela pourrait avoir sur la productivité et la croissance économique.

D'un autre côté, les travailleurs ne peuvent plus compter comme avant sur les syndicats pour se prémunir contre les risques d'insécurité. En effet, les syndicats éprouveraient des difficultés à organiser une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée et qui échappe à la syndicalisation. Même dans le cas où ils réussissent à le faire, les syndicats font face à un défi de représentation. En effet, la diversité des statuts d'emploi, amplifiée par la diversité de la main-d'œuvre par âge et par sexe, rend difficile la tâche des syndicats, qui continuent d'appliquer le principe d'ancienneté qui régissait la relation d'emploi traditionnelle. Dans ce contexte, les rapports individuels de travail risquent de prendre le dessus sur les rapports collectifs, transférant ainsi davantage de risques aux individus.

L'insécurité accrue qui accompagne la prolifération des emplois atypiques, si elle n'est pas prise en charge aussi bien par les employeurs que par les syndicats et l'État, risque de compromettre la santé et le bien-être des travailleurs, la survie des entreprises et la pérennité des programmes sociaux. La poursuite simultanée de la flexibilité et de la sécurité constitue le défi majeur auquel tous les acteurs impliqués dans le système de relations industrielles auront à faire face durant les prochaines décennies. Nous aborderons dans ce qui suit le débat entourant ce défi et son application dans le contexte québécois.

4. LA POURSUITE DE LA FLEXIBILITÉ ET DE LA SÉCURITÉ

La poursuite simultanée de la flexibilité et de la sécurité a fait l'objet d'un débat plus répandu en Europe sous la recherche de la « flexicurité ». Le concept de flexicurité a fait son apparition pour la première fois en 1999 à la suite d'analyses comparatives du modèle danois et de celui des Pays-Bas, deux modèles qui ont suscité un vif débat sur la réforme des politiques de sécurité sociale et du revenu. Ces deux modèles ont en commun la coexistence d'une flexibilité du marché du travail (dans le sens d'une souplesse des législations de protection d'emploi) et une meilleure sécurité socioéconomique (dans le sens d'une meilleure stabilité de l'emploi et du revenu), deux configurations autrefois considérées comme étant irréconciliables. Aux Pays-Bas, la flexicurité a été mise en œuvre par l'adoption d'une loi qui facilite le recours au travail temporaire par les entreprises, tout en garantissant une certaine sécurité sociale peu importe le type de contrat de travail. Au Danemark,

la flexicurité a pris la forme d'une poursuite simultanée de trois objectifs : la flexibilité du marché du travail, l'indemnisation généreuse des chômeurs et des politiques actives de l'emploi (par exemple, l'obligation de participer à la formation pour les prestataires de l'assurance chômage). Le modèle danois est associé à une notion de sécurité d'emploi sur le marché du travail (ou continuité d'emploi) plutôt qu'à la sécurité d'emploi avec le même employeur (ou maintien dans l'emploi existant). Ce modèle est présenté par certains comme une alternative au modèle américain qui favorise la flexibilité, par le truchement de la dérégulation du marché du travail, aux dépens d'une insécurité accrue des travailleurs.

Par ailleurs, la flexicurité est loin de faire l'unanimité comme solution à l'insécurité sur le marché socioéconomique. Ceux qui défendent la flexicurité mettent de l'avant, entre autres, l'employabilité comme une condition *sine qua non* pour faciliter les transitions sur le marché du travail et réduire ainsi l'insécurité. Or l'employabilité ne garantit pas à tous les individus de sécuriser les transitions sur le marché du travail. Cet argument rejoint d'ailleurs l'approche qui met de l'avant l'importance des capacités (ou *capability*) plutôt que l'employabilité. Par exemple, des politiques qui encouragent le développement des compétences de formation ne garantissent pas que les individus soient capables de prendre les bonnes décisions et d'utiliser d'une manière efficiente ces compétences. De plus, l'efficacité de l'approche par l'employabilité est tributaire de la disponibilité des emplois et, par conséquent, des politiques économiques en général. D'où la conclusion de l'approche des capacités qui préconise d'équiper le marché pour les individus plutôt que d'équiper les individus pour le marché. Que signifie ce débat pour la situation québécoise ?

Comparé aux autres provinces canadiennes, le Québec est connu comme étant un laboratoire des approches progressistes en matière de politiques sociales. La disponibilité d'un système de services de garde pour enfants abordable, l'élargissement des congés parentaux aux travailleurs autonomes, l'instauration d'un régime universel d'assurance médicaments, l'adoption de la loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre et la mise en place du régime de retraite progressive sont des exemples de politiques et de programmes qui ont contribué à la prolifération des emplois atypiques tout en allégeant l'insécurité qui en découle. Le débat actuel portant sur l'instauration des régimes volontaires d'épargne retraite est une autre initiative qui va dans le même sens.

Cette situation est-elle soutenable, particulièrement dans un contexte de vieillissement de la population? Avec presque la moitié du budget alloué aux soins de santé et services sociaux, une population qui vieillit à un rythme plus élevé que les autres provinces canadiennes, et un taux d'imposition relativement élevé, le Québec va sûrement être appelé à faire des choix très difficiles pour maintenir les programmes qui ont jusqu'ici réussi à amortir l'insécurité qui accompagne les emplois atypiques. Le *statu quo* est d'autant plus difficile à maintenir dans un contexte de rationalisation des dépenses gouvernementales et de réduction des déficits accumulés durant la récente récession. Il est évident que dans ce contexte, la sécurisation des trajectoires des individus ne dépend plus uniquement de l'État et des politiques de sécurité sociale et du revenu. La collaboration des employeurs et des syndicats est plus que jamais nécessaire en vue de relever ce défi. À défaut de quoi, c'est la santé et le bien-être des individus, la survie des entreprises ainsi que la pérennité des programmes sociaux qui seront compromis.

Jusqu'à présent la forte présence syndicale et l'interventionnisme de l'État au Québec ont réussi à protéger les travailleurs contre les aléas du marché et à modérer les tentatives de transfert des risques vers les individus. Cette situation, déjà fragile, ne se maintiendra pas dans l'avenir si les différents acteurs n'engagent pas un dialogue sur certaines questions épineuses qui ne cessent d'être repoussées. L'émergence d'une récession et le vieillissement de la main-d'œuvre sont deux conditions propices pour engager cette réflexion.

Par exemple, le vieillissement de la main-d'œuvre est l'occasion de réaliser que l'aménagement des horaires de travail et l'amélioration des conditions de travail sont indispensables pour attirer, motiver et retenir une main-d'œuvre qualifiée de plus en plus rare. C'est une opportunité pour les syndicats de revoir le principe de l'ancienneté qui risque d'augmenter les coûts de la main-d'œuvre et de mettre à l'écart les jeunes qui assureront la relève dans les entreprises. Le vieillissement de la population est également une occasion pour revoir le principe de sécurité d'emploi avec le même employeur en faveur d'une sécurité d'emploi sur le marché du travail (à la danoise). C'est également l'occasion de prendre au sérieux la formation tout au long de la vie, sans quoi nous serons aux prises avec une main-d'œuvre âgée avec des connaissances spécifiques, difficile à former et à en assurer la mobilité sur le marché du travail. Enfin, il est temps de reconnaître que le succès des politiques d'activation, l'un des ingrédients de base du modèle danois,

est tributaire de la coordination entre la politique de formation et celle de l'assurance emploi. C'est l'obligation de suivre une formation pour accéder à une allocation généreuse d'assurance d'emploi qui a permis au système danois de réintégrer rapidement les individus qui perdent leur emploi. Or dans le contexte québécois, les politiques et les programmes de formation sont une prérogative de la province alors que le programme d'assurance emploi est de compétence fédérale.

L'harmonisation de ces deux instruments est d'autant plus importante dans le contexte de vieillissement de la main-d'œuvre où le chômage et le handicap constituent des transitions possibles et plus courantes vers la retraite. Un phénomène qui n'existait pas dans le contexte d'un parcours de vie linéaire, études-travail-retraite, avec de courts épisodes de chômage qui touchaient essentiellement les jeunes. À défaut d'harmoniser ces deux instruments, les deux paliers de gouvernement seraient tentés de se faire transférer les risques aux dépens d'une insécurité accrue des travailleurs. En effet, le palier provincial serait tenté d'adopter des politiques actives qui assurent un minimum d'heures de travail pour que les individus se qualifient à l'assurance emploi, alors que le palier fédéral serait tenté de resserrer les critères d'accès à l'assurance emploi pour transférer le risque aux provinces qui gèrent les programmes d'aide sociale.

Ainsi à défaut de réinventer le système de relations industrielles et de le recentrer sur les nouvelles réalités socioéconomiques, nous pourrions voir apparaître une spirale de transfert des risques entre les différents acteurs susceptible de mettre en péril la paix industrielle qui a permis de maintenir jusqu'à présent un équilibre entre l'efficacité et l'équité.

BIBLIOGRAPHIE

- BERNIER, J., G. VALLÉE et C. JOBIN (2003). *Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnelle*, Québec, Ministère du Travail.
- BOURHIS, A. et T. WILS (2001). «L'éclatement de l'emploi traditionnel : les défis posés par la diversité des emplois typiques et atypiques», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 56, n° 1, p. 66-91.
- ROY, G. (1998). *Diagnostic sur le travail autonome, Éléments de définition*, Cahier de recherche n° 98-01, École de Hautes Études commerciales, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, Montréal.

CHAPITRE

2

LES DÉLOCALISATIONS **Un portrait juridico-économique**

*Samir Amine
et Julie Bourgault*

RÉSUMÉ

De nombreux pays développés se sont engagés dans un processus de réformes visant à assouplir leur législation du travail et à la rendre plus flexible afin d'accroître les marges de manœuvre de leurs entreprises. Malgré ces réformes destinées à maintenir les sites de production nationaux et à éviter les pertes d'emplois, de nombreuses délocalisations ont eu lieu dans la plupart des économies occidentales. Dans ce texte, nous dressons un portrait du phénomène des délocalisations sous les angles économique et juridique. Nous établirons d'abord le sens de l'expression *délocalisation*, pour ensuite faire un tour d'horizon des motifs de délocalisation et des impacts économiques, et terminer par une présentation de l'encadrement juridique québécois de la protection des travailleurs dans le cadre de délocalisations.

L'émergence de nouvelles économies, telles que la Chine et l'Inde, ont profondément changé la structure du commerce international. Ce dernier est désormais associé au terme de compétitivité. En effet, de nombreux pays développés se sont engagés dans un processus de réformes visant à assouplir leur législation du travail et à la rendre plus flexible afin d'accroître les marges de manœuvre de leurs entreprises. Malgré ces réformes destinées à maintenir les sites de production nationaux et à éviter les pertes d'emplois, de nombreuses délocalisations ont eu lieu dans la plupart des économies occidentales. Sur le plan économique, ces délocalisations sont justifiées par la course à la compétitivité qui incite les multinationales à produire leurs biens dans des pays à bas salaires et sans aucune protection rigoureuse des travailleurs. En d'autres termes, en délocalisant, les entreprises cherchent à augmenter leurs marges bénéficiaires et donc à réaliser plus de profits : « Dans le monde de l'emploi tout comme dans le monde de la finance, le droit au profit prend le pas sur le droit au travail » (Hurteau, 2009, p. 3). Cette réalité tend cependant à reculer, en raison d'une perte de qualité des produits qui pousse les entreprises à réinstaller leur production dans les pays d'origine. Néanmoins, économiquement parlant, la délocalisation a pour effet de faire disparaître des emplois et d'augmenter le taux de chômage, accentuant ainsi les inégalités et les écarts sociaux. Quant à l'aspect juridique de ce phénomène, il renvoie à la capacité des pouvoirs publics et notamment du droit du travail à protéger les travailleurs et à limiter les délocalisations :

Mais paradoxalement cette occultation [du rapport d'exploitation] révèle crûment la réalité du rapport salarial dans sa dimension économique, politique et sociale : la précarité en tant que marchandisation accentuée du travail le réduit à l'Échange le plus trivial ; en tant que forme exacerbée de la division du travail social elle détruit les collectifs de travail protecteur, fragilise les acteurs syndicaux et elle renforce le pouvoir et le contrôle de l'employeur ; en tant qu'individualisation de la relation salariale elle renforce les inégalités et exacerbe la concurrence entre les salariés. Ces processus parachèveraient ainsi le désencastrement de l'économie et du social (Aballéa, 2009, p. 97).

Dans cet article, nous dresserons un portrait global du phénomène des délocalisations sous l'angle économique dans un premier temps, puis nous présenterons l'exemple québécois sous les angles économique et juridique. Pour ce faire, nous établirons d'abord le sens général de l'expression *délocalisation*, pour ensuite faire un tour d'horizon des

motifs de délocalisation et de leurs impacts économiques globaux et plus particulièrement au Québec. Nous terminerons par la présentation de l'exemple québécois d'encadrement juridique de la protection des travailleurs dans le cadre de délocalisations.

1. DÉFINITION

Dans l'opinion publique, les délocalisations sont souvent perçues et considérées comme une des conséquences négatives de la mondialisation et de la libéralisation des échanges commerciaux. Ces dernières sont désormais associées à la compétitivité et à la concurrence qui obligeraient les entreprises à maintenir une pression à la baisse sur leurs coûts de production et notamment ceux du travail.

Néanmoins, ce processus des migrations internationales d'activités peut prendre plusieurs formes et affecte différents secteurs aussi bien micro- que macroéconomiques. Ces éléments rendent sa définition et son appréhension empirique difficiles et complexes.

Le terme *délocalisation* provient en fait du concept de localisation de la production, qui renvoie «à l'action des dirigeants de situer la production d'un bien ou d'un service en un lieu, physique ou organisationnel, spécifique» (Jalette et Chevance, 2008, p. 1). Ainsi, une délocalisation représente un changement de localisation à l'intérieur d'un même pays ou à l'étranger. Aubert et Sillard (2005, p. 1) considèrent les délocalisations comme étant le résultat de «la décision par une entreprise ou un groupe de substituer une production à l'étranger, éventuellement sous-traitée à une production initialement effectuée dans le territoire national». Tandis que les délocalisations de services peuvent être définies comme le «transfert d'une partie de la production nationale de services dans des pays à bas coût suivi de sa réimportation sur le marché domestique» (Besson et Durand, 2006 ; voir aussi Fontagne et Lorenzi, 2005). Dans une vision plus large, «Mathieu et Sterdyniak (2005) prennent en compte (outre le transfert d'unités de production) la sélection du Sud plutôt que celle du Nord pour la création d'une nouvelle unité, pour le choix d'un sous-traitant ou encore celui d'un fournisseur» (Besson et Durand, 2006, p. 4).

Par ailleurs, il est nécessaire de souligner que les délocalisations outre frontière des emplois de services se présentent essentiellement sous deux formes. D'abord, une entreprise peut avoir recours à l'impartition

outre frontière (*offshore outsourcing*) en faisant appel aux services d'une entreprise de sous-traitance basée à l'étranger. La deuxième forme que peut prendre la délocalisation est le développement d'une filiale à l'étranger (*offshore in-house sourcing*). Cette pratique conserve les fonctions déplacées à l'intérieur de l'entreprise tout en mettant à profit les avantages concurrentiels du pays hôte ou en facilitant la concordance avec les normes nationales du pays où l'entreprise souhaite développer un marché (Martin et Trudeau, 2006). Selon le modèle de Jalette et Chevance (2008), les délocalisations peuvent aussi prendre ces deux formes lorsqu'elles se produisent à l'intérieur d'un même pays. Les délocalisations peuvent donner lieu à des fermetures d'entreprises ou d'établissements ou encore à de la sous-traitance de certains départements, causant ainsi des pertes d'emplois dans bien des cas.

2. ÉCONOMIQUEMENT PARLANT

Pour comprendre le phénomène des délocalisations d'un point de vue purement économique, nous allons dans un premier temps étudier les différents motifs de délocalisation. Dans un second temps, nous présenterons les difficultés et les obstacles liés à l'évaluation et à la mesurabilité des effets des délocalisations sur l'emploi et, de manière générale, sur les performances économiques. Nous terminerons notre analyse avec un éclairage empirique sur l'ampleur de ce phénomène sur l'économie québécoise.

2.1. Les motifs de délocalisation

Du côté des entreprises, les raisons qui les poussent à délocaliser peuvent être différentes selon le secteur et la forme que prend la délocalisation (auprès de ses filiales ou à travers la sous-traitance auprès de firmes non affiliées). Concernant les délocalisations sur le plan industriel, d'après le cabinet de conseil A.T. Kearney, la réduction des coûts, et notamment ceux liés au travail, demeure la motivation principale (OCDE, 2007).

Martin et Trudeau (2006) montrent que les entreprises canadiennes déclarent sensiblement les mêmes raisons d'avoir recours aux délocalisations. Notons que le Canada exerce un pouvoir d'attraction sur les entreprises technologiques américaines qui pourraient réaliser une réduction de 20 à 30 % de leurs coûts de production.

Quant aux pays d'accueil privilégiés par les entreprises, le cabinet A.T. Kearney a publié en 2005 un rapport dans lequel les pays les plus accueillants sont classés en fonction de trois critères (les coûts financiers, les caractéristiques de l'offre de qualification et l'environnement d'affaires). Ce cabinet de conseil place l'Inde et la Chine en tête de liste, suivies de la Malaisie, des Philippines, de Singapour de la Thaïlande et de la République tchèque. Le Canada se retrouve en neuvième place, tout juste devant le Brésil et les États-Unis.

Comme nous l'avons mentionné en introduction, la plupart des discours politiques occidentaux reflètent une inquiétude par rapport à l'émergence et à l'éveil économique de la Chine et de l'Inde. Ces pays sont considérés responsables de la perte de nombreux emplois dans les économies des pays membres de l'OCDE en raison de leurs coûts de main-d'œuvre très faibles et de leur puissante machine d'exportations. Dans cette optique, Samuelson (2004) s'est intéressé aux relations commerciales entre les États-Unis et la Chine et plus particulièrement aux gains des échanges. En examinant trois scénarios d'échange, il parvient au résultat selon lequel les délocalisations et les flux d'importation ne seraient pas automatiquement bénéfiques aux deux pays. Cette crainte a été rejetée par Bhagwati, Panagariya et Srinivasan (2004), qui démontrent que les pertes des emplois liées aux délocalisations sont relativement faibles et ne concernent pas les emplois qualifiés (OCDE, 2007).

2.2. L'évaluation et les données empiriques

L'évaluation et la mesure du phénomène des délocalisations se heurtent à plusieurs obstacles. En effet, Hatzichronoglou (2006) souligne qu'aucun pays de l'OCDE n'a pour le moment entrepris d'enquêtes publiques afin de mesurer le phénomène des délocalisations et que les seules données disponibles, qui proviennent des cabinets de conseil dans le cadre des enquêtes menées, sont incomplètes ou erronées.

De manière générale, les études qui tentent de saisir empiriquement l'ampleur de ce phénomène se situent aux niveaux micro- et macro-économique, et utilisent les données sur l'emploi, les investissements étrangers ou les flux commerciaux (Besson et Durand, 2006).

2.2.1. LES APPROCHES MICROÉCONOMIQUES

Les données utilisées dans ce genre d'études proviennent directement des entreprises (par exemple, les données de l'European Restructuring Monitor) et des enquêtes réalisées par les cabinets de conseil. En utilisant cette approche microéconomique, Gerstenberger et Roehlr (2006, cités dans Besson et Durand, 2006) parviennent au résultat selon lequel les délocalisations ne seraient responsables que de moins de 5 % des pertes d'emploi annoncées au sein de l'Union européenne. Cette proportion est similaire au Québec (Jalette, 2011a).

2.2.2. LES APPROCHES MACROÉCONOMIQUES

Dans une étude publiée en 2007, l'OCDE a étudié les effets des délocalisations sur l'emploi pour un nombre limité de pays entre 1995 et 2003. Les résultats s'appuient sur des

données par secteur industriel et présentent l'évolution des activités externalisées à l'étranger, la partie importée des activités externalisées et les variations observées sur l'emploi. L'impact de l'externalisation à l'étranger sur l'emploi est mesuré à la fois pour l'industrie manufacturière et pour les services, et les effets positifs des délocalisations sur les économies nationales sont également examinés (OCDE, 2007, p. 57).

Ainsi, selon cette étude, les États-Unis ont perdu au cours de cette période 2,6 millions d'emplois dans l'industrie manufacturière, mais 14,1 millions ont été créés dans les services. Parmi les pays européens, c'est le Royaume-Uni et l'Allemagne qui enregistrent les pertes d'emplois les plus importantes dans le secteur manufacturier (755 000 et 701 000 emplois respectivement pour cette période).

Notons que la plupart des études empiriques visant à estimer les effets des délocalisations sur l'emploi se sont concentrées sur le secteur industriel et le plus souvent sur un espace géographique donné (un pays). Kirkegaard (2004) montre qu'entre 1999 et 2002 la majorité des disparitions d'emplois attribuables aux délocalisations d'activités de services se serait produite du fait d'externalisation dans le secteur industriel et non pas dans le secteur même des services, ce qui accrédite l'idée que ce dernier secteur serait encore protégé.

Globalement, il ressort de la littérature (Cohen, 2006) que l'effet négatif des délocalisations en matière d'emploi n'est pas majeur. À long terme, les gains de productivité réalisés par les entreprises et la baisse des prix des biens et services grâce à la diminution des coûts de production pourraient favoriser une amélioration du pouvoir d'achat qui conduirait à la création d'emplois de meilleure qualité.

2.2.3. LA SITUATION AU QUÉBEC

Avant d'analyser l'encadrement juridique québécois d'un tel phénomène, il nous semble intéressant de présenter quelques chiffres sur le Québec. En effet, sur la base de deux études approfondies menées respectivement par le cabinet McKinsey Global Institute (étude directe portant sur huit secteurs et identifiant les emplois menacés) et par l'OCDE (mesure indirecte qui estime le nombre d'emplois affectés directement par une éventuelle délocalisation, ou indirectement par des effets sur les salaires et la sécurité d'emploi découlant de cette nouvelle compétition), Martin et Trudeau (2006) ont établi un nombre estimé d'emplois qui devraient être effectivement délocalisés à court terme. Ils soulignent que le chiffre estimé d'emplois de services effectivement délocalisés (20 500 pour le Québec) ne tient pas compte des emplois qui pourraient être perdus du fait de la concurrence étrangère (en étant tout simplement supprimés sans être délocalisés). De plus, certains emplois peuvent être délocalisés sans que les personnes qui les occupent ne soient mises au chômage (réaffectations, mises à la retraite, etc.). Ainsi, les conséquences sur l'économie québécoise peuvent avoir un impact important pour les travailleurs québécois, qui risquent entre autres choses la perte de leur emploi. Il est donc primordial de comprendre comment le droit du travail protège les travailleurs québécois dont l'employeur procède à des délocalisations.

3. QUE DIT LE DROIT QUÉBÉCOIS ?

En contexte québécois, la protection des travailleurs et de leurs droits est encadrée par le droit du travail, qui provient, d'une part, de l'État et, d'autre part, de l'autonomie collective en milieu syndiqué. Afin de rééquilibrer le débalancement du pouvoir économique des employeurs face aux travailleurs, l'État québécois assure, au moyen de diverses lois,

principalement de la Loi sur les normes du travail¹, une protection minimale aux travailleurs de même que l'encadrement de la négociation collective des conditions de travail en milieu syndiqué, principalement par le Code du travail².

Malgré l'ampleur de l'impact des délocalisations pour les travailleurs, aucune étude d'ensemble n'analyse en profondeur le rôle du droit du travail en regard des délocalisations. Les recherches dogmatiques ou empiriques menées jusqu'ici et qui prennent en considération la dimension juridique ne portent pas spécifiquement sur les délocalisations. D'une part, des études se concentrent sur les normes du travail relatives aux licenciements collectifs (Coutu, 2007 ; Coiquaud, 2008 ; Poulin et Prud'homme, 2010), ce qui ne donne qu'un aperçu partiel de la protection des travailleurs en matière de délocalisations. D'autre part, une étude préliminaire de Coutu et Bourgault (2010) porte sur toutes les formes de restructuration d'entreprises, que ce soit par délocalisation ou autrement. Cette étude, compilant la jurisprudence à différents paliers (Commission des relations du travail [CRT], Conseil canadien des relations industrielles et tribunaux d'arbitrage), s'intéresse à la pluralité des mécanismes juridiques susceptibles d'intervenir lors de restructurations d'entreprises. Puisque les délocalisations représentent une forme de restructurations, mais peuvent aussi donner lieu à plusieurs formes de restructurations, il est intéressant de s'attarder plus précisément à ce que prévoit la loi pour les encadrer.

Nulle part dans la législation québécoise du travail il n'est question de délocalisation. En effet, elle n'empêche d'aucune façon l'externalisation de la production et donc les délocalisations ; elle prévoit tout au plus des dispositions permettant d'encadrer la fin d'emploi des travailleurs ainsi touchés. Il faut avant tout garder en tête qu'en général, sous réserve d'une clause explicite à l'effet contraire dans la convention collective, l'employeur conserve le droit d'externaliser sa production et possède un droit quasi absolu de fermer un établissement (Verge et Roux, 2006, p. 250) :

Dans notre système d'économie libérale, il n'existe aucune législation obligeant un employeur à demeurer en affaire et réglementant ses motifs subjectifs à cet égard [...] Si un employeur, pour quelque raison que ce soit, décide par conséquent de véritablement fermer

1. L.R.Q., c. N-1.1. [ci-après citée : L.n.t.].

2. L.R.Q., c. C-27 [ci-après cité : C.t.].

boutique, les congédiements auxquels il procède sont causés par la cessation des activités, ce qui est une raison économique valable de ne pas engager de personnel, même si cette cessation est mue par des motifs condamnables socialement³.

L'encadrement juridique n'empêche pas l'employeur d'externaliser sa production, mais s'attarde davantage aux conséquences de ces délocalisations pour les travailleurs. En fait, nous pouvons regrouper l'encadrement juridique des délocalisations en deux catégories : d'une part, l'encadrement du lien d'emploi lorsque la délocalisation entraîne des pertes d'emploi et, d'autre part, l'encadrement de l'accréditation, la négociation collective et la convention collective.

3.1. L'encadrement juridique de la fin d'emploi

En ce qui concerne l'encadrement juridique de la fin d'emploi, le principe est le droit de l'employeur de mettre fin à l'emploi à la condition de donner un préavis à tout salarié ayant un contrat à durée indéterminée (2091, Code civil du Québec [C.c.Q.] ; 82 L.n.t.). Dans le cadre d'une délocalisation, ce préavis pourrait être allongé lorsque la convention collective prévoit une clause à cet effet⁴ ou lorsqu'il s'agit d'un licenciement collectif au sens de la L.n.t. (84.0.1 et ss L.n.t.), c'est-à-dire lors d'«une cessation de travail du fait de l'employeur, y compris une mise à pied pour une durée de six mois ou plus, qui touche au moins 10 salariés d'un même établissement au cours d'une période de deux mois consécutifs» (84.0.1 et ss L.n.t.). Une étude récente démontre cependant le peu d'effectivité des protections sociales en matière de licenciements collectifs (Poulin et Prud'homme, 2010).

Il existe toutefois quelques exceptions à ce principe. D'une part, près de 63 % des conventions collectives déposées au ministère du Travail en 2009 contiennent une certaine protection contre l'externalisation de

3. *Plourde c. Compagnie Wal-Mart du Canada Inc.*, 2009 CSC 54, [2009] 3 R.C.S. 465 reprenant *City Buick Pontiac (Montréal) Inc. c. Roy*, [1981] T.T. 22.

4. En vertu de la théorie de la hiérarchie des sources, la convention collective ne peut prévoir de délais plus courts que les dispositions d'ordre public : « [39] Selon moi, ce n'est pas tant sous l'angle de l'intégration implicite des dispositions de la L.n.t. aux conventions collectives que sous celui de l'effet de la hiérarchie des sources de droit pertinentes en droit du travail sur le contenu et la mise en œuvre des conventions collectives que doit être abordée, en l'espèce, la question du caractère d'ordre public de la L.n.t. Seul un examen de la convention telle que la modifie cet ordre public permettra de déterminer qui, de l'arbitre de griefs ou de la C.R.T., a compétence pour statuer sur la contestation engagée par les salariés et leur syndicat contre leur renvoi. » (*Syndicat de la fonction publique du Québec c. Québec (Procureur général)*, 2010 CSC 28, [2010] 2 R.C.S. 61)

la production (Ministère du Travail, 2010). À titre d'exemple, seulement 2,55 % des conventions déposées en 2009 prohibent la sous-traitance en tout temps, alors que 12,23 % des conventions déposées en 2009 permettent la sous-traitance dans les seuls cas où elle n'aura pas pour effet d'entraîner des mises à pied. Il s'agit en fait de la condition la plus fréquente, dont la prévalence augmente lorsqu'on la considère jumelée avec d'autres conditions (Jalette et Laroche, 2010). Enfin, 99,13 % des conventions déposées en 2009 ne contiennent aucune disposition quant au lieu d'exercice de la sous-traitance.

Plus concrètement, l'effet réel de ces clauses est parfois mitigé par le processus judiciaire. Prenons l'exemple de l'entreprise Olymel, qui exploite des usines au Québec dans le domaine de l'abattage et de la découpe du porc. En raison d'importantes pertes financières, Olymel a annoncé, au mois d'avril 2006, sa décision de fermer l'usine de Saint-Simon et d'en transférer la production vers d'autres usines au Québec pour rentabiliser l'entreprise.

Le syndicat a déposé un grief contestant cette décision au motif qu'elle contrevenait à une lettre d'entente annexée à la convention collective prévoyant que

l'Employeur convient à ce que le travail d'abattage et de découpe de porcs accompli actuellement dans les établissements de Vallée-Jonction et de Princeville ainsi que le travail de découpe effectué dans l'établissement de Saint-Simon, continuent de se faire dans ces établissements⁵.

L'arbitre a accueilli le grief et a conclu que l'employeur ne pouvait procéder à la fermeture de l'usine de Saint-Simon puisqu'il s'était engagé à ce que le travail de découpe de porcs effectué à cet endroit à la date de la signature de la lettre d'entente continue de s'y faire. La Cour supérieure a ordonné à Olymel de se conformer à cette partie de la décision de l'arbitre et donc de respecter la lettre d'entente⁶.

Olymel a tout de même procédé à la fermeture de l'usine de Saint-Simon le 20 avril 2007. Près de quatre ans plus tard, la Cour d'appel a finalement rejeté la requête en outrage au tribunal déposée par le syndicat des travailleurs contre la société Olymel étant donné le refus

5. *Syndicat des travailleurs d'Olympia (C.S.N.) c. Olymel s.e.c.*, D.T.E. 2006T-850 (T.A.).

6. *Olymel, s.e.c. c. Tremblay*, D.T.E. 2007T-564 (C.S.).

d'Olymel de se conformer à la décision de 2007 de la Cour supérieure⁷. La Cour d'appel estime que la situation a changé lors de la fermeture par rapport à la situation lors de l'annonce de la fermeture. «Il ne s'agit plus pour [Olymel] de maintenir son niveau de production et de déplacer ce qui se fait à Saint-Simon vers d'autres usines. Au contraire, la production totale d'[Olymel] est abaissée d'un niveau correspondant à celui qu'avaient les usines de Saint-Simon et de Saint-Valérien avant que l'on décide de leur fermeture. Partant, il n'est plus question de transférer les activités des usines de Saint-Simon et de Saint-Valérien vers les autres usines d'[Olymel]» (paragr. 42). Autrement dit, lors de l'annonce de la fermeture, il était question d'un possible transfert de la production des usines de Saint-Simon et de Saint-Valérien vers d'autres usines. Toutefois, au moment de la fermeture, la Cour constate que la production n'a pas été transférée puisqu'elle a diminué tout autant dans les autres usines.

D'autre part, l'employeur peut être dispensé de donner le délai de congé s'il existe un motif sérieux pour mettre fin à l'emploi du travailleur (2094 C.c.Q.), soit à le congédier. Toutefois, la jurisprudence accorde un traitement différent au licenciement par rapport au congédiement. En fait, le licenciement n'est pas considéré comme un motif sérieux en vertu du C.c.Q (Roux, 2007). Le licenciement représente «la résiliation du contrat de travail décidée par l'employeur lorsque des difficultés économiques se présentent ou qu'une restructuration d'entreprise est rendue nécessaire et que celles-ci imposent de réduire les effectifs (abolition de postes) ou de procéder à une réorganisation du travail (transformation de postes, modification des tâches et responsabilités des employés, etc.)» (Roux, 2007, p. 337), alors que le congédiement vise la fin d'emploi d'un travailleur pour sanctionner son mauvais rendement ou l'inexécution des obligations de son contrat de travail. C'est donc dire qu'en cas de délocalisation, l'employeur peut licencier le salarié, mais il demeure tenu de lui accorder un délai de congé raisonnable.

De plus, l'article 124 de la Loi sur les normes du travail restreint et encadre le droit de l'employeur de mettre fin à l'emploi d'un salarié. En fait, l'employeur doit pouvoir motiver la fin d'emploi d'un salarié qui justifie deux ans de service continu au sein de la même entreprise par une cause juste et suffisante. La jurisprudence a longtemps été

7. *Syndicat des travailleurs d'Olympia (CSN) c. Olymel, s.e.c.*, 2011 QCCA 188.

divisée à savoir si un licenciement constituait une telle cause juste et suffisante de fin d'emploi (Roux, 2001). En effet, une tendance jurisprudentielle et doctrinale veut que le licenciement soit complètement exclu du champ d'application de l'article 124 de la L.n.t., puisque l'employeur est le seul à pouvoir déterminer de l'opportunité de ces décisions d'affaires.

L'affaire *Donohue c. Simard*⁸ a marqué une première étape où la Cour d'appel a jugé que la protection d'emploi ne s'appliquait pas au travailleur licencié. La Cour d'appel y consolidait la distinction entre le congédiement et le licenciement. Ainsi, l'article 124 L.n.t. ne s'appliquait qu'aux cas de congédiement. Par la suite, la Cour d'appel oscille entre l'application ou non de la protection de cet article en matière de licenciement, et ce, jusqu'en 1997. La Cour d'appel note alors que l'employeur ne peut prétexter un licenciement pour se débarrasser d'un salarié indésirable et accorde le droit à la Commission des relations du travail de vérifier que la réorganisation justifie la terminaison du contrat du salarié en cause. La démarche comporte désormais deux étapes : vérifier d'une part le caractère réel du licenciement et d'autre part si le licenciement est véritablement la cause de la rupture du lien d'emploi et non un prétexte pour se débarrasser d'un indésirable⁹.

La preuve de l'employeur doit donc démontrer :

1. L'existence ou la nécessité des difficultés économiques ou d'une réorganisation structurelle :

L'employeur doit prouver une réelle suppression d'emploi ou une transformation significative des conditions de travail. L'employeur demeure toutefois seul juge de l'opportunité de procéder à une réorganisation en vertu de sa liberté de gestion et de son droit de direction, pourvu que la décision de procéder au licenciement soit réelle.

2. Le lien de causalité entre les difficultés économiques ou la réorganisation et la fin d'emploi du travailleur :

L'employeur doit aussi justifier les raisons à l'origine du choix du salarié à licencier. Les critères proposés par l'employeur pour désigner le travailleur à licencier doivent être objectifs et raisonnables.

8. [1988] R.J.Q. 2118 (C.A.).

9. *Bousquet c. Desjardins*, D.T.E. 97T-1375 (C.A.); *Cloutier c. AlSCO*, 2005 QCCA 1150.

Ils ne doivent pas avoir été appliqués de mauvaise foi, de façon partielle, abusive, arbitraire ou discriminatoire. La cause véritable de la terminaison d'emploi doit être le motif économique allégué ou la restructuration de l'entreprise.

Quoi qu'il en soit, s'il s'agit d'une délocalisation impliquant le licenciement de tous les salariés d'un établissement, l'article 124 de la L.n.t. ne sera d'aucun secours pour les salariés touchés.

Par ailleurs, plusieurs dispositions législatives interdisent le congédiement d'un salarié pour un motif illégal. Ainsi, une délocalisation qui entraînerait l'abolition de certains postes ne devrait pas défavoriser certains salariés ciblés par une protection législative. Par exemple, pour limiter l'action de certaines entreprises qui pourraient être incitées à diviser leur force de travail entre différents pays afin d'affaiblir et fragiliser l'action syndicale collective des salariés à l'échelle internationale, l'article 15 du C.t. interdit à l'employeur de mettre fin à l'emploi d'un salarié en raison de ses activités syndicales. Dans l'affaire désormais célèbre impliquant la compagnie Wal-Mart, la Cour suprême du Canada enseigne que ce recours ne peut être utilisé en cas de fermeture d'entreprises ou d'établissements lorsque la fermeture est réelle et authentique¹⁰. Dans cette affaire, la compagnie Wal-Mart a décidé de fermer son établissement de Jonquière en 2005, le jour même de l'annonce du ministre du Travail du Québec de la nomination d'un arbitre pour déterminer le contenu d'une première convention collective liant cet établissement et le syndicat accrédité. Simultanément à la fermeture de cet établissement, Wal-Mart a ouvert un établissement à Chicoutimi et à Alma¹¹. Néanmoins, la Cour suprême du Canada a ouvert la porte à d'autres types de recours lors de fermetures d'entreprises.

10. *Plourde c. Compagnie Wal-Mart du Canada Inc.*, 2009 CSC 54, [2009] 3 R.C.S. 465.

11. Ce qui fait dire à Jean-Guy Belley (2005), professeur à la Faculté de droit de l'Université McGill, que la notion d'entreprise en droit n'est pas adaptée « à la réalité des géants du commerce au détail » et qu'en fait, il n'y a pas réellement fermeture de Wal-Mart : « Selon nous, la fermeture du magasin de Jonquière, couplée à l'ouverture simultanée par Wal-Mart Canada des magasins de Chicoutimi et d'Alma, n'en est pas une. S'il s'agit pour le droit d'une fermeture d'entreprise, c'est qu'on s'obstine à appliquer à Wal-Mart une définition de l'entreprise mésadaptée à sa réalité économique. [...] Même en fermant ses portes à Jonquière, Wal-Mart Canada continue de profiter du bassin de consommateurs de cet arrondissement. La fermeture du magasin de Jonquière revient, pour l'entreprise, à déplacer de quelques kilomètres ses caisses enregistreuses de Jonquière vers ses points de vente de Chicoutimi et d'Alma. Et ces quelques kilomètres, Wal-Mart sait qu'elle peut compter sur nombre de Jonquérois pour les parcourir. »

3.2. L'encadrement juridique de l'accréditation, de la négociation collective et de la convention collective en cas de sous-traitance et de fermeture d'entreprises ou d'établissements

L'encadrement juridique de l'accréditation, de la négociation collective et de la convention collective peut survenir lorsque la délocalisation implique de la sous-traitance ou la fermeture d'un établissement de l'entreprise ou d'une partie de celle-ci (voir la section 1 de ce texte). Il est extrêmement important de souligner que les délocalisations contribuent à diminuer radicalement le pouvoir de négociation des travailleurs dans les pays développés vis-à-vis de leurs employeurs. En effet, «le lieu de production n'est pas neutre en relations industrielles : la localisation est une source de pouvoir influençant le rapport de force entre les parties» (Jalette et Chevance, 2008, p. 3). Ainsi, l'utilisation de la seule menace de délocalisation s'avère un moyen efficace de l'employeur pour affaiblir la position des salariés. Les employeurs peuvent se servir de ce moyen pour contraindre le syndicat et les employés à modérer leurs demandes ou à faire des concessions sur les acquis en négociation (Jalette et Chevance, 2008 ; Jalette, 2011b).

Paradoxalement, au Québec, bien qu'il soit permis de cesser de faire affaire, même pour des « motifs socialement condamnables », comme des motifs antisyndicaux (voir section 3), il n'est pas permis de menacer de délocaliser une entreprise pour des motifs antisyndicaux. En effet, l'article 13 C.t. interdit le recours à l'intimidation et aux menaces concernant l'adhésion à une association de salariés. Pour conclure à une telle violation, il n'est pas nécessaire que la menace ou l'intimidation produise le résultat attendu¹². La preuve doit simplement démontrer que les gestes posés ont inspiré au salarié une crainte réelle¹³. De plus, l'article 12 du C.t. interdit à l'employeur d'entraver ou de s'ingérer dans la formation ou les activités d'une association de salariés. La notion d'entrave s'entend de toutes les formes d'intimidation ou de menace, telles que la menace

12. *Lachance c. Gagné*, D.T.E. 85T-49 (T.T.).

13. *Syndicat des travailleuses et travailleurs de la Cité de la santé (C.S.N.) c. Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 2105 (F.T.Q.)*, D.T.E. 2000T-477 (T.T.).

de fermer l'entreprise, que ce soit au stade de l'accréditation¹⁴ ou encore à celui de la négociation de la convention collective¹⁵. Tout en protégeant la liberté d'association des travailleurs, l'article 12 C.t. limite la liberté d'expression de l'employeur. L'employeur est libre de s'exprimer sur une question syndicale, mais il doit le faire sans menace, promesse ou mensonge et dans un discours « qui s'adresse à la raison plutôt qu'aux émotions¹⁶ ». Ce discours doit être exact, les salariés doivent être libres de l'écouter¹⁷ et l'employeur ne doit pas utiliser de quelque façon que ce soit son autorité d'employeur pour faire passer son message¹⁸. Il peut donc répliquer à des attaques injustes et à des faussetés ou simplement énumérer les conditions de travail existantes au sein de l'entreprise (Bourgault, 2009). Par ailleurs, en l'absence d'une étude de cas concrets, l'effectivité de ces dispositions reste à démontrer.

Dans l'affaire Wal-Mart, la Cour suprême du Canada a laissé sous-entendre que les recours interdisant les menaces, l'entrave ou l'ingérence de l'employeur dans les activités syndicales en vertu des articles 12 et 13 du C.t. pourraient s'appliquer dans le cas d'une fermeture anti-syndicale¹⁹. Toutefois, la jurisprudence récente nous rappelle que la preuve que la fermeture résulte réellement de manœuvres antisyndicales n'est pas une tâche facile²⁰.

14. Menace de fermeture si le maraudage laisse place à un changement d'accréditation syndicale : *Teamsters – Conférence des communications graphiques, section locale 555 M c. Joncas Postexperts inc.*, 2008 QCCRT 0249, D.T.E. 2008T-678, [2008] D.C.R.T.Q. n° 249.

15. Retour au travail conditionnel à la renonciation à l'accréditation : *Côté c. La Compagnie F.W. Woolworth*, [1978] R.L. 439 (C.S.). Menace de fermeture si l'offre globale n'est pas acceptée : *Section locale 175 du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (SCEP) c. Petro-Canada*, 2008 QCCRT 0246, D.T.E. 2008T-509, [2008] D.C.R.T.Q. n° 246. La Cour suprême laisse entendre qu'il s'agit du recours approprié pour l'association accréditée en cas de fermeture d'une entreprise : *Plourde c. Compagnie Wal-Mart du Canada inc.*, 2009 CSC 54, [2009] 3 R.C.S. 465, [2009] A.C.S. n° 54; *Desbiens c. Compagnie Wal-Mart du Canada*, 2009 CSC 55, [2009] 3 R.C.S. 540, [2009] A.C.S. n° 55.

16. *Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 194 c. Disque Améric inc.*, [1996] T.T. 451.

17. *Travailleuses et travailleurs unis de l'alimentation et du commerce, section locale 501 c. Charcuterie Tour Eiffel inc. (division Charcuterie de Bretagne)*, D.T.E. 2004T-262 (C.R.T.). Voir a contrario : *Syndicat des enseignantes et enseignants du Collège d'enseignement général et professionnel de Rivière-du-Loup (FAC) c. Cégep de Rivière-du-Loup*, D.T.E. 2006T-1042 (C.R.T.).

18. *Syndicat de la fonction publique du Québec c. École nationale de police du Québec*, 2009 QCCRT 493, [2009] D.C.R.T.Q. n° 487.

19. *Plourde c. Compagnie Wal-Mart du Canada Inc.*, 2009 CSC 54, [2009] 3 R.C.S. 465.

20. *Syndicat des Métallos, section locale 7016 c. Systèmes et câbles d'alimentation Prysmian Canada ltée*, 2011 QCCRT 0116.

Parallèlement, dans la poursuite de la saga Wal-Mart, la jurisprudence a confirmé l'utilité d'un autre recours qui prévoit cette fois le maintien des conditions de travail lors de la négociation collective (59 C.t.). La Cour supérieure a jugé que l'arbitre avait raisonnablement conclu que le licenciement des salariés du magasin de Jonquière, à la suite du dépôt d'une requête en accréditation pendant la période de négociation, constituait une modification illégale de leurs conditions de travail. Wal-Mart n'a pas réussi à démontrer que la fermeture était survenue dans le cadre des décisions courantes de l'entreprise²¹. En matière de délocalisation, cela signifie que celle-ci doit avoir lieu dans le cadre des décisions courantes de l'entreprise en période de négociation d'une convention collective afin d'éviter d'être considérée comme une modification illégale des conditions de travail.

Lorsque la délocalisation implique de la sous-traitance, deux recours pourront particulièrement être utilisés, soit les articles 45 et 39 du C.t. Le premier constitue le recours le plus utilisé en matière de restructurations d'entreprises, bien que moins d'affaires soient portées devant la CRT depuis la modification de l'article 45 du C.t. (Coutu et Bourgault, 2010). En effet, l'article 45 du C.t. exige dorénavant le transfert de «la plupart des éléments caractéristiques» de l'entreprise pour qu'il y ait transfert de l'accréditation et de la convention collective au nouvel employeur.

Quant à l'article 39 du C.t., il prévoit que la CRT puisse déterminer en tout temps sur requête si un salarié fait partie de l'unité de négociation. Par exemple, tout juste quelques mois avant l'expiration de la convention collective en 1994, Zellers avait annoncé l'ouverture d'une nouvelle succursale au Carrefour Alma, située tout près de celle déjà existante, tout en précisant vouloir garder les deux succursales en activité. Cependant, au moment de renégocier la convention collective, Zellers est revenue sur sa position et a annoncé qu'elle souhaitait transformer la succursale des Galeries en centre de liquidation, pour, quelques mois plus tard, annoncer la fermeture définitive du premier établissement et mettre à pied tous les employés qui y travaillaient. La CRT a ordonné, après des années de débats judiciaires devant plusieurs tribunaux, la réintégration des salariés dans la nouvelle succursale puisqu'il ne s'agissait pas d'une fermeture réelle mais plutôt d'un changement d'adresse d'un

21. *Compagnie Wal-Mart du Canada c. Ménard*, 2010 QCCS 4743 (Requête pour permission d'appeler accueillie).

établissement visé par une accréditation²². Malgré tout, la Cour d'appel, dans un jugement concernant ce même recours, a estimé que le transfert des stocks de matière première à deux autres usines de l'entreprise constituait une fermeture d'entreprise et non un transfert d'entreprise et était donc permise²³.

Bref, le cadre juridique québécois accorde un pouvoir important à l'employeur dans la décision de l'opportunité de procéder à des délocalisations. Seules quelques dispositions encadrent la décision de l'employeur, les autres ne font qu'atténuer les conséquences pour les travailleurs touchés.

CONCLUSION

En conclusion, les délocalisations représentent un phénomène complexe à analyser. Les auteurs ne s'entendent pas sur la définition, aucune étude juridique d'ensemble du phénomène n'a été réalisée jusqu'à maintenant et plusieurs difficultés se posent dans l'évaluation et la mesurabilité des effets des délocalisations sur l'emploi et de manière générale sur les performances économiques. Si l'on retient que les délocalisations peuvent prendre plusieurs formes et peuvent donner lieu à des fermetures d'entreprises ou d'établissements ou encore à de la sous-traitance de certains départements, la conséquence immédiate semble être des pertes d'emplois. Pourtant, le cadre juridique québécois accorde un important pouvoir à l'employeur dans la décision de l'opportunité de procéder à des délocalisations. En effet, mis à part les quelques dispositions qui encadrent la décision de l'employeur et dont on peut parfois douter de l'efficacité réelle, le cadre juridique existant ne fait qu'atténuer les conséquences pour les travailleurs touchés. De plus, le droit, à la différence des études économiques sur le sujet, ne distingue pas les différents motifs de délocalisation. En fait, dans la mesure où la perte d'emploi, la sous-traitance ou la fermeture de l'établissement résulte en partie d'un motif économique, la délocalisation sera permise. Paradoxalement, il est intéressant

22. *Syndicat des employées et employés des magasins Zellers d'Alma et de Chicoutimi (CSN) c. Zellers inc.*, 2009 QCCA 474 et *Syndicat des employées et employés des magasins Zellers d'Alma et de Chicoutimi (CSN) c. Zellers inc.*, 2011 QCCRT 0101.

23. *Section locale 3094 du Syndicat canadien de l'énergie, des communications et du papier c. Tembec Industries inc.*, 2010 QCCA 169 (Demande d'autorisation à la Cour suprême du Canada rejetée).

de constater que bien que les études indiquent que les délocalisations ne seraient responsables que de moins de 5 % des pertes d'emploi, la plupart des mécanismes juridiques existants au Québec se concentrent pourtant sur les pertes d'emploi.

BIBLIOGRAPHIE

- ABALLÉA, F. (2009). « Introduction », dans B. Appay et S. Jefferys (dir.), *Restructurations, précarisation, valeurs*, Toulouse, Octarès Éditions, p. 91-102.
- A.T. KEARNEY (2005). *The 2005 Global Services Location Index*, <<http://www.atkearney.com/>>, consulté le 24 septembre 2012.
- AUBERT, P. et P. SILLARD (2005). *Délocalisations et réduction d'effectifs dans l'industrie française*, Document de travail, Paris, Insee.
- BELLEY, J.-G. (2005). « La fermeture de Wal-Mart n'a pas eu lieu », *Le Devoir*, 24 mai, <<http://www.ledevoir.com/non-classe/82465/la-fermeture-de-wal-mart-n-a-pas-eu-lieu>>, consulté le 24 septembre 2012.
- BESSON, F. et C. DURAND (2006). *Les délocalisations de services : quels enjeux pour les politiques publiques ?*, document de travail du CEPN, n° 2006-11.
- BHAGWATI, J., A. PANAGARIYA et T.N. SRINIVASAN (2004). « The muddles over outsourcing », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 18, n° 4, p. 93-114.
- BOURGAULT, J. (2009). « Liberté d'association », fascicule 11, édition à feuilles mobiles dans *Rapports individuels et collectifs du travail*, vol. 1, Montréal, LexisNexis Canada, encyclopédie JurisClasseur Québec, coll. « Droit du travail ».
- COHEN, D. (2006). « Les effets du commerce international sur l'emploi dans les pays riches », dans P. Auer, G. Besse et D. Meda (2006), *Délocalisation, normes de travail et politique de l'emploi : vers une mondialisation plus juste*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches », p. 29-53.
- COIQUAUD, U. (2008). « Le droit du travail québécois et les restructurations d'entreprise : un encadrement et un contrôle juridiques anorexiques ? », *Management international*, vol. 12, hors saison, p. 51-57.
- COUTU, M. (2007). « Licenciements collectifs et fermetures d'entreprise au Québec : le cas Wal-Mart », *Travail et emploi*, n° 109, janvier-mars, p. 39-50.
- COUTU, M. et J. BOURGAULT (2010). « Le droit du travail et les restructurations au Canada : une pluralité normative ? », dans C. Didry et A. Jobert (dir.), *L'entreprise en restructuration. Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, p. 107-120.
- FONTAGNE, L. et J.-H. LORENZI (2005). « Désindustrialisation » et « Délocalisations », *Rapport du CAE*, p. 11-12.
- GERSTENBERGER, B. et R.A. ROEHL (2006). « Service jobs on the move : Offshore outsourcing of business related services », dans P. Auer, G. Besse et D. Médà (dir.), *Offshoring and the Internationalisation of Employment : A Challenge for Fair Globalisation*, Genève, International Labour Organisation, International Institute for Labour Studies, p. 57-72.

- HATZICHRONOGLOU, T. (2006). *L'impact des délocalisations sur l'emploi : problème de mesure et implications politiques*, Genève, OCDE, mimeo.
- HURTEAU, P. (2009). «Mondialisation et délocalisations d'emplois», *Rapport de recherche*, Montréal, Institut de recherche et d'informations socio-économiques.
- JALETTE, P. (2011a). «Portrait des restructurations au Québec 2003-2010», communication au *Colloque international sur les entreprises multinationales, les chaînes de valeur mondiales et la régulation sociale*, <<http://www.crimt.org/EMNs2011.html>>, consulté le 24 septembre 2012.
- JALETTE, P. (2011b). «Relocalisation threats and actual relocations in Canadian manufacturing: The role of firm capacity and union concessions», *American Behavioral Scientist*, vol. 55, n° 7, p. 843-867.
- JALETTE, P. et S. CHEVANCE (2008). «De la délocalisation à la relocalisation : carte routière», *Effectif*, vol. 11, n° 4, septembre/octobre, <<http://www.affairesrh.ca/gestionnaires/solutions-gestion/fiche.aspx?p=378106>>, consulté le 24 septembre 2012.
- JALETTE, P. et M. LAROCHE (2010). «Organisation de la production et du travail», dans P. Jalette et G. Trudeau (dir.), *La convention collective au Québec*, 2^e édition, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur, p. 187-218.
- KIRKEGAARD, J.F. (2004). *Outsourcing : Stains on the White Collar?*, Washington, D.C., Institute for International Economics.
- MARTIN, P. et C. TRUDEAU (2006). *L'impact des délocalisations sur le génie et sur les ingénieurs*, Montréal, Réseau des ingénieurs du Québec.
- MATHIEU, C. et H. STERDYNIAK (2005). «Face aux délocalisations, quelle politique économique en France?», *Revue de l'OFCE*, vol. 94, p. 161-192.
- MINISTÈRE DU TRAVAIL (2010). *Portrait statistique des conventions collectives analysées en 2009 au Québec*, Québec, Direction des données sur le travail, Ministère du Travail, juin.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES – OCDE (2007). *Les délocalisations et l'emploi. Tendances et impacts*, Genève, OCDE.
- POULIN, M. et D. PRUD'HOMME (2010). «Les protections sociales des travailleurs dans le cas des licenciements collectifs au Québec», *REMEST*, vol. 5, n° 2, p. 4-20.
- ROUX, D. (2001). «Le recours en vertu de l'article 124 de la *Loi sur les normes du travail* dans un contexte de licenciement : vers un renforcement de la protection d'emploi du salarié?», dans Barreau du Québec, Service de la formation permanente, *Développements récents en droit du travail*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, p. 31-70.
- ROUX, D. (2007). *Le principe du droit au travail*, Montréal, Wilson & Lafleur.
- SAMUELSON, P.A. (2004). «Where Ricardo and Mill rebut and confirm arguments of mainstream economists supporting globalization», *Journal of Economic Perspectives*, vol. 18, p. 135-146.
- VERGE, P. et D. ROUX (2006). «Fermer l'entreprise : un "droit" absolu?», dans Barreau du Québec, Service de la formation permanente, *Développements récents en droit du travail*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, p. 223-263.

CHAPITRE

3

LE RÉGIME QUÉBÉCOIS DE SST Une réforme inachevée face aux transformations du travail

*Normand Laplante
et Romaine Malenfant*

RÉSUMÉ

Depuis déjà plusieurs années, le monde du travail subit des changements qui ont des impacts majeurs notamment sur les moyens de production, les relations d'emploi, l'organisation du travail ou encore la composition de la main-d'œuvre. Ce chapitre examine dans quelle mesure le régime de la santé et sécurité du travail (SST) s'est adapté ou non face à ces profondes transformations du monde du travail. D'abord, le chapitre raconte l'évolution historique du régime de santé et sécurité du travail du Québec qui a mené aux grandes réformes du début des années 1980. Ensuite, le régime actuel est présenté ainsi que son application. Puis les transformations du monde du travail sont exposées de façon à illustrer les changements survenus depuis l'adoption du régime de SST. Enfin, la dernière partie du chapitre permet de juger dans quelle mesure ce régime est encore capable de protéger la santé et la sécurité des travailleurs dans le contexte actuel des changements du monde du travail. La principale constatation qui se dégage de cette analyse est que le régime québécois éprouve beaucoup de difficultés à s'adapter aux nouveaux problèmes qui ont émergé dans la foulée des mutations du travail.

Initialement, le domaine de la santé et sécurité du travail s'est construit sur la base du travail industriel, qui dominait à la fin du XIX^e siècle et pendant une grande partie du XX^e siècle. Les principales interventions sur les plans tant organisationnels que législatifs visaient principalement à contrôler les accidents du travail et, dans une moindre mesure, les maladies de nature physique qui touchaient essentiellement les travailleurs masculins. Depuis déjà plusieurs années, le monde du travail subit de profondes transformations qui ont des impacts majeurs notamment sur les moyens de production, les relations d'emploi, l'organisation du travail ou encore la composition de la main-d'œuvre. Le secteur industriel se rétrécit au profit du secteur des services dans un contexte d'intensification de la charge de travail qui fait appel à de nouvelles compétences. Aussi, la proportion de la main-d'œuvre féminine augmente sans cesse.

Outre ces transformations du monde du travail, la mise en place de régimes de protection de la santé et sécurité du travail a toujours soulevé des enjeux importants notamment en ce qui a trait aux mécanismes de régulation des entreprises, à l'engagement de leur responsabilité légale et financière, à la participation des travailleurs aux décisions concernant leur santé et leur sécurité, à leurs droits et leurs obligations et, enfin, à l'accès pour tous les acteurs du milieu de travail à la formation et à l'expertise requises pour maximiser la prévention des problèmes.

Face à ces constats, on peut se demander comment se comporte aujourd'hui le système de la santé et sécurité du travail (SST). La fin des années 1970 et le début des années 1980 ont vu plusieurs États dont le Québec moderniser leur législation en SST pour tenir compte des contextes de l'époque. Or qu'est-il advenu de ces régimes trente ans plus tard? Sont-ils capables de relever les défis des années 2000? Voilà les questions pour lesquelles ce chapitre propose certaines réponses.

D'abord, le chapitre rappellera l'évolution historique du régime de santé et sécurité du travail du Québec qui a mené aux grandes réformes du début des années 1980. Ensuite, le régime actuel sera présenté ainsi que son application. Puis les transformations du monde du travail seront exposées de façon à illustrer les changements survenus depuis l'adoption du régime de SST. Enfin, la dernière partie permettra de juger dans quelle mesure ce régime est encore capable de protéger la santé et la sécurité des travailleurs dans le contexte actuel des changements du monde du travail.

1. LA CONSTRUCTION SOCIOHISTORIQUE DU RÉGIME DE SST AU QUÉBEC

La connaissance des assises sociohistoriques ayant mené à la création d'un régime de santé et sécurité du travail est importante pour bien comprendre les orientations de celui-ci, le chemin parcouru depuis son instauration ainsi que le rôle des institutions responsables de son application. En effet, un régime de cette nature est le résultat d'une évolution plus ou moins longue, empreinte d'une philosophie d'intervention et marquée par des compromis sociaux parfois à l'avantage des travailleurs, parfois moins. Il n'est certes pas possible de présenter toutes les nuances qu'une analyse historique exige, mais l'idée de base de cette présentation est de mieux comprendre comment le régime a pu évoluer avec le temps. Le portrait de cette évolution historique permet de bien voir les priorités d'interventions à différentes époques.

Dans son livre portant sur le bilan du régime québécois de santé et sécurité du travail, Pontaut (1985) présente fort bien les grandes étapes historiques ayant jalonné le développement de ce régime, à partir des premières interventions gouvernementales de la fin du XIX^e siècle jusqu'à la grande réforme qui est survenue un siècle plus tard pour aboutir au régime actuel. Ces grandes étapes de la législation en santé et sécurité du travail ont débuté avec l'adoption de l'Acte des manufactures en 1885. Toutefois, déjà avant l'adoption de cette première loi, les travailleurs n'étaient pas sans recours, bien que ceux-ci nous apparaissent aujourd'hui bien modestes. Ainsi, à cette époque, un soutien aux travailleurs victimes d'accident du travail pouvait être fourni par des sociétés de secours mutuels inspirées des principes de charité et financées par les contributions de ceux qui y adhéraient sur une base volontaire (Dionne, 2002). Quelques manufactures pouvaient également offrir une assurance contre les accidents à leurs travailleurs moyennant une contribution financière de leur part. Il n'y avait donc pas de système organisé prévoyant des mesures de protection ou de réparation pour les travailleurs. En fait, pour obtenir une compensation à la suite d'un accident du travail, les travailleurs devaient poursuivre leur employeur et démontrer la responsabilité de celui-ci dans le fait accidentel. Les chances de succès pour celui qui poursuivait son employeur étaient assez faibles devant la difficulté d'établir cette preuve et le manque de ressources financières des travailleurs (Dionne, 2002). Comme le souligne Hébert (1976), les responsabilités dans les accidents du travail sont souvent

difficiles à départager et pour s'en dégager, les employeurs pouvaient faire valoir la normalité des risques du travail ou encore la responsabilité même du travailleur dans son propre accident.

La première loi québécoise dans le domaine de la santé et sécurité du travail a donc été l'Acte des manufactures, adopté en 1885 et qui s'inspirait d'une loi ontarienne, elle-même basée sur les lois britanniques de l'époque (Côté, 1985). L'Acte des manufactures ne portait pas sur l'indemnisation des victimes d'accident du travail, mais visait plutôt à assurer un minimum dans les règles de sécurité et de salubrité dans les manufactures, tout en tentant de mieux encadrer le travail des femmes et des enfants pour en réduire l'exploitation. Ainsi, comme le rapporte Côté (1985), grâce à l'adoption de cette loi, il était interdit d'embaucher des garçons de moins de 12 ans et des filles de moins de 14 ans, et une limite de 10 heures par jour et de 60 heures par semaine était fixée pour le travail des enfants, des jeunes filles ou des femmes travaillant dans les manufactures.

Malgré des difficultés d'application, cette loi qui confirmait la responsabilité civile en cas d'accident du travail marque néanmoins un tournant important dans le domaine de la santé et sécurité du travail, puisqu'elle témoigne de l'intervention de l'État dans un champ auparavant essentiellement contrôlé par des principes du libre marché. En fait, il s'agit d'une première loi préventive qui impose des obligations précises aux employeurs pour améliorer le niveau de sécurité dans leurs établissements. L'Acte des manufactures sera éventuellement remplacé en 1984 par la Loi sur les établissements industriels, qui en élargira la portée et mènera à un service d'inspection mieux organisé.

Les premières interventions gouvernementales ont donc porté sur des mesures de prévention pour ensuite se tourner vers l'indemnisation des victimes des accidents du travail. Vers la fin du XIX^e siècle, plusieurs pays ont adhéré dans leur législation à la théorie du risque professionnel, théorie qui stipule que le travail comporte des dangers et que le patron qui en tire un profit doit en assumer les risques en indemnisant les victimes (Dionne, 2002). Avec quelques années de retard sur d'autres législations, le Québec a lui-même adopté une loi en 1909 s'inspirant du principe du risque professionnel, soit la Loi concernant la responsabilité pour les accidents subis par les travailleurs dans le cours de leur emploi et la compensation pour les blessures en résultant (Pontaut, 1985). Cette loi, qui s'appliquait à certaines industries, prévoyait que

les travailleurs couverts pouvaient recevoir des indemnités en cas d'accidents du travail sans qu'ils aient à démontrer la faute de leur employeur (Lippel, 1988) ; la notion de maladie professionnelle ne faisait pas encore partie du portrait. Par ailleurs, les indemnités en cas d'accident du travail étaient certes modestes comparativement aux gains possibles lors de poursuites devant les tribunaux, mais la possibilité de recevoir une telle indemnité était toutefois augmentée. En contrepartie, le travailleur perdait le droit de poursuivre son employeur, sauf s'il pouvait démontrer la faute inexcusable de celui-ci pour obtenir des compensations complémentaires, possibilité qui disparaîtra en 1928 (Lippel, 1988). La loi de 1909 consacrait également le principe de la responsabilité individuelle de l'employeur, c'est-à-dire que la responsabilité ou la faute de l'employeur n'avait pas à être démontrée, mais également que cette responsabilité demeure individuelle dans le sens où l'employeur n'a d'obligations qu'à l'égard de ses propres employés. Le coût de la réparation était à la charge exclusive de l'employeur.

Cette loi a certes pu augmenter les possibilités d'indemnisation pour les travailleurs en cas d'accident du travail, mais elle a néanmoins eu pour effet de normaliser l'accident du travail, comme l'ont souligné plusieurs auteurs, étant donné que les risques devenaient alors une partie inhérente du travail (Dionne, 2002 ; Lippel, 1988 ; Ouellet, 2003). Cette normalisation de l'accident du travail a eu pour effet d'orienter les préoccupations vers l'indemnisation des victimes plutôt que sur l'identification et le contrôle des causes des accidents du travail.

La responsabilité individuelle de l'employeur sera éventuellement remplacée par un principe de responsabilité collective selon lequel ce sont dorénavant tous les employeurs d'un même secteur d'activité qui sont collectivement responsables d'assumer les coûts des accidents du travail pour tous les travailleurs de ce secteur. Plusieurs États américains et provinces canadiennes ont adhéré à ce principe de la responsabilité collective des employeurs au début du ^{xx}e siècle (Hébert, 1976). Pour sa part, le Québec a entériné ce principe en 1931 en adoptant la Loi sur les accidents du travail, qui prévoyait un fonds d'accident alimenté par les cotisations des employeurs et administré par la Commission des accidents du travail (CAT) créée trois ans plus tôt. Il s'agissait donc d'un principe d'assurance mutuelle obligatoire contrôlée par l'État. Tous les employeurs d'un secteur donné devaient verser le même taux de cotisation. En contrepartie, la CAT indemnisait les travailleurs en fonction des paramètres établis par la Loi sur les accidents du travail. Pour la

première fois au Québec, l'indemnisation portait également sur les maladies professionnelles et non seulement sur les accidents du travail. La Loi sur les accidents du travail contenait quelques mesures de prévention, comme la possibilité de créer des associations de prévention, mais il s'agissait de mesures fort timides (Hébert, 1976). Cette loi était fondamentalement une loi de réparation qui aura une empreinte considérable sur le régime de santé et sécurité du travail instauré au Québec. Pour sa part, le volet de la prévention sera développé par l'adoption en 1934 de la Loi sur les établissements industriels et commerciaux, qui venait remplacer l'ancienne Loi sur les établissements industriels et étendait le pouvoir des inspecteurs aux établissements commerciaux. Cette loi sera placée sous la responsabilité du ministère du Travail.

Les premières interventions de l'État visaient donc essentiellement à contrer certains effets néfastes de l'industrialisation, qui se faisait en exploitant une main-d'œuvre souvent peu éduquée et mal organisée. Ainsi, ces interventions ont été adoptées dans un esprit de protection de la main-d'œuvre la plus démunie en instaurant d'abord des contraintes à l'embauche et au travail des enfants et des femmes. Après les premières mesures de protection, le régime est entré dans le domaine de la réparation des accidents du travail et éventuellement des maladies professionnelles. Ainsi, les deux volets de la santé et sécurité du travail, soit la prévention et la réparation, deviennent couverts par la législation. Au fil du temps, force est de constater que les préoccupations ont oscillé entre la prévention et la réparation, cette dernière prenant l'avant-scène des principales interventions pour tenter de contrer les problèmes de santé et sécurité du travail et leurs effets sur les travailleurs. D'autres dispositions législatives pour couvrir des problèmes sectoriels dans la construction ou le secteur des mines seront adoptées, que ce soit au chapitre de la prévention ou de la réparation, mais la Loi sur les accidents du travail et la Loi sur les établissements industriels et commerciaux vont constituer le cœur du régime de santé et sécurité du travail au Québec jusqu'à la réforme du début des années 1980 menant au régime actuel.

Un autre constat au sujet de l'évolution du régime est que celui-ci visait surtout à répondre à la problématique des accidents du travail dans le secteur des établissements industriels et commerciaux, là où les problèmes étaient les plus visibles. Ainsi, depuis le début, la préoccupation principale concernait le contrôle et la réparation des blessures survenant dans le cadre du travail, alors que les maladies professionnelles

avaient été peu considérées. Quand c'était le cas, les interventions portaient surtout sur les facteurs de risques traditionnels comme ceux de nature physique ou chimique. De plus, comme il a déjà été mentionné, ce sont les secteurs où les accidents étaient les plus nombreux et visibles qui retenaient l'attention des principales interventions, soit les secteurs industriel, commercial, de la construction et des mines. L'ensemble du secteur des services, que ce soit dans le domaine de la santé, de l'éducation, de la restauration, de l'administration ou d'autres services, était considéré comme moins à risque et faisait moins l'objet de mesures de prévention.

Bref, c'est en parallèle avec l'évolution des mentalités, de l'application de mesures législatives et des développements scientifiques que la représentation de l'accident du travail s'est transformée. Du paradigme de la fatalité où l'action humaine ne pouvait contrer la catastrophe « naturelle » et ses effets, l'évolution s'est faite vers le paradigme de la responsabilité basé sur la faute individuelle et sur les obligations morales de prévoyance et de prudence, puis vers le paradigme de la solidarité basé sur les obligations légales de l'entreprise et les droits des travailleurs (Ewald, 1986). C'est dans ce dernier que la notion de risque est apparue et que la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles de même que l'indemnisation des travailleurs accidentés sont devenues parties intégrantes du régime de santé et sécurité du travail, bien que leur considération et leur respect restent encore variables.

2. LE RÉGIME QUÉBÉCOIS ACTUEL DE SST

Le livre blanc à l'origine de la réforme du régime québécois de SST identifiait certains problèmes particuliers n'ayant pas permis un développement adéquat de la prévention et résultant du cadre juridique de l'époque, comme le morcèlement et la juxtaposition des compétences, l'absence de droits et de pouvoirs pour les travailleurs en matière de prévention ainsi qu'une réglementation inadéquate avec des services de santé au travail non seulement insuffisants, mais également de qualité inégale (Québec, 1978). « Nous ne sommes pas en face d'un ensemble structuré et cohérent, répondant aux impératifs d'une politique globale. Il s'agit plutôt d'un ensemble de dispositions particulières qui se sont développées au cours des années en réponse à des besoins immédiats » (Québec, 1978, p. 53). Le livre blanc soulevait également les carences

des services de santé au travail, qui étaient surtout présents dans les entreprises comptant plus de 500 employés, laissant de nombreux travailleurs sans aucun service de cette nature. Par ailleurs, les services de santé au travail étaient souvent davantage orientés sur les examens médicaux (pré-embauche, périodiques ou de dépistage) que sur une véritable médecine du travail visant la prévention des maladies professionnelles. Une telle orientation des services de santé au travail découlait de la mainmise des employeurs sur ceux-ci alors qu'ils assumaient toute la responsabilité de leur organisation et de l'embauche du personnel médical et professionnel. Pour assurer l'indépendance des services de santé au travail, le livre blanc proposait d'ailleurs qu'ils ne soient plus placés sous la responsabilité financière et administrative directe des employeurs et que le personnel professionnel soit relié au réseau public de santé.

Au chapitre de la réparation, le livre blanc soulevait également certaines défaillances du régime, notamment une iniquité de traitement dû à un double système d'indemnisation, soit une loi d'ordre général et une loi spécifique aux cas d'amiantose ou de silicose dans les mines et les carrières ; une difficulté pour les travailleurs à faire reconnaître le lien entre le travail et leur lésion, particulièrement dans le cas de maladies professionnelles ; une indemnisation insuffisante surtout dans le cas d'incapacité permanente ou de décès ainsi que la faible place laissée à la réadaptation.

La réforme menant au régime actuel a débuté par l'adoption en 1979 de la Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST), portant sur la prévention, et s'est poursuivie avec l'adoption en 1985 de la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (LATMP), qui visait la réparation et le financement. Des modifications législatives ont été menées par la suite, mais les fondements du régime ont été mis en place par ces deux lois qui ont eu le mérite de créer un régime universel et d'ordre public, tant pour la prévention que pour la réparation. Cette réforme reposait sur trois grands principes : l'élimination des dangers à la source, le paritarisme et l'indépendance des médecins du travail. La LSST définissait ainsi les droits et obligations des travailleurs et des employeurs, prévoyait les structures et mécanismes de prévention et accordait de grands pouvoirs à la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST).

La LSST devenait la loi universelle de prévention des risques du travail pour l'ensemble des secteurs, mais dont l'application pouvait néanmoins varier selon les secteurs d'activité par des règlements spécifiques ou encore être différée dans certaines de ses dispositions. Pour sa part, la LATMP couvrait toutes les réclamations effectuées après son adoption en plus de revoir les indemnités et de prévoir de nouveaux droits aux travailleurs au chapitre de la réadaptation et du retour au travail. Il est à noter que l'orientation privilégiée par le Québec avait été de confier l'administration des différents volets du régime à un seul organisme, soit la CSST. Celle-ci héritait également de l'inspection des lieux de travail et du pouvoir de réglementation qui lui était confié par la LSST. La CSST devenait ainsi responsable de couvrir tant la prévention que la réparation. Dans ce sens, le Québec se démarquait de la situation passée ainsi que de celle des autres provinces où la réparation était sous la responsabilité d'un organisme spécifique et la prévention, sous un organisme distinct.

2.1. Les mesures de prévention et inspection

D'entrée de jeu, la LSST consacrait l'orientation du régime en privilégiant la prévention primaire, soit l'élimination à la source même des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs (a.2 LSST). Le livre blanc affirmait que seule une participation active et volontaire du milieu du travail pouvait améliorer la SST et qu'il fallait reconnaître la compétence des acteurs du milieu de travail, employeur et travailleurs, pour la prise en charge conjointe de la prévention.

Les dispositions de la LSST sont nombreuses, mais, sans entrer dans le détail de celles-ci, nous pouvons néanmoins en tracer les grandes lignes. Les travailleurs ont droit à des conditions de travail exemptes de dangers qui respectent leur santé, leur sécurité et leur intégrité physique ; donc, l'employeur a l'obligation de prendre les mesures nécessaires pour assurer ces droits aux travailleurs. De façon plus précise, les travailleurs ont droit à des services de formation, d'information et de conseils ainsi qu'à des services de santé préventifs et curatifs. Ils ont le droit de refuser d'exécuter un travail qu'ils jugent dangereux et peuvent demander d'être réaffectés à d'autres tâches lorsqu'ils sont exposés à des contaminants qui comportent des dangers pour eux, demande qui peut également être effectuée par la travailleuse enceinte ou qui allaite dont le travail comporte des dangers pour elle ou son enfant. Par ailleurs,

les travailleurs ont l'obligation de participer activement à la protection de leur santé, de leur sécurité et de leur intégrité physique et de celles des autres personnes.

Le mécanisme privilégié pour assurer la prévention dans les établissements est le programme de prévention, qui consiste en un plan d'action dans lequel l'employeur indique comment il compte éliminer la source des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs. Le programme de prévention ne tombe pas sous la responsabilité exclusive de l'employeur; il doit également tenir compte des responsabilités dévolues au comité de santé et sécurité du travail et des médecins responsables des services de santé au sein de l'établissement. Dans ce sens, le programme de santé, qui contient notamment des mesures d'identification des risques pour la santé, d'information et de surveillance médicale, est élaboré par un médecin responsable qui relève du réseau de la santé publique et non de l'autorité de l'employeur.

La LSST prévoit également que le développement de la prévention soit pris en charge par les milieux de travail et qu'une place soit faite aux travailleurs dans les interventions plutôt que d'y laisser toute la place aux employeurs. Chez les entreprises, cette cogestion est appelée à s'exprimer au sein des comités de santé et de sécurité du travail. Ces comités, qui peuvent être formés seulement dans les établissements désignés prioritaires qui comptent plus de 20 travailleurs, ont un pouvoir de recommandations comme dans d'autres législations, mais sont en plus dotés de pouvoirs décisionnels sur des sujets importants comme la formation, le choix des équipements individuels de protection, le choix du médecin responsable et l'approbation du programme de santé.

La cogestion ne se limite pas aux frontières de l'entreprise, mais s'applique également à d'autres instances comme la composition du conseil d'administration de la CSST et celui des associations sectorielles paritaires, qui ont pour rôle d'offrir des services de formation, d'information, de recherche et de conseil aux employeurs et aux travailleurs des secteurs d'activité qu'elles représentent. Le principe du paritarisme s'exprime également au sein de l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST), qui a pour mission de développer la recherche dans le domaine de la santé et sécurité du travail.

Il est à noter que la LSST ne s'applique pas aux entreprises de compétence fédérale qui, au chapitre de la prévention, sont plutôt couvertes par le *Code canadien du travail*, respectant ainsi le partage

constitutionnel des compétences entre les provinces et le fédéral dans les domaines des relations du travail et de la gestion des entreprises, domaines directement touchés par le régime de prévention (Cliche, Lafontaine et Mailhot, 1993).

2.2. La réparation et le financement du régime

Le principe de la responsabilité collective des employeurs introduit avec la Loi sur les accidents du travail est maintenu dans la LATMP, ce qui influencera tant la réparation que le financement du régime. Ainsi, les travailleurs déposent leur réclamation à la CSST, qui les indemnise à partir d'un fonds d'indemnisation alimenté par les cotisations des employeurs. Les réclamations des travailleurs peuvent découler d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle. Pour faciliter la reconnaissance du caractère professionnel de la lésion, la LATMP contient d'ailleurs une annexe (annexe 1) qui énumère un certain nombre de maladies pour lesquelles le travailleur peut bénéficier d'une présomption dans la mesure où il a exercé un travail correspondant à cette maladie. Lorsque la présomption ne s'applique pas, le travailleur a toujours la possibilité de faire reconnaître sa maladie comme étant d'origine professionnelle, mais, pour ce faire, il doit en faire la démonstration.

Le régime de réparation constitue un régime d'assurance collective financé à partir des cotisations que les employeurs doivent verser à la CSST. Le régime a connu différents ajustements dans les années qui ont suivi son instauration. Un aspect important de la réforme de la tarification a été de dissocier le financement servant à couvrir les dépenses de réparation des dépenses visant des objectifs de prévention comme le retrait préventif de la travailleuse enceinte ou les programmes de santé au sein des établissements. Ces derniers éléments sont financés de façon égale par tous les employeurs.

2.3. La mise en place et l'évolution du régime

Certaines questions importantes qui se posent relativement au régime qui a été mis en place depuis une trentaine d'années sont de voir si, d'une part, il a permis d'améliorer la situation des travailleurs et, d'autre part, s'il a pu s'adapter aux nombreuses transformations qu'a connues le monde du travail depuis l'adoption de la LSST et de la LATMP.

Nous allons d'abord analyser l'application du régime pour ensuite examiner dans la section suivante dans quelle mesure il a su s'ajuster aux changements du monde du travail.

2.3.1. L'ÉVOLUTION DES LÉSIONS PROFESSIONNELLES

L'examen des statistiques de lésions professionnelles publiées dans les rapports annuels de la CSST peut nous donner une indication de l'évolution de ces lésions, du moins en ce qui concerne ce qui est comptabilisé par la CSST. La comparaison sur une longue période des statistiques d'accidents à partir des informations fournies par la CSST dans ses bilans annuels n'est toutefois pas aisée, car cet organisme a changé sa façon de comptabiliser les lésions professionnelles au fil des ans¹. Malgré ces difficultés de comparaison, un premier examen des statistiques des lésions professionnelles démontre des retombées fort positives du régime, du moins dans la diminution des demandes d'indemnisation. Ainsi, en 1986, il y avait eu 263 889 ouvertures de dossiers de réclamations à la CSST pour 2 412 512 travailleurs couverts par le régime. En 2010, il y a eu 112 672 dossiers ouverts à la suite d'une lésion professionnelle pour une population de travailleurs couverts par le régime qui a atteint les 3 646 566 individus. C'est donc dire qu'en l'espace de 24 ans, il y a eu une diminution de 57 % dans le nombre des réclamations déposées à la CSST, et ce, malgré une augmentation de 50 % du nombre de travailleurs couverts. Certes, ceci ne traduit pas les variations qui ont pu survenir d'une année à l'autre entre 1986 et 2010, mais le bilan sur l'ensemble de cette période assez longue apparaît fort positif.

Ouellet (2003) a procédé à une analyse approfondie des statistiques de la CSST au chapitre des accidents du travail, des maladies professionnelles ainsi que des décès pour la période se terminant en 2001 et présente un constat plus nuancé. Il est à noter que la tendance à la

1. Par exemple, avant 1997, la CSST distinguait entre les accidents (ou les maladies professionnelles) avec interruption de travail pour lesquels les travailleurs ont été indemnisés et les autres accidents. Cette dernière catégorie regroupait les lésions sans interruption, les demandes refusées et celles en suspens. Il est difficile de départager dans cette catégorie combien de réclamations sont acceptées et combien sont refusées. À partir de 1997, nous retrouvons encore deux catégories d'accidents, l'une donnant le nombre de réclamations acceptées, qu'il y ait eu interruption de travail ou non, et une deuxième catégorie regroupant les demandes d'indemnisation refusées ou en suspens. À partir de 1987, la CSST a décidé de ne plus enregistrer les dossiers où les frais d'assistance médicale étaient inférieurs à 100 \$. De plus, avant 1988, la CSST ne comptabilisait pas les maladies professionnelles sans interruption de travail (Ouellet, 2003, p. 170).

baisse dans le nombre d'accidents du travail s'est poursuivie depuis 2001, et ce, bien que le nombre de travailleurs couverts ait continué à augmenter. Toutefois, les constatations de Ouellet demeurent pertinentes encore aujourd'hui. Ainsi, pour la période de 1988 à 1996, alors que la CSST donnait la répartition des accidents indemnisés en fonction de la durée d'indemnisation, Ouellet a constaté que la diminution du nombre d'accidents était particulièrement forte pour les accidents inférieurs à 14 jours d'absence et que la diminution était moins importante pour les cas d'absence de 15 à 91 jours. Pour les cas plus graves, le nombre d'accidents était stable pour les cas entraînant une absence de 92 à 182 jours, mais en forte augmentation pour les cas d'absence de 183 jours ou plus. Ainsi, les accidents du travail seraient moins nombreux, mais leur gravité augmenterait.

Par ailleurs, un examen des statistiques des lésions professionnelles démontre les grands écarts entre le nombre des accidents du travail, qui se chiffrent en centaine de milliers, et le nombre de maladies professionnelles, qui sont de l'ordre de quelques milliers, soit environ 10 000 dossiers ouverts pour maladies professionnelles en 2010 dont moins de la moitié des réclamations avaient été acceptées, les autres demandes ayant été refusées ou étant en attente de réponse. Ces écarts entre le nombre d'accidents du travail et le nombre de maladies professionnelles s'observent également dans d'autres pays (Jouzel, 2009). Ceci résulte de la plus grande complexité dans la reconnaissance du caractère professionnel de la maladie comparativement à l'accident du travail. L'analyse des statistiques de maladies professionnelles faite par Ouellet (2003) nous démontre également que le taux d'incidence des maladies professionnelles ne diminue pas, contrairement à celui des accidents du travail. Ceci sans compter le problème de la sous-déclaration et de la non-reconnaissance des maladies professionnelles.

Alors, que pouvons-nous dégager de ce portrait statistique de l'évolution des lésions professionnelles? Il semble y avoir une diminution des accidents du travail, particulièrement pour les cas les moins graves ou du moins ceux entraînant une absence de courte ou moyenne durée. Dans le cas des maladies professionnelles, celles-ci semblent se maintenir, bien qu'elles soient moins nombreuses que les accidents du travail. C'est une chose de constater l'évolution des lésions professionnelles, c'en est une autre d'expliquer les tendances observées. Par ailleurs, ces statistiques ne tiennent pas compte des événements qui ne sont pas rapportés. Ainsi, dans une étude canadienne, Shannon et Lowe (2002) ont observé

que plus de 40 % des travailleurs admissibles n'ont pas déposé de réclamation à l'organisme de compensation lors d'un accident du travail. Dans cette étude, c'était environ le tiers des répondants québécois qui n'avaient pas fait de réclamation même s'ils y avaient droit. Évidemment, on ne peut présumer que la diminution des accidents du travail dans les statistiques de la CSST depuis plusieurs années résulte d'un plus haut taux de non-réclamation. Ceci illustre néanmoins que le portrait que l'on peut dégager de ces statistiques ne reflète pas toute la réalité des milieux de travail.

Par ailleurs, dans ses derniers rapports annuels et son plan stratégique pour la période 2010 à 2014, la CSST fait valoir ce bilan qui lui est favorable comme un témoignage des efforts qu'elle et ses partenaires ont consacrés à la prévention (CSST, 2010). Les associations sectorielles paritaires et les travaux de recherche favorisés par l'IRSST ont certes pu contribuer à favoriser le développement de pratiques plus sécuritaires en milieu de travail. L'amélioration de certaines pratiques en milieu de travail, que ce soit au chapitre de la formation, des méthodes de travail ou encore grâce à l'introduction des innovations organisationnelles et technologiques, a certes pu améliorer le niveau de sécurité. On pourrait toutefois difficilement inculquer la diminution des accidents du travail aux seules pratiques préventives. Il y a également d'autres explications, que l'on pourrait trouver dans les changements de la structure des activités économiques des entreprises avec le développement considérable du secteur tertiaire et la régression du secteur industriel.

Un autre phénomène qui a été observé est celui de l'adoption de pratiques de gestion en réponse aux transformations que la CSST a adoptées dans le mode de financement du régime. La réforme du financement, qui attribue un taux de cotisation reflétant le mieux possible le niveau de risque des entreprises, visait, du moins en partie, à favoriser le développement de pratiques préventives pour réduire le nombre de lésions professionnelles. Il n'en demeure pas moins que certaines entreprises ont pu réagir en développant des pratiques de gestion davantage orientées vers une réduction des coûts plutôt que vers la prévention, bien que l'une n'exclue pas l'autre. Thomason et Pozzebon (2002) ont d'ailleurs constaté que tant les mesures de prévention que celles relatives à la gestion des dossiers, comme le recours à l'assignation temporaire ou à la contestation, étaient plus développées dans les entreprises dont le taux de cotisation était établi selon leur niveau de risque. L'assignation temporaire est une mesure qui permet à l'employeur, sous certaines

conditions – dont l'accord du médecin du travailleur –, d'assigner de nouvelles tâches au travailleur victime d'une lésion professionnelle en attendant la consolidation de sa lésion. Ainsi, la CSST n'a plus à verser d'indemnités de remplacement du revenu au travailleur en assignation temporaire, puisque ce dernier ne subit pas de perte de temps et reçoit son salaire régulier de la part de son employeur. De plus, les cas où le travailleur passe toute la durée nécessaire à la consolidation en assignation temporaire ne sont pas déclarés à la CSST, puisqu'il n'y a pas de perte de temps. L'assignation temporaire est ainsi une mesure qui s'est grandement répandue avec la réforme du financement du début des années 1990, alors que les employeurs ont rapidement compris que l'assignation temporaire permettait d'améliorer leur dossier financier auprès de la CSST. D'autres mesures comme l'assurance invalidité peuvent également influencer la déclaration à la baisse et ne pas refléter la véritable situation des entreprises (Geldart *et al.*, 2010).

2.3.2. L'APPLICATION DU RÉGIME DE SST

Au-delà des statistiques, il est pertinent d'examiner comment les intervenants en milieu de travail ont réagi aux changements qui ont été introduits par la réforme au début des années 1980. Il est également intéressant d'examiner comment le régime a pu se transformer au cours des trente dernières années.

Plasse (1987) a analysé la réponse du milieu aux changements introduits lors de l'adoption de la LSST. Dans son étude, Plasse distingue les aspects réglementaires du régime – comme différentes normes de conformité que doivent suivre les milieux de travail – et les aspects constitutionnels – qui redéfinissent les rôles et pouvoirs au sein des entreprises. Ces aspects constitutionnels renvoient à des changements importants introduits par la réforme du régime, qui met de l'avant les principes de prévention, de droit à la formation et l'information, de prise en charge par le milieu et de paritarisme. Ces différents principes reposent sur l'idée que les problèmes de santé et sécurité du travail ne découlent pas uniquement des travailleurs, mais surtout du milieu de travail dans lequel ils œuvrent et que les solutions pour intervenir efficacement impliquent une action concertée de la part des employeurs et des travailleurs. Ce sont les aspects constitutionnels du régime, qui s'expriment notamment dans la constitution et le rôle des comités de santé et sécurité du travail, de la désignation des représentants à la

prévention ou du programme de santé, qui ont été l'objet des plus virulentes critiques de la partie patronale. Les pouvoirs décisionnels confiés au comité de santé et sécurité du travail ont pu être vus comme une atteinte aux droits de gestion et ont été fortement contestés. L'accueil a été le même au sujet de la responsabilité des services de santé au travail, qui a été confiée au réseau de la santé publique plutôt qu'à l'entreprise privée. L'étude de Plasse sur la réaction des intervenants remonte déjà à plusieurs années. Depuis ce temps, certains milieux de travail ont pu s'adapter à la nouvelle réalité, mais les critiques de l'époque ne sont pas mortes pour autant.

Lors de la mise en application du nouveau régime en 1980, la CSST a décidé d'y aller progressivement avec certaines dispositions de la LSST. Les changements importants prévus dans la nouvelle loi de l'époque étaient appelés à mobiliser plusieurs ressources de la CSST elle-même, du réseau de la santé publique pour le développement des programmes de santé ainsi que des milieux de travail pour la création des comités de santé et sécurité du travail et l'élaboration des programmes de santé. Une application progressive du régime était justifiée et, en 1980, la CSST a regroupé les entreprises dans six groupes constitués en fonction de la similitude des activités économiques ainsi que de la fréquence et de la gravité des lésions professionnelles, surtout les accidents du travail. Le premier groupe comprend les entreprises du bâtiment et travaux publics, l'industrie chimique, la forêt et les scieries, les mines et carrières ainsi que la fabrication de produits en métal. Ces entreprises présentaient une fréquence ou une gravité élevées d'accidents du travail et leur conformité à la LSST a été jugée prioritaire. À l'autre extrême du regroupement, des entreprises dans les secteurs jugés à faible risque comme l'enseignement, les finances, les services médicaux et sociaux ont été regroupées dans le groupe VI. L'application progressive du régime visait à ce que le groupe le plus à risque soit le premier soumis aux mécanismes de prévention. Par la suite, dans le scénario initial, les autres groupes devaient être successivement soumis à ces mêmes dispositions de la LSST. Entre 1982 et 1984, les deux premiers groupes ont ainsi été assujettis aux quatre mécanismes de prévention. En 1985, le troisième groupe s'est vu assujettir au programme de prévention et au programme de santé, mais non aux deux autres mécanismes. Depuis, c'est le *statu quo*, de sorte que les autres groupes ne sont assujettis à aucun des mécanismes de prévention prévus dans la LSST. Ceci ne veut pas dire

que les entreprises de ces groupes n'ont aucune obligation de prévention, bien au contraire, mais signifie que les mécanismes privilégiés dans la loi ne s'appliquent pas à elles.

Quoi qu'il en soit, l'extension des mécanismes de prévention ne s'est pas poursuivie par la suite et ceux qui s'opposaient à ces mécanismes ont eu gain de cause jusqu'à maintenant. Certes, les entreprises qui désirent se joindre à une mutuelle de prévention doivent produire un programme de prévention. Toutefois, si elles appartiennent aux groupes IV à VI, elles ne peuvent constituer de comité de santé et sécurité du travail ni nommer des représentants à la prévention selon les dispositions de la LSST. Elles ne sont également pas assujetties au programme de santé. La LSST est donc tronquée alors que certaines de ses dispositions les plus importantes pour assurer la prévention ne s'appliquent pas à la majorité des travailleurs et surtout de travailleuses, les trois premiers groupes représentant au mieux environ 20% des travailleurs couverts par la CSST et touchant des milieux où l'on retrouve une grande majorité de travailleurs masculins.

Par ailleurs, les mécanismes facultatifs de prévention comme le comité de santé et sécurité du travail et la désignation de représentants à la prévention demeurent relativement peu utilisés même au sein des établissements qui peuvent y avoir recours. Ainsi, le rapport annuel de la CSST pour l'année 2000 indique que parmi les établissements qui pouvaient constituer un comité de santé et sécurité du travail, à peine 17% en avaient effectivement créé un. Dans le cas des représentants à la prévention, cette proportion tombait à seulement 8%. Malheureusement, cette information n'apparaît plus dans les rapports annuels subséquents. Ceci montre néanmoins que ces mécanismes facultatifs sont peu utilisés et, quand ils le sont, c'est probablement dans des établissements de grande taille ou syndiqués. Pourtant, la littérature scientifique révèle l'importance du rôle joué par les comités de santé et sécurité du travail ainsi que par la représentation et la participation des travailleurs dans le développement et l'application des mesures préventives (Berthelette et Planché, 1995 ; Frick et Walters, 1998 ; James et Walters, 2002 ; Simard, 1995).

Brun *et al.*(1998) illustrent également que les représentants à la prévention doivent œuvrer au sein d'organisations dont la dynamique sociale leur permet plus ou moins facilement de jouer leur rôle. Ainsi, c'est l'engagement des acteurs clés de la direction et du syndicat

« qui offre des possibilités ou qui impose des limites aux actions des préventionnistes » (p. 177). Cette étude démontre également l'importance de la formation sur les habiletés de prévention que devraient recevoir les représentants à la prévention pour bien jouer leur rôle. Notons toutefois que contrairement à d'autres législations, le régime québécois n'impose aucune obligation de formation pour les membres du comité ou les représentants à la prévention en laissant les milieux de travail s'organiser à leur guise. La formation est néanmoins un élément associé à l'efficacité de ces instances (Shannon, Mayr et Haines, 1997).

De plus, la CSST n'a pas exercé son pouvoir de réglementation relativement à certaines modalités du régime de sorte que certains droits des travailleurs demeurent plus théoriques que pratiques. C'est notamment le cas du droit de retrait préventif face à un contaminant. En vertu de ce droit, le travailleur qui montre des signes d'altération de sa santé à la suite de l'exposition à un contaminant peut demander d'être affecté à des tâches ne comportant pas une exposition à ce contaminant. La CSST peut notamment établir des règlements pour identifier les contaminants permettant l'exercice de ce droit et déterminer les critères d'altération de la santé associés aux contaminants, mais ne l'a pas fait. Or, en l'absence de règlement venant encadrer le retrait préventif face à un contaminant, ce droit peut difficilement être exercé. Certes, il en va autrement du retrait préventif de la travailleuse enceinte ou qui allaite, qui peut demander d'être affectée à des tâches ne comportant pas les dangers pour elle-même ou son enfant, qui sont identifiés sur le certificat rempli par le médecin traitant après une consultation médico-environnementale d'un médecin-conseil du réseau public en santé au travail. Si l'affectation ne peut être faite, la travailleuse peut se retirer du travail et recevoir les indemnités de remplacement du revenu prévues à la LATMP. Ce droit est grandement utilisé par les travailleuses alors que les demandes dépassent actuellement les 30 000 par année.

3. LES TRANSFORMATIONS DU MONDE DU TRAVAIL

Depuis la grande réforme qui a mené à l'adoption de la LSST et de la LATMP, le monde du travail a connu des transformations relativement importantes. Nous allons examiner quelques-unes de ces transformations pour ensuite voir dans quelle mesure le régime a su s'y ajuster. Pour illustrer certaines grandes tendances de l'évolution du marché du travail,

nous allons nous baser sur les données statistiques publiées par l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) sur le travail et la rémunération (ISQ, 2005, 2011), ainsi que sur certaines informations publiées sur le site Internet de l'ISQ comportant une mise à jour des données pour l'année 2011. Ces données nous permettront de tracer un portrait de l'emploi actuel pour le comparer à celui qui prévalait il y a plusieurs années de façon à mieux comprendre comment le monde du travail s'est transformé depuis la réforme du début des années 1980. Il n'est pas question d'analyser toutes les fluctuations qui ont pu marquer cette transformation au cours des années, mais plutôt d'en tracer les grandes lignes pour voir comment le monde du travail peut avoir changé. Par ailleurs, il ne faut pas oublier que les données statistiques de l'ISQ portent sur l'ensemble de la population active ou au travail tandis que ce ne sont pas tous les travailleurs qui sont couverts par la CSST. Par exemple, les travailleurs autonomes sont couverts par la CSST seulement s'ils déposent une demande à cet effet. Il n'en demeure pas moins que les données statistiques de l'ISQ permettent de tracer un bon portrait de l'évolution du monde du travail.

Un premier élément qui frappe est l'augmentation du nombre d'emplois, qui est passé de 2,8 millions en 1981 à près de 4 millions en 2011, soit une augmentation de près de 42 %. Cette augmentation reflète l'augmentation de la population en âge de travailler (population au-dessus de 15 ans) et de la population active. Cette augmentation est attribuable au secteur de la production des services et non au secteur de la production des biens (agriculture, construction, fabrication, mines). D'ailleurs, en chiffres absolus, le nombre total d'emplois dans le secteur de la production des biens a diminué de 18 000 entre 1981 et 2011, alors que le secteur des services a connu une croissance de près de 1,2 million d'emplois au cours de cette même période, pour atteindre les 3,1 millions d'emplois en 2011. Il en résulte que le poids relatif du secteur de la production des biens est passé de 31 % à 21 % de l'ensemble des emplois au cours des trente dernières années.

Une seconde constatation d'importance concerne l'augmentation du nombre de femmes qui occupent des emplois, de sorte que leur poids relatif est maintenant beaucoup plus important. Ainsi, en 1981, c'était 39 % des emplois qui étaient occupés par des femmes alors que cette proportion est passée à 48 % en 2011. En chiffres absolus, les emplois occupés par des femmes sont passés de 1,1 million en 1981 à près de 1,9 million en 2011, pour une augmentation de plus de 70 %. Dans

le cas des emplois occupés par des hommes, ceux-ci sont passés de 1,7 million en 1981 à un peu plus de 2 millions en 2011, pour une augmentation de 20%. Ainsi, les femmes rattrapent les hommes quant au nombre d'emplois occupés. D'ailleurs, en 2011, les emplois dans le secteur des services étaient occupés à 54% par des femmes alors que c'était le cas dans 46% des cas en 1981. La proportion des emplois occupés par des femmes est toutefois restée relativement stable dans le secteur de la production des biens, alors qu'elles y occupent moins du quart des emplois. Les emplois dans ce secteur sont encore fortement à prédominance masculine. L'augmentation des emplois occupés par des femmes traduit une forte hausse du taux d'activité (population active/population en âge de travailler) de celles-ci. Ainsi, le taux d'activité des femmes entre 15 et 64 ans est passé de 53,8% en 1981 à 74,4% en 2011. Contrairement aux femmes, le taux d'activité des hommes pour la même tranche d'âge a diminué, passant de 83,2% à 80,3% pour la même période. En ne prenant que la tranche d'âge des 25 à 54 ans, le taux d'activité des femmes est passé de 57% à 84% entre 1981 et 2011, alors qu'il est passé de 92,8% à 89,6% chez les hommes.

Une troisième constatation porte sur les formes d'emplois qui se sont modifiées entre 1981 et 2011. Ainsi, le pourcentage des emplois occupés par des travailleurs autonomes est passé de 11% à près de 14% entre 1981 et 2011. Il y a certes eu des fluctuations dans l'importance du travail autonome au cours de cette période, mais au-delà des pourcentages, c'est près de 240 000 travailleurs autonomes de plus sur le marché du travail en 2011. Par ailleurs, on note également une augmentation dans le nombre d'emplois dits atypiques (travail autonome, emploi à temps partiel et emplois temporaires). L'ISQ a commencé à comptabiliser ces données à partir de 1997 et jusqu'à 2011, on constate une augmentation de 330 000 travailleurs occupant un travail atypique, pour atteindre le million et demi de travailleurs occupant ce type d'emplois en 2011.

Une quatrième constatation tirée des données de l'ISQ concerne la taille des établissements et le taux de syndicalisation, les deux étant liés puisque le pourcentage de travailleurs syndiqués est plus élevé dans les établissements de grande taille. Entre 1997, première année de comptabilisation des informations par l'ISQ, et 2011, le pourcentage des employés œuvrant dans les établissements de moins de 100 employés est demeuré stable, représentant 63% de tous les emplois. Ce pourcentage se traduit par près de 2,2 millions d'emplois dans les établissements de

cette taille, soit une augmentation de 460 000 emplois depuis 1997. En contrepartie, dans les établissements comptant entre 100 et 500 employés ainsi que ceux comptant plus de 500 employés, la hausse des emplois a été dans les deux cas d'environ 130 000. Pour sa part, le taux de syndicalisation est passé de 41,5 % à 39,3 % entre 1997 et 2011. Ceci se traduit par une augmentation de près de 500 000 travailleurs non syndiqués au cours de cette période alors que les travailleurs syndiqués n'ont augmenté que de 200 000 entre 1997 et 2011. Par ailleurs, le taux de syndicalisation dans les établissements d'une taille inférieure à 20 employés est demeuré relativement faible pour se situer à moins de 18 % en 2011. C'est plus qu'en 1997, alors que le taux de syndicalisation dans les établissements comptant moins de 20 employés était de 16 %. Toutefois, le nombre d'emplois syndiqués dans ces petits établissements a crû de 46 000 entre 1997 et 2011, mais c'est moins que les 117 000 emplois non syndiqués de plus dans ces établissements. Mentionnons également que les informations sur la taille des entreprises et le taux de syndicalisation portent exclusivement sur les travailleurs employés, à l'exclusion des travailleurs autonomes. Si ceux-ci étaient comptabilisés dans ces chiffres, on observerait une plus grande proportion des emplois dans les établissements de petite taille et des emplois non syndiqués.

Face à ces constats, nous pouvons dire que le monde du travail s'est transformé depuis une trentaine d'années avec une augmentation de la proportion des emplois occupés par des femmes, un développement du secteur des services, une forte augmentation des emplois atypiques ainsi que des emplois dans les petits établissements et des emplois non syndiqués. Le monde du travail a connu d'autres transformations qui n'apparaissent pas dans les statistiques sur l'emploi. Nous pensons ainsi aux innovations technologiques et organisationnelles, aux restructurations d'entreprises et à leur financiarisation accrues. Il en résulte souvent une intensification du travail, couplée à une plus grande recherche de flexibilité de la part des employeurs et une réduction des effectifs qui augmentent les contraintes sur les travailleurs qui restent en poste, avec les conséquences que cela entraîne de stress professionnel (De Keyser et Hansez, 2002). L'intensification du travail se traduit par une surcharge informationnelle et communicationnelle qui favorise le développement de troubles musculo-squelettiques et de problèmes de santé mentale (Caroly, 2007). Comme le souligne Vinet (2004), les exigences accrues des employeurs peuvent dépasser les capacités d'adaptation des travailleurs.

La question qui demeure est de savoir dans quelle mesure le régime de SST du Québec a su s'adapter à toutes ces transformations qui ont marqué le monde du travail depuis une trentaine d'années. Rappelons qu'historiquement, le régime s'est développé pour répondre à des problèmes qui touchaient surtout le monde industriel. Qu'en est-il maintenant? Dans tout ce débat, il n'est nullement question de nier l'existence des risques dans les secteurs plus traditionnels ni l'importance de s'en occuper, puisque les risques classiques demeurent encore bien présents. Il faut néanmoins examiner dans quelle mesure le régime arrive également à s'occuper des problèmes qui ont émergé au fil du temps.

3.1. Les problèmes de santé au travail dans le secteur tertiaire

Contrairement à la croyance populaire, certains secteurs d'activité du tertiaire présenteraient une fréquence d'accidents du travail aussi élevée ou même plus élevée que les secteurs primaires ou manufacturiers (Gervais, Massicotte et Champoux, 2006). Ainsi, les travailleurs des secteurs de la restauration, de l'hébergement, du commerce en gros et de la santé présentent une fréquence d'accidents du travail particulièrement élevée. Par ailleurs, il est vraisemblable que les problèmes dans le secteur tertiaire soient d'une nature différente de ceux observés dans le secteur manufacturier ou celui de la construction, et vraisemblablement d'une plus grande complexité. Pensons par exemple à une augmentation des contraintes liées à l'intensification du travail qui se traduisent par une apparition de troubles musculosquelettiques et de problèmes de santé mentale. D'ailleurs, ces «nouveaux problèmes» ne sont nullement l'apanage du secteur tertiaire, même s'ils pourraient y devenir dominants. En effet, ils seraient en voie de devenir une problématique en émergence dans les secteurs plus traditionnels, comme dans l'industrie chimique où les risques physicochimiques perdent du terrain face aux risques psychosociaux (Hiel *et al.*, 2000). Marchand (2007) a également démontré que les problèmes de santé mentale s'observaient dans un large éventail d'occupations de professionnels ou de travailleurs manuels qui pouvaient chacune présenter leurs propres caractéristiques propices au développement de ces problèmes de santé. De façon générale, les transformations du monde du travail telles que les restructurations, la sous-traitance et le travail à domicile se traduiraient fréquemment par des effets négatifs sur la santé et la sécurité des travailleurs (Quinlan, 1999, 2007 ; Quinlan et Bohle, 2008, 2009).

Ces effets négatifs résulteraient des pressions accrues sur les travailleurs, d'une certaine forme de désorganisation dans la gestion des entreprises et d'un manque dans l'encadrement institutionnel. Les préoccupations pour les performances productives des entreprises laisseraient au second plan les obligations en matière de SST.

En 2004, le gouvernement québécois a incorporé dans la Loi sur les normes du travail des dispositions visant à contrer le harcèlement psychologique au travail. L'optique préconisée est de considérer que le harcèlement psychologique ne découle pas uniquement des rapports individuels entre deux ou plusieurs personnes, mais que des facteurs organisationnels peuvent favoriser la création d'un milieu de travail propice à son développement (Lippel, 2005). Un travailleur qui subirait une lésion professionnelle à la suite de harcèlement psychologique pourrait être indemnisé par la CSST. Il n'en demeure pas moins que les problèmes de santé mentale ne se limitent pas au harcèlement psychologique. Certes, il est possible pour tout travailleur au Québec de déposer une réclamation à la CSST pour faire indemniser n'importe quel problème de santé. Encore faut-il que le travailleur puisse démontrer que le travail a eu une contribution prépondérante dans le développement de sa lésion. Ce n'est pas une mince tâche devant des problèmes complexes qui sont souvent d'origine multifactorielle, dont les symptômes sont non spécifiques et qui peuvent faire leur apparition plusieurs années après l'exposition. Il est d'ailleurs significatif de constater que l'annexe 1 de la LATMP, qui doit faciliter la reconnaissance du caractère professionnel de la maladie, n'a pas été modifiée depuis son adoption en 1985. La reconnaissance du caractère professionnel de ces problèmes et donc de l'indemnisation du travailleur par la CSST pourrait inciter les milieux de travail à faire davantage de prévention pour en empêcher le développement. Tant que ces problèmes seront attribués à la vulnérabilité individuelle, à l'âge, aux activités hors travail et non aux conséquences d'un milieu de travail néfaste, celui-ci sera moins porté à corriger les problèmes à la source.

Dans un effort de modernisation de la réglementation, un nouveau règlement est entré en vigueur en 2001, soit le règlement sur la santé et la sécurité du travail (RSST), qui constituait en fait une fusion de deux anciens règlements, le Règlement sur la qualité du milieu de travail (RQMT) et le Règlement sur les établissements industriels et commerciaux (REIC), devenus désuets. Le nouveau règlement, qui a été le résultat de près de dix ans de discussion, a fait l'objet d'un consensus entre les

parties patronale et syndicale aux comités techniques de la CSST (Savard, 2001). Certes, le RSST a permis de revoir les normes en matière de santé et sécurité du travail et d'élargir l'application de ces normes à l'ensemble des établissements. Le RSST est d'ailleurs encore mis à jour pour tenir compte de l'évolution des connaissances face aux risques du travail, particulièrement pour les risques à la sécurité et les risques chimiques. Force est cependant de constater que le RSST demeure plutôt timide pour ne pas dire muet face aux risques ergonomiques et aux risques psychosociaux. C'est donc dire que cet effort de modernisation de la réglementation n'a pas considéré les risques « modernes ». Nous pouvons voir dans la non-considération de ces risques dans le règlement une limite à l'obligation d'obtenir un consensus entre des parties qui ont des points de vue divergents face à l'importance de réglementer ces risques ou non. En l'absence de consensus, c'est le *statu quo* qui prédomine. Il n'en demeure pas moins que des modèles explicatifs des risques psychosociaux se sont développés et permettent de comprendre comment le travail moderne peut affecter la santé des travailleurs (Vézina *et al.*, 2006). Comme Vézina *et al.* le soulignent, trop souvent les interventions en milieu de travail sont centrées sur l'individu plutôt que sur des modifications visant à corriger les problèmes à la source.

Certes, l'employeur a toujours l'obligation générale de fournir un milieu de travail sain et sécuritaire. Cette obligation générale donne également la possibilité aux inspecteurs de la CSST d'intervenir dans les établissements pour exiger des mesures correctives face aux conditions pouvant affecter la santé mentale des travailleurs (Lippel, Vézina et Cox, 2011). Cette étude montre que l'application qu'en font les inspecteurs est plutôt aléatoire devant l'absence de définition claire des risques psychosociaux dans les textes légaux et une orientation plutôt conservatrice de la Commission des lésions professionnelles (CLP), particulièrement dans ce qui représente un danger pour le travailleur.

3.2. La santé et la sécurité des femmes au travail

Traditionnellement, le travail des femmes a été jugé à faible risque. Cette vision s'est d'ailleurs reflétée dans la constitution des six groupes prioritaires de la CSST, alors que la majorité des femmes se retrouvent dans les groupes identifiés non prioritaires et qui ne sont pas toujours couverts par les mécanismes de prévention prévus à la LSST. Les femmes sont plus présentes dans le secteur des services et beaucoup moins dans des

secteurs jugés à haut risque d'accidents comme la construction, le secteur des mines ou le secteur manufacturier en général. Cela signifie-t-il pour autant que leurs emplois sont sans dangers? Ne serait-ce pas plutôt que les dangers auxquels elles sont exposées sont peu pris en compte, les facteurs de risque n'étant pas reconnus? Messing (2000) a ainsi pu démontrer que le domaine de la santé et sécurité du travail, sur le plan tant de la recherche scientifique que de l'application du régime, fait peu de place à la situation des femmes et qu'elles seraient désavantagées par la recherche et le système juridique. Cela s'expliquerait en partie du fait de «la nature des emplois traditionnellement féminins, où les dangers spectaculaires et facilement identifiables sont rares» (Messing, 2000, p. 142). Or il a été démontré que les emplois des femmes ne sont pas de tout repos, alors qu'elles sont souvent exposées au travail répétitif et à des surcharges de travail qui demeurent présentes tout au long de leur carrière (Gervais *et al.*, 2006). Ainsi, les problèmes de santé des femmes au travail seraient multiples et bien réels, résultant souvent du cumul de plusieurs contraintes et se manifestant non seulement par des accidents du travail, mais encore plus par des problèmes de santé nombreux et une détresse psychologique élevée. De plus, les contraintes de travail et les problèmes de santé seraient plus élevées chez les employées dont le statut d'emploi est précaire, lesquelles bénéficient moins de stratégies de protection (horaire imprévisible, manque de formation, moins de réunions d'équipe, etc.) (Cloutier *et al.*, 2005). Nous pouvons également penser que les problèmes sont fréquemment amplifiés par le cumul des responsabilités professionnelles et familiales qu'assument beaucoup de femmes.

Comme le souligne Messing (2000), les problèmes de santé et sécurité du travail des femmes sont fortement méconnus, mais non moins réels. Par ailleurs, les études sur la santé des femmes au travail se sont souvent davantage intéressées aux conditions associées à la reproduction plutôt qu'à la production. C'est ainsi que des études sur la santé des femmes ont documenté la situation particulière de celles qui sont enceintes pour démontrer les effets nocifs de certaines conditions de travail, notamment du cumul de contraintes (Croteau, Marcoux et Brisson, 2006, 2007 ; Haelterman *et al.*, 2007). Ces études révèlent également que les mesures préventives induites à la suite d'une demande de retrait préventif sont bénéfiques pour la santé de la mère et celle de l'enfant à naître. Dans ce sens, le retrait préventif de la travailleuse enceinte ou qui allaite, mesure particulière au Québec, apporte des retombées positives. Les

rapports annuels de la CSST illustrent la forte augmentation des demandes de retraits préventifs, qui sont passées de 1259 en 1981 à près de 34 000 en 2010. La majorité de ces demandes sont acceptées par la CSST. Les agresseurs les plus souvent invoqués à l'origine des demandes des travailleuses enceintes sont les agresseurs ergonomiques (horaire, charge de travail, postures de travail, etc.) et les agresseurs biologiques (CSST, 2011a). Dans les premiers temps de l'utilisation de ce droit, le maintien au travail était rarement retenu comme solution même si l'objectif premier de la LSST est de favoriser les changements nécessaires dans les tâches de la travailleuse enceinte afin de permettre son maintien en emploi. Le rapport de la CSST indique toutefois que des réaffectations ont maintenant lieu dans environ 45 % des cas. Les autres demandes débouchent sur un retrait du travail sans que les conditions de danger à l'origine de la demande soient modifiées. Le maintien au travail répond toutefois souvent plus à une logique de gestion des ressources humaines pour contrer la pénurie de personnel qu'à une véritable logique de gestion du risque et de conciliation travail-famille (Malenfant *et al.*, 2011). Le retrait préventif de la travailleuse enceinte est ainsi vu comme un droit individuel qui ne peut être nié puisque inscrit dans la LSST, mais qui ne mène pas à une transformation permanente des conditions de travail qui pourrait pourtant être bénéfique non seulement aux travailleuses enceintes, mais à l'ensemble des travailleuses et travailleurs (Malenfant, 1996).

3.3. Les petites entreprises et la syndicalisation

Selon l'ISQ (2011), au Québec, près du tiers des employés œuvraient dans des établissements comptant moins de 20 employés en 2010. Ceci se reflète dans les statistiques de la CSST, alors que pour cette même année, les 3,6 millions de travailleurs couverts se répartissaient dans près de 246 000 établissements, pour une moyenne de 15 travailleurs par établissement. Bien sûr, une telle moyenne cache la forte distribution des travailleurs selon la taille des établissements. Elle révèle néanmoins que les travailleurs sont fort nombreux à travailler dans des établissements de petite taille. Les accidents du travail sont un phénomène relativement rare dans les petits établissements, d'où une sous-estimation des risques à la santé et sécurité du travail (Champoux et Brun, 2010). Toutefois, pris collectivement, les établissements de petite taille sont loin d'être épargnés par les accidents du travail et les maladies professionnelles.

Plusieurs études ont effectivement démontré que le niveau de risque dans les petits établissements, particulièrement ceux comptant moins de 50 employés, était souvent plus élevé que dans les établissements de grande taille compte tenu de caractéristiques comme une sous-estimation des risques, un manque de ressources internes et externes, une gestion traditionnelle de la SST, une situation financière souvent fragile (Champoux et Brun, 2010 ; Breslin *et al.*, 2010 ; Fenn et Ashby, 2004 ; MacEachen *et al.*, 2010). Le secteur des petites entreprises se caractérise également par la précarité d'emploi, qui est associée à de moins bonnes conditions de travail et des problèmes de santé accrus (Clarke *et al.*, 2007 ; Cloutier *et al.*, 2005 ; Seifert *et al.*, 2007). On y trouve bon nombre de travailleurs autonomes qui ne sont pas systématiquement couverts par les lois en SST ou encore les agences de travail temporaire mal réglementées et protégeant mal les travailleurs (Bernier, 2011).

Par ailleurs, les problèmes des petites entreprises ne dépendent pas que de leurs caractéristiques internes, mais également de facteurs structuraux et sociétaux comme le contexte dans lequel elles évoluent et l'orientation des politiques publiques (Baril-Gingras, Bellemare et Brun, 2006 ; Eakin, Champoux et MacEachen, 2010). Ainsi, non seulement les risques dans les petites entreprises sont sous-estimés, mais ces dernières font également l'objet de mesures d'exception relativement à l'application de certaines dispositions législatives en matière de santé et sécurité du travail. Au Québec, même dans les secteurs jugés prioritaires, le comité de santé et sécurité du travail ne peut être formé en vertu de la LSST dans les établissements comptant 20 travailleurs ou moins. De plus, bien qu'obligatoire, dans ces établissements, le programme de prévention n'a pas à être transmis à la CSST. Or, le programme de prévention serait mal compris dans les petites entreprises et la conformité aux normes de sécurité serait déficiente (Champoux et Brun, 2010). Comme le soulignent Nichols, Walters et Tasiran (2007), les gestionnaires des petits établissements manquent d'information et d'autres ressources, tandis que les travailleurs n'ont pas de représentation collective. Certes, la situation peut varier selon les entreprises et certaines s'en sortent plus efficacement, particulièrement celles qui font appel à des services externes comme les associations sectorielles (Baril-Gingras *et al.*, 2006). Cependant, les établissements les moins bien structurés en prévention présentent plus de problèmes de santé et sécurité du travail, mais font justement moins appel aux services externes, même s'ils en auraient sans doute plus besoin.

Ceci nous amène à considérer l'influence de la syndicalisation sur la SST, particulièrement dans un contexte où le pourcentage de travailleurs syndiqués est en diminution et particulièrement faible dans les petites entreprises. Plusieurs études ont démontré que la syndicalisation avait des retombées positives au chapitre de la santé et sécurité des travailleurs, soit parce que ceux-ci connaissaient mieux leurs droits et se sentaient plus en mesure de les exercer – comme dans le cas du droit de refus – (Fenn et Ashby, 2004 ; Hebden et Hyatt, 1998 ; Kramer, 2008 ; Renaud et St-Jacques, 1986 ; Walters et Denton, 1990), que le pouvoir de représentation des travailleurs était accru (Frick et Walters, 1998 ; James et Walters, 2002), que les comités de santé et sécurité du travail pouvaient mieux jouer leur rôle (Weil, 1999) ou même que les mesures de contrôle et de surveillance externes étaient davantage appliquées (Weil, 1991). Les travailleurs syndiqués sont ainsi mieux protégés, mais des lois d'ordre public sont censées protéger tous les travailleurs, qu'ils soient syndiqués ou non. La prise en charge par les milieux de travail est au cœur du régime de SST et se fonde souvent sur la bonne volonté des intervenants. Toutefois, cette approche n'est pas toujours suffisante, car les dispositions qui font appel à des mesures volontaires plutôt que des obligations légales sont peu efficaces, particulièrement dans un milieu non syndiqué (Frick, 2011 ; Walters, 2006).

Nous pouvons ainsi constater que malgré des efforts indéniables en prévention, le régime souffre de nombreuses lacunes dans son application et qu'il n'a pas su suivre les transformations du monde du travail. Après plus de trente ans, la CSST a toutefois entrepris un travail visant à moderniser le régime de SST. C'est ce que nous examinons dans la section suivante.

4. LA MODERNISATION DU RÉGIME DE SST : UNE RÉFORME À VENIR

En 2009, la CSST a lancé une opération visant à faire le point sur le régime de SST dans le but de le moderniser. Pour mener à terme cette opération, un groupe de travail a été constitué au sein duquel siégeait à part égale des représentants syndicaux et des représentants patronaux, selon les principes du paritarisme du régime et du fonctionnement du conseil d'administration de la CSST. Présidé par Viateur Camiré, le groupe de travail s'est adjoint le support d'experts et a sollicité le dépôt

de mémoires (58 ont été déposés) de la part des individus ou organismes intéressés par la SST. Ce projet a abouti au rapport Camiré remis au conseil d'administration de la CSST en décembre 2010.

Il est toutefois significatif de constater qu'il a été impossible de déposer un rapport d'équipe, puisqu'il n'y a pas eu de consensus entre les représentants syndicaux et les représentants patronaux (Camiré, 2010, p. 31). Le rapport présente plutôt un ensemble de recommandations tentant de concilier les positions des parties. Il est impossible dans ce chapitre d'analyser en détail le rapport Camiré, mais ce qui se dégage de celui-ci est que la position patronale est surtout centrée sur l'application de la LATMP et des coûts qu'elle engendre, tandis que la position syndicale insiste davantage sur l'importance de réduire les lésions par des mesures préventives. À la suite du rapport Camiré, la CSST a produit une liste de recommandations pour apporter des modifications législatives à la LSST et à la LATMP (CSST, 2011b).

Dans le cadre de la problématique qui nous intéresse plus particulièrement, il est difficile de dégager des mesures qui vont dans le sens d'une véritable adaptation du régime aux transformations du monde du travail. Certes, il est recommandé d'étendre l'obligation d'élaborer un programme de prévention à l'ensemble des groupes prioritaires. Cependant, le *statu quo* serait maintenu dans les groupes I, II et III alors que dans les groupes IV, V et VI non actuellement couverts par cette disposition de la LSST, cette obligation ne s'appliquerait qu'aux établissements comptant 20 travailleurs et plus. La mise en place d'un comité de santé et sécurité serait également rendue obligatoire, mais seulement pour les établissements comptant 35 travailleurs et plus. Quant aux fonctions du représentant à la prévention, elles seraient dévolues au comité de santé et sécurité. Pour les plus petits établissements, la mise en place du comité de santé et sécurité serait laissée à la volonté des parties. C'est donc dire que les petits établissements où les problèmes de santé et sécurité du travail sont nombreux échapperaient encore à ces mesures.

Dans les groupes IV à VI, l'élaboration et la mise en application du programme de santé seraient placées sous la responsabilité de l'employeur et non sous la responsabilité du comité de santé et sécurité du travail, comme c'est le cas actuellement pour les groupes I à III. Ce déplacement de responsabilité vers l'employeur nous permet difficilement de croire que les problèmes de santé comme ceux de santé mentale, qui sont nombreux dans les entreprises du secteur tertiaire, seront traités

de façon convenable en l'absence de réglementation plus spécifique venant encadrer ce genre de problème. Il est certes recommandé de mettre en place un incitatif financier pour valoriser la promotion de la santé et de la sécurité du travail, par exemple par l'obtention d'une certification attestant la mise en place d'un système de gestion en SST. Sans présumer de ce qui adviendra de cette recommandation, nous pouvons nous demander si cette certification incorporera véritablement des préoccupations pour les « nouveaux » problèmes.

Du côté de la santé des femmes au travail, une recommandation porte sur les modalités d'application du retrait préventif de la travailleuse enceinte ou qui allaite de façon à « normaliser » les dangers. Une liste de risques serait établie pour donner accès au retrait préventif. Certes, le projet de la CSST mentionne que cette liste serait non exhaustive et pourrait évoluer vraisemblablement en fonction du développement des connaissances. Si elle est retenue, cette application plutôt normative du retrait préventif permettrait toutefois difficilement de tenir compte de la situation réellement vécue par les travailleuses enceintes, alors que les problèmes auxquels elles font face sont souvent le résultat du cumul de contraintes qui ne peut être évalué sans une analyse concrète de leur situation de travail. L'instauration d'une telle liste a d'ailleurs montré ses limites dans les pays où cette stratégie a été privilégiée (Plante et Malenfant, 1998).

D'autres recommandations sont formulées pour « moderniser » le régime de santé et sécurité du travail, particulièrement pour la réparation et la gouvernance de la CSST. Toutefois, rien ne fait mention des problèmes soulevés dans ce chapitre pour tenir compte des situations qui ont évolué depuis trente ans, par exemple en modernisant l'annexe 1 de la LATMP, qui est demeurée inchangée depuis l'adoption de la loi, ou pour tenir compte des travailleurs autonomes ou des travailleurs dans des emplois atypiques.

Nous pouvons voir que le domaine de la santé et sécurité du travail est fort complexe et met en jeu des intérêts multiples. Il est indéniable que tous les intervenants du monde du travail souhaitent que les travailleurs puissent occuper leurs fonctions dans un milieu de travail sain et sécuritaire. Toutefois, la définition même d'un milieu de travail sain et sécuritaire, de la nature des risques du travail ou des moyens de les contrôler sont loin de faire l'unanimité selon les intérêts souvent divergents des parties.

CONCLUSION

Les premières interventions législatives au Québec pour encadrer le domaine de la santé et sécurité du travail remontent à la fin du XIX^e siècle. Depuis cette période, des progrès notables ont été accomplis dans le domaine de la santé et sécurité du travail, par l'élargissement de la portée des lois pour couvrir un plus grand nombre de travailleurs, et par l'intervention autant sur le plan de la prévention des risques que sur celui de la réparation de leurs effets sur les travailleurs. Toutefois, force est de constater que le régime québécois s'adresse plus particulièrement aux risques traditionnels du milieu industriel et principalement aux problèmes liés à la sécurité des travailleurs. Le régime éprouve plus de difficultés à s'adapter aux nouveaux problèmes qui ont émergé dans la foulée des mutations du travail. Il reste beaucoup à réaliser pour que le régime fasse échec adéquatement aux problèmes de santé et sécurité générés par le travail contemporain.

BIBLIOGRAPHIE

- ARCHAMBAULT, J.L. (2000). «Phase deux de la réforme de la tarification de la CSST: une vue d'ensemble», *Développements récents en droit de la santé et sécurité au travail*, n° 130, Cowansville, Éditions Yvon Blais, p. 155-206.
- BARIL-GINGRAS, G., M. BELLEMARE et J.P. BRUN (2006). «Interventions externes en santé et en sécurité du travail : influence du contexte de l'établissement sur l'implantation de mesures préventives», *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 61, n° 1, p. 9-43.
- BERNIER, J. (2011). *L'industrie des agences de travail temporaire: avis sur une proposition d'encadrement*, Cahiers de l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC), Collection Cahier de transfert-CT-2011-001, Bibliothèque et Archives nationales du Québec.
- BERTHELETTE, D. et F. PLANCHÉ (1995). *Évaluation de programmes de sécurité du travail dans des petites et moyennes entreprises*, Rapport R-107, Montréal, IRSST.
- BRESLIN, F.C., N. KYLE, P. BIGELOW, E. IRVIN, S. MORASSAEI, E. MACÉACHEN, Q. MAHOOD, R. COUBAN, H. SHANNON et B.C. AMICK III (2010). «Effectiveness of health and safety in small enterprises: A systematic review of quantitative evaluations of interventions», *Journal of Occupational Rehabilitation*, vol. 20, n° 2, p. 163-179.
- BRUN, J.P. et al. (1998). *Le métier de préventionniste: entre l'arbre et l'écorce*, Napierville, Groupe de communication Sansectra.

- CAMIRÉ, V. (2010). *Rapport du président du Groupe de travail chargé de faire des recommandations concernant le régime québécois de santé et de sécurité du travail*, <http://www.uttam.qc.ca/rapport_camire.pdf>, consulté le 24 septembre 2012.
- CAROLY, S. (2007). «Les mutations du travail face aux défis technologiques : quelles incidences sur la santé?», *PISTES*, vol. 9, n° 2, <<http://www.pistes.uqam.ca/v9n2/articles/v9n2a5.htm>>, consulté le 24 septembre 2012.
- CHAMPOUX, D. et J.P. BRUN (2010). «Dispositions, capacités et pratiques de SST dans les petites entreprises : opinions de patrons, d'employés et d'intervenants en SST au Québec», *PISTES*, vol. 12, n° 2, <<http://www.pistes.uqam.ca/v12n2/articles/v12n2a6.htm>>, consulté le 24 septembre 2012.
- CLARKE, M., W. LEWCHUK, A. DE WOLF et A. KING (2007). «“This just isn't sustainable” : Precarious employment, stress and workers' health», *International Journal of Law and Psychiatry*, vol. 30, nos 4-5, p. 311-326.
- CLICHE, B., S. LAFONTAINE et R. MAILHOT (1993). *Traité de droit de la santé et de la sécurité au travail. Le régime juridique de la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles*, Cowansville, Éditions Yvon Blais.
- CLOUTIER, E., M. BOURDOUXHE, E. LEDOUX, H. DAVID, I. GAGNON, F. OUELLET et C. TEIGER (2005). «Effets du statut d'emploi sur la santé et la sécurité au travail : le cas des auxiliaires familiales et sociales et des infirmières de soins à domicile au Québec», *PISTES*, vol. 7, n° 2, <<http://www.pistes.uqam.ca/v7n2/articles/v7n2a2.htm>>, consulté le 24 septembre 2012.
- CÔTÉ, A.C. (1985). «L'Acte des manufactures de Québec, 1985 : un centenaire», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 40, n° 3, p. 623-628.
- CROTEAU, A., S. MARCOUX et C. BRISSON (2006). «Work activity in pregnancy, preventive measures, and the risk of delevering a small-for-gestational-age infant», *American Journal of Public Health*, vol. 96, n° 5, p. 846-855.
- CROTEAU, A., S. MARCOUX et C. BRISSON (2007). «Work activity in pregnancy, preventive measures, and the risk of preterm delivery», *American Journal of Epidemiology*, vol. 166, n° 8, p. 951-965.
- CSST (2010). *Plan stratégique 2010-2014*, Québec, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, <http://www.csst.qc.ca/publications/300/Pages/DC_300_1020.aspx>, consulté le 24 septembre 2012.
- CSST (2011a). *Pour une maternité sans danger : statistiques 2006-2009*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.
- CSST (2011b). *La modernisation du régime de santé et sécurité du travail*, <http://www.csst.qc.ca/publications/200/Pages/DC_200_985.aspx>, consulté le 24 septembre 2012.
- DE KEYSER, V. et I. HANSEZ (2002). «Les transformations du travail et leur impact en terme de stress professionnel», dans M. Neboit et M. Vézina (dir.), *Santé au travail et santé psychique*, Toulouse, Octarès, p. 28-34.

- DIONNE, J.C. (2002). «La santé et la sécurité du travail au Québec : de l'entraide à l'indemnisation – de l'apprentissage à la prévention – des amendes aux droits spécifiques», *PISTES*, vol. 4, n° 1, <<http://www.pistes.uqam.ca/v4n1/articles/v4n1a2.htm>>, consulté le 24 septembre 2012.
- DIONNE-PROULX, J. (1999). *Santé et sécurité du travail. Orientations et pratiques*, Trois-Rivières, Les Éditions SMG.
- EAKIN, J.M., D. CHAMPOUX et E. MACEACHEN (2010). «Health and safety in small workplaces: Refocusing upstream», *Canadian Journal of Public Health*, vol. 101, n° 2, p. S29-S33.
- EWALD, F. (1986). *L'État Providence*, Paris, Grasset.
- FENN, P. et S. ASHBY (2004). «Workplace risk, establishment size and union density», *British Journal of Industrial Relations*, vol. 43, n° 3, p. 461-480.
- FRICK, K. (2011). «Worker influence on voluntary OHS management systems – A review of its ends and means», *Safety Science*, vol. 49, n° 7, p. 974-987.
- FRICK, K. et D. WALTERS (1998). «Worker representation on health and safety in small enterprises: Lessons from a Swedish approach», *International Labour Review*, vol. 137, n° 3, p. 367-389.
- GELDART, S., C.A. SMITH, H.S. SHANNON et L. LOHFELD (2010). «Organizational practices and workplace health and safety: A cross-sectional study in manufacturing companies», *Safety Science*, vol. 48, n° 5, p. 562-569.
- GERVAIS, M., P. MASSICOTTE et D. CHAMPOUX (2006). *Conditions de travail, de santé et de sécurité des travailleurs du Québec*, Rapport R-449, Montréal, IRSST
- HAELTERMAN, E., S. MARCOUX, A. CROTEAU et M. DRAMAIX (2007). «Population-based study on occupational risk factors for preeclampsia and gestational hypertension», *Scandinavian Journal of Environmental Health*, vol. 33, n° 4, p. 304-317.
- HEBDON, R. et D. HYATT (1998). «The effects of industrial relations factors on health and safety conflict», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 51, n° 4, p. 579-593.
- HÉBERT, G. (1976). «Management et prévention des accidents du travail: les responsabilités des cadres à l'égard de la prévention», *Relations industrielles*, vol. 31, n° 1, p. 3-28.
- HIEL, N., M. KENTNER, T. KÖHLER, U. NATTIK et A. SCHACK (2000). «Future structures of industrial work: management of occupational safety and occupational health. Position of management and labour and the accident insurance of the chemical industry», *International Archives of Occupational Health*, vol. 73, p. S79-S89.
- ISQ (2005). *Annuaire québécois des statistiques du travail. Portrait historique des principaux indicateurs du marché du travail*, vol. 1, n° 1, Québec, Institut de la statistique du Québec.

- ISQ (2011). *Annuaire québécois des statistiques du travail. Portrait des principaux indicateurs du marché et des conditions de travail 2000-2010*, vol. 7, n° 1, Québec, Institut de la statistique du Québec.
- JAMES, P. et D. WALTERS (2002). «Worker representation in health and safety: Options for regulatory reform», *Industrial Relations Journal*, vol. 33, n° 2, p. 141-156.
- JOUZEL, J.N. (2009). «Encombrantes victimes. Pourquoi les maladies professionnelles restent-elles socialement invisibles en France?», *Sociologie du travail*, vol. 51, n° 3, p. 402-418.
- KRAMER, A. (2008). «Unions as facilitators of employment rights: An analysis of individuals' awareness of parental leave in the national longitudinal survey of youth», *Industrial Relations*, vol. 47, n° 4, p. 651-658.
- LIPPEL, K. (1988). «Les victimes sans crimes: le traitement pénal des accidents du travail», *Criminologie*, vol. 21, n° 1, p. 35-56.
- LIPPEL, K. (2005). «Le harcèlement psychologique au travail: portrait des recours juridiques au Québec et des décisions rendues par la Commission des lésions professionnelles», *PISTES*, vol. 7, n° 3, <<http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/articles/v7n3a13.htm>>, consulté le 24 septembre 2012.
- LIPPEL, K., M. VÉZINA et R. COX (2011). «Protection of workers mental health in Québec: Do general duty clauses allow labour inspectors to do their job?», *Safety Science*, vol. 49, n° 4, p. 582-590.
- MACEachen, E., A. KOSNY, K. SCOTT-DIXON, M. FACEY, L. CHAMBERS, C. BRESLIN, N. KYLE, E. IRVIN et Q. MAHOOD (2010). «Workplace health understandings and process in small business: A systematic review of the qualitative literature», *Journal of Occupational Rehabilitation*, vol. 20, n° 2, p. 180-198.
- MALENFANT, R. (1996). *Travail et grossesse. Peut-on laisser la maternité à la porte de l'entreprise?*, Montréal, Liber.
- MALENFANT, R., A.R. GRAVEL, N. LAPLANTE et R. PLANTE (2011). «Grossesse et travail: au-delà des facteurs de risques pour la santé», *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 6, n° 2, p. 50-72.
- MARCHAND, A. (2007). «Mental health in Canada: Are there any risky occupations and industries?», *International Journal of Law and Psychiatry*, vol. 30, n°s 4-5, p. 272-283.
- MESSING, K. (2000). *La santé des travailleuses. La science est-elle aveugle?*, Montréal, Les éditions du Remue-ménage.
- NICHOLS, T., D. WALTERS et A.C. TASIRAN (2007). «Trade unions, institutional mediation and industrial safety: Evidence from the UK», *Journal of Industrial Relations*, vol. 49, n° 2, p. 211-225.
- OUELLET, F. (2003). *La SST, un système détourné de sa mission*, Napierville, Groupe de communication Sansectra Inc.
- PÉRUSSE, M. (2010). «La santé et la sécurité au travail», dans J. Boivin (dir.), *Introduction aux relations industrielles*, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur, p. 189-212.

- PLANTE, R. et R. MALENFANT (1998). « A reproductive health and work : Different experiences », *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 40, n° 11, p. 964-968.
- PLASSE, M. (1987) « Santé et sécurité du travail au Québec : le défi de la concertation patronale-syndicale », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 42, n° 3, p. 544-565.
- PONTAUT, A. (1985). *Santé et sécurité : un bilan du régime québécois de santé et sécurité du travail, 1885-1985*, Montréal, Boréal Express.
- QUÉBEC, MINISTÈRE D'ÉTAT AU DÉVELOPPEMENT SOCIAL (1978). *Santé et sécurité au travail. Politique québécoise de la santé et de la sécurité des travailleurs*, Québec, Éditeur officiel du Québec.
- QUINLAN, M. (1999). « The implications of labour market restructuring in industrialized societies for occupational health and safety », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 20, n° 3, p. 427-460.
- QUINLAN, M. (2007). « Organisational restructuring/downsizing, OHS regulation and worker health and wellbeing », *International Journal of Law and Psychiatry*, vol. 30, nos 4-5, p. 385-399.
- QUINLAN, M. et P. BOHLE (2008). « Under pressure, out of control, or home alone? Reviewing research and policy debates on the occupational health and safety effects of outsourcing and home-based work », *International Journal of Health Services*, vol. 38, n° 3, p. 489-523.
- QUINLAN, M. et P. BOHLE (2009). « Overstretched and unreciprocated commitment : Reviewing research on the occupational health and safety effects of downsizing and job insecurity », *International Journal of Health Services*, vol. 39, n° 1, p. 1-44.
- RENAUD, M. et C. ST-JACQUES (1986). « Le droit de refus, cinq ans après : l'évolution d'un nouveau mode d'expression des risques », *Sociologie et Sociétés*, vol. 18, n° 2, p. 99-112.
- SAVARD, H. (2001). « Une re-naissance attendue », *Prévention au travail*, vol. 14, n° 3, p. 15.
- SEIFERT, A.M., K. MESSING, J. RIEL et C. CHATIGNY (2007). « Precarious employment conditions affect work content in education and social work : Results of work analysis », *International Journal of Law and Psychiatry*, vol. 30, nos 4-5, p. 299-310.
- SHANNON, H.S. et G. LOWE (2002). « How many injured workers do not file claims for workers' compensation benefits? », *American Journal of Industrial Medicine*, vol. 42, n° 6, p. 467-473.
- SHANNON, H.S., J. MAYR et T. HAINES (1997). « Overview of the relationship between organizational and workplace factors and injury rates », *Safety Science*, vol. 26, n° 3, p. 201-217.
- SIMARD, M. (1995). « Le paritarisme et les lésions professionnelles : l'impact des comités conjoints de santé-sécurité sur les accidents du travail », dans R. Bourque et G. Trudeau (dir.), *Le travail et son milieu : cinquante ans de recherche à l'École de relations industrielles*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, p. 293-306.

- THOMASON, T. et S. POZZEBON (2002). «Determinants of firm workplace health and safety and claims management practices», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 55, n° 2, p. 286-306.
- VÉZINA, M., R. BOURBONNAIS, C. BRISSON et L. TRUDEL (2006). «Définir les risques. Note de recherche sur la prévention des problèmes de santé mentale», *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 163, p. 32-38.
- VINET, A. (2004). *Travail, organisation et santé. Le défi de la productivité dans le respect des personnes*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- WALTERS, D. (2006). «One step forward, two steps back : Worker representation and health and safety in the United Kingdom», *International Journal of Health Services*, vol. 36, n° 1, p. 87-111.
- WALTERS, V. et M. DENTON (1990). «Workers' knowledge of their legal rights and resistance to hazardous work», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 45, n° 3, 531-547.
- WEIL, D. (1991). «Enforcing OSHA: The role of labor unions», *Industrial Relations*, vol. 30, n° 1, p. 20-36.
- WEIL, D. (1999). «Are mandated health and safety committees substitutes for or supplements to labor unions?», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 52, n° 3, p. 339-360.

CHAPITRE

4

L'ALLOCATION UNIVERSELLE ET L'IMPÔT NÉGATIF De la théorie à la pratique

*Samir Amine,
Pedro Lages Dos Santos
et Arnaud Rioual*

RÉSUMÉ

Le concept d'allocation universelle, une idée qui daterait de l'Antiquité mais qui n'a jamais réussi à convaincre les décideurs politiques, fait aujourd'hui l'objet d'un enthousiasme important quoique loin d'être unanime. Nous nous appliquerons ici à présenter le concept de l'allocation universelle et tâcherons d'expliquer pourquoi et comment un tel concept peut compter des partisans au sein de mouvements de pensée radicalement différents. Nous montrerons en quoi un paramétrage minimal du dispositif d'impôt négatif peut intéresser des monétaristes ou, au contraire, comment le versement d'une allocation forte sans conditions de ressources financée par un impôt progressif peut satisfaire des interventionnistes. Nous soulignerons également le problème d'ordre moral que soulève le principe de versement inconditionnel chez de nombreux intellectuels ainsi que dans l'opinion publique.

Tandis que le chômage persiste à des taux élevés un peu partout en Europe depuis la fin des trente glorieuses et semble également s'installer durablement en Amérique du Nord depuis le début de la crise financière en 2008 (et particulièrement aux États-Unis). Tandis que les États providence européens s'enlisent, plombés par des niveaux de dettes trop importants, des déficits budgétaires largement supérieurs à ceux figurant dans le pacte de stabilité et des taux de croissance trop faibles (du moins au regard des 3 à 5% de croissance annuelle sous les trente glorieuses). Tandis que les États-Unis peinent à réformer leur système social et sanitaire. Tandis que les dispositifs sociaux et fiscaux s'empilent les uns sur les autres (depuis 1945), rendant la politique fiscale (et la politique de redistribution) des États proprement illisible et inefficace, et tendant même dans certains cas à la rendre régressive (Landais, Piketty et Saez, 2011¹) à l'heure où pourtant les inégalités ne reculent plus et tendent même à augmenter de manière significative. Tandis, donc, que ces réalités s'enracinent, les gouvernements des pays «développés» ne semblent pas en mesure de réagir, les partis politiques (tant à gauche qu'à droite) semblent perplexes, en panne d'idées de fond.

Entretenu par les agences de notations et largement relayé par les médias, le spectre de la faillite des États hante tous les esprits et inhibe, à tort ou à raison, les responsables politiques. Le capitalisme occidental est sans doute entré dans la plus grave crise de son histoire ; sur ce point, tout le monde semble d'accord, économistes libéraux comme keynésiens, philosophes, mais également l'opinion publique et, bien que personne ne puisse dire si le capitalisme financier en sortira indemne, renforcé, affaibli ou anéanti, il est urgent de réfléchir à la mise en place d'actions qui permettront de sortir le plus équitablement possible de cette crise internationale.

Les gouvernements occidentaux se sont contentés, en 2008, de mesures d'urgence pour tenter d'amoindrir les effets de la crise financière sur la sphère économique (il fallait, entendait-on à l'époque, «éteindre le feu»). Ces mesures ont-elles été efficaces ? Cela dépend du côté où l'on se place : elles ont certainement évité la faillite de nombreuses banques et l'effondrement complet des marchés financiers, mais elles

1. En considérant l'ensemble des prélèvements obligatoires en France, Landais, Piketty et Saez (2011, p. 10) «obtiennent les résultats suivants : le système fiscal actuel est faiblement progressif jusqu'au niveau des "classes moyennes", puis devient franchement régressif au sein des 5% les plus riches (soit 2,5 millions de personnes sur 50,4 millions), et surtout à l'intérieur des 1% les plus riches (soit 0,5 million de personnes)».

ont également permis au système en place de se relever sans réelle remise en question et sans réelle réflexion politique sur une nécessaire évolution idéologique. Cependant, cette crise financière, économique et sociale que nous connaissons actuellement à l'échelle planétaire, a (et aura) eu peut-être le mérite de secouer les esprits et suscité de nombreuses agitations autour de solutions à adopter.

Le capitalisme financier des années 1977-2007 (les trente tumultueuses?), qui avait certes connu de nombreux remous et quelques importantes crises économiques et financières, avait néanmoins réussi à s'imposer comme seule doctrine économique dominante. Sur cette période, peu d'idées novatrices ont été officiellement avancées et aucune proposition concrète n'a été émise pour résoudre les problèmes de déficit budgétaire, de déficit social (sécurité sociale, retraites) et de chômage persistant ; tous trois sont d'ailleurs intimement liés, car reposant sur des automatismes hérités de l'ancien logiciel des trente glorieuses (et ayant résisté à la vague libérale des années 1977-2007) fondé sur une croissance forte (3 % à 5 %) naturelle et continue, mais qu'aucun État n'a finalement réussi à obtenir depuis les chocs pétroliers des années 1970².

En écho à la remise en cause consécutive à la crise des années 1930, en donnant des arguments très solides aux détracteurs du libéralisme économique déréglementé et en faisant tomber de nombreuses idées de leur piédestal, la crise financière de 2008 a eu le même effet sur la doctrine libérale dominante que la crise des années 1970 sur la doctrine keynésienne alors triomphante. Cependant, si la crise des années 1970 avait marqué un retour du libéralisme, la situation financière des États et surtout le poids de leurs dettes n'ont pas permis, en 2008, un réel retour aux politiques keynésiennes qui avaient bercé la période des trente glorieuses. Bien que des réflexes keynésiens aient spontanément resurgi (tentatives de relance du pouvoir d'achat des ménages, annonce de plans de relance de l'investissement privé, etc.), le grippage des trois principaux leviers keynésiens (du fait *i*) de l'ampleur des déficits budgétaires européens et américains qui interdisent la mise en place de politiques coûteuses, d'autant plus que *ii*) les ratios dettes / produit intérieur brut [PIB] sont à leur plus haut niveau et interdisent un financement

2. En effet, bien que trouvant leurs origines à la fin du XIX^e siècle (pour le modèle bismarckien) et au milieu du XX^e (pour le modèle beveridgien), la plupart des modèles des États sociaux européens qui existent aujourd'hui ont été conçus durant les années 1950 et 1960 et ont parfaitement fonctionné tant que la croissance était forte.

par de la dette et que *iii*) les taux directeurs historiquement bas ne permettent pas de relance monétaire) a rapidement imposé un retour à des politiques moins dispendieuses, voire « austères ».

Quelle voie doit-on alors emprunter pour sortir de cette crise ?

C'est ce type de questionnement qui a suscité, depuis 2008, les réactions d'intellectuels de tous bords et de tous profils (scientifiques, philosophes, sociologues, économistes, syndicalistes, etc.) et parmi ces idées, on retrouve aujourd'hui le concept d'allocation universelle et celui de son financement par un impôt négatif. C'est peut-être finalement cet « élan » qui a permis à cette idée de sortir des rangs des seuls « initiés » (qui la portent parfois depuis de nombreuses années déjà) pour investir le débat politique.

Mais qu'est-ce que ce concept d'allocation universelle ? Une idée qui daterait de l'Antiquité mais qui n'a jamais réussi à convaincre les décideurs politiques et qui fait aujourd'hui l'objet d'un enthousiasme important quoique loin d'être unanime. Est-ce une idée révolutionnaire ou une vieille chimère d'utopistes ? Est-ce un concept libéral ou interventionniste ? Vise-t-elle à réduire les inégalités ou plutôt à réduire le montant des aides publiques et des dépenses de leur administration ?

Nous essayerons de répondre à ces questions en tentant dans un premier temps de définir le concept d'allocation universelle ainsi que celui d'impôt négatif. Puis, dans un second temps, nous tenterons de faire la lumière sur les multiples facettes que peut revêtir l'allocation universelle à travers son paramétrage. Nous donnerons ensuite, avant de conclure sur la pertinence du concept en cette période de doute idéologique (libéralisme ou interventionnisme : quelle est la moins mauvaise des solutions ?), les principaux arguments de ses détracteurs inconditionnels.

1. L'ALLOCATION UNIVERSELLE (AU) ET L'IMPÔT NÉGATIF (IN) : LE FONDEMENT DES DÉBATS QUI ANIMENT LES PARTISANS ET LES DÉTRACTEURS DU CONCEPT

1.1. Un bref rappel historique de la genèse du concept

Nous retrouvons la première trace d'une forme d'allocation universelle (ou, en l'occurrence, de revenu citoyen) chez Aristote. Ce dernier avançait qu'un citoyen devait être affranchi du travail afin de pouvoir se consacrer

à des activités de l'esprit, aux loisirs, mais surtout à la réflexion politique. Ainsi, la cité, en assurant la subsistance physique de ses citoyens (mais uniquement de ces derniers), créait les conditions pour que la société soit gérée de façon réfléchie. Même si nous ne touchons pas alors à l'essence même du concept, il est à noter que l'on retrouve encore aujourd'hui cette idée chez certains partisans de l'allocation universelle.

Les fondations de l'AU ont en fait été édifiées à partir du XVI^e siècle, à l'époque où les intellectuels commencèrent à s'intéresser à la condition des pauvres jusqu'alors laissés aux bons soins des organisations religieuses. Ce sont les travaux de Thomas More (1516) et Juan Luis Vives (1526) qui influenceront le plus les esprits de ce siècle et qui donneront des applications politiques aux Pays-Bas (1531), en Écosse (1579), puis, au tout début du XVII^e siècle, qui mèneront aux fameuses « *Poor Laws* » en Angleterre (1601). C'est donc au XVI^e siècle qu'apparaît véritablement l'idée d'un revenu minimum, même s'il reste dépendant de la générosité des possédants.

Cependant, il manque encore une dimension à ce revenu minimum pour mener à une idée s'approchant de celle de l'allocation universelle : l'inconditionnalité de son versement. En effet, pour les auteurs de l'époque, le revenu minimum ne devait être versé qu'aux plus démunis, c'est-à-dire qu'à la condition d'être pauvre, voire indigent.

Au XVII^e siècle apparaîtra un autre argument qui est encore aujourd'hui largement présent dans les débats sur l'AU : celui d'une dotation universelle ou d'un dividende universel, entendu comme le versement d'une certaine somme à tous les membres d'une communauté au titre de la part due à chacun dans la valeur des terres de la communauté (ou d'autres ressources naturelles). On retrouve déjà, au début du XVII^e siècle, cette idée d'une « terre propriété commune » de tous les hommes chez Hugo Grotius (juriste hollandais du XVII^e siècle) mais c'est Thomas Paine (1796) qui la portera avec le plus de force à la fin du XVIII^e siècle (notamment lors de la présentation de son mémoire, intitulé *La réforme agraire*, devant le directoire de la République française en 1798). Avec la démarche de Paine, nous avons réellement un dispositif qui s'approche de la conception moderne de l'AU en ce qu'il insiste sur l'inconditionnalité que doit revêtir la dotation universelle.

Au cours du XIX^e siècle, des auteurs, souvent qualifiés de « socialistes-utopistes », comme Thomas Spence ou Joseph Charlier, rallieront cette vision de Paine, et d'autres comme Charles Fourier ou John Stuart Mill

contribueront à renforcer et à élargir le débat vers un revenu de base (*basic income*). Ces auteurs contribueront ainsi à l'élaboration du concept moderne d'allocation universelle tel que défini par Vanderborcht et Van Parijs (2005, p. 2) comme «un revenu versé par une communauté politique à tous ses membres, sur une base individuelle, sans contrôle des ressources ni exigence de contrepartie».

C'est précisément sur ces fondations des XVIII^e et XIX^e siècles que se développeront la plupart des idées qui reviendront régulièrement dans les débats durant les périodes de remise en question du système libéral-capitaliste dominant, comme après la crise des années 1930³ ou encore au moment de «la révolution culturelle» des années 1960⁴. Aujourd'hui, c'est la crise financière de 2007-2008 qui provoque un regain d'intérêt pour les développements que nous venons d'évoquer et notamment sur le plan politique, puisque de nombreux partis politiques de tous bords (ou presque), en Europe et en Amérique du Nord (et notamment au Canada avec la proposition de Québec solidaire⁵), ont désormais inscrit un dispositif d'AU à leurs programmes⁶.

-
3. Avec notamment le «dividende social» des travaillistes britanniques Georges Cole (1932, 1935) et James Meade (1935; prix Nobel en sciences économiques en 1977)
 4. Avec l'*Impôt négatif* du monétariste (néolibéral) Milton Friedman (1962; prix Nobel en sciences économiques en 1976), le *Demogrant* du keynésien James Tobin (1967; prix Nobel en sciences économiques en 1981) puis les applications politiques proposées par des démocrates et des républicains américains qui échouèrent finalement quelques années plus tard avec le rejet du plan Nixon par le Sénat américain en 1972.
 5. Le 11 décembre 2011, dans un article du quotidien *Le Devoir*, la journaliste Lise Millette écrit : «Réunis en congrès au cours du week-end, les militants de Québec solidaire proposent d'éliminer des programmes sociaux associés à une administration complexe et d'instaurer à la place un revenu minimum garanti pour chaque citoyen de plus de 18 ans, afin d'assurer une plus grande équité sociale dans la province» (Millette, L. [2011]. «Québec solidaire réaffirme vouloir un revenu minimum garanti», *Le Devoir*, 11 décembre, <<http://m.ledevoir.com/politique/quebec/338141/quebec-solidaire-reaffirme-vouloir--revenu-minimum-garanti>>, consulté le 24 septembre 2012).
 6. Au Canada, le parti Québec solidaire propose la mise en place d'un revenu minimum garanti dont la conception est très proche de celle de l'allocation universelle qu'on décrira dans cette section. En Allemagne, le parti social-démocrate (SPD) ainsi que le parti de gauche (*Die Linke*) inscrivent cette alternative dans leurs programmes respectifs et ce ne sont pas les seuls partis allemands à le faire. En France, si les deux partis dominants (UMP et PS) n'ont pas officiellement pris position sur l'AU, des candidats à l'élection présidentielle tels Dominique de Villepin (droite gaulliste; ancien premier ministre français), Christine Boutin (droite chrétienne), Eva Joli (gauche écologique), Ségolène Royal (parti socialiste; prend position pour l'AU sur son site de campagne 2007 mais ne l'inscrit pas noir sur blanc dans son programme) en parlent à l'occasion. C'est le cas aussi en Belgique, notamment avec le parti Vivant. Et cette liste n'est pas exhaustive.

En fait, la diversité qui caractérise l'ensemble des partisans de l'AU s'explique très largement à travers son paramétrage et notamment au moyen des trois paramètres suivants : le montant de l'allocation (faible, moyen, élevé), le financement du dispositif (dons charitables, impôts – à taux dégressif, linéaire ou progressif –, cagnotte reposant sur la valeur des ressources naturelles de la communauté, taxes sur les ventes [TPS, TVP, TVQ], et TVH au Canada ou TVA en Europe ou les *sales and use taxes* aux États-Unis), et les modalités de distribution de l'allocation (en une seule fois au début de la vie active ou à la naissance ; régulièrement, chaque semaine, chaque mois ou chaque année, uniquement à partir de l'âge auquel les citoyens sont légalement en droit de travailler [15 ou 16 ans] ; ou encore à partir de l'âge de la retraite, en complément d'un revenu passé déclaré ; ou en avance sur un revenu à venir, etc.).

1.2. L'allocation universelle (AU) et l'impôt négatif (IN)

Sur le plan de la réflexion, la contribution au concept la plus retentissante du XX^e siècle fut certainement celle de l'impôt négatif (*negative income tax*) que Milton Friedman rendit célèbre dans les années 1960. Si l'idée d'impôt négatif ainsi que sa terminologie avait déjà été employée pour la première fois, un siècle plus tôt, par Cournot (1838), c'est bien à Friedman que nous devons sa diffusion (notamment chez des intellectuels comme John Rawls et ses disciples [libertariens ?] ou même chez des néokeynésiens comme Tobin – car c'est bien l'IN de Friedman qui a conduit Tobin à proposer son *Demogrant* pourtant très éloigné idéologiquement des thèses monétaristes de Friedman...).⁷ La proposition de Friedman va dans le sens non pas de la prise en charge de la pauvreté par la collectivité et donc par l'État, mais, au contraire, de moins d'État et de moins de dépenses publiques et donc de moins de prélèvements sociaux et fiscaux. Pour Friedman, l'administration des aides sociales (que Friedman ne récuse pas en elles-mêmes), enlisée dans un labyrinthe de démarches, de contrôles, de versements et de prélèvements, génère d'une part des coûts exorbitants et inutiles et d'autre part des distorsions

7. Malgré cette réalité, plusieurs pensent (et notamment des économistes américains comme Robert Moffitt ou encore James Tobin lui-même) qu'un auteur beaucoup moins célèbre que Friedman, Robert J. Lampman, a davantage travaillé sur le concept et que la progression de l'idée de l'impôt négatif lui doit beaucoup plus qu'à Friedman.

qui entravent le bon fonctionnement des marchés. De plus, il pense que les aides sociales actuelles sont des trappes à inactivité, puisqu'elles imposent à 100% le travail des bénéficiaires jusqu'à ce que ces derniers réussissent à sortir de l'assistanat : si chaque dollar perçu grâce au travail est retiré au bénéficiaire de l'aide sociale par une diminution de l'allocation qu'il perçoit, alors le bénéficiaire n'est pas incité à travailler.

C'est pour remédier à ses biais générés par l'aide sociale que Friedman propose une simplification radicale de l'État social par l'instauration d'un système unique et on ne peut plus simple : celui de l'impôt négatif, dont le principe est le suivant : *i)* définir un montant (M) comme socle du modèle (il peut être égal au revenu de subsistance ou lui être supérieur ou même inférieur) qui constituera un crédit d'impôt fixe et remboursable et *ii)* instaurer un taux d'imposition proportionnel (t) applicable à tous les revenus bruts (Y^B) y compris à ceux qui se trouvent sous le montant retenu (M). Ceux dont le revenu génèrera un impôt I ($I = tY^B$) inférieur à M seront remboursés de la différence ($M - I$), ce qui constituera alors un «impôt négatif», et ceux dont le revenu génèrera un impôt I' supérieur à M ne devront acquitter que la partie excédentaire ($I' - M$), qui constituera alors un impôt positif. Ce concept se comprend facilement à l'aide de la figure 4.1.

- Un individu qui perçoit un revenu brut Y_1 sera redevable d'un impôt proportionnel tY_1 auquel on retranchera le crédit uniforme de montant M ; au final, il paiera un solde positif d'un montant de $tY_1 - M$ et il lui restera un revenu net de :

$$Y^n_1 = Y_1 - (tY_1 - M) = M + (1 - t) Y_1 < Y_1$$

- Un individu qui perçoit un revenu brut Y_0 sera redevable d'un impôt proportionnel tY_0 auquel on retranchera le crédit uniforme de montant M supérieur ; au final, il recevra un solde positif d'un montant de $M - tY_0$ (ou il paiera un impôt négatif de « $-(M - tY_0)$ ») et son revenu net sera :

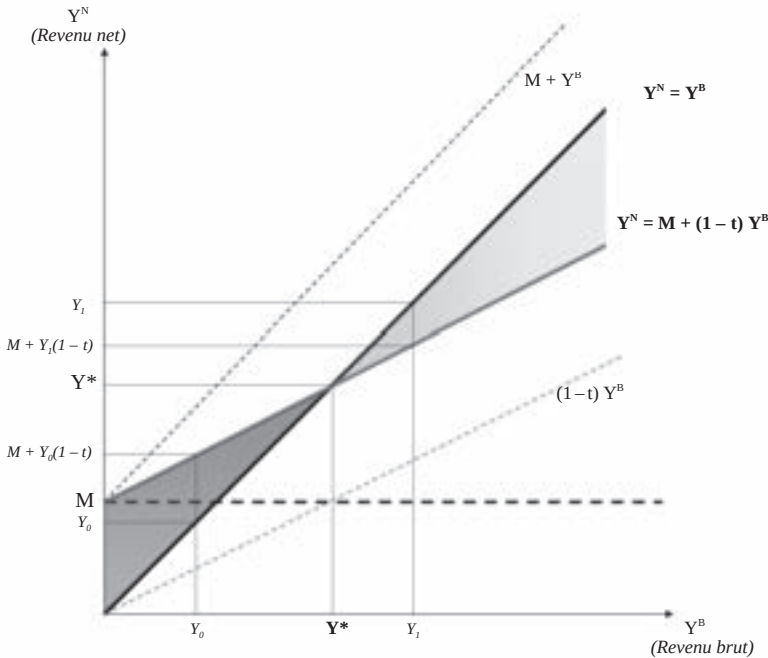
$$Y^n_0 = Y_0 + (M - tY_0) = M + (1 - t) Y_0 > Y_0$$

- L'individu percevant un revenu brut Y^* sera redevable d'un impôt proportionnel exactement égal au crédit d'impôt et donc jouira au final d'un revenu net égal à son revenu brut.

Y^* se situe à l'intersection des deux droites, il est donc défini comme la solution de l'équation :

$$Y^* = M + (1 - t)Y^* \Leftrightarrow Y^* = M / t$$

FIGURE 4.1.
Le principe de l'impôt négatif



Note sur la lecture de la figure : Les aires grisées ne correspondent aucunement à des surfaces proportionnelles à la somme des montants perçus par les classes bénéficiaires ou acquittés par les classes contributaires. Elles permettent uniquement de mettre en évidence les différences entre revenus bruts et revenus nets dans le cadre du dispositif, pour chaque niveau de revenu Y^B .

Ainsi, le revenu Y^* perçu par un individu pour qui le dispositif laisse son revenu brut inchangé est défini par le rapport du montant, M , du socle de revenu retenu sur le taux d'imposition linéaire retenu, t . Ainsi, le nombre de bénéficiaires net du dispositif IN est fonction croissante de M et décroissante de t (voir les figures 4.2 à 4.5).

Pour Friedman, le montant du crédit d'impôt doit rester relativement faible de façon à ne pas induire de nouveaux phénomènes de « désincentivation » au travail (de trappes à inactivité). En effet, ce dispositif à l'avantage par rapport à la plupart des autres dispositifs à revenu minimum garanti de toujours permettre aux individus de gagner plus en travaillant qu'en ne travaillant pas (c'est pour se diriger vers un système présentant ces caractéristiques que le gouvernement français a

substitué le RSA au RMI ; voir plus loin). Cependant, si le montant du crédit d'impôt est trop élevé, il pourrait permettre de satisfaire les individus dont les besoins financiers sont peu élevés et qui préféreront ne rien faire (ou faire du surf, pour reprendre l'exemple de Rawls [1988 ; voir plus loin]) et cela reviendrait alors à subventionner la fainéantise comme le pensent nombre de disciples de Friedman et beaucoup d'autres personnes à gauche comme à droite.

Nous sommes désormais en mesure de nous poser la question suivante : allocation universelle et impôt négatif sont-ils deux dispositifs identiques ? La réponse est négative. Ils ne sont pas identiques, car :

- dans un premier temps, IN et AU peuvent être totalement différents lorsque cette dernière est financée autrement que par un impôt sur le revenu ; nous y reviendrons ;
- dans un second temps, même lorsqu'elle est financée par un impôt proportionnel, l'allocation universelle est donnée avant même de savoir quel sera le revenu de l'individu pour la période à venir tandis que l'impôt négatif vient compléter, si besoin est, le revenu perçu sur la période passée. Si ce décalage dans le temps peut paraître, *a priori*, insignifiant, il a pourtant une importance déterminante, notamment sur le plan de l'incitation au travail ;
- enfin, des auteurs tels que Tobin ou Piketty sont très attachés à la non-stigmatisation des bénéficiaires ; or, l'impôt négatif nécessitant une déclaration de revenu, il stigmatise les bénéficiaires nets, contrairement à l'allocation universelle, qui est un droit pour tous.

Cependant, d'un point de vue théorique, lorsque l'AU est financée par un impôt proportionnel au revenu, les deux dispositifs sont souvent indistinctement appréhendés.

Avec cette présentation du principe des dispositifs d'allocation universelle et de l'impôt négatif, nous commençons à comprendre pourquoi des intellectuels aux vues très différentes et parfois même opposées, s'y intéressent ; tout est en fait question de paramétrage, notamment celui des trois éléments qui nous semblent fondamentaux et que nous avons déjà soulignés précédemment :

- le montant de l'AU (ou du crédit d'impôt dans le dispositif de l'IN) ;
- le mode de financement ;
- les modalités de distribution.

Si nous ne reparlerons que très peu des modalités de distribution dans la suite de notre réflexion, c'est parce que nous avons choisi de mettre l'accent sur les deux premiers éléments.

2. DU PARAMÉTRAGE DE L'AU À LA DIVERSITÉ DE SES PARTISANS

2.1. Quel taux d'imposition et quel montant pour l'AU : au-dessous, au-dessus ou juste au niveau du seuil de pauvreté ?

2.1.1. LE PARAMÉTRAGE DU DISPOSITIF DE L'IN

La question du montant de l'allocation est une question centrale. Bien que des auteurs comme Vanderborght et Van Parijs (2005) relèguent cette épineuse question au second plan de leur réflexion, il nous paraît ici important de la remettre au centre des débats, car c'est sur ce plan que l'on rencontre le plus de controverses entre partisans de l'AU.

En effet, quoi de semblable, en caricaturant quelque peu, entre un dispositif donnant une faible somme à tous en remplacement de toutes les aides qui bénéficiaient auparavant aux plus démunis et un dispositif qui donne à chacun de quoi vivre décemment sans travailler (que ce soit par choix ou par obligation) ? Dans le premier système, on donne tout juste aux individus de quoi survivre (en dessous du seuil de pauvreté, juste au niveau du seuil de subsistance) ; à eux d'assurer les revenus qui leur permettront de vivre décemment et sereinement ; à défaut, tant pis pour eux. Dans le second système, on donne à chacun de quoi vivre dignement, mais sans plus, laissant alors libre choix à tous de travailler pour augmenter leur pouvoir d'achat ou de ne pas travailler en se contentant de ce minimum.

Nous voyons bien ici, avec ces exemples volontairement caricaturaux, que nous n'y retrouvons pas du tout la même idéologie bien qu'il s'agisse de la même idée⁸ : celle de l'AU financée par un impôt proportionnel au revenu. En nous risquant à coller des étiquettes sur chacune

8. Outre l'incitation au travail due au décalage dans le temps et à la stigmatisation des bénéficiaires que nous avons évoquées précédemment.

des deux approches, nous dirions que la première est typiquement celle des monétaristes (Friedman et ses partisans) tandis que la seconde est plutôt celle des « libertariens » de gauche (Van Parijs et ses partisans). Entre ces deux points de vue existent une multitude de variantes.

Nous voyons donc que la fixation du montant de l'AU (ou du crédit d'impôt) serait une étape difficile à franchir pour une politique publique cherchant à rassembler autour d'un programme d'allocation universelle, d'autant plus que les choses se compliquent encore lorsque l'on commence à réfléchir au financement de cette dernière. Nous discuterons des trois grandes voies de financement de l'AU au paragraphe suivant, mais souhaitons, ici, montrer que pour un même type de financement, celui de l'impôt négatif, le montant de l'AU seul ne suffit pas à caractériser le dispositif. Reprenons la figure 4.1 en modifiant M , pour obtenir les figures suivantes :

FIGURE 4.2.

Une allocation (ou crédit d'impôt) élevée

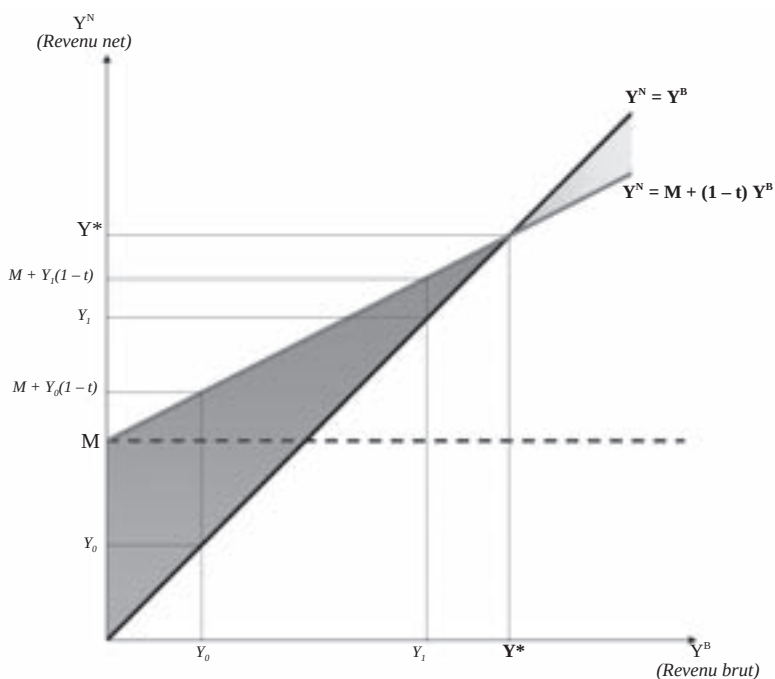
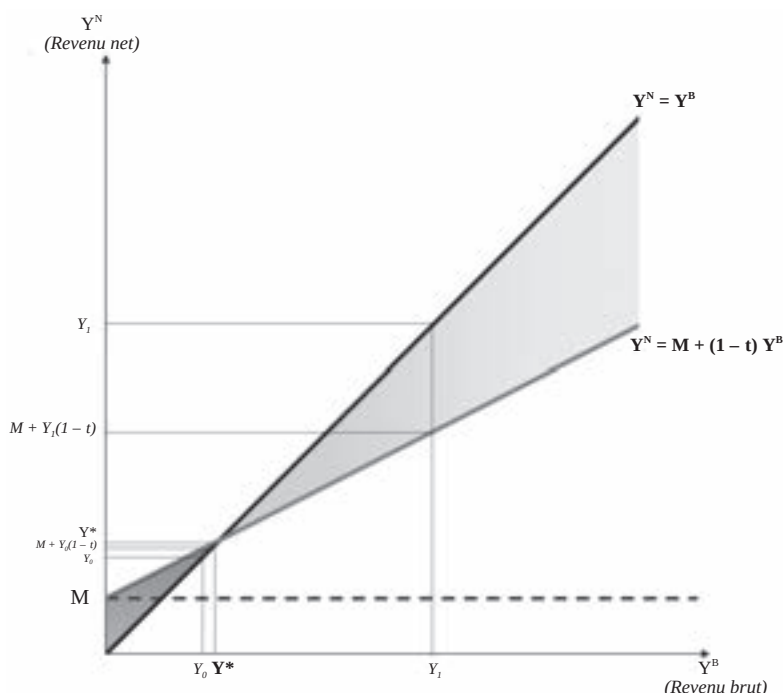


FIGURE 4.3.

Une allocation faible



Il apparaît clairement que dans le premier cas, les bénéficiaires nets sont très nombreux (tous ceux dont le salaire brut est inférieur à Y^*) tandis que dans le second, seuls les très faibles revenus sont bénéficiaires nets du dispositif et, *en supposant que la distribution des revenus ne fait pas apparaître de concentration excessive de ces très faibles revenus*, la grande majorité des membres de la communauté contribue positivement (en payant des impôts « positifs ») au dispositif.

Au-delà de la position idéologique (peut-on ou ne peut-on pas entretenir des fainéants?), nous voyons qu'un dispositif où M est élevé (figure 4.2) est beaucoup plus difficile à financer qu'un dispositif où M est faible (figure 4.3), car non seulement, évidemment, le montant de l'allocation est plus fort, mais également le nombre de bénéficiaires nets (c'est-à-dire tous les individus dont le salaire brut n'excède pas Y^*)

s'accroît automatiquement (nous proposons une illustration de ces phénomènes à partir de la distribution canadienne des revenus de l'année 2009 dans la section suivante).

D'autre part, les partisans d'un dispositif d'allocation universelle financée par un impôt proportionnel sur le revenu vont également pouvoir s'affronter au sujet du taux de cet impôt. Les figures 4.4 et 4.5 montrent que pour un montant M d'allocation universelle, il existe un grand nombre de situations possibles selon le choix du taux de proportionnalité.

Nous insisterons notamment, ce qui se comprend très bien mais qui, nous avons pu le remarquer, est loin d'être intuitif au départ, sur le fait que l'augmentation du taux de l'impôt proportionnel réduit

FIGURE 4.4.
Un taux proportionnel faible

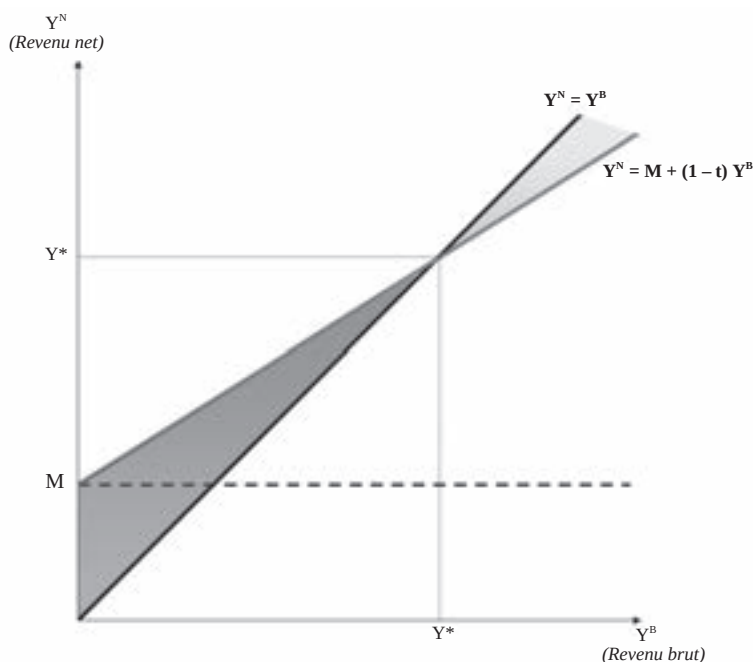
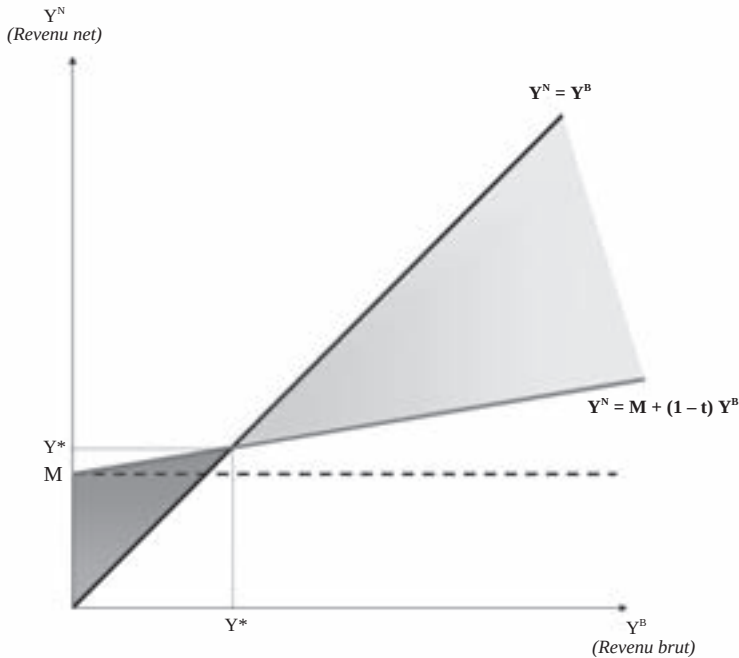


FIGURE 4.5.
Un taux proportionnel élevé



fortement le nombre de bénéficiaires nets du dispositif. Les électeurs aux revenus dits « moyens » qui étaient *a priori* favorables à un dispositif à taux faible (soit qu'ils en bénéficiaient, soit que cela ne leur coûtait pas trop) ne seront plus d'accord pour soutenir un dispositif à taux fort.

Nous pouvons également nous intéresser à l'introduction d'une progressivité (ou au contraire d'une dégressivité) du taux d'imposition (ce que Friedman avait exclu de son modèle d'impôt négatif, privilégiant l'impôt strictement proportionnel au revenu). Ainsi, les figures 4.6 et 4.7 montrent qu'un dispositif d'AU avec impôt progressif sera certes plus coûteux mais également beaucoup plus incitatif au travail, puisque les

premiers dollars de revenus ne seront presque pas taxés, tandis que l'introduction d'un taux régressif sur le revenu créera probablement d'importantes trappes à inactivité (un salarié qui percevrait un revenu du travail de Y^* ou inférieur à Y^* percevrait en fait un revenu net à peine supérieur à celui qu'il percevrait à ne rien faire).

Ainsi, favorisant l'incitation au travail, un dispositif à taux progressif, *a priori* plus coûteux, pourrait, à terme, accroître le nombre d'individus présentant un revenu brut supérieur à Y^* et donc s'avérer moins coûteux qu'il n'y paraissait au départ.

FIGURE 4.6.

Un taux progressif

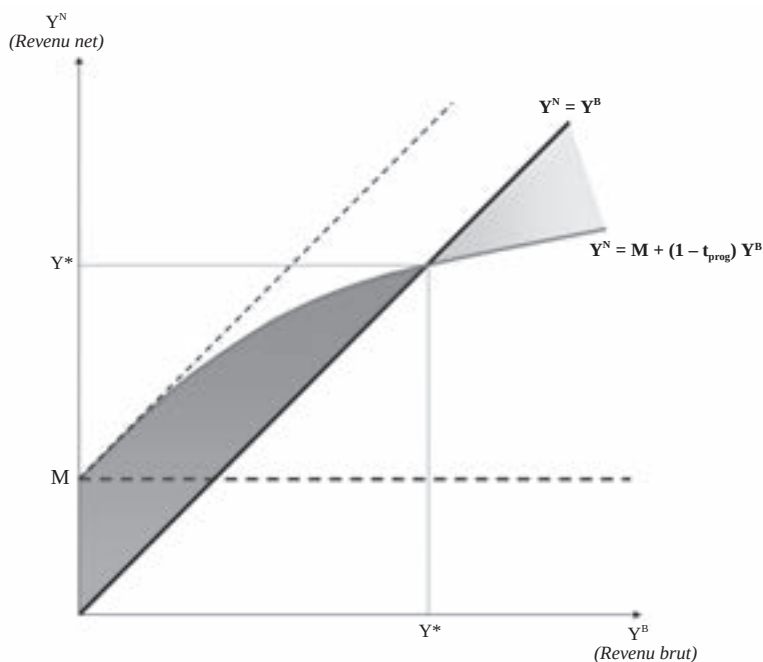


FIGURE 4.7.
Un taux régressif

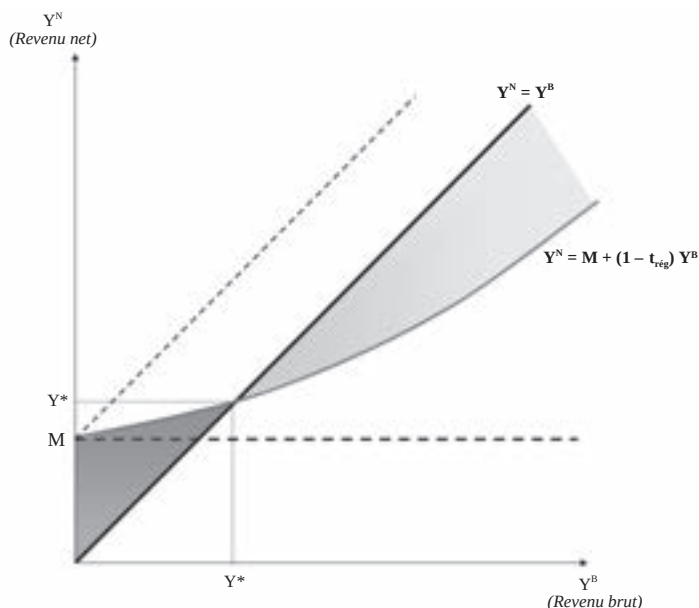
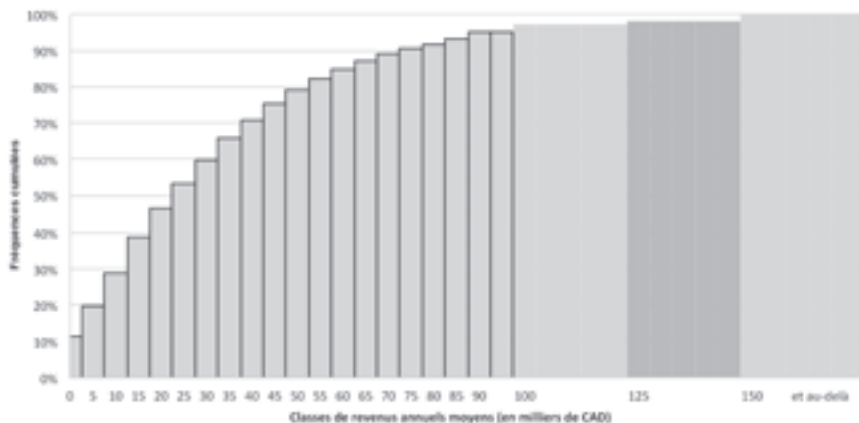


FIGURE 4.8.
Distribution des revenus individuels au Canada en 2009



Lecture de la figure : En 2009, environ 12% de la population canadienne percevait un revenu brut annuel inférieur à 5 000 \$, 60% des Canadiens percevaient un revenu brut annuel inférieur à 40 000 \$ et 90% un revenu inférieur à 80 000 \$.

Source : Statistique Canada, <http://www.statcan.gc.ca/access_acces/alternative_alternatif.action?l=frac&loc=t/105.ivt>, consulté le 24 septembre 2012.

2.1.2. ILLUSTRATION À PARTIR DE LA DISTRIBUTION DES REVENUS 2009 AU CANADA

Prenons, pour illustrer ces propos (et simplement pour illustrer, il ne s'agit ici en aucun cas d'une démonstration⁹), la distribution des revenus 2009 au Canada (figure 4.8).

a) Cas d'une allocation forte (figure 4.2)

Prenons, par exemple, M = seuil de pauvreté (à 60 % du revenu médian).

Avec un revenu médian brut annuel 2009 de 27 400 \$, nous obtenons :

$$M = 16\,440 \text{ \$ annuel.}$$

La population en âge de travailler (plus de 15 ans) recensée par Statistique Canada est :

$$N = 27\,298\,200 \text{ individus.}$$

La somme annuelle à verser, dans le cas où le dispositif s'applique à toute personne en âge de travailler, sera ainsi :

$$M \times N = 444,4 \text{ milliards de dollars.}$$

Or la somme des revenus bruts (ΣYb) est égale au revenu annuel brut moyen (37 300 \$) multipliée par le nombre d'individus de la population étudiée ($N = 27\,298\,200$) :

$$\Sigma Yb = 1\,018,2 \text{ milliards de dollars.}$$

Soit t , le taux d'impôt moyen sur le revenu nécessaire au financement de $M \times N$:

$$t = (M \times N) / \Sigma Yb = 444,4 / 1\,018,2 = 43,6\%.$$

Y^* se situera ainsi à :

$$Y^* = M / t = 37\,706 \text{ \$}.$$

9. Les lecteurs intéressés par une véritable tentative de modélisation des impacts économiques de la mise en place d'une allocation universelle pourront se tourner vers le travail effectué, pour le cas français, par Marc de Bastiat (2011) et de la microsimulation (nommée MAUF-MS) qu'il propose sur le site <<http://www.allocationuniverselle.com/mauf/index.php>> (dernière consultation le 24 septembre 2012), s'inspirant et utilisant lui-même le travail effectué par Landais, Piketty et Saez (2011) pour tenter de modéliser les impacts d'une réforme de la politique fiscale sur les variables économiques françaises, sur le budget de l'État, sur la redistributivité et la progressivité du système fiscal.

Avec un socle M égal au seuil de pauvreté (60 %) et une imposition uniforme de 43,6 % sur le revenu brut annuel des individus, les bénéficiaires nets du dispositif seront ceux dont les revenus sont inférieurs à 37 706 CAD, ce qui représente environ 66 % de la population. Les autres seront contribuables nets du dispositif.

b) Cas d'une allocation faible (figure 4.3)

Prenons, par exemple, $M = 6\,000 \$$ annuel.

1. Avec un taux d'imposition inchangé à $t = 43,6\%$:

$$M \times N = 163,8 \text{ milliards de dollars}$$

$$\Sigma Yb = 1\,018,2 \text{ milliards de dollars}$$

$$t \times \Sigma Yb = 0,436 \times 1\,018,2 = 444,4 \text{ milliards de dollars.}$$

Soit un excédent de recettes de 280,6 milliards de dollars.

$$Y^* = M / t = 6\,000 / 0,436 = 13\,761 \text{ dollars.}$$

Y^* est alors, toujours d'après les données de Statistique Canada, très proche de Q1 (premier quartile), c'est-à-dire qu'il n'y a plus que 25 % de bénéficiaires nets et 75 % de contribuables nets. Cependant, la constitution de la « cagnotte » de 280 milliards de dollars devrait bénéficier à terme aux contribuables nets (sous forme de services publics, d'allègement de taxes, etc.), diminuant ainsi le coût réel du dispositif supporté, à terme, par les contribuables nets.

2. Avec un taux adapté de façon à obtenir un équilibre budgétaire du dispositif (cas intermédiaire entre les deux situations représentées sur les figures 4.3 et 4.4):

$$t = 163,8 / 1\,018,2 = 16,1\%$$

$$Y^* = M / t = 6\,000 / 0,161 = 37\,267 \$$$

Y^* résultant de ce paramétrage est alors presque identique à celui obtenu en a), dans le cas de l'allocation forte.

2.2. Quel financement pour le dispositif : dividende social, impôt négatif ou taxe sur les ventes ?

Nous venons de voir que la question du montant de l'allocation pouvait diviser les partisans d'un dispositif du type AU lorsqu'il était financé par un impôt sur le revenu. Nous ne reviendrons pas ici sur le dispositif d'impôt négatif, mais nous nous intéresserons plutôt aux deux autres grands types de financement qui peuvent être envisagés.

2.2.1. LE « DIVIDENDE SOCIAL » FINANCÉ SUR LES RESSOURCES NATURELLES DU PAYS

Nous empruntons ce terme aux Alaskiens, habitants du seul État ayant mis en application une AU financée de cette façon. Toutefois, « dividende social » peut parfois faire référence à d'autres dispositifs plus ou moins apparentés et notamment à celui de crédit social (Clifford H. Douglas, Louis Even, Walter G. Serra, etc.). Nous lui donnons ici un sens étroit : celui d'un dispositif d'allocation universelle financé par les revenus des ressources naturelles du pays. Nous revenons ainsi aux sources, aux écrits de Paine ou de Spencer, et à cette idée que la terre tout comme les autres ressources naturelles sont propriétés de la communauté.

En effet, Paine (1797, p. 26) écrivait que la terre est « un bien commun dont l'appropriation par les uns justifie l'octroi d'un revenu minimum aux autres » et qu'il s'ensuit la nécessité de « créer un fonds national pour payer à tous les individus qui auront l'âge de vingt et un ans, la somme de quinze livres sterling, à titre d'indemnité du droit naturel dont le système de propriétés territoriales les a dépouillés ». Comme nous l'avons déjà précisé, cette vision de la propriété agraire est partagée par de nombreux autres intellectuels et a fait son chemin jusqu'à se concrétiser, très discrètement, en Alaska en 1982.

La logique est ici très claire : il n'est aucunement question de venir en aide à qui que ce soit, mais simplement de rendre à chacun une part de la richesse du sol sur lequel il vit et qui permet aux propriétaires de prospérer.

À l'origine du dividende social alaskien se trouve l'octroi, en 1969, par le gouvernement alaskien, de droits de forage importants qui rapportèrent cette seule année 900 millions de dollars (Blais et Duclos, 2001), soit cinq fois le budget annuel de l'État alaskien. Cependant, basée quasi uniquement sur l'extraction du pétrole, l'économie alaskienne connaît

des années moins bonnes que d'autres (puisque sujette aux fluctuations mondiales des cours) et les remarquables excédents de l'année 1969 se dissipèrent rapidement. C'est ce qui entraîna la prise de conscience de la nécessité de constituer un fonds pour limiter les effets des fluctuations (création du Permanent Fund en 1976). C'est ce fonds, alimenté par au moins 25 % des recettes liées à l'exploitation des ressources naturelles (redevances que paient les entreprises pétrolières au gouvernement), qui deviendra ensuite le fonds permanent sur lequel sera annuellement tiré le dividende universel (Blais et Duclos, 2001). Ce fonds colossal (26 milliards de dollars américains en 2001) est entretenu, en plus des recettes liées à l'exploitation, par les revenus des sommes placées les années précédentes (dépôts placés et actions).

Ce n'est que quelques années après la création du Permanent Fund, sous l'insistance du gouverneur de l'Alaska, Jay Hammond, que l'Alaska Permanent Fund Dividend Program sera créé dans le but de réfléchir à la façon de distribuer, sous forme de dividendes, une partie des recettes du fonds à tous les Alaskiens résidents (y compris ceux qui viennent d'arriver sur le territoire), à l'exception des personnes incarcérées pour un crime majeur. En 1982, le premier dividende est versé à chaque Alaskien et s'élève symboliquement à 1 000 \$ américains. Pour les années 2009 et 2010, ils furent respectivement de 1 281 \$ et 1 305 \$ américains (sommes en retrait par rapport aux 1 963 \$ de l'année 2000). Entretemps, l'intégralité des impôts sur le revenu a été supprimée en Alaska.

Le dispositif ainsi décrit n'a donc pas vocation d'assurer un revenu minimum garanti aux résidents, d'une part, car il n'est pas garanti (si la conjoncture est mauvaise, le montant du dividende peut diminuer fortement) et, d'autre part, car il est trop faible pour permettre à quiconque de survivre avec ce dividende pour seul revenu ; il constitue tout de même bel et bien un dispositif d'allocation universelle. Il suffirait que le fonds grossisse encore pour que les revenus financiers générés permettent d'augmenter sensiblement le montant du dividende. Par ailleurs, cet exemple encore unique en son genre aurait donné des idées à l'Iran, qui dispose également d'importantes ressources énergétiques, et a été évoqué à plusieurs reprises au Canada, notamment en Alberta. D'après Van Parijs (2005, p. 10) « nous avons tous droit à une part de la richesse collective, de la ressource collective, de l'accumulation de capital antérieur [...] Dans le salaire que nous percevons, il y a d'abord une richesse collective héritée, l'organisation de la société, la capitalisation

du savoir, donc nous pouvons en redistribuer une partie sous forme d'allocation universelle». Il justifie donc ainsi le financement d'une allocation universelle à partir de prélèvement sur les salaires, par l'intermédiaire de l'impôt sur le revenu par exemple, et nous voici revenus à l'impôt négatif.

2.2.2. UN FINANCEMENT PAR UNE TAXE SUR LES VENTES (TV)

Une autre voie envisagée par certains partisans de l'allocation universelle repose sur un impôt unique : une taxe sur les ventes (TV) (type TPS, TVP, TVH ou autres TVA). Ce mode de financement est proposé par ceux qui pensent, d'une part, que les systèmes d'assurances sociales ne sont pas acceptables, car ils taxent le travail et génèrent des hausses de coûts qui nuisent à la compétitivité des entreprises et qui sont, en outre, indirectement payés par le consommateur par la hausse des prix et, d'autre part, qu'un impôt sur le revenu n'est pas bon, car il génère inévitablement des trappes à inactivité. De plus, les partisans d'une AU financée par une TV pensent que l'impôt sur le revenu entre également indirectement dans le coût des produits puisque les salariés vont tenter de négocier des salaires plus élevés pour pouvoir payer cet impôt sur le revenu, ce qui générera une hausse des prix qui sera finalement encore une fois assumée par le consommateur final.

La «version TV» de l'AU est en fait encore plus radicale que celle de l'IN. Si les partisans de l'IN insistent sur les économies de frais d'administration provoquées par son instauration, ceux de la «version TV» suppriment toutes les charges sociales, taxes et impôts pour ne garder que la TV. Ils choisissent un taux de TV (qui pourrait atteindre 50%) permettant d'assurer les mêmes «ressources nettes» à l'État, c'est-à-dire les ressources perçues avant l'instauration du nouveau taux de TV diminuées de toutes les charges inhérentes à la gestion administrative de la multitude des dispositifs qu'elle remplace (plus besoin de ministère des impôts, de caisses publiques de sécurité sociale, de caisses d'allocation familiale, de caisses d'assurance chômage, etc., mais uniquement d'un service chargé du dossier TV), et redistribuent ces recettes à tous les citoyens, sans condition de ressources ni exigence de contrepartie sous la forme d'une allocation universelle.

La logique de cette approche est la suivante : en réalité, lorsque nous achetons un produit, nous le faisons à un prix qui comprend toutes les charges générées par sa fabrication, dont les charges sociales des

salariés qui ont contribué à sa fabrication et, comme nous l'écrivions précédemment, l'impôt sur le revenu de ces salariés, les taxes foncières professionnelles, l'impôt sur le résultat des sociétés, etc. D'où la simplification proposée : supprimons tous ces dispositifs et remplaçons-les par une taxe unique sur les ventes et non sur le travail, et ceci, de façon neutre pour l'entreprise. Le prix TTC (c'est-à-dire TV comprise) à la consommation ne sera pas plus élevé que le prix TTC actuel, car le montant de TV correspondra à l'ensemble des impôts et taxes que supportait l'entreprise avant la réforme.

Les arguments qui plaident en faveur de ce type de financement sont les suivants. Premièrement, le fait de n'imposer que la consommation évite de taxer le travail et donc de nuire à la compétitivité des prix des entreprises nationales. Deuxièmement, la TV est un impôt qui se paie à l'intérieur des frontières et donc le taux de TV n'a pas d'impact sur les prix de vente des exportations ou d'achat des importations (sauf, évidemment pour le consommateur final). Troisièmement, les revenus n'étant plus imposés (pas plus que le patrimoine d'ailleurs), il n'y a, d'une part, plus de déclaration de revenu à faire (économie de temps pour les citoyens, économie de temps et d'argent pour l'administration) et, d'autre part, plus de désincitation au travail (un dollar gagné par le fruit du travail est un dollar que l'on pourra dépenser). Avec ce système, les impôts sont plafonnés (bouclier fiscal) : personne ne peut être imposé à un taux supérieur à celui de la TV (si le taux de TV est de 40%, alors le taux moyen d'imposition des très hauts revenus tendra vers 40%).

On retrouve donc ici plusieurs des arguments portés par les partisans d'une économie « libérale libérée ». Mais ce type de financement comporte également de nombreux défauts, dont les suivants. La TV n'est pas réputée être un impôt socialement juste. En effet, que l'on soit riche ou pauvre, on paie la même chose ; ainsi, la TV impacte plus fortement les personnes aux petits revenus que celles aux hauts revenus. Avec un impôt unique de type TV, en plus de son caractère non progressif, on supprime la « composante sociale » de l'impôt sur le revenu (quotient familial, plancher de taxation, etc.). Un taux de TV très élevé, même s'il n'excède pas en réalité l'ensemble des impôts et taxes qu'il remplace, peut, par un effet d'illusion (du type : « je ne pensais pas, avant, qu'il y avait une part si importante de ma dépense qui revenait à l'État ! ») décourager la consommation au profit de l'épargne et ainsi freiner la croissance du produit national. Une TV comme recette unique d'un État

peut être dangereuse en période de récession, car si la consommation diminue fortement, les recettes de l'État diminueront également fortement. Devra-t-on alors diminuer le montant de l'AU et renforcer la crise de consommation (et entrer dans une spirale récessive) ou recourir à un financement par émission de dettes ?

Néanmoins, certains partisans de l'AU financée par une taxe sur les ventes, prétendent :

- d'une part, que cette dernière critique ne tient pas dans le sens où de très nombreux modèles existant actuellement et notamment ceux à dominance bismarckienne sont dans une situation encore plus délicate en cas de récession, car non seulement ils doivent se passer d'une quantité importante de recettes (cotisations sociales, TV, impôts sur le revenu, impôts sur les sociétés, etc.), mais ils doivent également accroître leurs dépenses (allocations chômage, augmentation du nombre de personnes à indemniser au titre du revenu minimum garanti lorsqu'il existe, etc.) ;
- et, d'autre part, que la critique sur la non-progressivité de la TVA peut être levée dans un dispositif où la TV est couplée à une AU. L'exemple suivant montre comment l'allocation universelle rend la TVA progressive.

Imaginons une AU fixée à 750 \$ par mois et un taux de TV fixé à 40 %. Supposons également que l'intégralité des revenus soit consommée (hypothèse peu réaliste, mais qui permet de simplifier le raisonnement). Sous ces hypothèses, un individu qui ne travaille pas reçoit 750 \$ d'AU et, lorsqu'il utilise cette somme pour consommer, en reverse 40 % à l'État, soit 300 \$; son revenu disponible après versement de la TV est donc égal à 450 \$ tandis qu'il n'a pas travaillé. Il est donc bénéficiaire net du dispositif.

Prenons maintenant un individu qui travaille peu (par choix ou par obligation) et perçoit 500 \$ par mois de cette activité. Le revenu qu'il pourra consacrer à la consommation est donc de 1250 \$ (750 + 500), qui correspond, si on enlève la TV qu'il reversera lorsqu'il consommera, à un revenu disponible après versement de la TV d'un montant de 750 \$. Par rapport à son revenu brut, c'est-à-dire celui qu'il aurait pu consommer dans un monde sans allocation ni TV, il perçoit 250 \$ de plus. Il est donc également bénéficiaire net du dispositif et son taux d'imposition est donc négatif (et égal à $-250 / 500 = -50\%$).

Prenons maintenant la situation d'une personne qui travaille et qui gagne 2 000 \$ par mois. Elle consommera alors pour 2 750 \$ de marchandises, soit un revenu disponible après versement de la TVA de 1 650 \$. Elle contribue donc au dispositif à hauteur de 350 \$ pour un revenu brut de 2 000 \$ et est donc imposée à 17,5 %.

Prenons enfin l'exemple de personnes à hauts revenus, avec un revenu de 5 000 \$ mensuel ; leur taux d'imposition sera de 31 %, soit $(5\,000 - 5\,750 \times 0,6)/5\,000$; pour 10 000 \$, il sera de 35,5 % et pour 20 000 \$, il sera de 37,75 %. Le taux moyen d'imposition converge ainsi lentement vers les 40 % ; toujours sous l'hypothèse que l'intégralité des revenus soit consommée sur le territoire national. Malgré le caractère improbable de cette hypothèse, cet exemple a le mérite de montrer en quoi la TV, lorsqu'elle est intégrée à un dispositif d'AU, peut s'avérer progressive.

D'autre part, une étude québécoise récente (Arseneau, Ha Dao et Godbout, 2012) apporte de l'eau au moulin d'un tel mode de financement. En effet, après avoir rappelé les résultats des études de Finance Canada (2004) et Finance Québec (2004) faisant apparaître une moindre réactivité du PIB à une variation du taux de TV qu'à une variation du taux d'imposition des revenus, les auteurs développent un modèle économétrique qui conduit au résultat suivant : la substitution d'une partie des impôts sur le revenu par une augmentation de même montant des taxes sur les ventes conduirait à une augmentation du taux de croissance du PIB réel. Les auteurs illustrent ce résultat par l'exemple suivant : une augmentation d'un point de TVQ compensée par une diminution équivalente (en valeur) du montant de l'impôt sur les revenus des Québécois générerait, sous les hypothèses propres à leur modèle, en 10 ans, une augmentation du PIB réel d'un peu plus de 500 \$ par habitant.

Enfin, le succès de la «TVA sociale» allemande consistant à accroître le taux de la taxe sur les ventes pour permettre une diminution des charges sociales qui pèsent sur le travail et ainsi rendre les entreprises allemandes plus compétitives, fait beaucoup d'émules parmi ses partenaires européens (et notamment, parmi les membres du gouvernement français et même auprès de l'ex-président de la République française, Nicolas Sarkozy, qui avait inscrit cette mesure au premier plan de son programme électoral).

Ainsi, de nombreux arguments existent en faveur d'un financement d'une allocation universelle par une taxe généralisée et importante sur les ventes :

- moins défavorable à la croissance économique que les autres types d'imposition ;
- compatible avec une certaine forme de justice sociale en ce qu'elle peut revêtir, dans certains cas, le caractère d'un impôt progressif ;
- favorable aux échanges internationaux : chaque pays choisit le niveau de sa taxe sur les ventes à l'intérieur des frontières nationales sans qu'il y ait de répercussion sur la compétitivité des prix des entreprises à l'international. Elle ne biaiserait donc pas les échanges internationaux. Cependant, dans une zone économique où les marchandises sont parfaitement mobiles (comme c'est le cas, par exemple, au sein de l'Union économique et monétaire européenne), une telle taxe risquerait d'introduire une forte concurrence sur le niveau de la taxe proposé par les pays de la zone (un consommateur belge préférerait acheter sa voiture en Allemagne si la taxe est plus faible, les consommateurs habitant dans les zones frontalières seront fortement incités à faire leurs emplettes dans les magasins du pays voisin si la taxe y est plus faible que dans leur pays). Une harmonisation du taux à toute la zone serait alors indispensable, induisant une certaine perte d'autonomie de la politique fiscale de chaque État membre de la zone de libre-échange.

3. LES DÉTRACTEURS DE L'ALLOCATION UNIVERSELLE

3.1. On ne va tout de même pas payer les gens à ne rien faire !

Revenons sur l'opposition que manifestent un grand nombre de personnes à l'invocation de la mise en place d'un système d'AU, quel que soit son montant, quel que soit son financement. Plusieurs ont peur que « les autres » profitent injustement du dispositif à leurs dépens. La fréquente et parfois violente stigmatisation, par exemple, des bénéficiaires du revenu minimum d'insertion (RMI) en France ou de l'aide sociale (anciennement bien-être social, « BS ») au Québec relève directement de ce type de raisonnement. Vanderbroght et Van Parijs (2005) font d'ailleurs le même constat lorsqu'ils disent que l'objection de principe la plus fréquente et la plus redoutable est la suivante : « il est injuste que des

personnes capables de travailler vivent du travail des autres». À cette objection, ils répondent *a minima* que d'un point de vue de la justice, une allocation universelle représente, pour au moins trois raisons, une «moins mauvaise» solution que tout autre dispositif. Ces trois raisons sont les suivantes :

1. Si elle peut paraître moins juste dans de nombreux cas qu'une attribution sous condition de travail, l'inconditionnalité de l'attribution de l'AU présente l'avantage de constituer une amélioration parétienne en ce qu'elle améliore la situation de certains sans dégrader celle d'autres individus (si on ne s'intéresse bien sûr qu'au mode d'attribution de l'AU et pas encore à son financement, c'est-à-dire si on réfléchit au moyen de distribuer un trésor déjà existant).
2. L'inconditionnalité permet d'éviter, parmi les personnes qui ne travaillent pas, le tri délicat, et parfois désastreux, des personnes souffrant de problèmes psychologiques et des authentiques fainéants.
3. L'inconditionnalité permettrait de rémunérer le travail domestique aujourd'hui largement sous-rémunéré (entretien de la maison, prise en charge des enfants, des personnes âgées, des personnes handicapées, etc.), quitte à rémunérer dans le même temps les personnes qui ne font rien et ne s'occupent de personne, mais sans diriger la société vers un «contrôle du travail ménager».

Mais, comme évoqué plus haut, cette réponse est une réponse *a minima* qui ne se penche pas, réellement, sur le plan de la morale, sur le problème de «justice» d'un dispositif d'allocation universelle.

3.2. Une critique plus idéologique, sur le terrain de la moralité : on ne peut prendre sur le travail productif pour financer le surfeur inconditionnel

Rawls (1971, 1974 et 1988) prend parti pour l'inconditionnalité de l'AU avant de revenir sur cette inconditionnalité en raison de ce fameux cas du surfeur de Malibu, qui, s'il reste anecdotique, a le mérite d'illustrer clairement l'idée qui se cache derrière de nombreuses critiques.

Le problème que soulève Rawls est qu'une inconditionnalité totale viole le principe de la «réciprocité entre citoyens». Dans un ouvrage consacré au «revenu de citoyenneté», Blais et Duclos (2001) précisent

que ce point de vue est d'ailleurs partagé par de nombreux autres auteurs tels que Galston, Phelps, Elster ou Rosanvallon. Un auteur libéral conservateur comme Wolfelsperger¹⁰ reprend cette idée et dénonce à ce titre, et uniquement à ce titre, le concept d'AU. Pour lui, cette violation de la «réciprocité» rend immoral le socle sur lequel repose tout dispositif d'AU et condamne donc définitivement tout cheminement politique vers un tel dispositif.

En fait, c'est la question des conditions d'une organisation sociale juste qui se pose. Ces auteurs défendent l'idée simple selon laquelle l'équilibre d'une société repose sur le sentiment de justice et que cette justice passe notamment par la contribution de tous à l'effort collectif et donc par le travail. Il est alors difficile d'envisager que l'on puisse mettre en œuvre une politique susceptible de permettre à certains de choisir l'inactivité au détriment de ceux qui resteraient actifs.

Bien que nous ne développons pas ici les réflexions qui fondent cette critique, nous pensons néanmoins qu'elle a été et sera sans doute, à l'avenir, le principal frein à l'application politique de l'idée d'allocation universelle.

3.3. Le problème de l'individualisation de l'AU

L'AU, bien que nécessairement individuelle, donne plus d'avantages aux individus en couple qu'aux célibataires. En effet, un des arguments de l'individualisation est de permettre aux individus en couple de ne plus dépendre des revenus de l'autre. Considérons un homme ou une femme qui souhaite quitter son conjoint, mais qui ne peut matériellement pas le faire du fait que le salaire de ce dernier assure le revenu du foyer (la personne n'aurait ainsi plus de moyen de subsistance en quittant le domicile conjugal). Cette personne est alors retenue contre son gré. Dans ce cadre, une allocation universelle individuelle (et non familiale, par ménage), même d'un montant assez faible, pourrait apporter à cette personne un matelas de sécurité qui lui permettrait de réaliser son souhait : quitter son conjoint et refaire sa vie dignement.

10. A. Wolfelsperger, «L'immoralité de l'allocation universelle», <http://www.libres.org/francais/dossiers/pauvrete/allocation_uni.htm>, lien périmé.

D'autres arguments de l'ordre de l'éthique plaident en faveur de l'individualisation, parmi lesquels la non-stigmatisation de tel ou tel comportement sexuel : l'AU doit être un droit à tout individu qu'il soit célibataire, marié (pacsé pour les Français), concubin, homosexuel, qu'il vive seul, en couple ou en colocation... C'est à partir de ce principe de non-stigmatisation (valable aussi au niveau des revenus) qu'est bâtie la logique de l'AU. C'est pourquoi l'individualisation est un objectif à atteindre obligatoirement pour les partisans de l'allocation universelle ; reste à surmonter le considérable alourdissement, en termes de coût, que l'adoption de l'individualisation générerait pour les systèmes existants essentiellement fondés sur les familles (les ménages).

CONCLUSION

Nous avons montré comment à partir d'une même définition (« un revenu versé par une communauté politique à tous ses membres, sur une base individuelle, sans contrôle des ressources ni exigence de contrepartie »), le dispositif de l'allocation universelle pouvait être appréhendé de façons diverses et parfois radicalement opposées sur le plan idéologique. Ceci relève de son paramétrage (montant de l'allocation, mode de financement, modalités de distribution), qui peut la transporter :

- d'une conception ultralibérale dans une version minimale de l'impôt négatif (un socle d'un montant très faible avoisinant le seuil de subsistance, financé par un impôt linéaire à un taux également faible) se substituant à tous les autres dispositifs fiscaux et dans lequel le versement de l'impôt négatif s'effectue *ex-post* ;
- à une application clairement interventionniste dans une version progressive de l'impôt négatif (un socle élevé, au-delà du seuil de pauvreté, financé par un impôt progressif) pouvant être cumulé avec certaines aides stratégiques ;
- en passant, par exemple, par un concept libertarien dans lequel l'allocation est versée *ex-ante* (sans attendre une déclaration préalable des revenus) et entièrement financée par une taxe sur les ventes.

Nous avons également souligné la force des oppositions que l'idée même d'allocation universelle peut susciter. Mais malgré cette diversité des tendances qui coexistent au sein des partisans de l'AU et malgré les farouches oppositions de la part de tout aussi divers opposants, l'AU

semble progresser un peu partout dans le monde. Après un arrêt brutal de la réflexion à son sujet au sortir de la guerre 1939-1945, au profit des systèmes de protection sociale bismarckien et beveridgien, l'atteinte des limites de ces derniers (vieillesse de la population, croissance qui ne peut raisonnablement atteindre durablement des taux de 3 à 5%, rareté avérée des ressources naturelles qu'on a, un temps, cru inépuisables, notamment les ressources énergétiques) a ravivé l'intérêt qu'intellectuels et décideurs politiques portent à l'AU.

Déjà effective, sous des formes « allégées » en Alaska (dividende social depuis 1995) et au Brésil (revenu d'existence depuis 2004), les pays industrialisés avancent progressivement, parfois sans s'en apercevoir, vers un dispositif d'AU. La première étape fut l'instauration de revenus minimums garantis sous conditions de ressources (le RMI en France par exemple ou le BS au Québec), puis certains pays adoptèrent des dispositifs d'impôt négatif (la prestation universelle pour la garde d'enfants [PUGE] du gouvernement fédéral canadien, l'Earned Income Tax Credit aux États-Unis, la prime au travail au Canada, la prime pour l'emploi en France, etc.). Plus récemment encore, un pays comme la France, en adoptant le revenu de solidarité active (RSA¹¹), a fait un pas supplémentaire vers l'AU.

Mais il reste tout de même deux étapes difficiles à franchir : celle de l'individualisation (car très coûteuse par rapport aux dispositifs actuels basés sur la famille, sur les ménages) et celle de l'inconditionnalité (en raison de la vive opposition idéologique au financement d'« inactifs volontaires » par une ponction des revenus de ceux qui travaillent).

C'est pourquoi nous pensons qu'avant d'étudier en détail la faisabilité d'un tel projet (à l'aide de simulations aussi précises et cohérentes que possible), un travail important doit être fait sur le plan idéologique. La question de l'immoralité de l'allocation universelle devrait, à notre avis, faire l'objet de débats, d'échanges entre économistes, sociologues, philosophes et politiques.

11. Le RSA, revenu de solidarité active, remplace depuis 2009 le revenu minimum d'insertion (RMI) en France. Partant du même schéma que le RMI, la différence fondamentale du RSA d'avec son aîné est qu'il permet de conserver une partie de la prestation perçue en période d'inactivité lorsque le bénéficiaire reprend une activité rémunératrice. Il n'est donc plus possible, en théorie, de voir ses ressources diminuer lors de la reprise d'une activité ; le RSA est ainsi censé supprimer la trappe à inactivité que constituait le RMI (le RSA s'élève à environ 450 € [soit environ 590 \$ CAN] par mois pour une personne seule et est attribué sous conditions de ressources).

BIBLIOGRAPHIE

- ARSENEAU, M., N. HA DAO et L. GODBOUT (2012). *Le dosage des impôts et la croissance économique : des leçons pour le Québec*, Sherbrooke, Chaire de recherche en fiscalité et en finances publiques, Université de Sherbrooke.
- BASQUIAT, M. (2012). *Rationalisation d'un système redistributif complexe : une modélisation de l'allocation universelle en France*, thèse en économie soutenue le 30 novembre 2011 à Aix-en-Provence, France. Une version abrégée de cette thèse est disponible au <<http://www.allocationuniverselle.com/mauf-ms.htm>> (dernière consultation le 24 septembre 2012).
- BLAIS, F. et J.V. DUCLOS (2001). *Le revenu de citoyenneté : revue des écrits et consultation des experts*, Québec, Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture.
- COURNOT, A.A. (1838). *Recherches sur les principes mathématiques de la théorie des richesses*, Paris, Hachette.
- LANDAIS, C., T. PIKETTY et E. SAEZ (2011). *Pour une révolution fiscale, un impôt sur le revenu pour le XXI^e siècle*, Paris, Le Seuil, coll. «La république des idées».
- MORE, T. (1516). *L'utopie ou Le traité de la meilleure forme de gouvernement*, Paris, Guy Boulianne éditeur.
- PAINE, T. (1796). «Agrarian justice», dans P.F. Foner (dir.), *The Life and Major Writings of Thomas Paine*, New Jersey, Citadel Press, p. 605-623.
- PAINE, T. (1797). «La justice agraire opposée à la loi et aux privilèges agraires», *Revue du MAUSS*, n° 7, 1996, p. 23-36.
- RAWLS, J. (1971). *A Theory of Justice*, Oxford, Oxford University Press.
- RAWLS, J. (1974). «Reply to Alexander and Musgrave», *Quarterly Journal of Economics*, vol. 88, p. 633-655.
- RAWLS, J. (1988). «The priority of rights and ideas of the good», *Philosophy and Public Affairs*, vol. 17, p. 251-276.
- VAN DERBORGHT, Y. et P. VAN PARIJS (2005). *L'allocation universelle*, Paris, La Découverte.
- VIVES, J. (1526). *De Subventionem Pauperum (De l'assistance aux pauvres)*, Bruxelles, Valero & fils, 1943.

PARTIE

2

**LES INTERVENTIONS
AU SEIN
DES ORGANISATIONS**

CHAPITRE

5

LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE **Tour d'horizon d'un concept** **en pleine évolution**

Martin Lauzier
et Rémi Archambault

RÉSUMÉ

Depuis plusieurs années déjà, le contrat psychologique intéresse les spécialistes de la gestion des ressources humaines et plus particulièrement ceux s'intéressant à la gestion de la carrière en milieu organisationnel. À cet égard, plusieurs considèrent maintenant le contrat psychologique comme la pierre angulaire sur laquelle repose tout système de gestion de carrière. Les nombreux travaux menés sur le sujet au cours des dernières années ne vont pas sans reconnaître l'influence déterminante du contrat psychologique sur la façon avec laquelle une organisation gère, puis développe ses ressources humaines. S'inscrivant dans la foulée des récents travaux sur le sujet, le présent texte vise à fournir réponse aux questions suivantes : 1) Qu'est-ce que le contrat psychologique ? ; 2) Quelles sont les distinctions entre l'ancien et le nouveau contrat psychologique ? ; 3) Quels sont les constituants et modes opératoires du contrat psychologique ? ; 4) Comment se développe et évolue le contrat psychologique chez l'employé ? ; 5) Quels sont les enjeux et les pistes pour la recherche sur le contrat psychologique ?

Traditionnellement ancrées dans un marché du travail caractérisé par la stabilité et une main-d'œuvre disponible abondante, les organisations du siècle passé ont opéré, pour une large part, en fonction d'un modèle visant à assurer une production de masse. À cet égard, il faut reconnaître qu'une capacité de production à grande échelle a constitué, pour la majeure partie du siècle passé, un avantage concurrentiel non négligeable (Cappelli, 1999 ; Hitt, 1998). Force est de constater toutefois que cette réalité ne caractérise plus celle des organisations du siècle actuel. Faisant suite à l'ouverture des marchés mondiaux au milieu des années 1990, les organisations contemporaines choisissent plutôt aujourd'hui de miser sur une stratégie à géométrie variable. Ce nouveau type de spécialisation, dit souple, leur permet maintenant de s'ajuster aux diverses pressions environnementales qu'elles subissent (Herriot et Pemberton, 1997 ; Schalk et Rousseau, 2001), et ce, en respect des exigences (toujours croissantes) d'une clientèle de plus en plus diversifiée (Cappelli, 1999).

Ces quelques transformations ont incidemment mené les organisations et leurs dirigeants dans la poursuite d'une nouvelle quête, soit celle de la flexibilité. Qui plus est, les organisations d'aujourd'hui non seulement doivent maintenir le cap sur l'accroissement de leur efficacité (et de leur efficience), mais elles se doivent aussi d'apprendre à le faire dans un environnement se caractérisant par un niveau accru de compétitivité (Lemire, 2005 ; Rousseau, 1995 ; Tekleab, Takeuchi et Taylor, 2005). Cette recherche de flexibilité s'opère principalement sur deux plans, à savoir les plans numérique et fonctionnel (Arnold, 2002). La flexibilité numérique (ou quantitative) cherche essentiellement à rallier les forces présentes au sein de l'organisation à un moment opportun, et ce, afin de permettre à celles-ci de traiter efficacement toutes demandes particulières (Hitt, 1998). À titre illustratif, il est possible de songer à une situation où une organisation privilégierait l'embauche d'employés à statut précaire (par exemple, à temps partiel, occasionnel, contractuel), à celle d'employés dits permanents, et ce, afin de pouvoir retrancher plus facilement les premiers de ses effectifs lors de périodes difficiles. Quant à la flexibilité fonctionnelle (ou qualitative), elle mise plutôt sur la polyvalence des compétences détenues par les employés présents au sein de l'organisation (Hitt, 1998). Reprenant l'exemple cité précédemment, nous pourrions alors songer à la situation où cette même organisation privilégierait une stratégie visant le développement des

compétences de ces travailleurs (par exemple, formation, perfectionnement) et l'affectation de ses ressources à divers projets en fonction d'une structure matricielle (ou par projet).

Cette quête organisationnelle de la flexibilité ne s'est pas opérée sans heurts avec des employés et des syndicats (Park et Kidder, 1998 ; Rousseau, 1995 ; Schalk et Rousseau, 2001). De nombreux cas de figure ont illustré ce virage souvent pris par les organisations au cours des dernières années. Les mises à pied massives d'employés, ainsi que le repositionnement géographique de certains centres de production sont au nombre des exemples de transformations organisationnelles qui expriment (bien que parfois de façon maladroite) ce besoin criant de flexibilité. Alors que les organisations d'autrefois garantissaient une certaine sécurité d'emploi et un travail à vie (Lemire, 2005), il en va d'une réalité bien différente pour les organisations d'aujourd'hui. De fait, les stratégies de gestion portant sur la rotation des postes et le ralliement sur les forces atypiques d'emploi ont remplacé progressivement les modes plus traditionnels de gestion, permettant ainsi aux organisations d'accroître leur flexibilité (Anderson et Schalk, 1998 ; Cooper, 1999 ; Hitt, 1998 ; Schalk et Rousseau, 2001).

Ces changements dans les organisations ont aussi entraîné des modifications dans le contrat de travail tel qu'il était défini jusqu'alors. L'une des principales modifications se rapporte à la redéfinition de la relation unissant employés et employeurs (Arthur, 1994 ; Baruch, 2006 ; Cappelli, 1999 ; Conway et Briner, 2005 ; Martin, Staines et Pate, 1998 ; Roehling *et al.*, 2000 ; Rousseau, 1995 ; Sharpe, 2003). Cette redéfinition a eu pour principale répercussion de modifier ce qui est maintenant communément appelé le « contrat psychologique ». Ces changements ont provoqué des modifications dans la façon avec laquelle les employés conçoivent leur emploi (Hiltrop, 1996 ; Rousseau, 1996 ; Schalk et Rousseau, 2001), et ce, sur le plan tant des attentes qu'ils entretiennent à l'égard de leur employeur (Martin *et al.*, 1998 ; Pierce, Rubenfeld et Morgan, 1991 ; Robinson, Kraatz et Rousseau, 1994 ; Rousseau, 1995), que de la conception qu'ils ont de leurs responsabilités par rapport à leur propre cheminement de carrière (Arnold, 2002 ; Arthur, 1994 ; Baruch, 2006 ; Dulac, 2005 ; Herriot et Pemberton, 1997 ; Schalk et Rousseau, 2001). Prenant appui sur la littérature existante et s'inscrivant dans un esprit de synthèse, le présent texte vise à fournir certains éclaircissements sur le contrat psychologique et ses notions apparentées. Plus particulièrement, il vise à donner des éléments de réponse aux

questions suivantes : 1) Qu'est-ce que le contrat psychologique? ; 2) Quelles sont les distinctions entre l'ancien et le nouveau contrat psychologique? ; 3) Quels sont les constituants et modes opératoires du contrat psychologique? ; 4) Comment se développe et évolue le contrat psychologique chez l'employé? ; 5) Quels sont les enjeux et les pistes pour la recherche sur le contrat psychologique?

1. QU'EST-CE QUE LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ?

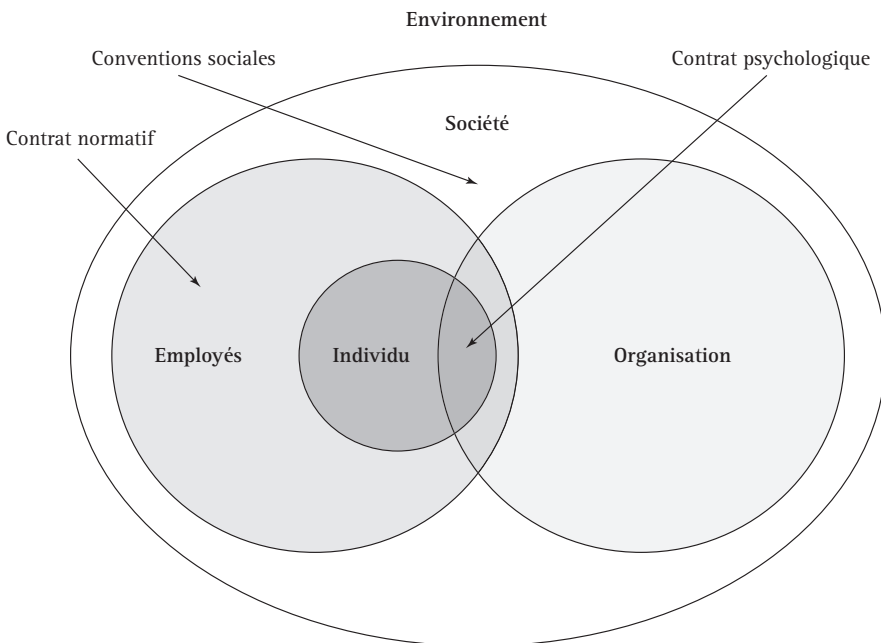
Le terme contrat psychologique a été énoncé pour la première fois par Argyris (1960). Il fut d'abord détaillé par Levinson *et al.* (1962), puis repris par Schein (1965) et Kotter (1973). Malgré de légères distinctions (voir Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005), tous définissent le contrat psychologique comme une entente implicite, unissant l'employé et l'organisation, qui précise ce que chacune des parties s'attend à donner et à recevoir de l'autre. Il faut toutefois reconnaître que c'est à Denise M. Rousseau (1989, 1990, 1995, 2001) que l'on doit la définition plus contemporaine du contrat psychologique, laquelle semble maintenant faire consensus auprès de la plupart des spécialistes du sujet (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005 ; Taylor et Tekleab, 2004). Concrètement, le contrat psychologique se définit comme « un ensemble de croyances entretenues par une personne à l'égard des termes et conditions d'une entente d'échange réciproque entre cette même personne et une autre partie » (Rousseau, 1989, p. 123 ; traduction libre).

À partir de cette définition, il importe de mettre en relief quatre considérations plus particulières. Premièrement, précisons que ce sont les croyances qu'entretient l'employé, en partie forgées par l'organisation, qui constituent la matière première à l'élaboration du contrat psychologique. Mentionnons également qu'il est possible pour un employé d'entretenir de multiples contrats psychologiques avec différentes parties au sein d'une seule et même organisation (Rousseau et Tijoriwala, 1998). L'organisation peut elle aussi dépasser le simple concept d'employeur, puisqu'un contrat psychologique peut également exister entre une entreprise et ses clients. Des efforts de conceptualisation ont mené à la distinction entre certaines formes de contrats psychologiques, à savoir : a) le contrat psychologique typique (reliant un employé à une organisation), b) le contrat normatif (reliant un groupe d'employés à une organisation) et c) le contrat social (reliant les individus à la société) (Campoy *et al.*, 2005 ; Rousseau, 1995 ; Rousseau et McLean Parks, 1993 ;

Schalk et Rousseau, 2001). La figure 5.1 illustre les relations entre les différentes formes de « contrats psychologiques ». Le contrat normatif traduit généralement la réalité connue et partagée par une équipe (ou groupe) de travail œuvrant au sein d'une organisation particulière. Afin d'illustrer ce contrat, Rousseau (1995) donne l'exemple d'un groupe d'employés travaillant pour une chaîne de restauration rapide, qui pourraient s'attendre à obtenir un minimum de dix heures de travail par semaine, un uniforme, ainsi qu'un rabais sur leur repas lorsqu'ils travaillent pendant plus de trois heures. Le contrat social (ou convention sociale), pour sa part, se situe à l'extérieur de l'organisation et se forme autour de rituels sociaux propres à la vie quotidienne en société. Le principe selon lequel « il faut venir en aide à ceux qui nous ont déjà aidés et ne pas faire de tort (voire mal) à ces mêmes personnes » illustrerait en quelque sorte l'idée d'une convention sociale telle qu'entendue par Gouldner (1960).

FIGURE 5.1.

Les relations entre les différents « contrats psychologiques »



Source : Traduit et adapté de Schalk et Rousseau, 2001, p. 135.

Deuxièmement, le contrat psychologique se veut distinct des contrats dits explicites, lesquels impliquent la perception du contrat par une tierce partie. Le contrat psychologique renvoie plutôt à une perception individuelle des engagements respectifs. Plus concrètement, il correspond aux attentes mutuelles de chacune des parties qui, malgré le fait qu'elles ne soient pas exprimées clairement, sont perçues et acceptées par les deux parties (Rousseau, 1989, 1995, 1996). Bien que l'organisation soit perçue comme étant celle qui fait les promesses, il reste que les obligations réciproques sont principalement définies par l'employé. L'on dira alors que l'employé observe d'abord les actions posées par l'organisation, pour ensuite interpréter celles-ci de façon subjective et unilatérale (Lemire, 2005 ; Sharpe, 2003).

Troisièmement, le contrat psychologique est considéré comme étant distinct des attentes qu'il génère, puisque celles-ci réfèrent uniquement à ce que l'employé s'attend de recevoir de la part de l'organisation (Campoy, Castaing et Guerrero, 2005 ; Montes et Zweig, 2009). On dira alors que le contrat psychologique réfère plutôt aux obligations (voire engagements) mutuelles telles que perçues par l'employé. Étant donné la multiplicité des parcours individuels et la nature très diversifiée des emplois caractérisant le marché du travail, il va de soi de reconnaître que le contrat psychologique diffère grandement d'une personne à l'autre (Dulac, 2005 ; Martin *et al.*, 1998).

Quatrièmement, pour conclure à l'existence d'un contrat psychologique, il doit y avoir une impression de promesses faites par l'organisation à l'employé, et ce, sans nécessairement que celle-ci reconnaisse avoir fait une telle promesse. En tenant compte de ces quelques éléments, il faut aussi reconnaître que le contrat psychologique est pour sa large part informel et interprétatif (Kickul, 2001b ; Lemire, 2005 ; Martin *et al.*, 1998). Celui-ci prend forme lorsque l'une des parties concernées croit percevoir un écart entre ce qu'on lui a promis et ce qu'elle reçoit ou a reçu (Flood *et al.*, 2001). De ce fait, l'on dira alors que le contrat psychologique évolue au gré des transformations qui s'opèrent sur le plan organisationnel, du développement professionnel et personnel des individus, ainsi que de la durée de la relation d'emploi (Lemire, 2005 ; Sharpe, 2001, 2003).

2. QUELLES SONT LES DISTINCTIONS ENTRE L'ANCIEN ET LE NOUVEAU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ?

Afin de comprendre en quoi consiste le nouveau contrat psychologique de travail, il s'avère essentiel de reconnaître les paramètres qui caractérisaient son ancienne forme. L'une des principales difficultés à un tel exercice provient du fait que l'ancien contrat psychologique a commencé à être étudié principalement au moment où il s'est modifié. Plusieurs auteurs ont posé un regard rétrospectif en étudiant les principales transformations qui l'ont affecté (par exemple, Hirsch, 1987 ; Hirschhorn et Gilmore, 1992). Le tableau 5.1 présente certaines bases distinctives entre les formes ancienne et nouvelle du contrat psychologique.

TABEAU 5.1.

Bases distinctives entre l'ancien et le nouveau contrat psychologique

Caractéristiques	Ancien contrat	Nouveau contrat
Focus	Sécurité, continuité, loyauté.	Diffus, mise avantage sur l'employabilité.
Format	Structure, prédictible, stable.	Non-structuré, flexible, ouvert à la négociation.
Substrats	Tradition, équité, justice sociale, classes socioéconomiques.	Fluctue en fonction du marché, marchandage des habiletés et des compétences, valeur ajoutée.
Responsabilités de l'employeur	Continuité, sécurité d'emploi, formation et perfectionnement de la main-d'œuvre, développement et opportunité de carrière.	Équité (telle que perçue), récompenser la valeur ajoutée.
Responsabilités de l'employé	Loyauté, fiabilité, performance satisfaisante aux attentes, respect de l'autorité.	Entrepreneurship, innovation, améliorer la performance par l'initiation de changements, excède les standards de performance.
Relations contractuelles	Formelles, modes de représentations collectifs, unité syndicale.	Responsabilité individuelle, négociation s'établissant sur une base individuelle.
Gestion de carrière	Responsabilité organisationnelle, planification intraorganisationnelle de la carrière.	Responsabilité individuelle, planification extraorganisationnelle de la carrière.

Source : Traduit et adapté de Schalk et Rousseau, 2001, p. 134.

Comme mentionné précédemment, Argyris (1960) fut le premier auteur à soutenir l'existence d'un contrat psychologique. Plus particulièrement, il a discuté de cette possibilité dans le cadre de travaux où il avait constaté que la performance de certains employés variait en fonction du style de supervision qu'affichaient les contremaîtres (par

exemple, autoritaire ou passif). Sur ce point, il indiquait que «le contremaître, et les employés, reconnaissant qu'un niveau de productivité optimal puisse être atteint grâce à un leadership passif, il semble donc plausible de croire qu'une relation particulière puisse se développer entre les employés et le contremaître, laquelle peut être qualifiée de contrat psychologique» (Argyris, 1960, p. 97 ; traduction libre). Il y avait ainsi une entente non écrite selon laquelle l'employé maintiendrait un haut niveau de productivité et se plaindrait peu tant que le contremaître garantissait qu'il le laisserait seul, lui donnerait un salaire adéquat et lui garantirait une certaine sécurité d'emploi (Anderson et Schalk, 1998).

Jusqu'à l'aube des années 1990, la relation d'emploi qui unissait employés-employeurs s'établissait en fonction d'un cadre dit paternaliste (Lemire, 2005 ; Sharpe, 2001, 2003), à l'intérieur duquel l'employeur s'occupait de gérer le présent et l'avenir de l'employé. Les principaux engagements relevant de l'employeur à cette époque concernaient la sécurité d'emploi, l'offre d'un statut professionnel, l'octroi de récompenses en fonction du nombre d'années de services, ainsi qu'une structure claire pour le cheminement de carrière (De Meuse, Bergmann et Lester, 2001 ; King, 2000 ; Sharpe, 2003 ; Sims, 1994). À la lumière de ces constats, il semble donc que l'ancien contrat psychologique se résumait à bien peu de choses : «en échange de sa pleine et entière participation au meilleur fonctionnement de l'organisation, celle-ci offre à l'individu la possibilité d'y construire progressivement l'ensemble de sa carrière, le travail satisfaisant ou supérieur entraînant ponctuellement des promotions auxquelles se conjuguent de nouveaux défis et de nouvelles responsabilités» (Lemire, 2005, p. 7).

Pour sa part, le nouveau contrat psychologique est plus complexe à circonscrire compte tenu des transformations qui l'affectent et du fait qu'il est en perpétuelle redéfinition (Rousseau et McLean Parks, 1993). Soulignant sa fragilité (Lemire, 2005), remettant parfois même en cause son existence (Guest, 1998), plusieurs reconnaissent néanmoins la multitude de facteurs susceptibles d'influencer (chez l'employé) la conception, la perception, puis le développement du nouveau contrat psychologique (Anderson et Schalk, 1998 ; Cavanaugh et Noe, 1999 ; Lemire et Rouillard, 2005 ; Roehling *et al.*, 2000 ; Rousseau, 1995 ; Sharpe, 2003). À cet effet, Lemire (2005) souligne que les ambitions de carrière, tout comme les attentes et les besoins qui définissent aujourd'hui la relation d'emploi, sont de plus en plus individualisées, ce qui a pour effet de complexifier la gestion collective de ces mêmes éléments au sein d'une organisation.

3. QUELS SONT LES CONSTITUANTS ET MODES OPÉRATOIRES DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ?

Le contrat psychologique peut se conceptualiser en fonction d'un continuum mettant en opposition deux types de contrats distincts (Kickul, 2001a ; Robinson *et al.*, 1994 ; Rousseau, 1995), à savoir les types transactionnel et relationnel. À l'une des extrémités du continuum se retrouve le contrat transactionnel, lequel implique essentiellement des échanges spécifiques et monnayables entre les parties sur une période de temps définie (Rousseau, 1995). Les attentes relatives au salaire, aux avantages sociaux ainsi qu'aux primes de rendement sont au nombre des éléments pouvant caractériser ce type de contrat. Situé à l'autre pôle du continuum, le contrat relationnel implique plutôt des engagements de nature socioémotionnelle (Rousseau, 1995). Bien que ce second type de contrat englobe généralement les opportunités de carrière et les autres occasions de développement, il renvoie aussi aux mécanismes de reconnaissance, à la signification du travail telle que perçue par l'employé ainsi qu'à l'autonomie décisionnelle. Par définition, le contrat psychologique est davantage relationnel que transactionnel (Guzzo, Noonan et Elron, 1994). Il faut toutefois reconnaître que les nombreux changements survenus au cours des dernières années (par exemple, la mondialisation des marchés, les nombreux départs à la retraite, la hausse du niveau de scolarité chez les jeunes travailleurs) ont fait en sorte de redéfinir l'équilibre du contrat psychologique sous un angle plus transactionnel que relationnel (Herriot et Pemberton, 1997 ; Martin *et al.*, 1998). Le tableau 5.2 présente une liste des éléments qui peuvent caractériser chacun des types de contrat psychologique.

La perception de brèche dans le contrat psychologique et la violation de celui-ci sont des phénomènes fréquents dans les organisations (Dulac, 2005 ; Dulac *et al.*, 2008 ; Zhao *et al.*, 2007). À cet égard, les recherches empiriques menées sur le sujet indiquent qu'entre 50 et 81 % des employés expérimentent l'un ou l'autre de ces phénomènes dans le cadre de leur emploi par rapport à des obligations particulières (Conway et Briner, 2005 ; Robinson et Rousseau, 1994 ; Turnley et Feldman, 1999b).

La perception d'une brèche fait référence à l'idée selon laquelle l'employé estime que l'organisation n'a pas rempli certaines de ses obligations contractuelles (Dulac, 2005). Lester et Kickul (2001), à l'instar de Kickul (2001a, 2001b) et de King (2000), indiquent que la perception d'une brèche par l'employé, aussi minime soit-elle, peut transformer la

TABLEAU 5.2.

Bases distinctives entre les types de contrat psychologique transactionnel et relationnel

Contrat transactionnel	Contrat relationnel
• Des échanges monétaires et économiques. • Basé sur des conditions spécifiques données (le niveau de salaire). • Une implication personnelle dans l'emploi limitée. • Un cadre temporel donné. • Les engagements se limitent à des conditions bien précises. • Une flexibilité limitée. • L'utilisation des compétences existantes. • Des termes du contrat et compris de manière explicite (non ambigus).	• Une relation d'emploi à durée indéterminée. • Des investissements importants de la part des employés et de l'employeur. • Un degré d'interdépendance élevé entre les parties contractantes. • De fortes barrières à la sortie. • Des relations impliquant les employés pour l'ensemble de leur personne. • Dynamique et sujet à des changements. • Vie professionnelle pouvant empiéter sur la vie personnelle. • Des termes de contrat et compris de manière implicite (subjectifs).

Source : Adapté de De Vos *et al.*, 2002 ; cité dans Campoy, Castaing et Guerrero, 2005, p. 131.

relation d'emploi. Sur ce point, les auteurs précisent que la perception d'une brèche dans le contrat transactionnel aura une influence déterminante sur le niveau de rendement offert par l'employé, alors qu'une brèche dans le contrat relationnel semble plutôt être liée à l'intention de quitter l'organisation.

Quant à la violation, elle représente plutôt l'aboutissement d'une série d'événements, laquelle entraîne chez l'employé l'idée que l'organisation n'a pas tenu un certain nombre de ses promesses (Rousseau, 1995 ; Morrison et Robinson, 1997). En conséquence, la violation du contrat psychologique par l'organisation risque elle aussi de modifier l'attitude de l'employé à l'égard de son travail et d'amener celui-ci à réévaluer (la plupart du temps à la baisse) ses obligations (Robinson *et al.*, 1994). Sur le plan transactionnel, puisque l'employé voit sa marge de bénéfice se réduire, ce déséquilibre l'amènera nécessairement à réviser la grandeur de ses engagements envers l'organisation (par exemple, il refusera dorénavant de faire des heures supplémentaires). Sur le plan relationnel, la violation provoquera plutôt des modifications dans la confiance et la loyauté de l'employé envers l'organisation (par exemple, il posera moins de comportements de citoyenneté organisationnelle). Les travaux de Robinson (1996), Robinson *et al.* (1994), tout comme ceux de Lester *et al.* (2002), corroborent ces quelques idées à l'effet qu'une violation du contrat psychologique puisse entraîner un impact

encore plus grand sur la révision par l'employé des engagements propres au contrat relationnel (comparativement au contrat transactionnel). Ng, Feldman et Lam (2010) démontrent que les réactions des employés à une brèche du contrat psychologique sont dynamiques et évoluent dans le temps. À cet égard, les auteurs indiquent que l'engagement affectif et les comportements d'innovation diminuent chez les employés au fur et à mesure que s'accroît chez eux le sentiment de violation. Dans l'ensemble, ces quelques résultats impliquent que la nature socio-émotionnelle du contrat psychologique est très sérieusement considérée par l'employé dans l'évaluation qu'il fait de la relation d'emploi. Toutes choses étant égales par ailleurs, la perception d'une brèche ou la violation du contrat psychologique diminuent généralement le désir de l'employé de rester au sein de l'organisation et accroissent les probabilités qu'il quitte volontairement celle-ci (Bal *et al.*, 2008 ; Bal, Chiaburu et Diaz, 2011 ; Bunderson, 2001 ; Lester *et al.*, 2002 ; Lemire et Rouillard, 2005 ; Ng *et al.*, 2010 ; Rigotti, 2009 ; Zhao *et al.*, 2007).

4. COMMENT SE DÉVELOPPE ET ÉVOLUE LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE CHEZ L'EMPLOYÉ ?

Plusieurs auteurs se sont intéressés à l'aspect développemental du contrat psychologique s'effectuant au cours des premières années de travail (De Vos, Buyens et Schalk, 2002 ; Morrison et Robinson, 1997, 2004 ; Ng *et al.*, 2010 ; Robinson *et al.*, 1994 ; Thomas et Anderson, 1998). Plus particulièrement, Robinson *et al.* (1994) ont étudié le développement des obligations mutuelles, qui forment le contrat psychologique en début de carrière. Sur ce plan, les auteurs indiquent qu'il est possible d'observer des changements dans les obligations telles que perçues par les employés, et ce, compte tenu de la nature perceptuelle et subjective de la relation d'emploi. L'on dira alors que l'employé peut ainsi percevoir des changements par rapport à ce que l'employeur lui promet ou ce qui est attendu de lui au fil du temps. Selon le principe de réciprocité (Gouldner, 1960), tout bénéfice obtenu par un parti implique nécessairement un coût pour l'autre partie (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005 ; Rousseau, 1995 ; Schalk et Rousseau, 2001). Si l'on tient compte du fait que chacune des parties désire faire pencher la balance en sa faveur afin d'éviter d'avoir une dette envers l'autre, cela peut provoquer une sorte d'escalade au fil du temps, entraînant par le fait même une augmentation des obligations mutuelles. Mentionnons toutefois que ce sont surtout les attentes de

l'employeur qui semblent augmenter au cours de cette période, alors que celles de l'employé tendent plutôt à demeurer stables puisqu'il estime remplir sa part en conservant son emploi et en effectuant convenablement son travail (Robinson *et al.*, 1994). Plus particulièrement, il semble que ce soient les obligations de l'employeur concernant l'octroi d'un salaire plus élevé, de primes au mérite ou d'opportunités de carrière qui augmentent le plus dans la perception de l'employé au cours des premières années de la relation. Quant à elles, les obligations relatives aux heures supplémentaires, au sentiment de loyauté envers l'organisation ainsi qu'à la durée du préavis donné à l'employeur en cas de départ semblent diminuer chez les employés au cours de cette même période.

Le développement du contrat psychologique peut débiter dès l'entrevue d'embauche, dans le cadre de laquelle certaines promesses sont faites afin d'attirer un candidat potentiel (Hannah et Iverson, 2004). Par exemple, les informations transmises par l'employeur à l'égard des formes de rémunération au rendement existantes au sein de son entreprise peuvent créer dans l'esprit du candidat certaines attentes. Le développement du contrat psychologique se fait aussi par l'interprétation de modèles mentaux ou d'échanges passés (De Vos *et al.*, 2002 ; Robinson et Rousseau, 1994). Ainsi, un employé pourrait interpréter certaines actions passées à la lumière d'informations qu'il reçoit et s'attendre à ce que de telles actions entraînent, aujourd'hui encore, un traitement similaire à son endroit (par exemple, il peut penser que le fait de poser des comportements de citoyenneté organisationnelle entraînera nécessairement une promotion).

Le contrat psychologique se forme aussi avec la perception de l'employé de la culture organisationnelle (Dulac, 2005 ; Turnley et Feldman, 1999a). Thomas et Anderson (1998) affirment que les informations et connaissances acquises sur l'organisation par les employés au cours du processus de socialisation sont les principaux responsables des modifications apportées par l'employé à son contrat psychologique. Plus précisément, ils affirment que la détermination des clauses du contrat psychologique se fait en fonction de la saillance des priorités et des valeurs de chacun des employés. Cette saillance peut se modifier lorsqu'un employé doit faire face à une réalité organisationnelle particulière. Par exemple, un employé pour qui le salaire a peu d'importance peut en venir à modifier ses attentes en raison du fait que son employeur lui demande d'assumer les coûts de ses équipements de travail ou de sa participation à une activité de formation. Morrison et Robinson (2004),

à l'instar de Thomas et Anderson (1998), reconnaissent que les normes et messages non écrits véhiculés par les collègues ou supérieurs peuvent aussi expliquer les raisons pour lesquelles un employé en vient à réévaluer, puis modifier son contrat psychologique.

5. QUELS SONT LES ENJEUX ET LES PISTES POUR LA RECHERCHE SUR LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ?

Bien que le contrat psychologique recueille un certain consensus concernant ses déterminants et les conséquences que peut entraîner sa mauvaise gestion sur la relation d'emploi (Rousseau, 1995 ; Tekleab *et al.*, 2005), il appert que ce construit pose toujours (à l'heure actuelle) certains problèmes sur les plans conceptuel et empirique. La présente section dresse ainsi quelques-uns des enjeux et pistes de recherche futures le concernant. Dans l'ordre, il sera question : *a*) des enjeux ayant trait à sa définition, *b*) de sa nature subjective, *c*) de la conception de l'autre partie contractante (soit l'organisation), ainsi que *d*) de l'influence du contexte organisationnel sur sa construction.

5.1. Une définition à reconsidérer

La première piste se situe au niveau de la définition même du contrat psychologique (Martin *et al.*, 1998). Guest (1998), tout comme Campoy *et al.* (2005), met en évidence que les définitions formulées depuis les travaux d'Argyris (1960) utilisent des termes tels que perception, attentes, croyances, obligations et promesses de façon plus ou moins interchangeable. Pourtant, il appert que ces différents termes font référence à des niveaux d'engagement psychologique très différents (Campoy *et al.*, 2005). La définition la plus utilisée demeure, aujourd'hui encore, celle développée par Rousseau (1989, 1995, 1998), laquelle fait référence dans ses plus récentes formulations à la notion de « promesse », préférable à celle d'« attente » (Dabos et Rousseau, 2004). Il faut toutefois reconnaître que la promesse se fait dans un cadre contractuel, ce qui implique qu'elle doit nécessairement comprendre un échange quelconque. Toutefois, comme le laisse entendre Guest (1998), cette formulation a pour effet maintenant de complexifier l'identification des promesses pertinentes (de celles non pertinentes) pour le contrat psychologique.

5.2. Par-delà une perception (subjective) de la réalité

L'aspect très subjectif du contrat psychologique est aussi contesté. Considérant la notion de « contrat » au sens propre du terme, le concept devrait alors référer à une entente explicite entre deux parties (et perçue par une tierce personne). Cependant, le contrat psychologique selon Rousseau (1989, 1998) n'existe que dans l'esprit de celui qui le conçoit (*eye of the beholder*). Sans accord clair et consentant entre les deux parties, il devient alors hasardeux de parler de contrat au sens propre du terme. Le caractère subjectif du contrat psychologique mène aussi aux problèmes liés à son aspect dynamique (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005). Puisqu'il n'existe que dans l'esprit de l'employé, le contrat psychologique peut donc être appelé à se modifier en tout temps. Puisque l'employé n'a pas communiqué les termes de ce contrat à son employeur, il peut donc paraître utopique de penser que l'organisation puisse remplir une part de contrat dont elle n'est même pas consciente ! Cet aspect subjectif du contrat psychologique fait aussi en sorte qu'il ne tient pas compte des aspects objectifs du marché du travail (par exemple, la complexification des emplois, l'accroissement du niveau de compétitivité, etc.). En ce sens, il semble donc que plusieurs études présentent un portrait biaisé du marché du travail en se basant sur des données recueillies auprès d'échantillons simples (voire homogènes), lesquels ne présentent qu'une parcelle d'une réalité comprenant des ramifications plurielles.

5.3. Qui représente l'organisation ?

Un troisième enjeu pour la recherche tient à la définition de l'autre partie, soit l'organisation. La première définition du concept, telle qu'énoncée par Levinson *et al.* (1962), parlait de la somme des attentes mutuelles entre l'organisation et l'employé. Selon cette définition, l'organisation, au même titre que l'employé, avait des attentes. Si l'on tient compte de la perspective de l'organisation, il convient alors de se questionner sur la provenance de ses attentes. *Proviennent-elles de l'organisation ou représentent-elles les attentes du gestionnaire qui supervise quotidiennement le travail de l'employé ?* Cette ambiguïté a été résolue, en partie, par les travaux de Rousseau (1995, 1989), qui limite le concept de contrat psychologique aux croyances entretenues par l'employé à l'égard des obligations mutuelles entre lui et l'organisation. Comme il a été mentionné précédemment, cette définition a par la suite été

largement adoptée par les chercheurs s'intéressant au sujet (Hiltrop, 1996 ; Martin *et al.*, 1998 ; Robinson et Rousseau, 1994). Il faut toutefois reconnaître que cette définition n'est pas sans équivoque. Dans les travaux portant sur la violation du contrat psychologique, Morrison et Robinson (1997) soutiennent qu'il faut qu'il y ait eu une promesse de la part de l'employeur pour qu'un employé en perçoive la violation, comparativement à la perception d'une simple attente non remplie. Afin d'illustrer le tout, les auteurs rapportent une situation dans laquelle la promesse aurait été faite par un gestionnaire qui a récemment quitté l'organisation, avant que la promesse ne se soit concrétisée pour l'employé. *Est-ce qu'une telle promesse peut être considérée comme ayant été faite par l'organisation ou doit-elle plutôt être considérée uniquement en fonction de celui qui l'avait faite ?* De toute évidence, il semble qu'une définition claire de qui représente plus exactement l'organisation dans le contrat psychologique est nécessaire (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005 ; Taylor et Tekleab, 2004).

5.4. Influence du contexte organisationnel et incidence sur les parcours de carrière

Le concept de contrat psychologique, de par sa définition et ses implications, se retrouve au confluent de plusieurs champs de recherche en gestion des ressources humaines, plus particulièrement ceux s'intéressant à la gestion individuelle et organisationnelle de la carrière (Baruch, 2006). À cet égard, le nouveau contrat psychologique rejoint les courants de pensée associés aux nouvelles formes de carrières qui incluent la carrière protéenne (*protean career*) (Hall, 1976) et la carrière « sans frontière » (*boundaryless career*) (Arthur, 1994). Comme il a déjà été expliqué, la modification du contrat psychologique a été entraînée, en partie, par la modification du mode d'organisation des entreprises à la recherche d'une plus grande flexibilité (Anderson et Schalk, 1998 ; Cooper, 1999 ; Hitt, 1998 ; Schalk et Rousseau, 2001). En ce sens, une analyse détaillée de la construction du contrat psychologique chez le travailleur (et de son influence sur son parcours de carrière), en concordance avec les structures d'entreprise au sein desquelles elle s'opère, serait bienvenue. Une telle idée s'inscrit dans un contexte où plusieurs entreprises évoluent maintenant vers une structure virtuelle alors que d'autres, telles que la fonction publique, restent plutôt enchâssées dans une structure bureaucratique traditionnelle.

CONCLUSION

Malgré certaines critiques, il faut reconnaître que le contrat psychologique, ainsi que les théories lui étant apparentées, permettent de mieux comprendre et de nuancer les récentes transformations qu'a connues la relation d'emploi. Qui plus est, le contrat psychologique apparaît comme un outil prometteur pour l'étude des phénomènes de distribution du pouvoir en milieu organisationnel, ainsi que de ceux liés à la justice organisationnelle. Le rapport de forces, jadis en faveur des employeurs, se voit progressivement transféré en faveur des employés. Principalement concernées par ces changements, les organisations du siècle passé ont été contraintes de repenser leurs modes de fonctionnement et leurs stratégies de gestion, ce qui s'est traduit par de nombreuses vagues de restructurations, de mises à pied massives et de bouleversements majeurs dans la vie des employés.

Selon cette nouvelle conception du contrat psychologique, les employés sont laissés à eux-mêmes en ce qui a trait à la gestion et au développement de leur carrière. D'une part, cette nouvelle configuration a permis aux organisations de maintenir une structure flexible, et ce, en leur permettant de s'ajuster plus rapidement aux pressions qu'elles subissent. D'autre part, cette conception nouvelle du contrat psychologique (et l'insécurité qu'elle porte) a entraîné chez les employés un sentiment collectif de trahison, occasionnant pour les organisations la perte d'une main-d'œuvre loyale et engagée.

Un changement qui semblait, à première vue, bénéfique pour les organisations s'est en quelque sorte retourné contre elles. Ce même changement, qui apparaissait alors comme un scénario catastrophique pour les employés, prend aujourd'hui l'apparence d'une opportunité pour ceux qui sauront en tirer profit. Chose certaine, les changements apportés au contrat psychologique et l'influence qu'ils ont sur la redéfinition de la relation d'emploi semblent permanents. En foi de quoi il nous est possible de poser la question suivante en guise de conclusion : *est-il toujours réaliste de croire que l'on puisse (re)trouver (un jour) un équilibre entre les attentes des employés et celles des employeurs, afin de permettre l'atteinte de résultats optimaux pour le bien de chacune des parties ?*

BIBLIOGRAPHIE

- ANDERSON, N. et R. SCHALK (1998). «The psychological contract in retrospect and prospect», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, p. 637-647.
- ARGYRIS, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*, Homewood, Dorsey.
- ARNOLD, J. (2002). «Careers and career management», dans N. Anderson, D.S. Ones, H. Kepir Sinangil et C. Viswesvaran (dir.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Vol. 2 : Organisational Psychology*, Thousand Oaks, Sage, p. 115-132.
- ARTHUR, M.B. (1994). «The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, p. 295-306.
- BAL, P.M., D.S. CHIABURU et I. DIAZ (2011). «Does psychological contract breach decrease proactive behaviors? The moderating effect of emotion regulation», *Group and Organizational Management*, vol. 36, n° 6, p. 722-758.
- BAL, P.M., A.H. DE LANGE, P.G.W. JANSEN et M.E.G. VAN DER VELDE (2008). «Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 72, p. 143-158.
- BARUCH, Y. (2006). «Career development in organization and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints», *Human Management Review*, vol. 16, p. 125-138.
- BUNDERSON, J.S. (2001). «How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: Doctors' responses to perceived breach», *Journal of Organisational Behavior*, vol. 22, p. 717-741.
- CAMPOY, E., S. CASTAING et S. GUERRERO (2005). «Approche méthodologique du contrat psychologique: opérationnalisation, mesure et analyse des données», dans N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaza et K. Mignonac (dir.), *Comportement organisationnel. Vol. 1 : Contrat psychologique, émotions au travail et socialisation organisationnelle*, Bruxelles, De Boeck, p. 111-153.
- CAPPELLI, P. (1999). *The New Deal at Work*, Boston, Harvard Business School Press.
- CAVANAUGH, M.A. et R.A. NOE (1999). «Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, p. 323-340.
- CONWAY, N. et R.B. BRINER (2005). *Understanding Psychological Contract at Work*, Oxford, Oxford University Press.
- COOPER, C.L. (1999). «The changing psychological contract at work», *European Business Journal*, vol. 11, n° 3, p. 115-118.
- COYLE-SHAPIRO, J.A.-M. et M.R. PARZEFALL (2005). «Explorer la théorie du contrat psychologique: question clé pour comprendre et investiguer la relation d'emploi», dans N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaza et K. Mignonac (dir.), *Comportement organisationnel. Vol. 1 : Contrat psychologique, émotions au travail et socialisation organisationnelle*, Bruxelles, De Boeck, p. 21-67.

- DABOS, G.E. et D.M. ROUSSEAU (2004). «Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers», *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, p. 52-72.
- DE MEUSE, K.P., T.J. BERGMANN et S.W. LESTER (2001). «An investigation of the relational component of the psychological contract across time, generation, and employment status», *Journal of Managerial Issues*, vol. 13, n° 1, p. 102-118.
- DE VOS, A., D. BUYENS et R. SCHALK (2002). «Psychological contract development during organizational socialisation : Adaptation to reality and the role of reciprocity», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, p. 537-559.
- DULAC, T. (2005). «De la formation à l'évolution du contrat psychologique : revue de la littérature et perspectives de recherche», dans N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaza et K. Mignonac (dir.), *Comportement organisationnel. Vol. 1 : Contrat psychologique, émotions au travail et socialisation organisationnelle*, Bruxelles, De Boeck, p. 70-109.
- DULAC, T., J.A.-M. COYLE-SHAPIRO, D.J. HENDERSON et S.J. WAYNE (2008). «Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations», *Academy of Management Journal*, vol. 51, p. 1079-1098.
- FLOOD, P.C., T. TURNER, N. RAMAMOORTHY et J. PEARSON (2001). «Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, n° 7, p. 1152-1165.
- GOULDNER, A.W. (1960). «The norm of reciprocity: A preliminary statement», *American Sociological Review*, vol. 25, p. 161-178.
- GUEST, D.E. (1998). «Is the psychological contract worth taking seriously?», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, p. 649-664.
- GUZZO, R.A., K.A. NOONAN et E. ELRON (1994). «Expatriate managers and the psychological contract», *Journal of Applied Psychology*, vol. 7, n° 4, p. 617-626.
- HALL, D.T. (1976). *Careers in Organizations*, Glenview, Scott, Foresman.
- HANNAH, D.R. et R.D. IVERSON (2004). «Employment relationship in context: Implications for policy and practice», dans J.A.-M. Coyle-Shapiro, L.M. Shore, M.S. Taylor et L.E. Tetrick (dir.), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, Oxford, Oxford University Press, p. 332-350.
- HERRIOT, P. et C. PEMBERTON (1997). «Facilitating new deals», *Human Resource Management Journal*, vol. 7, n° 1, p. 45-56.
- HILTROP, J.M. (1996). «Managing the changing psychological contract», *Employee Relations*, vol. 18, n° 1, p. 36-49.
- HIRSCH, P.M. (1987). *Pack Your Own Parachute*, Reading, Addison-Wesley.
- HIRSCHHORN, L. et T. GILMORE (1992). «The boundaryless company», *Harvard Business Review*, mai-juin, p. 104-115.
- HITT, M.A. (1998). «Twenty-first century organizations : Business, firms, schools, and the academy», *Academy of Management Review*, vol. 23, p. 218-224.

- KICKUL, J. (2001a). «Promises made, promises broken : An exploration of employee attraction and retention practices in small business», *Journal of Small Business Management*, vol. 39, n° 4, p. 320-335
- KICKUL, J. (2001b). «When organizations break their promises : Employee reactions to unfair process and treatment», *Journal of Business Ethics*, vol. 29, p. 289-307.
- KING, J.E. (2000). «White-collar reactions to job insecurity and the role of the psychological contract : Implications for human resource management», *Human Resource Management*, vol. 39, n° 1, p. 79-92.
- KOTTER, J.P. (1973). «The psychological contract : Managing the joining-up process», *California Management Review*, vol. 15, n° 3, p. 91-99.
- LEMIRE, L. (2005). «Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité : chose promise, chose due !», *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 1, n° 1, p. 4-21.
- LEMIRE, L. et C. ROUILLARD (2005). «An empirical exploration of psychological contract violation and individual behaviour», *Journal of Managerial Psychology*, vol. 20, n° 2, p. 150-163.
- LESTER, S.W. et J. KICKUL (2001). «Psychological contracts in the 21st century : What employees value most and how well organizations are responding to these expectations», *Human Resource Planning*, vol. 24, n° 1, p. 10-21.
- LESTER, S.W., W.H. TURNLEY, J.M. BLOODGOOD et M.C. BOLINO (2002). «Not seeing eye to eye : Differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, p. 39-56.
- LEVINSON, H., C.R. PRICE, K.J. MUNDEN et C.M. SOLLEY (1962). *Men, Management and Mental Health*, Cambridge, Harvard University Press.
- MARTIN, G., H. STAINES et J. PATE (1998). «Linking job security and career development in a new psychological contract», *Human Resource Management Journal*, vol. 8, n° 3, p. 20-40.
- MONTES, S.D. et D. ZWEIG (2009). «Do promises matter? An exploration of the role of promises in psychological contract breach», *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, n° 5, p. 1243-1260.
- MORRISON, E.W. et S.L. ROBINSON (1997). «When employees feel betrayed : A model of how psychological contract develops», *Academy of Management Review*, vol. 22, p. 226-256.
- MORRISON, E.W. et S.L. ROBINSON (2004). «The employment relationship from two side : Incongruence in employees' and employers' perceptions of obligations», dans J.A.-M. Coyle-Shapiro, L.M. Shore, M.S. Taylor et L.E. Tetrick (dir.), *The Employment Relationship : Examining Psychological and Contextual Perspectives*, Oxford, Oxford University Press, p. 161-180.
- NG, T.W.H., D.C. FELDMAN et S.S.K. LAM (2010). «Psychological contract breaches, organizational commitment, and innovation-related behaviors : A latent growth modeling approach», *Journal of Applied Psychology*, vol. 95, n° 4, p. 744-751.

- PARK, J.M. et D.L. KIDDER (1998). «Till death do us part... Changing work relationship in the 1990's», dans C.L. Cooper et D.M. Rousseau (dir.), *Trends in Organizational Behavior*, vol. 1, Somerset, John Wiley and Sons, p. 111-136.
- PIERCE, J.L., S.A. RUBENFELD et S. MORGAN (1991). «Employee ownership: A conceptual model of process and effects», *Academy of Management Review*, vol. 16, p. 121-144.
- RIGOTTI (2009). «Enough is Enough? Threshold models for the relationship between psychological contract breach and job related attitudes», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 18, n° 4, p. 442-463.
- ROBINSON, S.L. (1996). «Trust and breach of the psychological contract», *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, p. 574-599.
- ROBINSON, S.L., M.S. KRAATZ et D.M. ROUSSEAU (1994). «Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study», *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 1, p. 137-152.
- ROBINSON, S.L. et E.W. MORRISON (1997). «When employees feel betrayed: A model of how psychological violation develops», *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 1, p. 228-256.
- ROBINSON, S.L. et D.M. ROUSSEAU (1994). «Violating the psychological contract: Not the exception but the norm», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, p. 245-259.
- ROEHLING, M.V., M.A. CAVANAUGH, L.M. MOYNIHAN et W.R. BOSWELL (2000). «The nature of the new employment relationship: A content analysis of the practitioner and academic literatures», *Human Resource Management*, vol. 39, p. 305-320.
- ROUSSEAU, D.M. (1989). «Psychological and implied contracts in organizations», *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 2, p. 121-139.
- ROUSSEAU, D.M. (1990). «New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 11, p. 389-400.
- ROUSSEAU, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks, Sage.
- ROUSSEAU, D.M. (1996). «Changing the deal while keeping people», *Academy of Management Executive*, vol. 1, n° 1, p. 50-59.
- ROUSSEAU, D.M. (1998). «The "problem" of the psychological contract considered», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, p. 665-671.
- ROUSSEAU, D.M. (2001). «Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 14, p. 511-541.
- ROUSSEAU, D.M. et J. MCLEAN PARKS (1993). «The contracts of individuals and organizations», *Research in Organizational Behavior*, vol. 15, p. 1-43.
- ROUSSEAU, D.M. et S.A. TIJORIWALA (1998). «Assessing psychological contract: Issues, alternatives and measures», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, p. 679-695.

- SCHALK, R. et D.M. ROUSSEAU (2001). «Psychological contract in employment», dans N. Anderson, D.D. Ones, H. Kepir Sinangil et C. Viswesvaran (dir.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Vol. 2 : Organizational Psychology*, Thousand Oaks, Sage, p. 133-142.
- SCHEIN, E.H. (1965). *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- SHARPE, A. (2001). *The Psychological Contract in a Changing Work Environment*, document de recherche, Brentwood, The Work Institute.
- SHARPE, A. (2003). *Organization Change and the Psychological Contract: The Rhetoric of Employability, the Potential Reality of Reciprocal Brutalism*, thèse de doctorat inédite, Leicester, De Montfort University.
- SIMS, R. (1994). «Human resource management's role in clarifying the new psychological contract», *Human Resources Management*, vol. 33, p. 373-382.
- TAYLOR, S.M. et A.G. TEKLEAB (2004). «Taking stock of psychological contract research : Assessing progress, addressing troublesome issues, and setting research priorities», dans J.A.-M. Coyle-Shapiro, L.M. Shore, M.S. Taylor et L.E. Tetrick (dir.), *The Employment Relationship : Examining Psychological and Contextual Perspectives*, Oxford, Oxford University Press, p. 253-283.
- TEKLEAB, A.G., R. TAKEUCHI et S.M. TAYLOR (2005). «Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange and employee reactions : The role of contract violation», *Academy of Management Journal*, vol. 48, n° 1, p. 146-157.
- THOMAS, H.D.C. et N. ANDERSON (1998). «Changes in newcomers' psychological contract during organizational socialization : A study of recruits entering the British Army», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, p. 745-767.
- TURNLEY, W.H. et D.C. FELDMAN (1999a). «The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect», *Human Relations*, vol. 52, n° 7, p. 895-922.
- TURNLEY, W.H. et D.C. FELDMAN (1999b). «A discrepancy model of psychological contract violations», *Human Resource Management Review*, vol. 9, n° 3, p. 367-386.
- ZHAO, H., S.J. WAYNE, B.C. GLIBKOWSKI et J. BRAVO (2007). «The impact of psychological contract breach on work-related outcomes : A meta-analysis», *Personnel Psychology*, vol. 60, n° 3, p. 647-680.

CHAPITRE

6

LE BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL **Passé, présent, futur**

*Lucie Côté,
Élaine Tremblay
et Keedy Styve Audrey*

RÉSUMÉ

Le bien-être psychologique au travail (BEPT) constitue un enjeu important pour toute société. Cependant, les travaux de recherche ont porté davantage sur l'étude du stress et de ses répercussions négatives pour les travailleurs et les organisations que sur les aspects positifs de la santé mentale. Nous décrivons ici comment le concept de bien-être psychologique, qui découle de la psychologie positive, se conjugue au passé, au présent et au futur. Nous proposons une nouvelle conceptualisation des antécédents et des résultats, individuels et organisationnels, du BEPT qui éclairera l'action managériale. Un survol de quelques pratiques établies au Québec nous indique que, bien que le BEPT ne soit pas utopique, il semble davantage prôné que vécu, et ce, malgré les efforts de sensibilisation investis par les acteurs sociaux. Nous constatons que les interventions de l'État et des entreprises visent davantage à prévenir les problèmes qu'à développer les aspects positifs de la santé mentale. Les défis à relever sont discutés.

La santé mentale au travail constitue un enjeu important pour toute société industrialisée. Cependant, les travaux de recherche ont porté davantage sur l'étude du stress et de ses répercussions négatives pour les travailleurs et les organisations que sur les aspects positifs de la santé mentale. Découlant de la psychologie positive, le concept de bien-être psychologique (BEP) commence à émerger dans le monde du travail ; nous verrons dans ce chapitre comment il se conjugue au passé, au présent et au futur. Diverses disciplines des relations industrielles seront mises à contribution, dont la psychologie, le droit, la santé et sécurité, la gestion des ressources humaines.

Notre travail consistera dans un premier temps à définir le concept de bien-être psychologique au travail (BEPT), à expliquer les raisons de son émergence et à relater l'historique de son évolution à travers le temps, de ses origines jusqu'à nos jours. Dans un deuxième temps, nous ferons le point sur la situation actuelle, sur les plans tant théorique que pratique. Nous verrons comment le bien-être est conceptualisé dans les différents modèles et analyserons les indicateurs utilisés et les résultats de recherche obtenus. Nous proposerons des indicateurs pour identifier les antécédents et les résultats individuels et organisationnels du BEPT dans une approche positive. Ces indicateurs s'appuient sur des résultats d'études scientifiques empiriques, sont mesurables ou observables, et s'avèrent pertinents pour l'intervention organisationnelle. Par la suite, un tour d'horizon des contributions des divers acteurs sociaux pour promouvoir le BEPT permettra d'évaluer concrètement le niveau d'enracinement de ce concept dans la société québécoise. Nous verrons notamment comment l'État, les organisations communautaires et les entreprises ont appliqué le BEPT dans le monde du travail. Une dernière section portera sur les enjeux futurs reliés au BEPT, permettant de faire ressortir les éléments théoriques sur lesquels les chercheurs devront se pencher. L'étude des meilleurs employeurs nous éclairera sur les pratiques ayant engendré avec succès le bien-être de leurs ressources humaines. Enfin, une discussion sur les différents moyens que les acteurs peuvent mettre en place pour contribuer concrètement à la promotion du mieux-être des travailleurs dans la société de demain conclura le chapitre.

1. L'ÉVOLUTION DU CONCEPT DU BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE

Pour traiter de l'évolution du BEPT, nous nous pencherons d'abord sur les principaux éléments ayant façonné la transformation du concept tels que la définition de la santé par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et la *Charte d'Ottawa sur la promotion de la santé et la psychologie positive* (OMS, 1986). Ces éléments ont permis la systématisation du BEPT tel qu'on le conçoit aujourd'hui. Bien avant la civilisation grecque, les humains se questionnaient sur le bien-être à travers des notions telles que le bonheur (Diener, 1984). Comme sujet d'étude scientifique, le BEP a d'abord émergé dans le cadre de la santé, puis s'est développé dans le domaine de la psychologie.

L'évolution du concept du bien-être prend une démarche formelle lorsque l'OMS reconnaît et stipule en 1948 que la santé s'étend au-delà de l'absence de maladie, soit l'aspect négatif, et qu'elle est un état complet. L'OMS définit la santé comme suit : « un état complet de bien-être physique, mental et social, et [qui] ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité » (OMS, 1948, p. 1). Cette définition, quoique succincte, va changer la conception de la santé mentale. Alors qu'elle ne se limitait avant qu'à l'éradication de la maladie mentale, elle va s'arrêter sur deux perspectives désormais, à savoir la perspective positive et la perspective négative. L'OMS définit la santé mentale comme « un état de bien-être par lequel l'individu reconnaît ses capacités, est capable de faire face au stress normal de la vie, travaille de manière productive et fructueuse et apporte une contribution à sa communauté » (OMS, 2004, p. 7). L'OMS a mis en lumière l'importance vitale de la santé mentale pour le bien-être général des individus, des sociétés et des pays. Malheureusement, dans la plupart des régions du monde, les efforts portent principalement sur la santé physique et les problèmes mentaux ont été et sont encore en grande partie négligés, suscitant peu d'intérêt (OMS, 2004).

La Charte d'Ottawa sur la promotion de la santé (OMS, 1986) symbolise aussi une étape dans l'évolution du concept de bien-être. Elle a été instituée lors de la première Conférence internationale sur la promotion de la santé en 1986. La Charte présente des stratégies qui exhortent les individus à être en santé et stipule qu'il doit être fourni aux individus des techniques de contrôle sur leur santé. Pour parvenir à un état de complet bien-être physique, mental et social, l'individu doit pouvoir réaliser ses ambitions, satisfaire ses besoins, et évoluer avec

son milieu ou s'y adapter. La santé est donc conceptualisée comme une ressource de la vie quotidienne, et non comme le but de la vie. Il s'agit donc d'un concept positif mettant l'accent sur les ressources sociales et personnelles ainsi que sur les capacités physiques des individus. La promotion de la santé ne relève donc pas seulement du secteur de la santé et ne se limite pas à prôner l'adoption de modes de vie qui favorisent la bonne santé. L'objectif visé est le bien-être complet de l'individu et tous les acteurs sociaux doivent y contribuer.

L'émergence de la psychologie positive, fondée par Seligman et Csikszentmihalyi en 2000, a marqué l'évolution du concept de BEP. La psychologie positive s'intéresse à l'étude des processus et des conditions qui contribuent à l'épanouissement et au fonctionnement optimal des personnes, des groupes et des institutions (Gable et Haidt, 2005). Dans l'évolution du concept de BEP, la psychologie positive tient une place importante, par l'accent qu'elle met sur les éléments positifs de la vie tels que le bonheur (Seligman et Csikszentmihalyi, 2000). Par cela, elle se distingue nettement de la psychologie, dont les réalisations des soixante dernières années – hormis les travaux de l'école humaniste – touchaient principalement les problèmes et les troubles mentaux. Appuyée par une méthodologie de recherche rigoureuse, la psychologie positive déploie ses activités dans l'optique de consolider et d'améliorer les acquis, le potentiel et les capacités de l'individu. Selon Seligman et Csikszentmihalyi (2000), il est préférable d'identifier ses forces et d'améliorer ses qualités pour mieux vivre que de chercher à corriger ce qui ne fonctionne pas. La psychologie positive conjugue la pensée hédoniste de la recherche du bonheur et du plaisir à celle de l'eudémonisme, où les objectifs poursuivis s'harmonisent aux valeurs personnelles et mènent au dépassement de soi pour favoriser le développement de l'individu. En mettant l'accent sur l'étude des forces et des vertus, elle vise à rendre les individus plus forts, plus productifs et contribue à l'actualisation du potentiel humain (Seligman et Csikszentmihalyi, 2000).

1.1. L'état des recherches sur le bien-être psychologique au travail

Le concept du BEPT est complexe à saisir. Associé au bonheur, à la qualité de vie ou à la santé psychologique, il aurait des composantes physique, mentale et sociale (Achille, 2003). Il constituerait l'une des deux composantes de la santé mentale, l'autre étant la détresse psychologique (Massé *et al.*, 1998). Mais l'absence de troubles psychologiques

n'est pas garante du bien-être ; un nouveau regard s'impose pour comprendre les multiples facettes de ce concept. La psychologie positive offre cette nouvelle perspective. La perspective positive peut aider la gestion à faire la distinction entre des actions de prévention de la maladie et des actions visant à promouvoir le bien-être psychologique, ce dernier n'étant pas simplement l'inverse du mal-être. Le bien-être psychologique au travail est possible lorsque certains facteurs organisationnels sont en place pour favoriser l'adéquation entre les capacités du travailleur et les exigences du travail, de même qu'entre ses aspirations et les tâches à accomplir. Que l'on parle de santé ou de bien-être psychologique, l'objectif est d'offrir au travailleur les conditions optimales à l'expression de son plein potentiel.

Le bien-être en milieu de travail a fait l'objet de plusieurs études proposant des conceptualisations diverses mettant l'accent sur les facteurs précurseurs de l'état de bien-être ou sur ses résultantes. Sont citées ici les études les plus pertinentes pour la compréhension du concept.

Pour Danna et Griffin (1999), l'expérience du bien-être se traduit essentiellement par une combinaison de la satisfaction au et hors travail. Dans le premier cas, il s'agit de la satisfaction en raison des conditions de travail ou des relations avec les collègues par exemple. Dans le second, c'est la satisfaction sur les plans social, familial et spirituel. La perception de satisfaction est influencée par les antécédents correspondant aux risques pour la santé présents dans le milieu de travail, les traits de personnalité du travailleur et les facteurs de stress occupationnel. Ces derniers font référence aux facteurs intrinsèques au travail (charge de travail, latitude décisionnelle), le rôle exercé par l'employé dans l'organisation, les relations interpersonnelles, les opportunités de carrière, la culture et la structure organisationnelles et finalement l'interface entre la vie personnelle et le travail. Tous ces facteurs influencent la perception du travailleur quant à son niveau de bien-être qui, à son tour, engendre des résultats, positifs ou négatifs, sur les plans individuel (physique, psychologique ou comportemental) et organisationnel (coûts en assurance santé, taux de productivité, absentéisme et nombre de poursuites judiciaires). Les travaux de Danna et Griffin donnent l'un des premiers modèles à présenter le bien-être dans un contexte organisationnel, bien que limité dans sa description de l'état de bien-être et par l'accent mis sur les conséquences négatives plutôt associées à une mauvaise santé.

Le modèle de l'organisation du travail pour la santé de Vandenberg, Kyoung-Ok, DeJoy, Wilson et Griffing-Blake (2002) détaille davantage les antécédents du bien-être et de la santé des travailleurs. Selon ces auteurs, tous les partenaires (employés, actionnaires et la société en général) ont un rôle à jouer pour mettre en place les conditions favorables au bien-être. Il faut agir sur les attributs organisationnels (culture, leadership), la conception des tâches, le climat organisationnel et les perspectives futures comme la sécurité d'emploi et les opportunités de carrière. L'évaluation que fait l'employé de ces différents domaines déterminera son niveau de satisfaction, son engagement, son efficacité et son niveau de stress, facteurs qui viennent moduler l'expérience de bien-être du travailleur, qui s'évalue par les symptômes psychologiques et les comportements. Les chercheurs reconnaissent l'existence de conséquences positives, mais les indicateurs choisis pour mesurer l'état de santé et de bien-être du travailleur évaluent plutôt l'absence de maladie.

Les auteures Morin et Aranha (2008) utilisent une perspective de qualité de vie au travail pour étudier les facteurs influençant le bien-être perçu et la performance de l'employé. Pour ces chercheuses, si le travailleur juge favorables les caractéristiques de son travail, « il aura tendance à trouver du sens dans son travail et à son travail » (p. 40), avec des conséquences positives pour sa santé. Le sens du travail provient de l'évaluation par le travailleur des caractéristiques tels le développement et les occasions d'apprentissage, l'autonomie et l'utilité du travail effectué ou sa valeur ajoutée pour la société. Le travailleur donnera un sens au travail qu'il effectue s'il respecte les valeurs humaines et sociétales, si les relations interpersonnelles sont harmonieuses et si les résultats et les compétences sont reconnus. L'intérêt de ce modèle provient de la distinction entre la santé et le bien-être psychologique procurant du plaisir, d'une part, et la maladie et la détresse psychologique qui entraînent le déploiement de mécanismes défensifs, d'autre part. Si les deux dimensions sont bien gérées, les résultats sont positifs pour l'organisation : comportements de présence, engagement, vigilance, coopération, sentiment de pouvoir et d'efficacité. Les antécédents et les résultats individuels sont toutefois peu explicites dans cette conceptualisation.

Le modèle de Warr (2003) met quant à lui l'accent sur les antécédents du bien-être répartis en deux catégories : les caractéristiques du travail et les facteurs individuels. Alors que les premières sont similaires aux modèles présentés plus haut, l'auteur apporte davantage de précisions au sujet des antécédents individuels. S'y retrouvent les dispositions

affectives positives qui influenceraient le niveau d'enthousiasme et d'énergie ainsi que la perception du travailleur de son environnement et des possibilités qu'il offre. Les normes comparatives (*standards of comparison*) font référence aux points de repère utilisés par l'individu pour forger sa perception de son état de bien-être par rapport à d'autres individus ou groupes d'individus. Finalement, la préférence pour un certain type de travail et l'aptitude perçue pour accomplir certaines tâches auraient une influence. C'est-à-dire que plus une personne aime les tâches à effectuer et a l'impression d'avoir les compétences pour les accomplir, plus elle affichera un niveau élevé de satisfaction. Pour la mesure du bien-être en soit, et c'est là une des particularités du modèle, Warr met l'accent sur la mesure des émotions pour définir le niveau de bien-être affectif.

Dagenais-Desmarais et Privé (2010) se sont penchées sur le concept du BEPT. À la suite d'une étude croisée qualitative et quantitative auprès d'un échantillon québécois, elles exposent cinq éléments reliés à l'obtention du BEPT : la congruence interpersonnelle positive au travail, la plénitude dans le travail, le sentiment d'être compétent, le sentiment d'être reconnu dans son travail, et la volonté d'engagement au travail. Le premier élément consiste à avoir de bonnes relations avec les individus dans le milieu de travail. Le second élément a trait à la perception qu'un individu a de son travail ; son travail doit être stimulant et doit lui permettre de s'accomplir. Le troisième élément développe l'estime qu'on a de ses compétences par rapport à un travail ; l'individu doit maîtriser ses tâches et être fier de sa maîtrise de l'emploi dans l'organisation. Le quatrième élément soutient l'estime de soi de l'individu ; l'employé doit recevoir des autres de l'estime et de la reconnaissance pour le travail qu'il accomplit dans l'organisation et de la reconnaissance en tant que personne. Enfin, le dernier élément porte sur l'engagement de l'individu dans l'organisation. Selon les auteures, pour manifester du BEPT, il faut susciter ces éléments chez les individus.

1.2. La pertinence d'une nouvelle conceptualisation du bien-être psychologique au travail

Les modèles et cadres conceptuels exposés dans la partie précédente identifient une multitude de facteurs associés au concept de bien-être, mais la répartition entre les facteurs qui favorisent le bien-être psychologique et ses résultantes reste confuse. Tantôt indicateurs de l'état de

bien-être, certaines caractéristiques sont présentées par d’autres auteurs comme des antécédents ou des conséquences. De plus, une bonne partie des indicateurs sont issus d’écrits scientifiques sur le stress et donc à connotation négative. On retrouve ainsi des indicateurs plutôt associés aux risques pour la santé des personnes (par exemple, les symptômes de dépression) ou pour l’entreprise (par exemple, le taux d’absentéisme). Or les fondements du bien-être sont positifs, à la fois hédoniques et eudémoniques. C’est la recherche du plaisir au travail, de l’accomplissement de soi et de l’actualisation de son potentiel qui sont au centre du BEPT. L’absence de symptômes n’est pas garante d’une expérience de bien-être ; il faut aborder la question sous un autre angle afin de favoriser la santé, par l’adoption d’une perspective positive.

Notre proposition de conceptualisation vise à identifier, dans une perspective de psychologie positive, les antécédents, les résultats individuels et organisationnels du bien-être psychologique en milieu de travail. Pour identifier et déterminer à quelle catégorie chacun des facteurs correspond, certains critères ont été retenus (voir tableau 6.1). D’une part, les antécédents et résultats ont été sélectionnés selon des critères spécifiques à un esprit de gestion, soit sur lesquels un gestionnaire peut avoir de l’influence pour améliorer la performance des employés et, par ricochet, de l’organisation. D’autre part, la perspective de la psychologie positive a guidé le choix des caractéristiques étudiées pour se concentrer sur celles qui influencent positivement le bien-être psychologique au travail et sur les retombées tout aussi positives pour l’individu et l’organisation. Les caractéristiques du bien-être sont classées parmi les précurseurs à l’expérience du bien-être, les antécédents ou parmi les résultats. Chacune de ces catégories se subdivisent à son tour selon qu’elles sont individuelles ou organisationnelles. Toutes les caractéristiques retenues sont fondées sur les résultats d’études scientifiques empiriques.

TABLEAU 6.1.
Les critères de sélection des antécédents et résultats
du bien-être psychologique au travail

Antécédent	Résultat
Levier d’action managériale.	Mesurable ou observable.
Confirmé par des données empiriques.	Confirmé par des données empiriques.
Positif.	Positif.

Les antécédents individuels présentés sont ceux que le travailleur peut développer ou sur lesquels il peut miser pour maximiser ses forces. Les antécédents organisationnels retenus sont considérés comme des leviers d'action managériale, des facteurs sur lesquels le gestionnaire peut agir pour maintenir ou améliorer le bien-être psychologique des travailleurs. En effet, les pratiques de gestion ont un impact sur les comportements des employés et le climat de travail, qui « est la collection des attitudes individuelles à l'égard d'un environnement de travail » (Le Louarn, 2008, p. 32). Dans les deux cas, les antécédents choisis ont un caractère positif de développement et d'amélioration.

Les résultats individuels se subdivisent en deux catégories. Les attitudes qui caractérisent l'expérience de bien-être psychologique, ce que ressent et vit l'employé dans cet état, et les comportements au travail correspondant à la traduction des attitudes en actions observables. Quant aux résultats organisationnels, ils reflètent l'apport collectif des travailleurs, les attitudes et comportements d'un ensemble d'individus qui agissent sur l'organisation. Si les employés maximisent leur potentiel, mettent leurs connaissances et leur savoir-faire au profit de l'organisation, innovent et sont engagés, les retombées ne peuvent être que positives pour l'organisation (Foucher, 2003 ; Tetrick, 2002). Les résultats organisationnels retenus sont fondés sur des données empiriques et sont positifs car avantageux pour l'organisation. Ils sont également mesurables ou observables par les progrès enregistrés quand les personnes ressentent du bien-être psychologique.

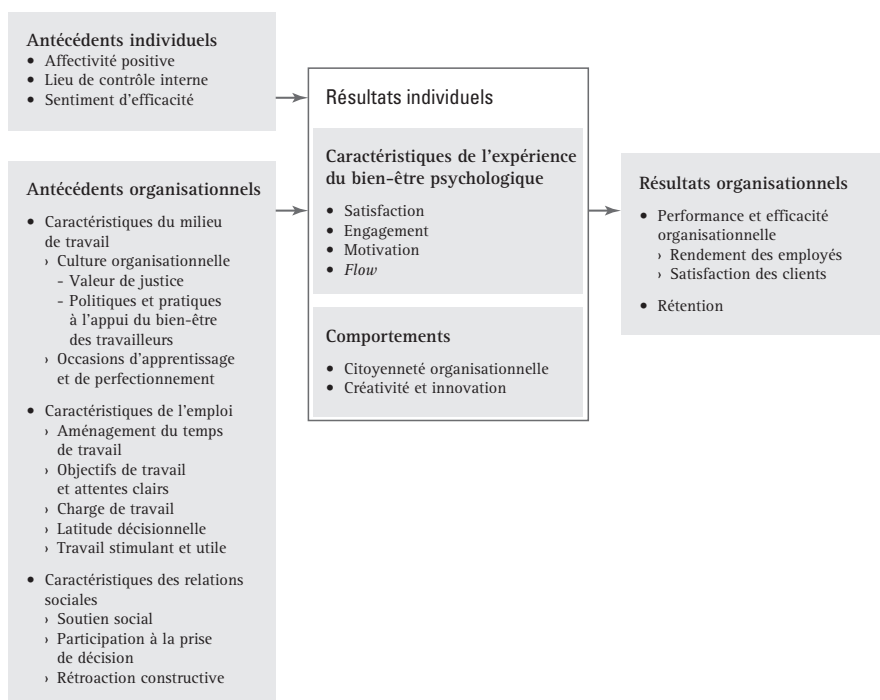
2. LA CONCEPTUALISATION PROPOSÉE

À partir des modèles théoriques répertoriés et des écrits sur la psychologie positive, une série d'antécédents et résultats de l'expérience du bien-être psychologique ont été analysés selon les critères de sélection retenus. La conceptualisation proposée reflète ainsi l'état des travaux sur le bien-être psychologique et l'apport de la psychologie positive. La schématisation de la conceptualisation proposée est présentée à la figure 6.1.

Alors qu'en aval, peu de résultats organisationnels ont été identifiés, la liste des antécédents organisationnels en amont est, elle, beaucoup plus longue. Les recherches se sont probablement concentrées sur les antécédents par souci de prévention de la maladie. En agissant en amont,

FIGURE 6.1.

La conceptualisation proposée du bien-être psychologique au travail



il est possible d'offrir les conditions et l'appui nécessaire aux travailleurs avant que ne se déclare une maladie et, par conséquent, d'éviter les répercussions négatives pour l'entreprise.

2.1. Les antécédents individuels

Les antécédents individuels présentés ici sont ceux auxquels le gestionnaire doit prêter attention et sur lesquels il peut exercer une certaine influence. Quoique le concept de traits de personnalité puisse sembler abstrait, l'*affectivité positive* est une caractéristique intéressante du fait qu'elle prédirait la satisfaction au travail (Watson, 2002). Les individus présentant un niveau élevé d'affectivité positive seraient plus énergiques, enthousiastes et auraient une perception plus positive du monde qui les entoure (Warr, 2003). Le gestionnaire peut influencer le niveau

d'affectivité en soutenant et en encourageant les employés, en assurant un climat de travail favorable par le maintien de l'harmonie au sein de l'équipe, en fixant des objectifs valorisés par l'employé et en offrant une rétroaction constructive.

Le *lieu de contrôle* serait également à prendre en considération. Les personnes présentant un lieu de contrôle interne ont confiance en leurs capacités et croient que les événements sont influencés par leur action et l'effort qu'elles investissent. Ces personnes auraient des relations interpersonnelles plus harmonieuses et influenceraient positivement le comportement de leur entourage. L'internalisation du contrôle jouerait un rôle protecteur tandis que son externalisation serait associée à l'anxiété et à une faible estime de soi, car l'individu perçoit peu ou pas de contrôle sur les événements, il subit la situation (Bruchon-Schweitzer, 2002 ; Dolan *et al.*, 2002). Le gestionnaire peut encourager les travailleurs à *locus* de contrôle interne en respectant leur besoin d'autonomie et d'implication dans la prise de décision, tandis qu'il doit se montrer attentif aux besoins des personnes à *locus* de contrôle externe pour également assurer leur bien-être psychologique.

Le *sentiment d'efficacité* s'exprime quand un employé a suffisamment confiance en ses capacités pour mobiliser la motivation, les ressources cognitives et les options d'actions requises pour exécuter avec succès une tâche particulière dans un contexte donné (Luthans et Church, 2002). Le gestionnaire contribue au renforcement de ce sentiment s'il accorde au travailleur la latitude nécessaire pour agir selon ses capacités et selon son jugement, renforçant du même coup sa confiance. Il peut aussi le guider et lui donner des conseils et agir comme modèle, ce qui permettra aux autres d'apprendre par l'observation (Bandura, 2000). Le sentiment d'efficacité s'acquiert également par le développement des capacités et ressources cognitives parmi lesquelles l'employé peut puiser pour accomplir son travail. Un employé qui s'estime efficace est en mesure de résoudre les problèmes en misant sur ses connaissances et ses habiletés. Il passera à l'action de manière autonome, puisqu'il aura confiance en ses capacités pour faire face à la situation et son rendement au travail s'en trouvera amélioré. Mais l'efficacité s'exprimera si les conditions favorables sont présentes, d'où l'importance d'un milieu de travail favorable.

2.2. Les antécédents organisationnels

Les antécédents organisationnels sont regroupés selon leur affiliation avec le milieu de travail, avec l'emploi ou avec les relations sociales. Les *caractéristiques du milieu de travail* sont déterminées par l'organisation et ses dirigeants. Parmi ces caractéristiques se retrouvent la *culture organisationnelle* et les *occasions d'apprentissage et de perfectionnement*. La culture organisationnelle est dictée, entre autres, par les valeurs véhiculées par les dirigeants et les politiques mises en place pour assurer leur mise en œuvre. Les valeurs de justice et d'équité sont les plus pertinentes dans les écrits scientifiques. L'équité est respectée si l'employé perçoit qu'il est rétribué en fonction de ses efforts et de sa contribution à l'organisation. Un employé traité équitablement estimera qu'il est reconnu à sa juste valeur, parce qu'il existe des critères précis de performance (justice distributive) et que cette même règle s'applique à tous (justice procédurale) (Dolan *et al.*, 2002 ; Wilson *et al.*, 2004 ; Brun, Biron et St-Hilaire, 2009). Les occasions d'apprentissage et de formation seraient aussi importantes. Elles contribuent à la progression de carrière, elles permettent aux travailleurs de maintenir ou d'acquérir de nouvelles compétences pour s'adapter aux exigences changeantes du travail, mais aussi pour y trouver un épanouissement personnel par le développement de leurs capacités (Wilson *et al.*, 2004).

Les *caractéristiques de l'emploi* retenues sont au nombre de cinq et font référence aux fonctions exercées par le travailleur ainsi qu'au contexte dans lequel le travail est effectué. La première est la *flexibilité dans l'aménagement du temps de travail*, qui permet à l'employé d'organiser son horaire pour concilier les exigences de son emploi avec celles de sa vie privée. Cette flexibilité influencerait la satisfaction et l'engagement, et viendrait renforcer le sentiment d'efficacité (Wilson *et al.*, 2004). La seconde caractéristique correspond aux *objectifs de travail et attentes*, qui doivent être clairement définis et communiqués afin de réduire l'incertitude et permettre à l'employé d'exercer un meilleur contrôle sur son travail (Morin et Gagné, 2009 ; Vandenberg *et al.*, 2002). La troisième est la *charge de travail*, c'est-à-dire que la quantité de travail doit être raisonnable, le temps pour l'accomplir suffisant et les interruptions minimisées (Vandenberg *et al.*, 2002 ; Brun *et al.*, 2009), le tout en tenant compte des « *demandes psychologiques* » (Brun *et al.*, 2009, p. 29), qui ajoutent à l'effort intellectuel et augmentent le degré de difficulté de la tâche à accomplir. La *latitude décisionnelle* est la

quatrième caractéristique ; elle fait référence à l'autonomie dont jouit le travailleur pour prendre des décisions quant à la tâche à accomplir et quant à l'utilisation de ses compétences (Karasek et Theorell, 1990 ; Morin et Aranha, 2008). Finalement, effectuer un *travail utile et stimulant* contribuerait au bien-être psychologique. Un travail non répétitif, qui offre des tâches diversifiées, stimulantes intellectuellement et qui permet d'utiliser ses compétences contribuerait au bien-être de l'employé (Warr, 2003 ; Wilson *et al.*, 2004). Un contenu varié offre aussi la chance aux employés d'utiliser leurs compétences, leur jugement, d'exercer leur créativité, ce qui permet de valoriser leur contribution (Morin et Aranha, 2008). Cette valeur du travail se mesure aussi par son utilité, à savoir si le travail effectué sert à quelque chose ou à quelqu'un, si le travail « permet à la personne de faire la preuve de son existence, de se reconnaître et d'être reconnue » (Morin et Forest, 2007, p. 31). Le travailleur sera plus enclin à fournir des efforts supplémentaires si son travail résulte en une action concrète de la part de la gestion ou des collègues.

L'apport des *relations sociales* est reconnu comme un facteur déterminant du bien-être perçu par le travailleur selon les études consultées. Cette dimension comprend trois caractéristiques : le *soutien social*, la *participation à la prise de décision* et la *rétroaction constructive*. La première caractéristique correspond à l'ensemble des relations qu'entretient le travailleur avec des personnes pouvant lui offrir de l'aide, du réconfort ou des conseils. C'est aussi une évaluation des ressources à sa disposition pour obtenir cet appui. Le travail a du sens et procure un sentiment de bien-être si les relations perçues et effectives sont harmonieuses et s'il règne un climat d'entraide où chacun peut compter sur le soutien de l'autre (Morin, 2010 ; Morin et Aranha, 2008). La seconde fait référence à la contribution du travailleur, en tant que membre d'une équipe, à l'atteinte des résultats. Cette contribution sera significative s'il a l'occasion de participer à la prise de décision concernant son travail (Morin et Aranha, 2008 ; Brun *et al.*, 2003 ; Vandenberg *et al.*, 2002). Les bénéfices d'une telle participation sont nombreux pour l'organisation (augmentation de la satisfaction au travail, de la motivation, de la productivité, meilleure santé mentale et meilleure utilisation des stratégies de résolution de problèmes) et pour l'employé, qui se sentira valorisé, impliqué et aura l'impression d'exercer un meilleur contrôle sur son environnement (Warr, 2003). Les relations sociales se traduisent aussi en communications qui peuvent prendre différentes formes (Warr, 2003 ; Vandenberg *et al.*, 2002 ; Wilson *et al.*, 2004).

La rétroaction du superviseur quant au rendement est l'occasion de partager des informations significatives. Par une rétroaction constructive et positive, l'employé bâtit sa confiance en ses capacités et entrevoit des possibilités pour son avenir et son développement. C'est le moment de reconnaître les efforts fournis par l'employé, de valoriser ses compétences et sa contribution « tant en matière de pratiques de travail que d'investissement personnel et de résultats du travail » (Brun *et al.*, 2009). Par la rétroaction, le superviseur démontre son soutien autant affectif qu'informatif.

2.3. Les résultats individuels

2.3.1. LES CARACTÉRISTIQUES DE L'EXPÉRIENCE DU BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE

Les caractéristiques de l'expérience du BEPT correspondent aux attitudes du travailleur face à l'employeur et au climat de travail. Une de ces caractéristiques est la satisfaction au travail, souvent utilisée comme indicateur du bien-être (Danna et Griffin, 1999 ; Dolan *et al.*, 2002). La satisfaction correspond à un « état émotionnel résultant de la relation perçue entre ce que l'on veut obtenir de son travail et ce qu'il nous apporte » (Louche, 2007, p. 90). La satisfaction indiquerait le bien-être du fait qu'un besoin comblé ou que l'écart entre la situation espérée et celle vécue est réduit. Elle serait également associée à un sentiment d'épanouissement lorsque la nature du travail permet l'émancipation psychologique (autonomie suffisante, possibilités d'avancement, etc.) (Dolan *et al.*, 2002 ; Gosselin et Dolan, 2001). L'environnement de travail influence la manière dont l'employé perçoit sa situation et donc son degré de satisfaction. Une attention particulière aux caractéristiques du milieu de travail, de l'emploi et des relations sociales est de mise.

L'expérience du bien-être est également caractérisée par le degré d'*engagement* des travailleurs. Précurseur d'un comportement, l'engagement serait une attitude associée au bien-être psychologique. Cet engagement envers l'organisation peut prendre trois formes. L'employé présente un engagement affectif lorsqu'il s'identifie et se sent lié ou uni à l'organisation. Un engagement de continuité provient d'une évaluation du coût associé au départ de l'organisation. L'engagement normatif correspond au sentiment d'obligation de demeurer avec l'organisation parce qu'il le doit ou se sent redevable (Morin et Aranha, 2008). L'engagement affectif serait le plus fortement corrélé, entre autres, avec la

satisfaction au travail et la rétention (Meyer et Herscovitch, 2001 ; Vandenberghe, 2006), mais une évaluation des trois formes d'engagement prédirait davantage le comportement (Meyer *et al.*, 2002). Peu importe le type d'engagement, l'employé évalue sa situation d'emploi, juge des alternatives possibles pour ensuite adopter un comportement. Le gestionnaire peut influencer l'évaluation effectuée par le travailleur de sa situation et, par le fait même, le comportement qui en résulte, en agissant au niveau des antécédents.

La troisième caractéristique retenue pour décrire l'expérience du bien-être psychologique est la *motivation*. Elle correspond au processus du passage à l'action vers l'atteinte des objectifs. La motivation serait ainsi le précurseur de la satisfaction. Elle peut toutefois être considérée comme une attitude au travail, puisque c'est une « *disposition interne* » individuelle (Le Louarn, 2008). En milieu organisationnel, l'objectif est de canaliser l'énergie déployée par la motivation vers l'adoption de « *comportements préconisés et valorisés par l'organisation* » (Dolan *et al.*, 2002, p. 77). Encourager la motivation intrinsèque, c'est-à-dire la volonté d'agir pour le plaisir, est tout à l'avantage des gestionnaires, car elle aurait un impact non négligeable sur l'état de bien-être (Ryan et Deci, 2000). Concrètement, il s'agit pour le gestionnaire d'assurer un climat de travail qui contribue à la satisfaction des trois besoins psychologiques de base : besoin de compétence (sentiment d'efficacité), d'autonomie et de relation avec autrui (sentiment d'appartenance) (Laguardia et Ryan, 2000). La motivation intrinsèque rejoint les principes de la psychologie positive du fait qu'elle contribue à la réalisation du potentiel humain et à la croissance personnelle. Les retombées pour l'organisation seraient nombreuses : changement de comportement soutenu, amélioration de la performance notamment en matière de créativité, de flexibilité cognitive et compréhension conceptuelle, augmentation de la satisfaction au travail, des attitudes positives au travail, du comportement de citoyenneté organisationnelle et du bien-être psychologique (Gagné et Deci, 2005).

La dernière caractéristique est le *flow*, qui se définit comme un « état psychologique de profond bien-être, de concentration et de motivation intense qui est atteint lorsqu'une activité constitue un défi perçu comme étant égal ou légèrement supérieur aux habiletés que l'on possède » (Beaulieu *et al.*, 2006, p. 3). Le *flow* serait une expérience dite « optimale » de dépassement de soi où l'individu n'a plus conscience de ses limites ou des contraintes physiques ou temporelles qui pourraient freiner son élan (Csikszentmihalyi, 1990). Le lieu de travail serait plus

propice à ce genre d'expérience qu'une période de loisir, pour autant que l'employé ait « l'opportunité d'exploiter au maximum ses capacités et compétences » (Beaulieu *et al.*, 2006, p. 3 ; voir aussi Csikszentmihalyi et LeFevre, 1989). Cet état s'atteint si la personne voit des défis à relever qui lui permettent de maximiser ses habiletés et si les objectifs sont clairs, atteignables, et si la personne reçoit de la rétroaction en cours d'action (Nakamura et Csikszentmihalyi, 2003). Une étude québécoise confirme l'existence du lien entre l'expérience de *flow* et le bien-être psychologique, c'est-à-dire que des objectifs de travail réalistes et précis jumelés à une rétroaction tout aussi claire augmenteraient le niveau de BEP perçu (Beaulieu *et al.*, 2006). Quoique souvent associé à une période de créativité intense, le *flow* n'est pas élitiste, il est à la portée de tous. Il exige toutefois une maîtrise du travail à accomplir pour être en mesure d'en pousser les limites : il nécessite une parfaite adéquation entre les compétences du travailleur et les défis à relever. Le gestionnaire doit offrir la formation nécessaire et multiplier les occasions de mettre les habiletés en pratique.

2.3.2. LES COMPORTEMENTS INDIVIDUELS

Un travailleur qui ressent du bien-être psychologique adoptera des comportements reflétant son état d'esprit. Un de ces comportements observables est celui de *citoyenneté organisationnelle*. C'est un comportement discrétionnaire non reconnu normalement par les mécanismes organisationnels de reconnaissance, mais qui, dans sa forme agrégée, contribue au fonctionnement optimal de l'organisation (Organ, 1997). Le travailleur irait au-delà des exigences du travail demandées par pure satisfaction personnelle, il présenterait des comportements tels que l'*altruisme* (aider les autres), la *conscience professionnelle* (assiduité), un *esprit sportif* (demeurer positif face aux contraintes), la *courtoisie* (informer volontairement ses collègues) et ferait preuve de *vertu civique* (participer volontairement à des réunions) (Tremblay et Wils, 2006). Quoique le lien direct entre le bien-être et ce type de comportement ne soit pas clairement établi, des études tentent à démontrer que la motivation intrinsèque, considérée ici comme une des caractéristiques du bien-être psychologique, résulterait en de tels comportements (Gagné et Deci, 2005).

La *créativité* et l'*innovation* sont d'autres comportements individuels possibles. Selon Simonton (2000), la créativité est un signe de bonne santé mentale et de bien-être émotionnel. Elle fait appel à la cognition

et aux émotions, elle amène la nouveauté, elle exprime un potentiel qui éclot s'il est encouragé et développé par diverses techniques comme les séances de remue-ménings (O'Neil, Abedi et Spielberg, 1994 ; Simonton, 2000). Cependant, un individu serait plus créatif quand le travail est effectué de son plein gré, pour la joie qu'il lui procure et non encouragé par une motivation externe. La créativité est associée à la passion et à l'expérience de *flow* décrite plus haut (Nakamura et Csikszentmihalyi, 2003 ; Csikszentmihalyi et LeFevre, 1989). Quoique le lien entre le bien-être psychologique et la créativité ne soit pas directement établi, une étude auprès de plus de 1000 travailleurs américains met au jour un lien entre différentes composantes de l'expérience du bien-être et le *flow*. Ainsi les personnes interrogées se sont dites plus créatives et satisfaites alors qu'elles rapportaient vivre une expérience de *flow*, au travail comme dans les périodes de loisir (Csikszentmihalyi et LeFevre, 1989). Le *flow* pourrait contribuer à l'émergence de la créativité et de l'innovation, puisque l'individu dépasse ses limites et, par le fait même, repousse les limites de la connaissance.

2.4. Les résultats organisationnels

Les résultats décrivent l'apport d'une main-d'œuvre qui ressent du bien-être psychologique dans une organisation. La *performance organisationnelle* est un des objectifs de la gestion et s'avère compatible avec le bien-être individuel. En effet, il semble que plus les employés sont satisfaits et présentent un faible taux d'épuisement, plus l'organisation sera performante et les clients, satisfaits (Taris et Schreurs, 2009). De même, le rendement des travailleurs, c'est-à-dire la production ou le résultat du travail réalisé par un employé (Dolan *et al.*, 2002), serait influencé par les mécanismes mis en place par la gestion pour améliorer le bien-être des employés (Wright, Cropanzano et Meyer, 2004). Il est possible de mesurer la performance par divers indicateurs opérationnels, comme le taux de satisfaction des clients (Le Louarn, 2008). L'impact positif sur les résultats financiers est toutefois difficile à démontrer dans le cas du bien-être, quoique certaines études semblent vouloir en faire la preuve (Morin et Aranha, 2008).

Certaines recherches démontrent que les entreprises où les employés présentent un niveau élevé de bien-être ont un taux de roulement moins élevé (Morin et Aranha, 2008 ; Page et Vella-Brodrick, 2009 ; Russell, 2008). Le taux de roulement renseigne sur le nombre d'employés quittant

l'organisation, alors que dans une perspective positive, c'est plutôt le concept de *réten-tion* qui est retenu. Dans leur étude visant à valider le modèle d'une organisation en santé discuté précédemment, Wilson et ses collègues (2004) suggèrent qu'il existe un lien entre le bien-être et la réten-tion. Les résultats démontrent qu'une perception positive du climat de travail par les travailleurs se traduit par une faible intention de quitter. De plus, la satisfaction au travail et l'engagement, deux caractéristiques retenues ici pour décrire l'expérience du bien-être, joueraient un rôle clé dans la réten-tion des employés (Paillé, 2004).

3. LES ASPECTS APPLIQUÉS DU BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL DANS LA SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE

Malgré les connaissances acquises sur les antécédents et résultats du BEPT, il est légitime de se demander si le BEPT est une utopie et s'il est une nécessité dans notre société. Très peu d'études traitent des aspects appliqués du bien-être psychologique au travail dans la société québécoise. Le tableau que nous esquissons sur les pratiques du BEPT des différents acteurs sociaux vise à situer, de façon très large, ce qui a été fait et ce qui reste à faire. Nous présenterons tour à tour les pratiques de l'État, celles de certains acteurs sociaux et communautaires et celles instituées dans les entreprises.

3.1. L'État

L'État dont nous parlons ici est constitué du gouvernement québécois et du gouvernement canadien ; tous les deux légifèrent et assurent la mise en application des lois qui touchent directement ou indirectement le BEPT. La *Loi constitutionnelle du Canada* intervient pour partager les pouvoirs législatifs entre le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux. Les lois qui feront l'objet de notre développement sont regroupées en deux catégories : celles liées à la santé et sécurité au travail et celles liées à la personne.

En ce qui concerne l'État fédéral, la législation du travail se retrouve dans le *Code canadien du travail* (CCT). Ce dernier comprend l'ensemble des droits et devoirs codifiés du travail que les employés et les employeurs doivent respecter. Il s'applique dans les secteurs de travail tels que la fonction publique, les banques, le transport aérien, etc. Il a pour objectif

de permettre le bien-être de tous par les pratiques relatives aux relations de travail. La protection du milieu du travail revient à l'employeur ; ainsi l'article 124 décrète que « l'employeur veille à la protection de ses employés en matière de santé et de sécurité au travail¹ ».

Au Québec, la Loi sur les normes du travail (LNT) impose des conditions minimales de travail que les employeurs doivent respecter. La norme qui présente un intérêt pour le BEPT est celle sur le harcèlement psychologique. Tout comme le CCT, la LNT prescrit la responsabilité d'un environnement sain de travail à l'employeur ; toutefois, l'employé a la responsabilité de respecter les règles établies par l'employeur. Ainsi, même s'il revient à l'employeur de fournir un environnement exempt de harcèlement, la responsabilité du harceleur ne lui est pas retirée pour autant. La section II.1, intitulée « Le recours en cas de harcèlement psychologique », décrit les procédures à suivre lors d'une plainte liée au harcèlement et les mesures à prendre. Pour veiller à l'application de la loi, la Commission des normes du travail (CNT) a été mise sur pied. Les rapports annuels de 2010 et 2011 de la CNT suggèrent que la majorité des employeurs ne se restreignent qu'aux conditions minimales imposées par la LNT.

Le CCT et la LNT ne fournissent qu'une fine protection aux travailleurs sur le plan psychologique. Cette protection se présente sous forme de prévention et de punition. Poirier, Rivest et Fréchette (2004) soutiennent que pour prévenir le harcèlement, il faut que l'employeur offre un programme de formation sur le harcèlement, évalue le problème et les mesures de prévention, fasse une enquête sur le harcèlement et établisse une assistance aux victimes. L'employé quant à lui doit respecter la politique établie.

La santé et la sécurité des travailleurs est traitée par le CCT et au Québec, par la Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST) et la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (LATMP). La partie II du CCT, intitulée « Santé et sécurité au travail », a principalement une incidence sur les questions physiques, à savoir la prévention des accidents et des maladies liés à l'emploi ; elle vise la réduction des risques en procurant des protections. À cette étape, il faut mentionner l'importance qu'accorde le CCT au règlement canadien sur la santé et

1. L.R. (1985), chap. L-2, art. 124 ; L.R. (1985), chap. 9 (1^{er} suppl.), art. 4 ; 2000, chap. 20, art. 5.

la sécurité au travail². Il traite en majorité des mesures physiques à entreprendre dans les entreprises. Cependant, la partie XX du règlement attire l'attention sur la prévention de la violence dans le milieu de travail, qui peut avoir des répercussions psychologiques chez les travailleurs.

La LSST vise à éliminer à la source les dangers dans le milieu du travail, mais se limite aux aspects physiques des travailleurs. L'article 12 stipule que le travailleur a le droit de refuser d'exécuter un travail s'il nuit à sa santé ; toutefois, il doit avoir des preuves de ce qu'il avance. La protection de la santé mentale découle de la protection générale que les employeurs doivent offrir aux travailleurs, avec toutes les difficultés que cela entraîne. Pour appliquer les lois liées à la santé et sécurité du travail dans la province du Québec (LSST et LATMP), le gouvernement québécois a institué la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST). Une autre institution, la Commission des lésions professionnelles (CLP), peut revenir sur les décisions prises par la CSST lors d'un litige lié à la santé et sécurité du travail. L'existence de lois n'est pas gage de succès et il est judicieux de se demander si la CSST est efficace. D'après les ouvrages de Ouellet (2003) et de Normandin (2010), la CSST est loin d'atteindre ses buts fixés *a priori*, à savoir protéger la santé et la sécurité des travailleurs. Elle veille à l'application de la LATMP, mais son action se résume souvent à dédommager les travailleurs une fois qu'ils sont atteints par les lésions professionnelles.

Les lois pertinentes liées à la personne se retrouvent dans les chartes canadienne et québécoise des droits et libertés de la personne. La *Charte canadienne des droits et libertés* précise que tout Canadien a droit à la sécurité de sa personne et à la protection, et réprime la discrimination reliée à certains motifs. Cette charte est administrée par la Commission canadienne des droits de la personne. La Charte des droits et libertés de la personne du Québec suit les pas de la charte canadienne, mais ajoute que l'être humain a droit à la sûreté et à l'intégrité ; elle récuse elle aussi la discrimination.

En somme, l'acteur étatique pose les jalons du minimum que les entreprises doivent respecter dans le but d'assurer la santé des travailleurs. Nous constatons dans la pratique que les différentes interventions de l'État visent davantage à empêcher les problèmes qu'à développer les aspects positifs de la santé mentale.

2. DORS/86-304.

3.2. Les acteurs sociaux et communautaires

Après avoir analysé les pratiques de l'État, principalement les aspects législatifs, nous continuons avec les applications du BEPT par certains acteurs sociaux et communautaires qui sensibilisent la population et font la promotion du BEPT. Parmi ces acteurs, on retrouve les centres de recherches, les associations et les ordres professionnels. Les centres de recherches (par exemple, la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université Laval [CGSST] et l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail [IRSST]) suggèrent des politiques, des programmes et des stratégies pour l'amélioration du BEPT.

Les associations (par exemple, l'Association canadienne pour la santé mentale [ACSM]) sont constituées de regroupements d'employeurs ou de bureaux gouvernementaux. Elles offrent des services de promotion et de prévention de la santé mentale par diverses activités (projets de recherche, services d'information, séminaires, etc.). Le Bureau de normalisation du Québec (BNQ) est un organisme du système national de normes du Canada. En 2008, il a institué, avec la collaboration du Groupe de promotion pour la prévention en santé (GPPS), une norme «*entreprise en santé*». Cette norme vise à reconnaître les pratiques organisationnelles appliquées pour favoriser la santé au travail, mais son examen révèle que cette norme touche surtout la santé physique.

Les ordres et associations professionnelles tels que l'Ordre des conseillers et conseillères en ressources humaines agréés (CRHA), l'Ordre des psychologues (OPQ) et la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations (SQPTO) jouent un rôle important de sensibilisation de la société québécoise sur le BEPT. Ils informent et amènent de nouvelles perspectives sur le BEPT à travers leurs recherches, leurs ateliers et leurs séminaires.

Les acteurs sociaux et communautaires font des interventions de prévention des risques psychosociaux et des interventions de promotion du BEPT. Il est essentiel, à ce point-ci, d'expliquer la distinction entre les deux. Les premières visent à anticiper les risques psychosociaux qui entraînent les problèmes de santé mentale et à tenter de diminuer ce qui est négatif. Les secondes identifient et font croître les aspects positifs (forces) de l'individu ou de l'organisation dans la perspective d'optimiser leurs capacités ; elles touchent donc les aspects positifs.

L'information et la communication servent de relais principaux pour promouvoir la santé mentale dans le milieu de travail grâce à de bonnes pratiques de prévention. Elles se font par la médiation de certaines organisations ou certains organismes, parmi lesquels ceux mentionnés précédemment. Les pratiques de prévention, quant à elles, ont pour objectif de prévenir les problèmes de santé mentale au travail. Elles consistent à établir des mesures qui visent à empêcher la maladie de se déployer et d'arrêter la croissance de celle-ci, tout en réduisant ses impacts.

Pour mieux comprendre la distinction entre les deux types d'intervention, illustrons les démarches auxquelles elles sont associées. La démarche préventive suggérée par Brun, Biron et Ivers (2007) passe par cinq étapes : la reconnaissance des problématiques, la préparation du changement, l'identification des risques et solutions, l'analyse des risques et l'identification des ressources, et l'implantation des solutions. Le regard est tourné sur ce qui va mal et les aspects négatifs du travail. Pour sa part, la promotion du BEPT peut être illustrée par la démarche appréciative³, qui est une approche positive de développement organisationnel. La démarche appréciative est constituée de quatre étapes⁴ : la découverte (identifier les forces et les réussites), le rêve (discerner un avenir possible à partir de la découverte), le design (établir un ensemble de propositions pour la réalisation du rêve), la destinée (réaliser le rêve) (Cooperrider, Whitney et Stavros, 2008).

Pour faire de la prévention dans le milieu de travail, Morin (2010) envisage de satisfaire les conditions de sécurité ou les besoins de sécurité d'emploi. Il faudrait éradiquer l'inconfort, le malaise et la détresse dans le travail. En ce qui concerne la promotion dans le milieu de travail, elle préconise la stimulation des besoins de développement. D'après elle, c'est l'association de la prévention et de la promotion qui donne accès à un milieu de travail sain et stimulant. Pour Morin, la prévention se retrouve dans l'ajustement des charges de travail selon l'individu, l'autonomie accordée aux individus en leur apportant les ressources nécessaires, et la reconnaissance démontrée aux individus. Quant à la promotion, il est question d'apporter de l'aide aux individus dans le but

3. Également appelée «enquête», «investigation» ou «recherche appréciative»; l'expression utilisée en anglais est *appreciative inquiry*.

4. Certains auteurs présentent la démarche en cinq étapes en incorporant le choix d'un thème positif au départ.

qu'ils éprouvent du plaisir dans leur travail et qu'ils atteignent leurs objectifs au travail, qu'ils puissent établir un équilibre entre leur vie privée et le travail, et en vue de leur permettre de se réaliser. Il faudrait déployer amplement la promotion de la santé mentale au travail dans son aspect positif, à savoir l'amélioration du BEPT. D'après notre bref survol des activités des différents acteurs sociaux au Québec, il semblerait que l'accent soit davantage mis sur la prévention de la maladie que sur la promotion du BEPT.

3.3. Les entreprises

Il est opportun de nous questionner sur les pratiques véritablement établies dans les entreprises québécoises et sur leur efficacité à engendrer le BEPT. Encore une fois, nous réitérons le peu de recherches réalisées sur le BEPT dans les entreprises et la difficulté de recenser des études rigoureuses et bien documentées. Parmi elles, nous comptons celles de Bensimon (2010), de Brun *et al.* (2007) ainsi que de Le Beau et Boucher (2004).

Bensimon (2010) a étudié l'ensemble des programmes de la fonction publique fédérale, regroupant 63 ministères et organismes fédéraux. Les résultats varient beaucoup, alors que Transports Canada est muni depuis plusieurs années d'un programme sur le bien-être au travail (physique et psychologique), tandis que dans d'autres milieux, les programmes sont encore en cours d'élaboration. Néanmoins, il classe quatre catégories de programmes recensés : les apprentissages et les perfectionnements, les activités de conditionnement physique, les activités de dépistage et de promotion de la santé et, enfin, les programmes de reconnaissance de la santé. Bensimon précise que le gouvernement fédéral a instauré des politiques qui sécurisent le milieu de travail. Les programmes qui soutiennent ces politiques sont de quatre ordres : le programme d'aide aux employés, le programme de gestion de stress à la suite d'un incident critique, le programme de retour au travail et le système de gestion informelle des conflits. On constate que ces mesures sont en bonne partie curatives et n'améliorent ni ne promeuvent le BEPT. Concrètement, les programmes dits de bien-être ou de mieux-être⁵ au travail portent essentiellement sur la santé physique et la prévention du mal-être.

5. En anglais *wellness programs*.

L'équipe de Brun (2007) a évalué des démarches méthodiques de prévention des problèmes de la santé mentale dans trois entreprises (un centre d'enseignement, un centre hospitalier et un établissement forestier). Le centre d'enseignement, qui rencontre des problèmes de santé mentale, a mis sur pied un comité permanent qui s'occupe de la santé psychologique. Il se dote alors d'une politique sur la santé psychologique et la met en place progressivement sur une période de trois ans. Cette action a obtenu du succès, car l'unité d'administration a constaté un pourcentage de satisfaction à la hausse de son personnel et un pourcentage de détresse psychologique à la baisse. Le cas du centre hospitalier est aussi prometteur que le premier. Après avoir suivi la démarche et implanté une politique de prévention, l'établissement a vu une amélioration positive du BEPT, de la satisfaction au travail et une baisse de la détresse psychologique. Contrairement aux deux premiers cas, l'établissement forestier n'a connu aucune variation significative des indicateurs du bien-être après la démarche. Cependant, on a noté une amélioration significative des facteurs de risque.

L'étude de Le Beau et Boucher (2004), réalisée au Centre hospitalier universitaire du Québec (CHUQ), est l'une des rares recherches assez bien documentées sur l'utilisation de la démarche appréciative au Québec. Elle suggère des changements profonds, notamment une amélioration du climat de travail palpable par la clientèle et des relations interpersonnelles plus harmonieuses. La particularité de cette démarche est qu'elle se concentre sur les forces à améliorer et non sur les problèmes à résoudre. Toutefois, il faut mentionner que les indicateurs quantitatifs relatifs au fonctionnement global de l'unité (taux de roulement, griefs, assurance salaire, accidents indemnisés), aux départs normaux, ont peu changé au cours du projet.

Pour identifier les entreprises ayant pu créer un milieu de travail véritablement sain et agréable, nous avons examiné les résultats des palmarès et concours tels que *Meilleurs milieux de travail au Canada* et *Défi meilleurs employeurs au Québec*. Une entreprise s'y démarque nettement : la firme DLGL. Cette entreprise offre un milieu de travail sain et stimulant et c'est pour cette raison qu'elle a remporté de nombreux prix, dont le *Meilleur milieu de travail au Canada*, et qu'elle se trouve au panthéon du concours *Défi meilleurs employeurs au Québec*, ayant remporté le prix pendant neuf ans (<<http://www.DLGL.com>>, consulté le 24 septembre 2012). La rétention de ses 94 employés y est extraordinaire : pas un seul n'a quitté la compagnie au cours des quatre

dernières années, alors que le taux de roulement dans l'industrie se situe autour de 15 % à 20 %. La réputation de DLGL est tellement positive qu'elle n'a jamais besoin d'annoncer les nouveaux postes à combler, la liste des postulants espérant y travailler étant longue. Que fait donc cette entreprise pour obtenir un tel succès ? Tout d'abord, sa philosophie qui met au premier plan la qualité de vie de ses employés, clients, actionnaires et fournisseurs y est pour beaucoup. Aussi, pour cette firme, la qualité des produits est plus importante que le volume d'affaires. Elle a ainsi inversé la pyramide habituelle en créant d'abord de la valeur pour les employés. Elle gère également les clients et ses contrats en fonction de la capacité de ses ressources humaines, refusant de les mettre sous tension avec des surcharges de travail. La culture de l'organisation est orientée vers un bien-être collectif ; tous y contribuent et tous en reçoivent une reconnaissance. Son approche de gestion présume la compétence et l'intégrité du personnel et des fournisseurs. Elle exerce très peu de contrôle, chacun régit son horaire de travail et ses vacances dans le respect des besoins des clients et des autres collègues. Évidemment la conciliation travail-vie personnelle en est grandement facilitée.

4. LES ENJEUX ET LES PERSPECTIVES FUTURES

Ce tour d'horizon des aspects théoriques et appliqués du BEPT a permis de mettre en lumière des éléments importants pour les organisations et la société en général. Des antécédents et des résultats individuels et organisationnels, reposant sur des données empiriques, mesurables ou observables, et pertinents pour la gestion ont été identifiés. L'application concrète du concept au sein de la société québécoise commence à s'implanter. Toutefois, notre réflexion sur l'état des lieux du BEPT doit se poursuivre, car plusieurs enjeux demeurent.

Sur le plan théorique, nous devons explorer la question à savoir s'il existe un continuum exprimant le niveau de santé, ou deux continuums, l'un allant d'un point neutre à la détresse (négatif) et l'autre allant du point neutre au bien-être (positif). Nous devons déterminer si les facteurs associés aux aspects négatifs de la santé diffèrent de ceux reliés aux aspects positifs. Par exemple, certains facteurs de risques, comme la surcharge de travail, pourraient engendrer le mal-être, mais leur absence ne conduirait pas nécessairement au bien-être. Inversement, certains déterminants, tels que la reconnaissance et la valorisation, pourraient susciter des sentiments de bien-être, mais leur absence

n'entraînerait pas nécessairement la détresse psychologique. De même, les conséquences pour les individus et les organisations pourraient différer. Les indicateurs de fonctionnement négatifs tels que l'absentéisme, les invalidités, les griefs seraient reliés au continuum négatif, tandis que d'autres comme la fidélisation du personnel et de la clientèle se retrouveraient dans la partie positive. D'ailleurs, de façon générale, les résultats du bien-être ont été bien moins documentés que les antécédents, surtout en ce qui concerne les groupes et les organisations. Il n'existe pratiquement pas de données sur les résultantes du BEPT sur les groupes alors que, paradoxalement, les nouvelles formes d'organisation du travail (équipe de projet et structure matricielle, etc.) mettent l'accent sur de telles structures.

Dans les antécédents, il faudrait aller au-delà de la relation de l'entreprise avec ses employés à l'interne pour prendre également en compte la relation avec les clients, les fournisseurs, les actionnaires. L'exemple de DLGL nous éclaire sur ce sujet et démontre la pertinence d'envisager le bien-être dans une perspective globale. La responsabilité sociale constitue également un enjeu important, surtout pour les nouvelles générations. Le respect de l'environnement social et physique, l'engagement de l'organisation dans des activités philanthropiques ou le service à la communauté affectent la réputation de l'entreprise et le désir et la fierté d'en faire partie. La psychologie positive met d'ailleurs en lumière le rôle de chacun des acteurs sociaux, individus, groupes et institutions, dans le développement du bien-être, chacun devant se comporter de façon éthique et morale.

Bien que performance organisationnelle et santé psychologique soient conciliables, il faudrait déterminer si la relation entre les deux évolue de façon constante. En effet, l'exemple de DLGL nous indique que santé financière et bonheur des employés vont de pair, même si le volume d'affaires ne constitue pas la préoccupation première. De même, l'expérience du CHUQ suggère que les indicateurs de fonctionnement attestant une situation normale changent peu, alors que des changements profonds se produisent en ce qui a trait à la qualité de vie au travail. Autrement dit, il s'avère plus adéquat d'envisager une combinaison optimale du BEPT et de la performance financière que de penser en profit ou croissance maximums. La nécessité d'équilibrer les besoins individuels et collectifs et l'atteinte de la mission de l'entreprise exige une maturité et des efforts constants, autant de la part des employés que des actionnaires, car les attentes de chacun évoluent selon des

dynamiques différentes. Le leadership de la haute direction y joue probablement un rôle crucial, mais peu d'études se sont penchées sur cette question. Il faudra apprendre à répondre aux besoins légitimes ou fondamentaux des employés, tout en offrant un service de qualité aux clients et bénéficiaires. Savoir gérer les attentes de tous, celles des nouvelles générations d'employés aussi bien que celles des clients, deviendra crucial.

En ce qui concerne les aspects appliqués du BEPT au sein de la société québécoise, le manque de données est criant. Alors que l'on possède beaucoup de données sur les conséquences du stress et les problèmes de santé mentale, on connaît fort peu le portrait de la santé psychologique positive. Le constat est le même en ce qui concerne les pratiques étatiques, communautaires et organisationnelles. Un recensement plus formel des pratiques et de leur efficacité serait des plus opportuns. Il serait approprié d'évaluer le contexte législatif ici et de voir ce qui se fait ailleurs (en Europe, par exemple) afin d'établir l'efficacité réelle de nos lois.

Les acteurs communautaires travaillent fort pour sensibiliser le public et le monde du travail, mais les activités d'information et de formation doivent s'intensifier. Les ordres professionnels, les diverses associations contribuent toutes à l'amélioration de la santé mentale. Cependant, il convient de distinguer davantage l'approche de prévention des risques psychosociaux de celle de la promotion du bien-être, car il règne souvent une confusion entre les deux. Il serait judicieux d'inviter les différents acteurs sociaux – l'État, bien sûr, mais aussi les universités, les entreprises, etc. – à collaborer et à mieux identifier le rôle de chacun. Il se déroule présentement une consultation sur un projet de normes nationales par la Canadian Standard Association et le Bureau de normalisation du Québec sur la santé et la sécurité psychologique au travail ; cela devrait constituer un apport important pour l'implantation concrète du BEPT dans les entreprises. Évidemment, il faudra ensuite développer les compétences des gestionnaires et des décideurs. L'accent devra davantage porter sur le changement d'attitude que sur l'application de procédures. Il faudra innover et sortir des sentiers battus pour simplifier les processus, alléger la bureaucratie et redonner un sens au travail.

Nous avons recueilli des informations très parcellaires sur les pratiques établies dans les entreprises et nous croyons utile de procéder à l'inventaire des pratiques dans les organisations. Poursuivre les études

empiriques scientifiques, notamment de type recherche-action, avec des mesures valides des facteurs ainsi que des résultats individuels et organisationnels, pris avant et après, s'avère nécessaire pour obtenir des résultats véritablement probants. La documentation qualitative permettra de clarifier les conditions de succès des démarches (résolution de problème et appréciative), de les différencier ou d'en établir la complémentarité. Les recherches devront également tenter de cibler les applications dans les secteurs public et privé, dans les petites et grandes entreprises.

La transformation de nos institutions et de nos entreprises pour améliorer la santé psychologique de nos travailleurs constitue un enjeu de taille. Le BEPT n'est pas une utopie, il est possible de le faire émerger et de le nourrir. Il reste beaucoup de chemin à parcourir pour y parvenir sur une plus grande échelle, mais il nous paraît incontournable de relever ce défi.

BIBLIOGRAPHIE

- ACHILLE, M.A. (2003). « Définir la santé au travail. I. La base conceptuelle d'un modèle de la santé au travail », dans L. Brunet, R. Foucher et A. Savoie (dir.), *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, Montréal, Éditions Nouvelles, p. 65-89.
- BANDURA, A. (2000). « Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness », dans E.A. Locke (dir.), *Handbook of Principles of Organization Behaviour*, Oxford, Blackwell, p. 120-136.
- BEAULIEU, G., L. BRUNET, J. FOREST et A. SAVOIE (2006). « Qu'ont en commun l'expérience de flow, le bien-être psychologique et la détresse psychologique au travail? », communication présentée au 14^e Congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française (AIPTLF), Hammamet, Tunisie, juillet.
- BENSIMON, P. (2010). *Le bien-être au travail : une question de choix pour un meilleur avenir* (Rapport n° R-219), Service correctionnel du Canada.
- BRUCHON-SCHWEITZER, M. (2002). *Psychologie de la santé. Modèles, concepts et méthodes*, Paris, Dunod.
- BRUN, J.P., C. BIRON et H. IVERS (2007). *Démarche stratégique de prévention des problèmes de santé mentale au travail*, Montréal, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.
- BRUN, J.P., C. BIRON, J. MARTEL et H. IVERS (2003). *Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines* (Rapport n° R-342), Montréal, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.

- BRUN, J.P., C. BIRON et F. ST-HILAIRE (2009). *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail*, Montréal, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.
- COOPERRIDER, D.L., D. WHITNEY et J.M. STAVROS (2008). *Appreciative Inquiry Handbook for Leaders of Change*, 2^e éd., Brunswick, Crown Custom Publishing & Berrett-Koehler.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1990). *Flow. The Psychology of Optimal Experience*, New York, Harper & Row Publishers.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. et J. LEFEVRE (1989). «Optimal experience in work and leisure», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 56, n° 5, p. 815-822.
- DAGENAIS-DESMARAIS, V. et C. PRIVÉ (2010). «Comment améliorer le bien-être psychologique au travail», *Gestion*, vol. 35, n° 3, p. 69-77.
- DANNA, K. et R.W. GRIFFIN (1999). «Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature», *Journal of Management*, vol. 25, n° 3, p. 357-381.
- DIENER, E. (1984). «Subjective well-being», *Psychological Bulletin*, vol. 95, p. 542-575.
- DOLAN, S.L., E. GOSSELIN, J. CARRIÈRE et G. LAMOUREUX (2002). *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur.
- FOUCHER, R. (2003). «Développer une vision intégrant performance et santé psychologique», dans L. Brunet, R. Foucher et A. Savoie (dir.), *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, Montréal, Éditions Nouvelles, p. 3-53.
- GABLE, S.L. et J. HAIDT (2005). «What (and why) is positive psychology?», *Review of General Psychology*, vol. 9, n° 2, p. 103-110.
- GAGNÉ, M. et E. DECI (2005). «Self-determination theory and work motivation», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, p. 331-362.
- GOSSELIN, E. et S.L. DOLAN (2001). *Perspective historique de la satisfaction au travail: les avatars d'un concept* (Rapport n° 2001-5), Gatineau, Université du Québec en Outaouais.
- KARASEK, R.A. et T. THEORELL (1990). *Healthy Work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, New York, Basic Books Inc. Publishers.
- LAGUARDIA, J. et R. RYAN (2000). «Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être: théorie de l'autodétermination et applications», *Revue québécoise de psychologie*, vol. 21, n° 2, p. 281-304.
- LE BEAU, G. et S. BOUCHER (2004). «La démarche appréciative positive: nouvelle perspective d'action!», *Organisation du travail*, vol. 27, n° 1, p. 26-28.
- LE LOUARN, J.-Y. (2008). *Les tableaux de bord ressources humaines. Le pilotage de la fonction RH*, Paris, Éditions Liaisons.
- LOUCHE, C. (2007). *Psychologie sociale des organisations*, Paris, Armand Colin.
- LUTHANS, F. et A.H. CHURCH (2002). «Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths», *Academy of Management Executive*, vol. 16, n° 1, p. 57-75.

- MASSÉ, R., C. POULIN, C. DASSA, J. LAMBERT, S. BÉLAIR et A. BATTAGLINI (1998). «The structure of mental health : Higher-order confirmatory factor analysis of psychological distress and well-being measures», *Social Indicators Research*, vol. 45, p. 475-504.
- MEYER, J.P. et L. HERSCOVITCH (2001). «Commitment in the workplace. Toward a general model», *Human Resources Management Review*, vol. 11, p. 299-326.
- MEYER, J.P., D.J. STANLEY, L. HERSCOVITCH et L. TOPOLNYTSKY (2002). «Affective, continuance, and normative commitment to the organization : A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61, p. 20-52.
- MORIN, E. (2010). *La santé mentale au travail : une question de gros bon sens*, <http://www.conseiller.ca/files/2010/11/SSM2010_Estelle-Morin.pdf>, consulté le 24 septembre 2012.
- MORIN, E. et F. ARANHA (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel* (Rapport n° R-543), Montréal, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.
- MORIN, E. et J. FOREST (2007). «Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail», *Gestion*, vol. 32, n° 2, p. 31-36.
- MORIN, E. et C. GAGNÉ (2009). *Donner un sens au travail : promouvoir le bien-être psychologique* (Rapport n° R-624), Montréal, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.
- NAKAMURA, J. et M. CSIKSZENTMIHALYI (2003). «The motivational sources of creativity as viewed from the paradigm of positive psychology», dans L.G. Aspinwall et U.M. Staudinger (dir.), *A Psychology of Human Strengths : Fundamental Questions and Future Directions for a Positive Psychology*, Washington, D.C., American Psychological Association, p. 257-269.
- NORMANDIN, L. (2010). *Mon livre noir sur la CSST*, Longueuil, Groupédéditions.
- O'NEIL, H.F., J. ABEDI et C.D. SPIELBERGER (1994). «The measurement and teaching of creativity», dans H.F. O'Neil et M. Drillings (dir.), *Motivation. Theory and Research*, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates Inc. Publishers, p. 245-263.
- ORGAN, D.W. (1997). «Organizational citizenship behavior : It's construct clean-up time», *Human Performance*, vol. 10, n° 2, p. 85-97.
- ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ – OMS (1948). *Constitution*, Genève, Suisse.
- ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ – OMS (1986). *Chartre d'Ottawa pour la promotion de la santé*, Genève, Suisse.
- ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ – OMS (2004). *Investir dans la santé mentale*, Genève, Suisse.
- OUELLET, F. (2003). *La SST : un système détourné de sa mission*, Napierville, Groupe de communication Sansectra Inc.
- PAGE, K.M. et D.A. VELLA-BRODRICK (2009). «The “what”, “why” and “how” of employee well-being : A new model», *Social Indicators Research*, vol. 90, p. 441-458.
- PAILLÉ, P. (2004). *La fidélisation des ressources humaines*, Paris, Economica.

- POIRIER, G., R.L. RIVEST et H. FRÉCHETTE (2004). *Les nouvelles normes de protection en cas de harcèlement psychologique au travail : une approche moderne*, Montréal, Éditions Yvon Blais.
- RUSSELL, J.E.A. (2008). «Promoting subjective well-being at work», *Journal of Career Assessment*, vol. 16, n° 1, p. 117-131.
- RYAN, R.M. et L.E. DECI (2000). «Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being», *American Psychologist*, vol. 55, p. 68-78.
- SELIGMAN, M.E.P. et M. CSIKSZENTMIHALYI (2000). «Positive psychology, an introduction», *American Psychologist*, vol. 55, n° 1, p. 5-14.
- SIMONTON, D.K. (2000). «Creativity. Cognitive, personal, development and social aspects», *American Psychologist*, vol. 55, n° 1, p. 151-158.
- TARIS, T.W. et P.J.G. SCHREURS (2009). «Well-being and organizational performance : An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis», *Work & Stress*, vol. 23, n° 2, p. 120-136.
- TETRICK, L.E. (2002). «Individual and organizational health», *Historical and Current Perspectives on Stress and Health*, vol. 2, p. 117-141.
- TREMBLAY, M. et T. WILS (2006). «La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous», dans M. Tremblay (dir.), *La mobilisation des personnes au travail*, Montréal, Revue Gestion, p. 34-81.
- VANDENBERG, R.J., P. KYOUNG-OK, D.M. DEJOY, M.G. WILSON et C.S. GRIFFIN-BLAKE (2002). «The healthy work organization model: Expanding the view of individual health and well-being in the workplace», *Historical and Current Perspectives on Stress and Health*, vol. 2, p. 57-115.
- VANDENBERGHE, C. (2006). «Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégies d'intervention», dans M. Tremblay (dir.), *La mobilisation des personnes au travail*, Montréal, Revue Gestion, p. 296-313.
- WARR, P. (2003). «Well-being and the workplace», dans D. Kahneman, E. Diener et N. Schwarz (dir.), *Well-Being : The Foundations of Hedonic Psychology*, New York, Russell Sage Foundation, p. 392-412.
- WATSON, D. (2002). «Positive affectivity. The disposition to experience pleasurable emotional states», dans C.R. Snyder et S.J. Lopez (dir.), *Handbook of Positive Psychology*, Oxford, Oxford University Press, p. 106-119.
- WILSON, M.G., D.M. DEJOY, R.J. VANDENBERG, H.A. RICHARDSON et A.L. MCGRATH (2004). «Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 77, p. 565-588.
- WRIGHT, T.A., R. CROPANZANO et D.G. MEYER (2004). «State and trait correlates of job performance : A tale of two perspectives», *Journal of Business and Psychology*, vol. 18, n° 3, p. 365-383.

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ENTREPRISES COLLECTIVES¹

**Une meilleure gestion que
dans les entreprises privées ?**

*Guy Bellemare,
Louise Briand,
Romaine Malenfant
et Amélie Champagne*

-
1. Dans ce chapitre, nous retenons cette notion d'entreprises collectives, car elle permet de tenir compte des organismes à but non lucratif, des entreprises d'économie sociale et des coopératives. Pour une discussion des caractéristiques des entreprises d'économie sociale et des coopératives au Québec, voir Favreau (2010).

RÉSUMÉ

Une perception tenace veut que les entreprises collectives soient moins bien gérées que les entreprises privées. Dans ce chapitre, nous contes-tons les propositions au sujet de la piètre qualité de la gestion et la thèse voulant que les entreprises collectives doivent copier les pra-tiques des entreprises privées ou publiques. Notre démonstration est structurée de la façon suivante. La première partie présente la défi-nition retenue des notions d'entreprises collectives et de gestion des ressources humaines (GRH). Dans la deuxième partie, nous évaluons l'importance des entreprises collectives dans le monde et au Québec, et illustrons leur résilience supérieure à celle des entreprises privées. Dans la troisième partie, nous présentons des résultats d'études (étran-gères, canadiennes et québécoises) portant sur le travail et la GRH dans les entreprises collectives permettant de soutenir l'hypothèse d'une meilleure GRH dans celles-ci que dans les entreprises du secteur privé. Dans la quatrième partie, nous présentons des résultats de recherches permettant de remettre en question la thèse de l'isomor-phisme institutionnel. Finalement, dans la cinquième partie, nous discutons de la portée de ces résultats, de certaines lacunes de la recherche et en dégageons des pistes de recherche et des recomman-dations pour l'action publique et pour le développement du secteur des entreprises collectives.

Dans les entreprises collectives, la gestion des ressources humaines (GRH) serait une fonction de gestion déterminante de la performance. La GRH constitue en effet un outil de gestion essentiel au maintien et à l'actualisation des particularités organisationnelles et culturelles dans ces entreprises (Chorum, 2007). De plus, il est généralement admis que la performance économique et sociale des entreprises est largement tributaire des conditions de travail des salariés et des bénévoles qui y travaillent (Meinhard et Sakinofsky, 2007 ; CSMO-ESAC, 2007). Or il appert que dans les années à venir, les entreprises collectives feront face à un marché du travail très compétitif et qu'elles éprouveront de plus en plus de difficultés à recruter du personnel et à le retenir. On peut dès lors anticiper des problèmes importants de relève de la main-d'œuvre (Bellemare *et al.*, 2006 ; CSMO-ESAC, 2006b) et la nécessité, pour les directions d'entreprises, d'améliorer leur GRH.

Par ailleurs, les entreprises collectives font face à des dilemmes en matière de GRH. Comme pour les entreprises du secteur marchand, les entreprises collectives se heurtent à un dilemme entre la quantité et la qualité des emplois. Doivent-elles prioriser la création d'un nombre plus grand d'emplois à des conditions de travail inférieures ou opter pour moins d'emplois et offrir de meilleures conditions de travail ? (Richez-Battesti, Petrella et Melnik, 2011) À ce qui précède s'ajoutent des enjeux propres aux entreprises collectives. D'abord, celui du compromis entre la qualité des emplois et l'obligation de répondre aux besoins d'utilisateurs qui ont souvent peu de ressources. Il devient en effet nécessaire de trouver un équilibre entre des emplois mieux payés et avec de meilleures conditions de travail, d'une part, et l'offre de services aux utilisateurs qui sera plus ou moins grande selon le niveau des conditions de travail offertes aux salariés, d'autre part. Mentionnons ensuite que dans plusieurs entreprises collectives, la mission de l'organisme est très importante tant aux yeux de la direction qu'à ceux des salariés et bénévoles. Un autre dilemme concerne alors la quantité des emplois par rapport à la professionnalisation de ceux-ci et du secteur. Plusieurs entreprises collectives jouent en effet un rôle important en matière d'insertion en offrant des emplois à des catégories de main-d'œuvre moins qualifiées. La professionnalisation des emplois dans les entreprises collectives peut constituer un frein à cette capacité d'insertion en emploi, mais elle peut aussi constituer un outil de reconnaissance du travail des salariés du secteur et un outil de valorisation monétaire de ces emplois. Ces éléments posent donc des défis particuliers pour la GRH dans les entreprises collectives.

Une perception tenace veut que les entreprises collectives soient moins bien gérées que les entreprises privées. Selon cette perception, les gestionnaires des entreprises collectives étant, la plupart du temps, issus des rangs des militants à l'origine de l'entreprise, ils sont d'abord des spécialistes de la mission de l'entreprise avant d'être des spécialistes de la gestion. Ainsi, ils seraient moins bien préparés que les gestionnaires des entreprises privées à gérer l'organisation. De plus, le mode de gestion démocratique aurait pour effet de politiser et de ralentir les décisions (Matthews, 1994 ; Riger et Keys, 1987 ; Rothschild-Whitt et Whitt, 1986). Le plus grand changement associé à la croissance des entreprises collectives est la pression vers la formalisation des procédures et des politiques (Meyer et Rowan, 1977). La forte demande pour les services diminuerait en effet le temps disponible pour la prise de décision consensuelle, encourageant ainsi la stratification de l'autorité, la coordination et le contrôle centralisés (Katz et Kahn, 1978, cité dans Gravel, Bellemare et Briand, 2007, p. 29-30). Toutefois, les entreprises collectives compenseraient généralement ces faiblesses par une plus grande motivation de leurs employés, qui tirerait sa source d'un engagement plus important de ceux-ci à l'égard des valeurs et de la mission portées par l'organisation².

Un survol de la littérature managériale au sujet des entreprises collectives révèle qu'elles font face au défi de devenir plus efficaces et plus efficientes, afin de contrer les pressions croissantes exercées par les différentes parties prenantes (les fondations, les gouvernements, les clients, les employés, etc.). Les entreprises collectives sont alors enjointes de devenir plus efficaces et efficientes et d'adopter de *meilleures pratiques* de gestion, notamment en matière de gestion des ressources humaines (Barragato, 2002 ; Herman et Renz, 2004 ; Chetkovich et Frumkin, 2003 ; Parry *et al.*, 2005). Pour plusieurs des auteurs, tant ces pressions que l'idée de meilleures pratiques signifient d'adopter les pratiques des entreprises privées ou de la bureaucratie gouvernementale et, à terme, de perdre les valeurs et pratiques qui font la spécificité des entreprises collectives. Sur le plan théorique, ce type d'argument s'appuie

2. La généralité de cette dernière appréciation est relative. Ainsi, dans leur étude, Champagne et ses collaborateurs (à paraître) n'ont pas constaté cette dimension d'engagement supérieur. Les jeunes moins scolarisés en phase d'insertion en emploi ne se préoccupaient pas du tout qu'il s'agisse d'une entreprise d'économie sociale ; c'est l'expérience de travail qu'ils cherchaient. Pour ce qui est des gestionnaires intermédiaires (superviseurs) et des employés permanents, c'est surtout le climat de travail et le respect entre les individus qui étaient importants. Cette orientation vers les valeurs est plutôt présente chez la direction et chez les jeunes plus scolarisés.

sur la thèse de l'isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powel, 1991), qui suggère que les petites organisations sont assujetties à trois processus contribuant à les rendre de plus en plus similaires dans le temps : la pression coercitive politique ou culturelle (par exemple, les exigences de reddition de comptes des bailleurs de fonds), la tendance mimétique dérivée de l'incertitude environnementale (qui les incite à imiter les pratiques des autres organisations) et, finalement, l'influence normative professionnelle (par exemple, des gestionnaires formés dans des départements de gestion enseignant essentiellement les mêmes choses, ou les exigences des ordres professionnels pouvant conduire à une standardisation des pratiques de gestion).

Dans ce chapitre, nous allons contester les propositions précédentes (la piètre qualité de la gestion et la thèse de l'isomorphisme). À partir d'une revue de littérature, nous allons : 1) cerner le débat au sujet de la qualité de la GRH dans les entreprises collectives comparativement à celle qui est pratiquée dans les entreprises privées de taille comparable ; et 2) montrer que les entreprises collectives peuvent créer des pratiques qui limitent, sinon annihilent, les tendances à l'isomorphisme institutionnel. La comparaison entre les entreprises collectives et les entreprises privées est importante, car, face à la thèse de l'isomorphisme institutionnel, une différence significative des pratiques de GRH et des conditions de travail entre les deux secteurs pourrait indiquer que cet isomorphisme n'a pas la puissance qu'on lui prête. Par le fait même, la comparaison inciterait à déplacer la question de recherche vers les spécificités propres de la gestion dans les entreprises collectives comme facteurs de développement et de préservation de l'autonomie de gestion. Sur le plan métathéorique, la comparaison incite fortement à poser la question de l'efficacité des modèles économiques différenciés de la coopération par rapport à celui de la compétition capitaliste.

Notre démonstration est structurée de la façon suivante. La première partie présente la définition retenue des notions d'entreprises collectives et de gestion des ressources humaines. Dans la deuxième partie, nous évaluons l'importance des entreprises collectives dans le monde et au Québec, et illustrons leur résilience supérieure à celle des entreprises privées. Dans la troisième partie, nous présentons des résultats d'études (étrangères, canadiennes et québécoises) portant sur le travail et la GRH dans les entreprises collectives. Nous terminons cette troisième partie en présentant des résultats de recherches qui montrent qu'il est parfois nuisible pour des entreprises collectives d'importer des pratiques issues du

secteur privé. Dans la quatrième partie, nous présentons des résultats de recherches permettant de remettre en question la thèse de l'isomorphisme institutionnel. Finalement, dans la cinquième et dernière partie, nous discutons de la portée de ces résultats, de certaines lacunes de la recherche et en dégageons des pistes de recherche et des recommandations pour l'action publique et pour le développement du secteur des entreprises collectives.

1. DES DÉFINITIONS

1.1. Les entreprises collectives et la comparaison avec le *non-profit sector*

Les entreprises collectives réfèrent généralement aux organisations ou entreprises dotées d'une mission de performance économique et sociale (Vienney, 1994 ; O'Boyle, 1996 ; Vaillancourt et Jetté, 1997 ; Shragge et Fontan, 2000 ; MacPherson, 2003 ; Goldenberg, 2004). Les entreprises collectives sont actives dans des secteurs marchands et non marchands. C'est à leurs finalités de même qu'à leurs particularités organisationnelles (règles institutionnelles, rapports à l'État et au marché) qu'il convient de reconnaître et de distinguer les entreprises collectives de celles des autres secteurs (Defourny et Monzon Campos, 1992 ; Demoustier, 2001). Dit plus simplement, le projet d'entreprise collective réfère à l'idée de s'associer pour entreprendre autrement (Demoustier, 2001).

Au Canada, il importe de différencier le *non-profit sector* des entreprises collectives (Vaillancourt, 2006 ; Chartrand *et al.*, 2005 ; Favreau, 2005). Le *non-profit sector* met l'accent sur le caractère non lucratif des entreprises, ce qui inclut donc les écoles privées à but non lucratif et les hôpitaux, tandis que les entreprises collectives mettent davantage l'accent sur l'esprit d'entreprise communautaire et sur le partage collectif des surplus. Les entreprises collectives englobent ainsi les coopératives et les mutuelles, mais excluent les organismes étatiques des secteurs de la santé et de l'éducation.

Le *non-profit sector* et les entreprises collectives se différencient de plus sur la base des valeurs et des pratiques qu'elles engendrent. Nous retenons notamment les modalités de l'exercice de l'autonomie et de la distribution des surplus. Le tableau 7.1 reprend le résumé de leurs différences établies par Vaillancourt (2006).

TABLEAU 7.1.

Comparaison entre le *non-profit and voluntary sector* et l'économie sociale

<i>Non-profit and voluntary sector</i>	Économie sociale (définition du Chantier de l'économe sociale)
Organisme non gouvernemental.	Entreprise ou organisme qui sert ses membres ou la collectivité plutôt que simplement engendrer des profits et viser des rendements financiers.
Autonomie (indépendant et capable de réglementer ses propres activités).	Autonomie de gestion par rapport à l'État.
Statut bénévole (profite dans une certaine mesure de dons en temps et en argent).	Intégration dans ses statuts et ses façons de faire d'un processus de décision démocratique impliquant les usagers et les travailleurs.
Non-distribution des bénéfices.	Primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et revenus.
Constitué de façon formelle en personne morale ou enregistré en vertu d'une loi donnée.	Fondement de ses activités sur les principes de la participation, de la prise en charge et de la responsabilité individuelle et collective.

Source : Vaillancourt, 2006, p. 13.

Enfin, le *non-profit sector* et les entreprises collectives se distinguent également sur la base des traditions de recherche qui les animent. Le courant d'analyse *non-profit sector*, marqué par les travaux de l'Université Johns Hopkins et privilégié par les chercheurs canadiens (notamment Hall *et al.*, 2004, 2005a, 2005b ; *Imagine Canada*), étudie les raisons de l'évolution et de la croissance de ce secteur et son rôle dans la société, l'économie et le développement du capital social. Une des thématiques majeures des recherches anglo-saxonnes sur le *non-profit sector* concerne la question de l'isomorphisme. Développée entre autres par les auteurs DiMaggio et Powell (1991), l'hypothèse de l'isomorphisme institutionnel est que le *non-profit sector*, parce que minoritaire dans les économies occidentales et en situation de dépendance économique face à ses bailleurs de fonds, aura tendance à se voir imposer des pratiques de gestion et des formes organisationnelles propres au secteur privé ou au secteur public, selon le type de bailleurs de fonds. D'où l'importance accordée dans ce courant de recherche aux comparaisons *non-profit sector*/entreprise privée et à l'étude des contrats entre les bailleurs de fonds et le *non-profit sector*. Les études se focalisent aussi surtout sur les établissements locaux à l'aide de grands questionnaires nationaux ou étatiques (*Imagine Canada*, par exemple) et très rarement sur le rôle et l'action des regroupements d'entreprises *non-profit*. De plus, ces études se comparent rarement avec des entreprises de taille semblable, ce qui

vient biaiser les résultats. D'inspiration européenne, le champ scientifique des entreprises collectives vise pour sa part à rendre compte du croisement des objectifs sociaux et économiques, du processus démocratique interne des entreprises et de leur contribution à la démocratisation économique des sociétés. Il est constitué de recherches qui étudient les interfaces entre les entreprises et l'État (Proulx, Bourque et Savard, 2005), les responsabilités entre l'État, le marché et l'économie sociale (Vaillancourt et Jetté, 1997), ou le processus d'institutionnalisation d'entreprises du secteur (Briand, Bellemare et Gravel, 2006). Quoi qu'il en soit des particularités propres à chacun des deux courants d'analyse, Favreau (2005) leur attribue le bienfait d'avoir contribué à sortir les organisations *non-profit* et les entreprises collectives de leur marginalité, tant dans la place qui leur est accordée dans l'espace public qu'en matière de recherche en sciences économiques et sociales.

Pour les fins de ce chapitre, les entreprises collectives sont définies comme englobant les organismes sans but lucratif, les coopératives, les mutuelles et les associations. Cette définition très large est nécessaire pour les fins de ce texte, car les recherches empiriques rendent souvent impossible la séparation des résultats selon les formes d'organisations des entreprises collectives. Cette définition large a pour avantage d'accroître ainsi le nombre d'études ayant réalisé des comparaisons entre les entreprises collectives et entreprises privées.

1.2. Définitions de la GRH

L'analyse des diverses définitions de la GRH révèle une grande variété. Pour les fins de ce chapitre, nous en avons retenu deux. D'abord, celle de Comeau-Vallée (2009, p. 32) qui définit la GRH comme « [l']ensemble des activités, incluant les politiques et les pratiques, qui visent à attirer, motiver, conserver le personnel dans le but de contribuer à la réalisation des objectifs organisationnels ». Ensuite, celle Dolan *et al.* (2002, p. 15), selon qui la GRH est « l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels ». Plus concrètement, Dolan et ses collègues identifient les activités suivantes : la formulation d'une stratégie de ressources humaines, la planification des besoins en ressources humaines, la dotation, l'évaluation du rendement, le développement des ressources humaines, la rémunération

et la motivation, l'amélioration du climat de travail, le maintien de relations de travail satisfaisantes, l'évaluation et le contrôle de la gestion des ressources humaines. Ainsi, pour les fins de ce chapitre, les études en GRH qui seront analysées seront celles qui réfèrent à une ou à plusieurs de ces activités énoncées par Comeau-Vallée et Dolan *et al.*

2. L'IMPORTANCE ET LA RÉSILIENCE DES ENTREPRISES COLLECTIVES

2.1. L'importance économique des entreprises collectives

Les entreprises collectives retiennent de plus en plus l'attention en raison de leur développement rapide depuis une vingtaine d'années. À l'échelle mondiale, l'Organisation internationale du travail (OIT) estime que les entreprises collectives (coopératives, mutuelles et associations) représentent près de 10 % du produit national brut (PIB), 10 % des emplois et 10 % de la finance (Ashagrie, 2011). Selon Co-operatives UK (Mayo, 2012), il y a 328 millions de détenteurs d'actions de compagnies, mais plus de 1 milliard de membres propriétaires de coopératives dans le monde. En Europe, les entreprises collectives représentent entre 8 et 10 % de l'emploi (15 pays) avec des pointes au Pays-Bas (16,64 %) et au Danemark (13,85 %) (CIRIEC, 2000). En France, l'économie sociale et solidaire compte 2,3 millions d'emplois représentant près de 14 % des salariés du privé (Observatoire national de l'économie sociale, 2012).

Au Canada, en 2003, les 160 000 entreprises collectives représentaient 4 % du PIB canadien et près de 2 millions de salariés, soit environ 20 % des employés non gouvernementaux (Stone et Nouroz, 2007), en plus de la valeur de la contribution des milliers de travailleurs bénévoles qui, en vertu des règles comptables actuelles, n'est pas prise en compte (Mook, Quarter et Richmond, 2006). La part des coopératives ne cesse de croître dans l'économie canadienne, comme en témoigne cet extrait tiré de Noreau (2011, p. 17) :

entre le début des années 1930 et 2008, le nombre de coopératives non financières a été multiplié plus de cinq fois au Canada et le nombre de membres, lui, est neuf fois supérieur à ce qu'il était. Durant la même période, la population canadienne a triplé, ce qui fait croire que la formule coopérative a gagné en popularité.

Au Québec, selon le Chantier de l'économie sociale (2012), l'économie sociale compte plus de 7 000 entreprises collectives (coopératives et entreprises d'économie sociale), plus de 125 000 emplois, plus de 17 milliards de dollars de chiffre d'affaires et correspond à plus de 8 % du PIB. «Au cours des 10 dernières années, le nombre d'emplois coopératifs a progressé de 6,1 % par an en moyenne, tandis que la population en emploi au Québec a augmenté de 1,9 % pendant la même période» (MDEIE, 2008, p. 7).

2.2. La résilience supérieure des coopératives comparativement aux entreprises privées à but lucratif

Les études relatives à la résilience concernent surtout le secteur financier, un secteur qui a été particulièrement éprouvé ces dernières années. Selon Birchall et Ketilson (2009), les coopératives financières ont mieux résisté que les banques à la crise financière de 2008 et voient leur clientèle, leurs actifs et dépôts ainsi que le volume de leurs prêts croître, à la suite des inquiétudes des clients quant à la stabilité des banques privées. La résilience des coopératives financières serait attribuable au fait que ces dernières spéculent moins sur les produits financiers risqués, qu'elles dépendent de leurs membres et non pas des marchés pour leur financement et qu'elles sont souvent tenues de conserver une plus grande proportion de capital en garantie. Bref, ce sont des entreprises plus stables que les banques privées (voir également Ferrie, 2008).

Enfin, Birchall (2009) dégage les avantages suivants des entreprises coopératives par rapport aux entreprises privées. Les coopératives arrivent davantage à rejoindre les plus pauvres, sont capables de créer davantage de richesse que les entreprises privées, peuvent croître au moins aussi rapidement, ont une flexibilité organisationnelle plus grande que les entreprises privées à la recherche de profits et, finalement, ont un bassin plus vaste de membres «actionnaires». Globalement, les coopératives contribuent davantage à la stabilité des sociétés.

Selon Statistique Canada, pour la période 1997-2007, la croissance des entreprises à but non lucratif, excluant les hôpitaux, universités et collèges, «a été plus vigoureuse 6 fois sur 11, ce qui s'est traduit par une hausse annuelle moyenne (du PIB) de 7,1 % pour ce secteur et de 5,8 % pour le Canada» (Noreau, 2011, p. 15).

2.3. Quelques données empiriques québécoises

L'étude réalisée par le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) du Québec en 2008 montre que le taux de survie des entreprises coopératives est près de deux fois celui des entreprises du secteur privé après 5 et 10 ans (tableau 7.2).

TABLEAU 7.2.
Taux de survie moyen des entreprises privées et coopératives au Québec, 2008

Entreprises	Taux de survie après 5 ans	Taux de survie après 10 ans
Entreprises coopératives.	62 %	44 %
Entreprises privées.	35 %	20 %

Source : MDEIE, 2008.

Les études internationales sur la qualité des services de garde démontrent généralement que celle-ci est meilleure dans les entreprises à but non lucratif et publiques que dans les entreprises privées. Au Québec, les centres de la petite enfance (CPE) surclassent la qualité des services de garde offerts par les garderies commerciales (Japel, Tremblay et Côté, 2005).

2.4. Comment expliquer ces performances supérieures des entreprises collectives au chapitre de la résilience ?

Pour expliquer la résilience plus grande des entreprises collectives, diverses raisons sont avancées.

L'étude du MDEIE suggère que la formule coopérative explique en bonne partie ce succès : la force du groupe, le partage des risques, des expertises et des intérêts qui convergent vers un même projet. D'autres recherches indiquent qu'elles sont tout simplement mieux gérées que les entreprises privées de taille identique (voir la section suivante du texte).

À ce qui précède, nous ajoutons une hypothèse à l'effet que la présence de regroupements sectoriels dans le secteur de l'économie sociale contribue à soutenir les entreprises locales dans leur gestion. Concrètement, cela réfère à l'idée que l'esprit de collaboration qui caractérise les entreprises collectives favorise la mise en commun et le partage de

connaissances et de bonnes pratiques, et que cette collaboration est plus difficile à implanter au sein d'entreprises privées qui se font concurrence dans le but de maximiser leurs profits.

3. UN BILAN DES ÉTUDES COMPARATIVES ENTRE ENTREPRISES COLLECTIVES ET ENTREPRISES PRIVÉES SUR LES ENJEUX DU TRAVAIL ET LA GRH

Les recherches montrent que lorsque les entreprises collectives sont comparées à des entreprises privées de taille comparable, elles offrent généralement des conditions salariales similaires. Toutefois, puisque la main-d'œuvre dans le secteur à but non lucratif est souvent plus instruite que celle du secteur privé comparable, cela constitue une sous-rémunération relative.

Aussi, les entreprises collectives offrent plus de programmes d'avantages sociaux et plus de régimes de retraite que les entreprises privées de taille identique. Elles adoptent davantage de politiques et pratiques de gestion considérées comme les meilleures par la littérature en GRH : information aux employés, formation, horaires flexibles, politiques écrites, adoption de plans de formation, gestion du rendement, etc.

Ce qui en ressort comme image globale, c'est que le secteur des entreprises collectives est plus organisé et plus professionnel dans sa gestion des ressources humaines que celui des entreprises privées de taille comparable. Voyons ceci plus en détail.

3.1. Les comparaisons entre entreprises collectives et privées sur le plan international

Il faut noter que les recherches recensées font rarement une analyse comparative entre entreprises privées et collectives en tenant compte de la taille des entreprises, ce qui induit potentiellement un biais dans l'interprétation des résultats, puisque les entreprises collectives sont généralement de petite taille. Or il est reconnu que les moyennes et grandes entreprises ont plus de chances d'avoir plusieurs activités de gestion des ressources humaines formalisées que les petites entreprises. Notons de plus que les connaissances relatives à la GRH dans les entreprises collectives sont essentiellement inférées des résultats de recherches

menées dans le courant d'analyse *non-profit*, puisque l'intérêt pour la GRH dans le courant de l'économie sociale est relativement nouveau. On compte relativement peu d'études qui effectuent ces comparaisons, si bien que les résultats sont encore fragmentaires. En dépit des obstacles que présente la recension des recherches, nous observons que les études existantes permettent de dégager un bilan plutôt positif de la GRH dans les entreprises collectives :

1. Les salaires, avantages sociaux et conditions matérielles de travail y sont inférieurs à ceux trouvés dans les entreprises privées (McMullen et Schellenberg, 2003a, 2003b ; McMullen et Brisbois, 2003), toutefois les écarts s'estompent lorsque la taille des entreprises analysées est comparable ;
2. L'écart dans la distribution des salaires est moins grand dans les entreprises collectives et le sentiment d'équité que cela génère a des effets positifs sur la motivation des salariés (Bisault, 2012 ; Leete, 2000 ; Paquet et Najem, 2006)³ ;
3. Les entreprises collectives ont davantage de politiques écrites de GRH (Paquet et Najem, 2006 ; Bellemare *et al.*, 2006) ;
4. Les entreprises collectives sont plus transparentes dans leur gestion (Bellemare *et al.*, 2006 ; Paquet et Najem, 2006 ; Tortia, 2006 ; Simonet, 2006) ;

3. Tout un courant de littérature postule, à la suite d'analyse d'études empiriques allant dans ce sens, un échange de la part des employés entre des éléments de rémunération intrinsèque et des éléments de rémunération monétaire (Rose-Ackerman, 1996 ; Handy et Katz, 1998 ; Borzaga et Tortia, 2006 ; Benz, 2005). Une autre expression de ce genre de conclusion trop rapide est l'hypothèse soulevée par Handy et Katz (1998), qui proposent, dans un article théorique, que les entreprises collectives «*[are] getting more by paying less*» ! C'est-à-dire que les faibles salaires permettraient aux entreprises collectives d'attirer des candidats plus près de leurs valeurs. Selon nous, il ne faut pas oublier le fait que ces organisations étant plus démocratiques et transparentes dans leur gestion que les entreprises privées, les employés constatent rapidement que localement, il y a relativement peu de marge de manœuvre monétaire pour négocier. Ils adaptent alors leurs attentes en conséquence et ne voient pas la valeur instrumentale de la syndicalisation en cette matière (Paquet, Deslauriers et Sarrazin, 1999). Mais lorsqu'ils trouvent un mode d'organisation adapté, ils peuvent se syndiquer largement et réussir à obtenir des gains salariaux majeurs, comme dans le cas des CPE au Québec (hausse de 35% des salaires sur quatre ans en 1999 [Bellemare *et al.*, 2006]).

5. L'engagement, la motivation, la confiance et la satisfaction⁴ des employés sont plus grands dans les entreprises collectives (Lanfranchi et Narcy, 2008 ; Saunders, 2004 ; Borzaga et Tortia, 2006 ; Benz, 2005 ; Dussuet et Flahaut, 2007a ; Brown et Yoshioka, 2003) ;
6. Les entreprises collectives offrent davantage de programmes de soutien personnel et à la famille et plus de formations formelles à leur personnel (McMullen et Schellenberg, 2003a ; McMullen et Brisbois, 2003, Tremblay, 2011) ; surtout, l'engagement des directions des entreprises à l'égard du soutien et de la famille favorise une accessibilité réelle aux programmes⁵ ;
7. Le travail dans les secteurs associatifs serait moins discriminatoire à l'égard des femmes et constituerait une source de motivation (Étienne et Narcy, 2007 ; Lanfranchi et Narcy, 2008 ; Winstanley, 2004), un élément essentiel de la GRH, puisque la qualité du travail émotionnel contribue à augmenter l'implication et la participation des travailleuses (Hochschild, 1983 ; Gutek, 1995 ; Bellemare, 1999).

Dans une étude récente, Richez-Battesti et ses collègues (2011) ont examiné la qualité des emplois dans les entreprises collectives en France et ont effectué une des rares comparaisons entre elles et les secteurs

-
4. Tortia (2008) montre que le degré de satisfaction plus élevé dans les entreprises collectives trouve sa source dans le développement professionnel, l'autonomie au travail, la reconnaissance, la créativité et l'utilité du travail. Dans l'étude de Champagne *et al.* (à paraître), certains superviseurs et employés permanents peu scolarisés étaient déchirés entre la possibilité d'«aller voir ailleurs» pour avoir un meilleur salaire et de meilleures conditions de travail, mais en sachant très bien, par expérience, qu'ils risquaient d'y perdre sur le plan du respect de leur valeur en tant que personne.
 5. Par exemple, plusieurs recherches ont montré que l'utilisation par les employées et particulièrement par les employés masculins de programmes de conciliation travail-famille est beaucoup moins importante que ce que les lois et les politiques d'entreprises permettent. Une des raisons importantes est le caractère masculiniste de la gestion des entreprises. Tremblay (2011) a comparé, au Québec, le type de mesures de conciliation travail-famille et leur usage dans quatre domaines d'activité : en économie sociale et dans les secteurs policier, du travail social et du secteur infirmier. Les résultats montrent que les entreprises collectives offrent davantage de ces mesures que les autres secteurs. Pour les répondants, ce résultat favorable du secteur de l'économie sociale s'explique par le lien ressenti dans ces organisations entre les luttes sociales, les besoins des individus et l'existence d'un bon soutien organisationnel à l'égard de la conciliation. «Les valeurs syndicales et coopératives à l'origine de la fondation de certains organismes communautaires expliquent que des mesures de conciliation se retrouvent dans les conditions de travail des employés de ces organismes» (p. 14).

privé et public⁶. L'analyse factorielle montre que, sans tenir compte toutefois de la taille des entreprises, « l'ensemble des entreprises collectives arrive en meilleure position que les deux autres » (p. 69) sur les deux dimensions suivantes : organisation du travail et équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale, ainsi que pour la formation et le développement des compétences. Les entreprises collectives se positionnent aussi très correctement dans la dimension « insertion et accès au marché du travail pour laquelle elles obtiennent un score proche de celui des organisations publiques » (p. 69). Par ailleurs, leur analyse des données de l'enquête gouvernementale, à partir de la Déclaration mensuelle des mouvements de main-d'œuvre, montre que

l'ÉSS détruit moins d'emplois que les entreprises privées lucratives. L'économie sociale et solidaire permettrait une plus grande stabilité des emplois que les entreprises privées classiques. On observe que le taux de *turnover* au sein des OEES (organisations de l'économie sociale et solidaire) apparaît plus faible que celui des entreprises privées lucratives dans certains secteurs des services (p. 71).

Ces bons résultats doivent toutefois être nuancés, car sur les dimensions santé et sécurité au travail, flexibilité et sécurité de l'emploi et conditions de travail, les entreprises collectives arrivent en dernière position. « L'ÉSS obtient toutefois des résultats égaux ou meilleurs que ceux du secteur privé lucratif sur la dimension satisfaction, rémunération et autres avantages et sur la dimension relations professionnelles » (p. 71).

L'étude de Parry *et al.* (2005) compare les pratiques de GRH d'entreprises collectives et d'entreprises du secteur public anglais de services aux toxicomanes. Ils concluent que, à l'exception des conditions salariales et du niveau d'investissement dans la formation de la main-d'œuvre, les entreprises collectives se comparent avantageusement aux pratiques du secteur public, pourtant monétairement mieux doté. Il est donc erroné, selon les auteurs, de penser que les entreprises collectives ont des pratiques de gestion moins sophistiquées que les entreprises du secteur public.

6. Les auteurs élaborent un indice composite de la qualité des emplois construit sur les dimensions suivantes : satisfaction, rémunération, et autres avantages liés au travail, santé et sécurité au travail, insertion et accès au marché du travail, formation et développement des compétences, flexibilité et sécurité de l'emploi, conditions de travail, relations professionnelles et équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale. Étude réalisée à partir des données de l'enquête INSEE emploi 2006 et de son enquête complémentaire Conditions de travail 2005.

3.2. Comparaisons entre les entreprises collectives et les entreprises privées de taille identique au Québec et Canada

La recherche de Bellemare *et al.* (2006) de même que celle de Paquet et Najem (2006) montrent que lorsque les entreprises collectives sont comparées à des entreprises privées de taille semblable, elles offrent généralement des conditions salariales comparables. Toutefois, la main-d'œuvre dans les entreprises collectives est plus instruite que celle du secteur privé comparable, ce qui constitue une sous-rémunération relative.

Nous présentons dans le tableau 7.3 quelques-uns des résultats de l'étude de Paquet et Najem (2006). Cette étude, fondée sur les données de l'Enquête sur la main-d'œuvre et le travail (EMTE) de 2002, présente une analyse comparée des entreprises collectives et des entreprises privées canadiennes de 50 employés et moins. Signalons que la majorité des entreprises collectives ont moins de 20 employés et que la comparaison aurait dû jouer en leur défaveur. Paradoxalement, les résultats confirment un avantage marqué dans les entreprises collectives au chapitre de la fréquence des pratiques de GRH, faisant ainsi écho aux études internationales précédemment discutées.

De cette étude, nous dégageons que les entreprises collectives offrent plus de régimes d'assurance et de retraite, et adoptent davantage des politiques et des pratiques de gestion considérées comme les meilleures par la littérature en gestion des ressources humaines : information aux employés, formation, horaires flexibles, politiques écrites, adoption de plans de formation, gestion du rendement, rejet assez généralisé de la rémunération au rendement, etc. Souvent, la fréquence de la présence de ces politiques et pratiques est de plus du double dans les entreprises collectives que celle que l'on observe dans les entreprises du secteur privé de taille semblable. Aussi, la supériorité des entreprises collectives s'accroît lorsque l'on compare leur situation avec celle des entreprises privées de 20 employés et moins, comme l'ont fait Bellemare et ses collègues (2006).

La recherche de Bellemare *et al.* (2006), menée sur la GRH dans les centres communautaires de loisirs (CCL), révèle en effet que les CCL se positionnent aussi bien que les entreprises privées de 20 employés ou moins sur la plupart des indicateurs de GRH, mais font beaucoup

TABLEAU 7.3.

Comparaison d'indicateurs de l'EMTE

Indicateurs	Entreprises privées	Entreprises collectives
Salaire horaire moyen.	14,38 \$	14,15 \$
Pourcentage d'employés à temps plein.	72,2 %	67,2 %
Portion des avantages sociaux sur la masse salariale.	3,8 %	6,3 %
Portion du régime de retraite ou RÉER collectif sur la masse salariale.	26,1 %	36,1 %
Pourcentage d'employés régis par une convention collective.	8,6 %	24,2 %
Ratio de recrutement interne.	18,5 %	30,9 %
Outil de sélection lors de l'embauche :		
• Tests de compétences particulières	5,4 %	10,1 %
• Examen médical	3,5 %	12,8 %
• Examen de connaissances	67,3 %	73,6 %
Pourcentage d'employés ayant reçu une formation liée à l'emploi.	19,9 %	41,1 %
Pourcentage d'employés ayant reçu une formation hors travail.	24,9 %	35,6 %
Présence d'une évaluation de rendement.	44,9 %	59,8 %
Démocratie au travail :		
• Présence d'une procédure formelle de plaintes	30,1 %	57,5 %
• Employés régis par une convention collective	8,6 %	24,2 %
• Pratiques démocratiques au travail*		
– 3 ou moins	48,6 %	37,0 %
– 4 à 6	35,0 %	46,8 %
– 7 et plus	16,4 %	19,2 %
Pourcentage de satisfaction par rapport au travail (très satisfait et satisfait).	90,6 %	91,5 %
Pourcentage de satisfaction par rapport au salaire (très satisfait et satisfait).	78,4 %	71,9 %
Ratio annuel de démission des employés.	17,5 %	13,9 %

* Partage des informations de gestion avec les employés, participation à des comités, travail d'équipe, cercles de qualité, reconnaissance des suggestions des employés, sondages d'opinion, groupes semi-autonomes de travail, équipes de résolution de problèmes.

Source : Tableau constitué à partir de diverses données de Paquet et Najem, 2006.

mieux sur les indicateurs suivants : programme d'assurance maladie et programme de soins dentaires (58,2 % des CCL par rapport à plus ou moins 35 % dans le privé [20 employés ou moins]) ; les CCL sont 67,7 % à offrir un horaire de travail flexible, comparativement à seulement le quart des Canadiens qui déclarent avoir un tel horaire ; l'implantation des changements donne lieu dans les CCL à la consultation des employés (55 %) ou à la décision conjointe (45 %) ; plus de 80 % des CCL fournissent aux employés des informations sur les résultats financiers, les

partenariats et l'évolution du membership, les changements technologiques et organisationnels, les mouvements du personnel et les décisions du conseil d'administration, par rapport à 49 % dans les entreprises canadiennes ; il y existe une très grande gestion participative qui prend diverses formes, telles que la participation au conseil d'administration, aux comités de gestion et aux rencontres collectives informelles et spontanées. On conclut que les entreprises collectives offrent généralement des conditions monétaires (salaires et avantages sociaux) de travail comparables, qu'elles adoptent davantage des politiques et des pratiques de gestion reconnues dans la littérature en gestion des ressources humaines, qu'elles sont de plus beaucoup plus démocratiques et qu'elles induisent une plus grande satisfaction au travail. Les CCL ont un organigramme de l'organisation et des descriptions de tâches écrites dans 87 % des cas, 60 % disposent d'un manuel de l'employé et 67 % ont un plan de formation. En matière de politiques écrites, les plus fréquentes sont les politiques relatives au temps de travail et aux horaires (93 % des cas), à l'évaluation du rendement (80 %), à la définition et à l'organisation du travail, à la rémunération et aux avantages sociaux (73 %), et à la formation et au perfectionnement (53,3 %). De plus, les CCL, de par leurs valeurs et missions, réussissent à mobiliser le travail de nombreux bénévoles. Sur une base annuelle d'un travail de 35 heures par semaine, ce bénévolat équivaut à une moyenne de 6,4 employés par CCL. L'importance du bénévolat permet de souligner que ce volet constitue une tâche importante pour les gestionnaires de ce secteur. Il s'agit d'un apport social et économique majeur aux communautés locales, à un niveau impensable dans le contexte d'une entreprise privée. Il est en effet très rare que des individus se portent bénévoles pour effectuer du travail dans une entreprise privée. En fait, dans le secteur privé, le bénévolat est davantage celui de ses propres salariés, l'entreprise les incitant à soutenir ses actions caritatives. En revanche, parmi les éléments négatifs du point de vue de la qualité des emplois, on observe notamment une plus grande précarité des emplois, puisque les CCL ne comptent en moyenne que 5 employés à temps complet, 5 à temps partiel et 49 employés occasionnels⁷. Signalons de plus que 67 % des CCL emploient des personnes inscrites à des programmes d'insertion ou d'employabilité.

7. Animateurs d'activités sportives ou culturelles, professeurs pour divers cours (photographie, nutrition, etc.).

Finalement, les recherches de Champagne *et al.* (à paraître) portent sur une comparaison plus précise, et plus en profondeur, de la question des pratiques d'insertion en emploi des entreprises privées et d'entreprises collectives au Québec. Les auteurs ont réalisé des études de cas qui permettent d'aller au-delà du simple recensement de la présence ou d'absence de politiques et de pratiques, et elles ont pu examiner non seulement l'existence d'une politique et d'activités, mais aussi et surtout la manière dont elles sont appliquées et organisées. En focalisant notamment sur la problématique de l'insertion professionnelle des jeunes non diplômés⁸, Champagne *et al.* (à paraître) observent que les entreprises collectives constituent une option à privilégier pour les jeunes non diplômés, comme en fait foi l'extrait suivant :

L'intégration au travail des jeunes non qualifiés trouve une alternative au sein de l'économie sociale [...], les valeurs et les objectifs de développement des entreprises de l'économie sociale favorisent une meilleure intégration des jeunes en répondant adéquatement à leurs besoins de soutien et de compréhension [...] Par contre, les faibles conditions salariales et les perspectives de croissance limitées peuvent être un obstacle à la consolidation du lien d'emploi. Enfin, la confiance qu'y acquièrent les jeunes contribue à construire une expérience de travail positive qui les amène à poser un regard différent sur le monde du travail. Il s'agit là d'un impact significatif de l'économie sociale.

Le tableau 7.4 résume les principaux résultats de la recherche.

Un aspect qui ressort de cette étude exploratoire, ou qui constitue à tout le moins une hypothèse valable pour des recherches futures, est la prévalence de deux variables explicatives de la meilleure intégration des jeunes dans ces milieux de travail. La première variable est la mise en place de pratiques de gestion de l'intégration au travail reconnues et recommandées dans la littérature scientifique recensée dans l'introduction de cet article, des pratiques qui sont souvent peu utilisées dans les PME manufacturières étudiées. La deuxième variable est celle de l'approche avec laquelle ces pratiques sont utilisées : dans les entreprises collectives, l'approche n'est pas bureaucratique et autoritaire, mais

8. L'insertion professionnelle des jeunes non diplômés ayant été reconnue comme un problème social, elle a conduit au développement de programmes étatiques d'aide pour les jeunes en difficulté visant à contrer l'enlisement des jeunes dans des parcours professionnels précaires et leur dépendance vis-à-vis l'assistance publique.

TABLEAU 7.4.

Comparaison des principales dimensions de l'intégration dans les entreprises étudiées du secteur privé et du secteur de l'économie sociale

Dimensions	Secteur privé	Secteur de l'économie sociale
Accueil	L'accueil est souvent négligé et le jeune est amené à son poste de travail après une brève entrevue d'embauche.	L'accueil est planifié, les règles à suivre, expliquées. Le nouvel employé est présenté à ses collègues de travail au moment de la visite des installations.
Apprentissage et formation	Les travailleurs expérimentés surveillent et forment rapidement les jeunes sans être dérangés de leurs tâches régulières. On mise sur la débrouillardise et la rapidité du jeune. Peu de formation en santé et sécurité.	Les jeunes sont formés par un superviseur ou un formateur qui l'accompagne pas à pas. On prévoit un certain temps pour l'adaptation du nouvel employé et on lui donne une base de formation sur la santé et la sécurité. La supervision et la formation font partie intégrante des tâches des employés d'expérience et sont valorisées.
Activités de travail	Les jeunes sont affectés à plusieurs postes en fonction des besoins de production les plus pressants. Les tâches à effectuer sont très variées et le jeune doit s'adapter rapidement.	La rotation des tâches est présentée comme une façon de donner une bonne expérience de travail au jeune. La réponse aux besoins de production peut aussi être un critère d'attribution des tâches.
Exigences professionnelles et comportementales	On cherche l'efficacité immédiate, la motivation, la loyauté à l'entreprise, l'esprit d'initiative et la ponctualité.	On exige la ponctualité, le respect des autres et le respect des règles de l'entreprise. On s'attend à ce que le jeune acquière de l'autonomie dans un délai acceptable en lui offrant le soutien nécessaire pour développer la confiance et le goût du travail.

Perception des jeunes quant à leur capacité de travail	Les jeunes sont une main-d'œuvre accessible et à bon marché pour combler une hausse de production ou un horaire de travail peu attrayant, mais ils ne sont pas considérés comme un premier choix, parce qu'il est difficile de compter sur leur assiduité et leur intérêt au travail. La logique des coûts moindres et celle de main-d'œuvre de réserve caractérisent l'approche de gestion.	Les jeunes ont des problèmes d'assiduité et de rigueur au travail, mais on peut développer leur intérêt au travail lorsqu'ils se sentent respectés et en confiance. La clarté des règles du jeu et une approche paternaliste sous-tendent la philosophie de gestion.
Climat de travail	Les jeunes sont perçus comme une surcharge de travail et une «menace» par les travailleurs qui les forment et, par les employeurs, comme une main-d'œuvre «interchangeable». Les jeunes développent peu de liens de solidarité avec leurs collègues et de sentiment d'appartenance à l'entreprise.	Les jeunes sont considérés comme des travailleurs à part entière qui font partie de l'équipe de travail. Ils développent de forts liens d'appartenance. Les collègues de travail et les superviseurs, même si ces derniers sont dans un rapport d'autorité, échangent dans un climat d'entraide. Ambiance familiale.
Évaluation en emploi	Évaluation non établie et critères non précisés. Prise de décision rapide menant vers un départ volontaire ou une mise à pied.	Commentaires réguliers sur le travail ou évaluation établie et conjointe, sous la forme d'une discussion, entre superviseur et employé. Mesures disciplinaires progressives.
Conditions de travail	Faibles conditions salariales, absence d'avantages sociaux. Dans les entreprises syndiquées, les nouveaux travailleurs ne sont pas couverts par la convention collective et la mise à pied survient souvent avant la fin de la période de probation. Sensibles aux soubresauts de l'économie.	Faibles conditions salariales. Avantages sociaux dans certains cas. Dépendance vis-à-vis les subventions gouvernementales. Perspectives de développement limitées.

Source : Champagne *et al.* (à paraître).

davantage personnalisée et à l'écoute de l'expérience du jeune. Cette approche a sans doute des liens avec les valeurs et objectifs des entreprises collectives discutée dans le paragraphe précédent.

En conclusion de cette troisième partie, nous pouvons affirmer que les ressources humaines dans les entreprises collectives sont mieux gérées, selon des modalités plus démocratiques, ce qui apporte une plus grande satisfaction au travail. Parmi les éléments plus négatifs du point de vue de la qualité des emplois, la précarité des emplois caractérise davantage le secteur des entreprises collectives.

3.3. Des risques liés au transfert des outils de gestion des entreprises privées vers les entreprises collectives ?

Il peut être parfois nuisible pour les entreprises collectives d'imiter ou d'importer les pratiques du secteur privé, surtout si cela se fait sans une période d'adaptation importante. Nous pensons notamment aux systèmes de rémunération au mérite et à l'augmentation des contrôles par l'intermédiaire du salaire (salaire au rendement par exemple), qui ont pour effet de diminuer la motivation des employés. Dans le même ordre d'idées, et en considérant que les écarts salariaux dans les entreprises collectives sont moins grands que dans les entreprises privées et qu'il s'agit là d'un facteur positif pour les entreprises collectives, il est à craindre que la professionnalisation des emplois dans ce secteur stimule un accroissement des écarts salariaux et conduise à un fléchissement de la motivation chez les salariés non spécialisés de ces entreprises. Nous examinons dans les paragraphes qui suivent des enjeux liés aux transferts de quelques-unes des *meilleures pratiques* développées dans et pour les entreprises à but lucratif.

3.3.1. LE MODÈLE DE GESTION STRATÉGIQUE

Le transfert du modèle de gestion stratégique des entreprises privées vers les entreprises collectives est parfois encouragé dans la littérature scientifique, mais des doutes subsistent en raison notamment de l'accent que met le modèle sur les mesures financières de performance. Rappelons que les entreprises collectives visent l'atteinte d'objectifs sociaux, que leurs activités sont guidées par une mission et des valeurs partagées par les fondateurs, les cadres et employés, les donateurs, et que ces valeurs se traduisent généralement par l'adoption de pratiques de gestion

incompatibles avec le modèle de gestion stratégique. Un mauvais traitement de leurs employés – leur mise en lock-out par exemple – peut nuire considérablement à la réputation de l'entreprise, soulever un scepticisme quant aux valeurs des dirigeants, menacer les opérations de collecte de fonds et de recrutement notamment (Frumkin et Andre-Clark, 2000), ou encore entraîner une diminution de l'engagement au travail de leurs employés et une perte de motivation (Kimel, 2006 ; Akingbola, 2005).

Dans les faits, puisque les parties prenantes sont plus nombreuses et diversifiées que dans l'entreprise privée (fondateurs, donateurs, organismes subventionnaires, salariés, contractuels, personnes en insertion, usagers, bénévoles, dirigeants), le transfert des modèles de gestion stratégique vers le secteur des entreprises collectives peut poser problème vraisemblablement parce qu'il repose sur une approche descendante (*top-down*). Le transfert peut entraîner des conséquences inattendues et néfastes pour le fonctionnement de l'organisation (par exemple, dégradation du climat de travail, conflits de travail). Rappelons, entre autres, le cas d'éducatrices dans le secteur des CPE qui se sont syndiquées afin de rétablir un mode de gestion démocratique (Bellemare *et al.*, 2005 ; Barros, 2012). Cette réaction est conforme aussi à ce qui a été constaté dans les études de Dow (2001) et de Paquet, Deslauriers et Sarrazin (1999), à l'effet que les principaux motifs de syndicalisation dans les entreprises collectives sont la volonté d'avoir plus d'influence dans le processus de décision et de limiter l'arbitraire patronal dans les décisions de GRH. La perception du faible niveau de salaire et de conditions de travail n'est pas un facteur important de syndicalisation, puisque les salariés sont conscients des limites budgétaires des entreprises collectives.

Certains auteurs soulignent que la prise en compte des multiples parties prenantes par les directions des entreprises collectives est problématique, car cette réalité pourrait entraîner une des situations conflictuelles. Par exemple, les directions des entreprises collectives seraient amenées à définir des buts imprécis et difficiles à mesurer afin d'obtenir le soutien de ces divers groupes. Ainsi, les parties prenantes – en particulier celles qui sont externes à l'entreprise collective – constitueraient des contraintes pour une saine gestion des entreprises collectives, parce qu'elles tenteraient d'imposer leurs valeurs et attentes (Stone, Bigelow et Crittenden, 1999 ; Hoffman, Digman et Crittenden, 1991). On peut reprocher à cette analyse le déterminisme unilatéral que l'on reproche aux thèses de l'isomorphisme institutionnel. Mais nous y voyons plutôt naître un rapport social évolutif et plus ou moins asymétrique qui conduit

les acteurs de l'économie sociale à des degrés variés de coconstruction (Vaillancourt, 2008) des objectifs propres à ce secteur. De plus, la co-décision tant avec les parties prenantes internes et externes, qu'avec l'exercice de la démocratie, peut générer des effets positifs importants, comme l'engagement à l'égard de l'organisation et des décisions, selon une logique webérienne de rationalité en valeurs. Selon Weber, les décisions jugées légitimes ont plus de chances de susciter l'adhésion et d'être mises en application. D'autres recherches montrent que cette discussion avec les parties prenantes externes et internes favorise la réussite du changement organisationnel et des innovations (Parsons et Broadbridge, 2004 ; Lindenberg, 2001).

3.3.2. LA RÉMUNÉRATION AU RENDEMENT

Deckop et Cirka (2000) ont montré que l'usage de systèmes de rémunération au mérite et l'augmentation des contrôles par le salaire ont pour effet de diminuer la motivation intrinsèque des employés⁹. D'une part, l'atteinte de la mission des entreprises collectives n'est pas bien servie en mettant l'accent sur des mesures de performance financière étroites et individuelles. D'autre part, la mission est importante pour les employés. Il y a en effet une relation positive entre l'engagement à la mission, la satisfaction au travail des employés et l'intention de rester dans les entreprises collectives (Brown et Yoshioka, 2003). Les éléments que les salariés des entreprises collectives de divers secteurs d'activité étudiés par Dussuet et Flahaut (2007b) identifient comme facteurs favorisant leur motivation au travail sont la liberté, la possibilité d'innover parfois, l'inventivité et la créativité permises par le travail.

9. Une étude a montré le même type d'effets pervers de la rémunération au rendement dans les services publics. Selon Bacache-Beauvalet (2011, p. 60), ces primes à la performance induisent «un effet de dégradation des tâches qualitatives ou faiblement mesurables (il induit un effet d'éviction des tâches non récompensées quand d'autres le deviennent), un effet multi-usagers qui se traduit par une augmentation des inégalités d'accès et de traitement des usagers, et un effet d'éviction de la motivation des fonctionnaires».

4. ISOMORPHISME INSTITUTIONNEL OU RENFORCEMENT DES SPÉCIFICITÉS COLLECTIVES ?

Comment assurer la pérennité de l'organisation tout en préservant son caractère démocratique ? Que faire avec des outils et techniques de gestion qui, pour la plupart, ont été développés pour des entreprises capitalistes de grande taille et pour les fonctions publiques ? Comment gérer des bénévoles avec des outils de gestion conçus dans le cadre du salariat ? Après tout, le bénévole est davantage libre que le salarié. Est-ce que la mission ainsi que le sens du travail et des modes de gestion dans les entreprises collectives peuvent contribuer à y retenir la main-d'œuvre malgré des différences salariales ?

Quatre recherches québécoises portant sur la GRH dans les CPE ont analysé ces questions. Ces recherches sont importantes pour la discussion sur l'isomorphisme institutionnel, car le secteur des CPE est le plus formalisé au sens de la théorie. Le secteur devrait donc être en voie accélérée de bureaucratisation et de mimétisme des pratiques des entreprises privées ou publiques. En effet, à la suite du rehaussement substantiel du financement des services de garde par l'État québécois en 1997, plusieurs nouvelles règles budgétaires et normes (qualification du personnel, bâtiments et aires de jeux, salubrité et nutrition, programme éducatif, etc.) ont été mises en place. Le secteur a de plus connu une vague de syndicalisation importante. Tous ces éléments constituent des facteurs « classiques » de formalisation dans la perspective de l'isomorphisme institutionnel. Or les quatre études, réalisées à des moments différents (entre 1999 et 2011), concluent toutes à l'absence de changements majeurs aux chapitres des valeurs et des pratiques de gestion dans les CPE. Examinons plus en détail ces études.

L'étude de Briand, Bellemare et Gravel (2006) est la seule étude à notre connaissance qui analyse, selon une approche sociohistorique, la dynamique des relations entre les acteurs locaux (CPE), sectoriels (Association québécoise des centres de la petite enfance [AQCPÉ], syndicats) et nationaux (ministère de la Famille et des Aînés, mouvements sociaux des parents et des femmes, de l'économie sociale, Chantier de l'économie sociale) pour expliquer le développement de la politique des services de garde ainsi que le développement des règles et normes diverses et les modalités de leur application locale. Signalons que cette étude a examiné les relations aux échelles organisationnelle, régionale et provinciale, de

même que les rapports entre les divers niveaux et que des données ont été colligées pour une période de 40 ans (de 1965 à 2005). Les auteurs montrent que la plupart des pratiques et normes de gestion et de reddition de comptes ont, pour l'essentiel, été le fruit d'une coconstruction entre les CPE et leurs associations et le ministère ; les auteurs rapportent aussi que la plupart du temps, les CPE ont eu une longueur d'avance sur le ministère dans la définition de normes et des pratiques. Il semble que l'isomorphisme, s'il existe, ne se produit pas toujours selon une logique *top-down*, mais qu'il se manifesterait aussi selon une dynamique ascendante (*bottom-up*). Cette disposition des acteurs, nombreux et différents, à imposer leurs normes et leurs pratiques a été attribuée à leur capacité à mobiliser leurs membres, à leur aptitude à proposer des politiques et des règles dans un esprit de négociation et de médiation, de même qu'à leur expertise de pointe du métier. Enfin, l'ensemble de ces éléments contribue à relativiser la dépendance économique des CPE à l'égard de l'État et la faiblesse des CPE sur le plan législatif.

L'étude de Comeau-Vallée (2009) pose l'hypothèse de l'isomorphisme institutionnel. L'auteure suppose en effet qu'à mesure que les entreprises collectives formalisent leurs politiques et pratiques de GRH, la participation du personnel à la gestion diminuera et que ces entreprises ressembleront de plus en plus aux entreprises privées¹⁰. Plus précisément, l'auteure postule que « la formalisation des pratiques de GRH s'oppose à l'autonomie de gestion des entreprises d'économie sociale » (p. 45). L'étude repose sur une enquête, réalisée par sondage électronique, auprès du principal responsable de la GRH de chacune des entreprises à l'étude, des entreprises de l'économie sociale de la région de Montréal. La population visée comporte 496 entreprises, dont 306 dans le secteur de la petite enfance lequel est, rappelons-le, considéré comme l'un des secteurs les plus formalisés de l'économie sociale. Les résultats de l'étude montrent que, contrairement à l'hypothèse initiale, la formalisation des pratiques ne réduit pas la participation des travailleurs, particulièrement en ce qui a trait à la constitution des équipes de travail et à la gestion des activités de formation. Ce résultat vaut particulièrement pour le cas

10. Sept pratiques de GRH sont retenues pour l'étude : structure et planification, évaluation du rendement, formation et développement, dotation, participation des employés, rémunération, conditions de travail. Le taux de réponse de 18,74 %, après trois rappels et rejet de questionnaires non valides. La répartition des entreprises selon les secteurs est similaire à celle de la population des EES de la région montréalaise.

des CPE. Ce dernier résultat est fort intéressant, car le développement des conventions collectives, associé à la présence syndicale, est souvent considéré dans la littérature sur l'isomorphisme institutionnel comme un autre facteur favorable à la formalisation et à la bureaucratisation des pratiques. Or, dans cette étude, qui comprend pourtant de nombreux CPE – davantage syndiqués que les autres secteurs de l'économie sociale –, la présence de conventions collectives n'a pas entraîné de formalisation ou de bureaucratisation majeure des pratiques.

L'étude de Barros (2012) pose aussi directement la question de l'incidence de l'institutionnalisation ou de la formalisation des services de garde au Québec sur les pratiques communautaires à l'origine des garderies au Québec, devenues depuis des centres de la petite enfance. À partir d'un cadre théorique combinant la théorie institutionnaliste de l'isomorphisme institutionnel et la théorie de l'activité de Engeström (1999), l'auteur se donne les moyens d'ouvrir la boîte noire des rapports organisationnels et de réfuter la thèse de l'isomorphisme. En se fondant sur deux études de cas, l'auteur montre en effet que les acteurs dans deux CPE parviennent à créer des pratiques innovantes qui permettent de conserver l'essentiel des modes de gestion participatifs qui les caractérisaient, confirmant ainsi les résultats de Briand *et al.* (2006), Gravel *et al.* (2007) et Comeau-Vallée (2009). Enfin, il identifie des pratiques locales contribuant au maintien et au renouvellement de ces pratiques communautaires qui avaient été préalablement identifiées plus en détail par Gravel *et al.* (2007).

À partir du cadre théorique de l'organisation féministe (Thomas, 1999 ; Ferguson, 1984), Gravel *et al.* (2007) ont identifié les solutions développées dans les CPE pour limiter la bureaucratisation. Il existe en effet des pratiques permettant de contrer les effets négatifs de la formalisation, lesquelles sont répertoriées au chapitre 5 de l'ouvrage de Gravel *et al.* Parmi celles-ci, notons le fonctionnement par consensus, le recrutement par des comités de sélection constitués de la directrice, d'employées et de personnes qui cadrent bien avec l'orientation de l'équipe, un intérêt pour maintenir de bonnes relations interpersonnelles, des activités d'intégration visant à renforcer le lien affectif ou à favoriser l'implication des usagers et le sentiment d'appartenance envers le CPE, le recours à la formation pour faciliter la communication et améliorer le fonctionnement quotidien et, enfin, la médiation afin de favoriser la communication à l'intérieur de l'organisation. Il a de plus été observé que lorsqu'un conflit

persiste, les CPE vont chercher une personne ressource extérieure au groupe pour aider à le résoudre. Un autre moyen pour maintenir les valeurs et les pratiques identitaires consiste à encourager le jumelage ou le marrainage. Ces mécanismes assurent le transfert des connaissances tout en réduisant les écarts entre les travailleuses sur le plan tant de l'expérience, de l'influence que des valeurs.

En fait, les ressources humaines des CPE sont majoritairement constituées d'éducatrices. Ces dernières possèdent toutes la formation adéquate pour prendre la responsabilité de n'importe quel groupe d'âge au sein du CPE. Pour cette raison, nous pouvons remarquer, dans les CPE étudiés, une rotation dans les tâches, à la suite d'une décision collective en ce sens. Chaque éducatrice peut ainsi travailler avec les différents groupes d'enfants et mieux comprendre ou connaître les aspects entourant un groupe d'âge en particulier. Cette répartition évite que ce soient toujours les mêmes employées qui se retrouvent avec les groupes les plus difficiles. En fait, il s'agit de répartir le travail de façon équitable et équilibrée.

Toujours pour conserver l'aspect relationnel, nous avons remarqué une ouverture de la part des membres des conseils d'administration pour atténuer les conflits. Les mécanismes favorisant la circulation de l'information (nombreux comités de travail, bulletin d'information, réunions de toutes les employées et de la directrice, assemblée générale, participation d'éducatrices au conseil d'administration, etc.) constituent aussi des moyens pour contrer le développement d'un pouvoir vertical. Toutes échangent sur le travail accompli dans les différents secteurs ainsi que sur le travail à faire. Finalement, les associations de représentation (regroupements syndicaux, AQCPE, regroupements régionaux de CPE) offrent un support pour le maintien des valeurs ou des pratiques identitaires en offrant des ateliers ou formations en ce sens.

Au total, il y a une formalisation de pratiques et politiques, mais le mode de développement de celles-ci et leur mode d'application démocratique leur confèrent une grande légitimité et leur assurent une plus grande pertinence face aux enjeux des CPE ainsi qu'un contenu généralement respectueux des pratiques participatives de ce milieu. Il faut aussi rappeler que le réseau des CPE a réussi à gérer, avec l'aide de l'ancien ministère de la Famille et de l'Enfance, une croissance

phénoménale du secteur depuis 1997, et ce, avec très peu de problèmes de dépassement de coûts, de fraudes ou autres scandales, contrairement à ce qui a été observé lors du développement d'autres grands projets au Québec (Gravel *et al.*, 2007, p. 149-150).

5. DISCUSSION ET CONCLUSION

5.1. Les entreprises collectives : une GRH différente et meilleure

La littérature permet de dégager des constats. Il ressort comme image globale, bien qu'encore partielle, que les entreprises collectives sont mieux organisées et plus professionnelles dans leur gestion des ressources humaines que les entreprises privées de taille comparable, et ce, tant au Québec qu'à l'international. Toutefois, le manque de ressources monétaires fait en sorte que les salaires y sont inférieurs (Emanuele et Higgins, 2000) ou à peine égaux à ceux des secteurs privé et public (Bellemare *et al.*, 2006 ; Paquet et Najem, 2006). Ces constats forts doivent tout de même être approfondis, car la recherche sur le sujet est encore parcelaire : les définitions des termes et les méthodologies des enquêtes sont très diversifiées, ce qui limite la force des éléments probants. Toutefois, malgré ces limites, les constats vont généralement dans le sens d'une meilleure GRH dans les entreprises collectives.

Plusieurs de ces études ont été réalisées à partir d'une collecte de données par questionnaire ou à partir de données secondaires provenant notamment de Statistique Canada. Ces études posent des limites méthodologiques aux fins de notre analyse, puisque les dimensions ou indicateurs qui y ont été privilégiés étaient différents ou moins précis que ceux visés par ce qui fait l'objet de l'analyse dans cet article. Par exemple, les études de Bellemare *et al.* (2006) et de Paquet et Najem (2006) informent sur la présence ou l'absence de politiques et pratiques de gestion des ressources humaines, mais elles disent toutefois peu de choses sur la façon dont ces politiques et pratiques sont développées et mises en application. Richez-Battesti *et al.* (2011) notent parmi les limites de ce type d'études qu'elles enquêtent rarement sur le mode d'élaboration et les modalités de mise en œuvre de celles-ci. Or ces deux dernières dimensions sont aussi importantes que l'existence d'une

politique ou de pratiques, notamment eu égard aux valeurs et projets de ces organisations. C'est ce que les études de Briand *et al.* (2006) et de Barros (2012) démontrent.

Certains chercheurs et acteurs sociaux pourraient avoir recours à différents arguments pour réduire la portée du bilan que nous venons de tracer. Parmi ceux-ci :

1. Ça ne durera pas ;
2. Si ça dure, les contraintes de reddition de comptes et les exigences des programmes publics vont conduire ces entreprises à se bureaucratiser comme des services ministériels ; ou encore,
3. Face à la compétition du secteur privé, elles vont tendre à adopter graduellement les pratiques des entreprises privées, selon la thèse de l'isomorphisme institutionnel.

Selon notre analyse, ces arguments ne tiennent pas. On l'a vu dans le cas des coopératives, leur taux de survie est près du double de celui des entreprises privées. De plus, selon les résultats des recherches présentés dans la quatrième partie du texte, la participation, la démocratie interne de même que les relations de pouvoir que peuvent entretenir des organisations sectorielles et des mouvements sociaux avec l'État représentent autant d'orientations qui permettent de formaliser la gestion tout en préservant les bienfaits de la gestion participative.

5.2. Les pistes de recherche

5.2.1. LES MOTIVATIONS ET LA SÉLECTION DU PERSONNEL

L'état actuel de la recherche sur la GRH et les relations de travail dans les entreprises collectives est encore émergent et demeure fragmenté. Dans ce chapitre, nous avons surtout retenu les études traitant du niveau organisationnel. Ceci a pour conséquence, entre autres, de laisser inconnus les effets réciproques des rapports individuels, organisationnels, sectoriels, sociétaux et mondiaux. Une recherche de De Cooman *et al.* (2011) aborde la question sur le plan individuel, ce qui laisse place à l'ambiguïté. Les motivations sont-elles préalables à l'entrée des salariés dans les entreprises collectives ou constituent-elles une adaptation aux pratiques dans ce secteur? Question importante par exemple en matière de sélection du personnel, laquelle peut être plus ou moins inclusive selon la réponse à cette question. Or, vu le rôle souvent associé aux

entreprises collectives de favoriser l'insertion en emploi, la sélection du personnel doit poursuivre des objectifs ambigus d'inclusion et de sélection plus discriminante. En effet, selon De Cooman *et al.* (2011), il existe des différences profondes sur le plan des motivations des salariés¹¹. Les travailleurs du secteur à but non lucratif valorisent davantage le service aux personnes et l'idée de faire une différence dans la vie des usagers, ils perçoivent une meilleure adéquation (*fit*) entre leurs valeurs et celles de l'organisation, une adéquation qui est reconnue pour mener à une meilleure performance. Les travailleurs du secteur à but lucratif sont plus motivés par l'avancement et l'influence et par les régulations externes (obtenir un salaire, éviter une sanction ou la critique). Les auteurs suggèrent que la considération de l'adéquation entre les valeurs des salariés et celles de l'organisation à but non lucratif doit être considérée lors de la sélection du personnel (et c'est d'ailleurs ce que les CPE font dans plusieurs cas).

Ce qui reste à éclaircir est de savoir s'il s'agit de dispositions préalables à l'intégration dans l'entreprise ou de dispositions adaptées à la situation dans cette entreprise. Il faut sans doute penser à un modèle d'analyse dynamique intégrant des dimensions individuelles, collectives, organisationnelles, institutionnelles et sectorielles pour en arriver à saisir la dynamique des rapports de travail dans les entreprises collectives.

5.2.2. LES ENTREPRISES COLLECTIVES : TOUTES PAREILLES ? POUR DES COMPARAISONS INTRASECTORIELLES

Il y a une littérature en développement sur les différences de pratiques de gestion entre les entreprises collectives et les entreprises privées, mais, pour ainsi dire, rien sur les différences internes, c'est-à-dire entre les entreprises collectives soit par secteur, soit par province, soit selon le rôle des politiques publiques et des modes de financement. Cette dernière question est d'autant plus pertinente que dans plusieurs secteurs, les entreprises collectives sont complémentaires aux missions de l'État

11. Résultats provenant d'une étude par questionnaire à laquelle ont participé 630 travailleurs du savoir employés dans les secteurs à but lucratif et non lucratif (13 organisations, dont 8 à but non lucratif, taux de réponse de 26%). Même en contrôlant selon le genre, l'âge, l'ancienneté, le type de contrat et les caractéristiques des tâches, les salariés des deux secteurs diffèrent.

ou sont financées à un niveau substantiel, directement ou indirectement (par des crédits d'impôts par exemple), par l'État. Ce qui n'est pas le cas de la plupart des coopératives, une différence majeure à considérer dans ces études intra-entreprises collectives.

Ces recherches sont aussi importantes car elles permettront, à terme, d'identifier des politiques et pratiques performantes dans les entreprises collectives, des pratiques qui pourront plus facilement être implantées dans d'autres entreprises collectives et qui seront plus respectueuses de leurs rapports de travail démocratiques que les politiques et pratiques calquées sur le secteur des entreprises privées (Dussuet et Flahaut, 2007b). Le cas de la rémunération au rendement discuté plus haut est un exemple de pratiques des entreprises privées à ne pas implanter dans les entreprises collectives. Sans entrer dans une logique de *benchmarking*, souvent critiquée comme réductrice des spécificités des entreprises et des secteurs, une recherche mettant l'accent sur l'analyse intra-entreprises collectives pourrait s'avérer plus utile d'enseignements pour ces acteurs sociaux que la poursuite des recherches comparatives entre entreprises collectives et privées.

5.2.3. POUR UNE ANALYSE DES REGROUPEMENTS SECTORIELS

Il n'y a aucune recherche à notre connaissance qui s'attarde au rôle que peuvent jouer les regroupements provinciaux, régionaux ou les associations sectorielles dans l'habilitation des pratiques de gestion et, plus précisément, de GRH dans ce secteur. Il s'agit d'un facteur qui peut expliquer les différences de pratiques de GRH entre entreprises collectives de différents secteurs, et entre entreprises collectives et entreprises privées. L'hypothèse est que la mise en commun des problèmes et des ressources afin de trouver des solutions communes est plus facile dans le secteur des entreprises collectives qu'entre des entreprises privées capitalistes du même secteur. En effet, la plus forte compétition entre les entreprises privées limite leur capacité à coopérer sur le plan sectoriel afin de mettre en place des mécanismes communs de développement des ressources humaines, comparativement au caractère plus coopératif des relations entre les entreprises collectives.

Ainsi, la présence de regroupements, ou associations sectorielles, d'entreprises collectives assurerait une plus grande mise en commun d'outils et pratiques de gestion et joueraient un rôle de revendication

plus efficace auprès de l'État et d'autres acteurs sociaux, que les regroupements d'entreprises privées. Un des rôles des associations sectorielles en RH concerne le développement d'analyses sur les besoins de personnel, de formation, d'outils de gestion et de programmes de formation, et, sur le plan politique, de valorisation et de reconnaissance des « métiers » des entreprises collectives et de financement correspondant à cette revalorisation (Dussuet et Flahaut, 2007a).

Il faut documenter et dresser une typologie des modes de relations entre des entreprises collectives et leurs regroupements sectoriels de même qu'une typologie des modes de relations entre des regroupements sectoriels d'une part, et entre entreprises collectives et des bailleurs de fonds ou l'État d'autre part, afin de les comparer entre elles. Le but, outre les diverses considérations scientifiques, serait de comprendre pourquoi certains secteurs sont plus performants que d'autres, quels types de rapports avec les bailleurs de fonds sont plus productifs et respectueux des missions des entreprises collectives, quelles sont les difficultés rencontrées, afin d'aider les entreprises collectives à mieux se structurer.

La prise en compte des exigences d'imputabilité réfère pour sa part à l'idée que l'environnement institutionnel joue un rôle significatif, puisque les politiques publiques et les divers programmes de subventions influencent directement le niveau de financement accordé et, par conséquent, la qualité de la GRH (Christensen et Ebrahim, 2006 ; Briand *et al.*, 2006 ; Whitaker, Altab-Sauer et Henderson, 2004 ; Dussuet et Flahaut, 2007a ; Scott, 2003). Notre hypothèse à cet égard paraphrase celle d'un chercheur néo-marxiste en relations industrielles quant aux choix stratégiques des directions des entreprises. Pour Hyman (1987, p. 30), « *[s]trategic choices exists, not because of the absence or weakness of structural determinations, but because these determinations are themselves contradictory* ». Barros (2012), avec sa théorie de l'activité, introduit aussi cette thèse des contradictions des « déterminations structurelles ». Ainsi, pour nous, l'hypothèse des tendances à l'isomorphisme institutionnel doit être remplacée par l'analyse de la compétence des divers groupes d'acteurs à produire et transformer leurs pratiques de gestion, dans le cadre de contraintes et opportunités à leur action qui ont des sources contradictoires.

5.3. Conclusions pratiques à tirer de ce bilan

Nous croyons que le bilan que nous avons dressé apporte un nouvel éclairage pour les praticiens qui gravitent autour des entreprises collectives :

a) Pour les gestionnaires et autres acteurs internes des entreprises collectives

Cette étude leur permettra de reconnaître qu'ils sont de bons gestionnaires, ce dont plusieurs doutent. Et surtout, cette étude les confortera dans leur prudence quand ils sont invités à importer des modèles de gestion qui viennent du secteur privé et à explorer davantage ce que d'autres entreprises collectives ont inventé comme modèles de gestion puisque ceux-ci sont probablement mieux adaptés à leur réalité.

b) Pour les gestionnaires des entreprises privées

Ils développeront un intérêt à côtoyer plus souvent des gestionnaires d'entreprises collectives, à discuter avec eux, voire à s'en inspirer à l'occasion afin de développer plus de gestion participative et de transparence. Signalons à cet égard que les expériences de gestion participative dans le secteur privé ont généré des meilleures performances économiques et sociales chez les entreprises qui l'ont implantée durablement (Lapointe *et al.*, 2006).

c) Pour les représentants des ministères et des agences gouvernementales

Ils sauront mieux apprécier l'apport des entreprises collectives au développement économique et social, car chaque dollar de subvention ou d'aide investi dans ces entreprises présente beaucoup moins de risques de pertes et comporte plus de chances de produire des résultats durables qu'un dollar investi dans des entreprises privées de taille identique. De plus, les entreprises collectives ne vont pas déplacer les emplois dans d'autres pays et elles contribuent à l'insertion sociale, au renforcement du développement territorial et à la stabilisation de l'économie nationale.

Nous croyons enfin qu'ils pourront réviser leurs attentes lorsqu'ils accorderont de l'aide aux entreprises privées, en exigeant de leurs dirigeants des retombées en matière de gestion participative notamment. Les entreprises privées ne s'en porteront que mieux.

BIBLIOGRAPHIE

- AKINGBOLA, K. (2005). «Unionization and non-profit organizations», *CIRA-ACRI: Selected Papers from XLth Annual CIRA Conference*, Ontario, p. 57-71.
- ALATRISTA, J. et J. ARROWSMITH (2004). «Managing employee commitment in the not-for-profit sector», *Personnel Review*, Farnborough, vol. 33, n^{os} 5-6, p. 536-548.
- ALTER, N. (2002). «Les innovateurs du quotidien», *Futuribles*, n^o 271, p. 5-24.
- ARUC-ÉS (2007). *La recherche partenariale. Le modèle de l'ARUC-ÉS et du RQRP-ÉS*, Montréal, <<http://www.aruc-es.uqam.ca/>>, consulté le 24 septembre 2012.
- ASHAGRIE, B. (2011). *Promoting the Social Economy*, réunion de planification stratégique et de gestion des connaissances pour les directeurs de l'OIT en Afrique, 19 janvier; Ashagrie est le directeur du Bureau de la statistique à l'OIT.
- BACACHE-BEAUVALLET, M. (2011). «Rémunération à la performance. Effets pervers et désordre dans les services publics», *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 189, n^o 4, p. 58-71.
- BARRAGATO, C. (2002). «Linking for-profit and non-profit executive compensation: Salary composition and incentive structures in the U.S. hospital industry», *Voluntas: International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations*, vol. 13, p. 301-311.
- BARROS, M. (2012). *L'évolution des pratiques dans les Centres de la petite enfance: entre institutionnalisation et résistance innovatrice*, thèse de doctorat en administration, Montréal, HEC Montréal.
- BEATTIE, R.S. (2004). «Line managers, HDR, ethics and values. Evidence from the voluntary sector», *New Frontiers in HRD*, p. 58-80.
- BÉLANGER, P.R., P.-A. LAPOINTE et B. LÉVESQUE (2002). «Workplace innovation and the role of institution», dans G. Murray et al. (dir.), *Work and Employment Relations in the High Performance Workplace*, Londres et New York, Continuum, p. 150-180.
- BELLEMARE (1999). «Marketing et gestion des ressources humaines postmodernes. Du salarié-machine au salarié produit?», *Sociologie du travail*, vol. 41, n^o 1, p. 89-103.
- BELLEMARE, G., L. BRIAND, L. FRÉCHETTE et N. SAUVÉ (2006). «Les centres communautaires de loisir (CCL), des organisations communautaires qui participent de l'économie sociale», *Économie et solidarités*, vol. 37, n^o 1, p. 94-125.

- BELLEMARE, G., A.R. GRAVEL, L. BRIAND et L. VALLÉE (2005). «Le syndicalisme de transformation sociale (*social movement unionism*). Voie de renouvellement des théories du syndicalisme? Le cas des services de garde», *Économie et solidarités*, vol. 36, n° 2, p. 192-218.
- BENZ, M. (2005). «Not for the profit, but for the satisfaction? – Evidence on worker well-being in non-profit firms», *Kyklos*, vol. 58, n° 2, p. 155-176.
- BHERER, H. et L. DESAULNIERS (1998). *Les groupes intermédiaires et l'organisation des services aux entreprises. Enjeux et perspectives*, Ottawa, Développement économique Canada.
- BIETRY, F. et A. DELANOE (2000). «Une gestion des ressources humaines bénévoles est-elle concevable dans l'association à but non lucratif?», *Audit social et progrès du management*, 2000-05, p. 63-81.
- BIRCHALL, J. (2009). «UNDESA Division for Social Policy and Development Expert Group Meeting on Co-operatives in a World in Crisis», communication, 28-30 avril, <<http://www.un.org/esa/socdev/egms/docs/2009/cooperatives/Birchall.pdf>>, consulté le 24 septembre 2012.
- BIRCHALL, J. et H. KETILSON (2009). *Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis*, Genève, International Labour Organisation.
- BIRDI, K., M. PATTESON et S. WOOD (2007). «Learning to perform? A comparison of learning practices and organizational performance in profit and non-profit-making sectors in the UK», *International Journal of Training and Development*, vol. 11, n° 4, p. 265-281.
- BISAULT, L. (2012). «L'échelle des salaires est plus resserrée dans le secteur de l'économie sociale», *Insee première*, n° 1390, février, <<http://www.insee.fr/fr/ffc/ipweb/ip1390/ip1390.pdf>>, consulté le 26 septembre 2012.
- BORZAGA, C. et E. TORTIA (2006). «Worker motivation, job satisfaction and loyalty in public and non-profit social services», *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 35, p. 225-248.
- BOURQUE, G.L. (2000). *Le modèle québécois de développement. De l'émergence au renouvellement*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- BRIAND, L., G. BELLEMARE et A.R. GRAVEL (2006). «Contraintes, opportunités et menaces de l'institutionnalisation : le cas des centres de la petite enfance», dans P.-A. Lapointe et G. Bellemare (dir.), *Innovations sociales dans le travail et l'emploi. Recherches empiriques et perspectives théoriques*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 185-207.
- BRISBOIS, R. et R. SAUNDERS (2005). «Vers une stratégie de développement des compétences pour le secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif: document de discussion», *Fondations communautaires du Canada*, Ottawa, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, <http://www.cprn.org/documents/37499_fr.pdf>, consulté le 26 septembre 2012.
- BOYER, R. et J.R. HOLLINGSWORTH (1997). «From national embeddedness to spatial and institutional nestedness», dans J.R. Hollingsworth et R. Boyer (dir.), *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 433-484.

- BROWN, W. et C. YOSHIOKA (2003). «Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention», *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 14, n° 1, p. 5-18.
- CENTRE DE FORMATION POPULAIRE ET RELAIS-FEMME (2005). *Pour que travailler ne rime pas avec misère – Enquête sur les avantages sociaux dans les organismes communautaires*, Montréal.
- CHAMPAGNE, A., R. MALENFANT, G. BELLEMARE et L. BRIAND (à paraître). «S'intégrer dans une entreprise d'économie sociale : travailler autrement?», soumis.
- CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE (1996). *Osons la solidarité. Rapport du groupe de travail sur l'économie sociale*, Sommet sur l'économie et l'emploi, Montréal, <<http://www.chantier.qc.ca>>, consulté le 24 septembre 2012.
- CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE (2001). *De nouveau nous osons. Une démarche de rassemblement*, Montréal, <<http://www.chantier.qc.ca>>, consulté le 24 septembre 2012.
- CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE (2012). *Définition de l'économie sociale*, Montréal, <<http://www.chantier.qc.ca/?module=document&tuid=871>>, consulté le 24 septembre 2012.
- CHARTRAND, S. et al. (2005). *Les interfaces tiers secteur – État en Saskatchewan et au Québec dans le champ de la santé et des services sociaux*, Montréal, Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales, UQAM, Cahiers du LAREPPS, n° 05-18.
- CHETKOVICH, C. et P. FRUMKIN (2003). «Balancing margin and mission. Challenges and opportunities», *Administration and Society*, vol. 35, p. 564-596.
- CHORUM (2007). *L'articulation entre l'offre des organismes de l'économie sociale, leur management et les aspirations et comportements des nouveaux acteurs salariés et bénévoles*, Paris, Étude Chorum-Fonda, avec le soutien de la Fondation du crédit coopératif.
- CHOUINARD, O. et B. FAIRBAIN (2002). «L'économie sociale au Canada hors Québec : la tradition coopérative et le développement économique communautaire», *Économie et solidarités*, vol. 33, n° 1, p. 51-56.
- CHRISTENSEN, R. et A. EBRAHIM (2006). «How does accountability affect mission? The case of non-profit serving immigrants and refugees», *Non-profit Management & Leadership*, vol. 17, n° 2, p. 195-209.
- CIRIEC (2000). *Les entreprises et organisations du troisième système, un enjeu stratégique pour l'emploi*, Liège, CIRIEC.
- COMEAU-VALLÉE, M. (2009). *La formalisation des pratiques de GRH dans l'économie sociale. Une menace aux valeurs du secteur?*, mémoire de maîtrise en administration des affaires, Montréal, Université du Québec à Montréal.
- COMITÉ SECTORIEL DE LA MAIN-D'ŒUVRE EN ÉCONOMIE SOCIALE ET EN ACTION COMMUNAUTAIRE – CSMO-ÉSAC (2006a). *Document préparatoire au Sommet de l'économie sociale et solidaire. Travailler solidairement*, Montréal, CSMO-ÉSAC.

- COMITÉ SECTORIEL DE LA MAIN-D'ŒUVRE EN ÉCONOMIE SOCIALE ET EN ACTION COMMUNAUTAIRE – CSMO-ÉSAC (2006b). *La relève en action communautaire. Un enjeu qui nous interpelle tous et toutes*, Montréal, CSMO-ÉSAC.
- COMITÉ SECTORIEL DE LA MAIN-D'ŒUVRE EN ÉCONOMIE SOCIALE ET EN ACTION COMMUNAUTAIRE – CSMO-ÉSAC (2007). *Rapport annuel 2006-2007*, Montréal, CSMO-ÉSAC.
- CUNNINGHAM, I. (2001). «Sweet charity! Managing employee commitment in the UK voluntary sector», *Employee Relations*, vol. 23, n° 3, p. 226-239.
- D'AMOURS, M. (1997). *L'économie sociale au Québec*, Montréal, Presses de l'Institut de développement économique communautaire (IFDÉC).
- DATMALCHIAN, A., P. BLYTON et R. ADAMSON (1989). «Industrial relations climate: Testing a construct», *Journal of Occupational Psychology*, vol. 62, n° 1, p. 21-32.
- DAVISTER, C. (2006). «La gestion des ressources humaines en économie sociale», *Les cahiers de la Chaire CERA*, n° 1.
- DECKOP, J. et C. CIRKA (2000). «The risk and reward of a double-edged sword: Effects of a merit pay program on intrinsic motivation», *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, p. 400-418.
- DE COOMAN, R., S. DE GIETEA, R. PEPEMANS et M. JEGERS (2011). «Cross-sector comparison of motivation-related concepts in for-profit and not-for-profit service organizations», *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 40, n° 2, p. 296-317.
- DEFOURNY, J. (2005). «Économie sociale», dans J.L. Laville et A.D. Cattani (dir.), *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Desclée de Brouwer, p. 233-241.
- DEFOURNY, J. et J.L. MONZÓN CAMPOS (1992). *Économie sociale. Entre économie capitaliste et économie publique*, Bruxelles, De Boeck.
- DEMOUSTIER, D. (2001). *L'économie sociale et solidaire. S'associer pour entreprendre autrement*, Paris, Alternatives économiques/Syros.
- DIMAGGIO, P.J. et W.W. POWELL (1991). «The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields», dans P.J. DiMaggio et W.W. Powell (dir.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press, p. 63-82.
- DOLAN, S., T. SABA, S. JACKSON et R. SCHULER (2002). *La gestion des ressources humaines: tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Saint-Laurent, Éditions du Renouveau pédagogique.
- DOW, W. (2001). *Document d'information sur les ouvrages documentaires portant sur les ressources humaines (rémunérées) dans le secteur bénévole canadien*, Ottawa, <<http://www.vsi-isbc.org/fr/hr/reports.cfm>>, consulté le 24 septembre 2012.
- DUSSUET, A. (2002). «Travail domestique, bénévolat, salariat, des formes d'activité sexuées. De l'espace privé à l'espace public?», *Chronique féministe*, n°s 77-79, p. 72-76.

- DUSSUET, A. et E. FLAHAULT (2007a). «La gestion des ressources humaines dans les organisations associatives : des valeurs aux contraintes économiques», communication à l'occasion de *Restructuration, précarisation et valeurs. Journées internationales de sociologie du travail*, Londres, 20 au 22 juin.
- DUSSUET, A. et E. FLAHAULT (2007b). «Gestion des ressources humaines et rapport au travail dans les associations», communication dans le cadre de *ISA Research Committee on Sociology of Work*, Montréal, 28 au 30 août.
- DUSSUET, A., E. FLAHAULT et D. LOISEAU (2007). *Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale? Entre bénévolat et professionnalisation : la place du travail dans les associations*, rapport final à la Délégation interministérielle à l'innovation, à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale (DIISES); programme de recherche-développement 2006-2007 «Pour l'innovation sociale et le développement en économie sociale et solidaire».
- EMANUELE, R. et S. HIGGINS (2000). «Corporate culture in the non-profit sector: A comparison of fringe benefits with the for-profit sector», *Journal of Business Ethics*, vol. 20, n° 1, p. 87-93.
- ENGESTRÖM, Y. (1999). «Activity theory and individual and social transformation», dans Y. Engeström et al. (dir.), *Perspectives on Activity Theory*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 19-38.
- ENJOLRAS, B. (1996). «Associations et isomorphisme institutionnel», *RECMA*, n° 261, p. 68-76.
- ÉTIENNE, J.M. et M. NARCY (2008). *Les femmes sont-elles moins discriminées dans l'associatif que dans le privé?*, Document de travail, Paris, ERMES, Université Panthéon-Assas Paris II, <<http://ermes.u-paris2.fr/doctrav/0702.pdf>>, consulté le 24 septembre 2012.
- FAVREAU, L. (2010). *Mouvement coopératif. Une mise en perspective*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- FAVREAU, M. (2005). *Qu'est-ce que l'économie sociale? Synthèse introductive*, Gatineau, Cahiers de la Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités, Université du Québec en Outaouais.
- FERGUSON, K.E. (1984). *The Feminist Case Against Bureaucracy*, Philadelphie, Temple University Press.
- FERRIE, G. (2008). *Why Cooperative Banks Are Particularly Important at a Time of Credit Crunch?*, <http://www.globalcube.net/clients/eacb/content/medias/publications/research/cb_particularly_important_time_credit_crunch.pdf>, consulté le 26 septembre 2012.
- FOSTER, M. et A. MEINHARD (2002). «A regression model explaining predisposition to collaborate», *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 31, n° 4, p. 549-564.
- FRUMKIN, P. et S. ANDRE-CLARK (2000). «When missions, markets and politics collide: Values and strategy in the non-profit human services», *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, n° 1, p. 141-164.
- GAUVREAU, J. et N. ROY (2006). *L'économie sociale et sa filière de l'aide domestique: quel avenir pour l'emploi des femmes?*, Québec, Conseil du statut de la femme.

- GOLDENBERG, M. (2004). *L'innovation sociale au Canada. Comment le secteur à but non lucratif sert les Canadiens*, rapport de recherche W/25, Ottawa, Réseau de la main-d'œuvre, Réseaux canadiens de recherche et politiques publiques, <<http://www.rcrpp.org>>, consulté le 25 septembre 2012.
- GRAVEL, A.R., G. BELLEMARE et L. BRIAND (2007). *Les centres de la petite enfance. Un mode de gestion féministe en transformation*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- GUBERMAN, N. et al. (1997). *Innovations et contraintes des pratiques organisationnelles féministes*, rapport de recherche, Montréal, Relais femmes.
- GUEST, D.E. et R. PECCI (2001). «Partnership at work : Mutuality and the balance of advantage», *British Journal of Industrial Relations*, vol. 39, n° 2, p. 207-236.
- GUNDERSON, M. et A. SHARPE (1998). *Forging Business-Labour Partnership. The Emergence of Labour Councils in Canada*, Toronto, University of Toronto Press.
- GUTK, B.A. (1995). *The Dynamics of Service. Reflections on the Changing Nature of Customer/Provider Interactions*, San Francisco, Joey Bass.
- HALL, M.H. et al. (2005a). *The Canadian Non-profit and Voluntary Sector in Comparative Perspective*, Toronto, Johns Hopkins University et Imagine Canada, <<http://www.imaginecanada.ca>>, consulté le 25 septembre 2012.
- HALL, M.H., C.W. BARR, M. EASWARAMOORTHY, S.W. SOKOLOWSKI et L.M. SALAMON (2005b). *The Canadian Non-profit and Voluntary Sector in Comparative Perspective*, Toronto, Imagine Canada, <<http://www.imaginecanada.ca>>, consulté le 25 septembre 2012.
- HALL, M.H., M.L. DE WIT et al. (2004). «Faits saillants de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles (ENONB)», Statistique Canada, n° 61-533-XIF.
- HANDY, F. et E. KATZ (1998). «The wage differential between non-profit institutions and corporations : getting more by paying Less?», *Journal of Comparative Economics*, vol. 26, n° 2, p. 246-261.
- HANNAN, M.T. et J. FREEMAN (1977). «The population ecology of organizations», *American Sociological Review*, vol. 82, p. 929-964.
- HARRISSON, D. et A.M. GERVAIS (2007). *La gestion des ressources humaines et les relations du travail dans le secteur de l'économie sociale*, Montréal, Cahiers du CRISES (ET0704) ; texte d'abord présenté au colloque *La GRH en économie sociale*, Centre d'économie sociale, Université de Liège, 11 mai 2006.
- HELLER, F., E. PUSIC, G. STRAUSS et B. WILPERT (1998). *Organizational Participation. Myth and Reality*, Oxford, Oxford University Press.
- HÉLY, M. (2004). «Les différentes formes d'entreprises associatives», *Sociologies pratiques*, n° 9, p. 2751.
- HÉLY, M. (2007). «À travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire», communication aux XI^{es} Journées internationales de sociologie du travail – *Restructurations, précarisation et valeurs*, Londres.

- HERMAN, R. et D. RENZ (2004). «Doing things right : Effectiveness in local non-profit organizations. A panel study», *Public Administration Review*, vol. 64, p. 694-704.
- HOCHSCHILD, A.R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings*, Berkeley, University of California Press.
- HOFFMAN, J.J., L.A. DIGMAN et W.F. CRITTENDEN (1991). «The strategic management process in non-profit organizations with dynamics environments», *Journal of Managerial Issues*, vol. 3, n° 3, p. 357-371.
- HOLLINGSWORTH, R., P. SCHMITTER et W. STREECK (1994). *Governing Capitalist Economies. Performance and Control of Economic Sectors*, Oxford, Oxford University Press.
- HYMAN, R. (1987). «Strategy or structure? Capital, labour and control», *Work, Employment and Society*, vol. 1, n° 1, p. 25-55.
- JAPÉL, C., R. TREMBLAY et S. CÔTÉ (2005). «La qualité, ça compte. Résultats de l'étude longitudinale du développement des enfants du Québec concernant la qualité des services de garde», *Choix. Institut de recherche en politiques publiques*, vol. 11, n° 4, p. 1-46.
- KIMEL, E. (2006). «Labour relations practices of non-profit acting as for-profits : An explainable dissonance», *Just Labour*, vol. 8, printemps, p. 10-23.
- LANFRANCHI, J. et M. NARCY (2008). «Différence de satisfaction dans l'emploi entre secteurs à but lucratif et à but non lucratif : le rôle joué par les caractéristiques de l'emploi», *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 79, n° 2, p. 323-368.
- LAPOINTE, P.-A., P.R. BÉLANGER, G. CUCUMEL et B. LÉVESQUE (2004). *Approche partenariale dans les relations et l'organisation du travail : le rôle des instances intermédiaires*, Québec, Rapport au Fonds québécois de recherche société culture (FQRSC).
- LAPOINTE, P.-A., G. CUCUMEL, P.R. BÉLANGER et B. LÉVESQUE (2006). «Du fordisme au post-fordisme? Portrait des innovations sociales dans les usines syndiquées du Québec», dans P.-A. Lapointe et G. Bellemare, *Innovations sociales dans le travail et l'emploi. Recherches empiriques et perspectives théoriques*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 11-59.
- LEDUC BROWNE, P. et P. LANDRY (1996). *The «Third Sector» and Employment*, Ottawa, Centre canadien de politiques alternatives.
- LEETE, L. (2000). «Wage equity and employee motivation in non-profit and for-profit organizations», *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol. 43, p. 423-446.
- LEETE, L. (2001). «Whither the non-profit wage differential? Estimates from the 1990 Census», *Journal of Labor Economics*, vol. 19, p. 136-170.
- LEGAULT, G., C. ROSS, C. LAMOUREUX et M. SIMARD (2001). «L'influence du genre sur la conduite de l'action collective et de la négociation collective. Les perceptions divergentes des conseillères et conseillers syndicaux québécois», S. Fortino et E. Reynaud (dir.), *Actes du colloque Action collective, syndicalisme et genre*, Paris, MAGE (CNRS), p. 29-41.

- LEGROS, D. et M. NARCY (2004). «Différentiel de salaire entre secteur sans but lucratif et secteur privé en France», dans D. Girard (dir.), *Solidarités collectives. Famille et solidarités*, tome 1, Paris, L'Harmattan, p. 215-230.
- LÉVESQUE, B. (2002). *Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres*, Montréal, Cahiers de l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale, Université du Québec à Montréal, I-03-2002.
- LÉVESQUE, B. et M. MENDELL (1999). «L'économie sociale au Québec: éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche», *Lien social et Politiques*, n° 41, p. 105-118.
- LINDENBERG, M. (2001). «Are we at the cutting edge or the blunted edge? Improving NGO organizational performance with private and public sector strategic management frameworks», *Non-profit Management and Leadership*, vol. 11, p. 247-270.
- MACPHERSON, I. (2003). *Considering Options: The Social Economy in Canada – Understandings, Present Impact, Policy Implications*, Victoria, British Columbia Institute for Co-operative Studies.
- MATTHEWS, N. (1994). *Feminist Organizations and the State. Lessons from the Anti-Rape Movement*, Document présenté à la Conference on Feminism and Organizations, Washington, D.C.
- MAYO, E. (2012). *Global Business Ownership 2012. Members and Shareholders Around the World*, Manchester, Co-operatives UK, <http://www.uk.coop/sites/default/files/Membershares_0.pdf>, consulté le 25 septembre 2012.
- MCMULLEN, K. et R. BRISBOIS (2003). *Coping with Change: Human Resource Management in Canada's Non-profit Sector*, Ottawa, CPNR Research Series on Human Resource in the Non-profit Sector, décembre, n° 4.
- MCMULLEN, K. et G. SCHELLENBERG (2003a). *Job Quality in Non-profit Organizations*, Ottawa, CPNR Research Series on Human Resource in the Non-profit Sector, janvier, n° 2.
- MCMULLEN, K. et G. SCHELLENBERG (2003b). *Skills and Training in the Non-Profit Sector*, Ottawa, CPNR Research Series on Human Resource in the Non-profit Sector, mars, n° 3.
- MEINHARD, A., M. FOSTER et I. BERGER (2004). «The process of institutional isomorphism in Ontario's voluntary sector», communication à la conférence annuelle de l'Administrative Sciences Association of Canada, Québec, Québec.
- MEINHARD, A. et I. SAKINOFKY (2007). *Human Resource Management in Small Non-profit Organizations: Preliminary Findings*, Unpublished Paper, Toronto, Centre for Voluntary Sector Studies, Ryerson University.
- MEYER, J. et B. ROWAN (1977). «Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony», *American journal of Sociology*, vol. 83, n° 2, p. 340-363.
- MEYERS, J.P. et N.J. ALLAN (1991). «A three-component conceptualization of organizational commitment», *Human Resource Management Review*, vol. 1, p. 61-89.

- MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION – MDEIE (2008). *Taux de survie des entreprises coopératives*, Québec, MDEIE.
- MIZRUCHI, M. et L. FEIN (1999). «The social construction of organizational knowledge: A study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism», *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n° 4, p. 653-683.
- MOOK, L., J. QUARTER et M. RICHMOND (2006). *What Counts. Social Accounting for Non-profits and Cooperatives*, Toronto, Siegel Press
- NOREAU, J. (2011). «Coopératisme et économie sociale», *Perspective*, Desjardins Études économiques, vol. 21, automne, p. 11-17.
- O'BOYLE, E. (1996). *Social Economics*, New York, Routledge.
- OBSERVATOIRE NATIONAL DE L'ÉCONOMIE SOCIALE (2012). *L'économie sociale et solidaire au cœur de l'économie et de la société française*, Paris, Observatoire national de l'économie sociale.
- PAQUET, R., J.P. DESLAURIERS et M. SARRAZIN (1999). «La syndicalisation des salariés du communautaire», *Relations industrielles*, vol. 54, n° 2, p. 337-360.
- PAQUET, R. et E. NAJEM (2006). «Une analyse de la qualité des emplois et des pratiques de gestion dans les entreprises à but non lucratif au Canada», *Économie et solidarités*, vol. 36, n° 1, p. 126-142.
- PARRY, E., C. KELLINER, T. MILLS et S. TYSON (2005). «Comparing HRM in the voluntary and public sectors», *Personnel Review*, vol. 34, p. 588-602.
- PARSONS, E. et A. BROADBRIDGE (2004). «Managing change in non-profit organizations: Insights from the UK charity retail sector», *Voluntas: International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations*, vol. 15, p. 227-242.
- PETERS, J.B. et J. MASAOKA (2000). «A house divided: how non-profits experience union drives», *Non-profit Management and Leadership*, vol. 10, n° 3, p. 305-317.
- PETTIGREW, A.M., R.W. WOODMAN et K.S. CAMERON (2001). «Studying organizational change and development: Challenges for future research», *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 4, p. 697-713.
- PROULX, J., D. BOURQUE et S. SAVARD (2005). *Les interfaces entre l'état et le tiers secteur au Québec*, Cahiers de l'ARUC-ÉS, C01-2005.
- PYNES, J.E. et M.A. NEWMAN (2001). «Nonprofit sector unionization and gender equity: Learning lessons from a case study of a teacher organization in the St. Louis Archdiocese», *Review of Public Personnel Administration*, vol. 21, n° 1, p. 5.
- QUARTER, J. (1992). *Canada's Social Economy: Co-operatives, Non-profits, and Other Community Enterprises*, Toronto, James Lorimer and Company.
- RICHEZ-BATTESTI, N., F. PETRELLA et E. MELNIK (2011). «Quelle qualité des emplois au sein de l'économie sociale et solidaire?», *RECMA – Revue internationale de l'économie sociale*, n° 319, p. 57-77.

- RIGER, S. et C. KEYS (1987). *Feminist Organizations as Organized Anarchies: A Portrait of Consensus Decision Making in Action*, Document présenté à la Midwest Psychological Association Convention, Chicago.
- ROSE-ACKERMAN, S. (1996). «Altruism, nonprofits and economic theory», *Journal of Economic Literature*, vol. 34, n° 2, p. 701-728.
- ROSS, C., G. LEGAULT et C. LAMOUREUX (2001). «La mixité en négociation collective: une analyse comparative et évolutive en matière de conciliation au Québec» dans Y. Yonathan *et al.* (dir.), *Les relations du travail au XXI^e siècle. Sélection de textes*, XXXVII^e Congrès annuel de l'Association canadienne de relations industrielles, Québec, p. 131-145.
- ROTHSCHILD-WHITT, J. et J. WHITT (1986). «Workers-owner as an emergent class: Effects of cooperative work on job satisfaction, alienation and stress», *Economic and Industrial Democracy*, vol. 7, n° 3, p. 297-317.
- ROY, N. (2007). «L'économie sociale et sa filière de l'aide domestique: quel avenir pour l'emploi des femmes?», *Regards sur le travail*, vol. 4, n° 1, p. 18-21.
- SAUNDERS, R. (2004). «Passion and commitment under stress: Human resource issues in Canada's non-profit sector: a Synthesis Report», Ottawa, Canadian Policy Research Networks.
- SCOTT, K. (2003). *Funding Matters: The Impact of Canada's New Funding Regime on Non-profit and Voluntary Organizations*, Ottawa, Conseil canadien de développement social.
- SCOTT, K., S. TSOUKALAS, P. ROBERTS et D. LASBY (2006). *The Non-profit and Voluntary Sector in Ontario*, Toronto, Imagine Canada.
- SHRAGGE, E. et J.M. FONTAN (2000). *Social Economy. International Debates and Perspectives*, Montréal, Black Rose.
- SIMONET, M. (2004). «Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail», *Revue de l'IRES* (Institut de recherches économiques et sociales), dossier «Activité et action dans le travail», vol. 44, n° 1, p. 141-154.
- SIMONET, M. (2006). «Le monde associatif: entre travail et engagement», dans N. Alter (dir.), *Sociologie du monde du travail*, Paris, Presses universitaires de France, p. 191-207.
- SOMMET DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (2006). *Entreprendre solidairement. Bilan 1996-2006*, Montréal, Conseil québécois de la coopération et de la mutualité et Chantier de l'économie sociale.
- STONE, L., B. BIGELOW et W. CRITTENDEN (1999). «Research on strategic management in non-profit organizations», *Administration and Society*, vol. 31, n° 3, p. 378-423.
- STONE, L. et H. NOUROZ (2007). «Les ressources humaines des organismes sans but lucratif», *Perspective*, Statistique Canada, juin, vol. 8, n° 6, <<http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/10607/9970-fra.htm>>, consulté le 26 septembre 2012.
- STREECK, W. (1992). *Social Institutions and Economic Performance*, Londres, Sage.

- THOMAS, J.E. (1999). «Everything about us is feminist: The significance of ideology in organizational change», *Gender & Society*, vol. 13, n° 1, p. 101-119.
- TORTIA, C.B. (2006). «Worker motivation, job satisfaction, and loyalty in public and non-profit social services», *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 35, n° 2, p. 225-248.
- TORTIA, E.C. (2008). «Worker well-being and perceived fairness: Survey-based findings from Italy», *The Journal of Socio-Economics*, vol. 37, p. 2080-2094.
- TREMBLAY, D.G. (2011). *Articulation emploi-famille: le secteur de l'économie sociale offre-t-il plus de mesures et pourquoi?*, note de recherche, ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux, n° 2011-4, mars, <<http://benhur.telug.quebec.ca/SPIP/aruc/spip.php?article1>>, consulté le 25 septembre 2012.
- VAILLANCOURT, Y. (2006). «Le tiers secteur au Canada, un lieu de rencontre entre la tradition américaine et la tradition européenne», *Canadian Review of Social Policy/Revue canadienne de politique sociale*, n° 56, p. 23-39.
- VAILLANCOURT, Y. (2008). *Note de recherche sur l'apport de l'économie sociale dans la coproduction et la coconstruction des politiques publiques*, document de recherche, Centre de recherche sur les innovations sociales, <<https://depot.erudit.org/id/001582dd>>, consulté le 25 septembre 2012.
- VAILLANCOURT, Y., avec la collab. de C. JETTÉ (1997). *Vers un nouveau partage des responsabilités dans les services sociaux et de santé. Rôles de l'État, du marché, de l'économie sociale et du secteur informel*, Montréal, Cahiers du LAREPPS, n° 97-05.
- VAN DE VEN, A.H. et M.S. POOLE (1995). «Methods for studying innovation development in the MIRP», dans G.P. Huber et A.H. Van De Ven (dir.) *Longitudinal Field Research Methods. Studying Processes of Organizational Change*, Thousand Oaks, Sage Publications, p. 155-185.
- VIENNEY, C. (1994). *L'économie sociale*, Paris, La Découverte.
- WHITAKER, G.P., L. ALTAB-SAUER et M. HENDERSON (2004). «Mutual accountability between governments and non-profits. Moving beyond "Surveillance" to "Service"», *American Review of Public Administration*, vol. 34, n° 2, p. 115-133.
- WINSTANLEY, D. (2004). «Working with values. A study of HR consultants in the charity and voluntary sectors», dans J. Woodall, M. Lee et J. Stewart (dir.), *New Frontiers in HRD*, New York, Routledge, p. 80-97.

CHAPITRE

8

PERSPECTIVES THÉORIQUES SUR LA PRÉPARATION À LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

*Jean-François Tremblay
et Jean-Guy Bergeron*

RÉSUMÉ

Plusieurs considèrent la préparation comme une étape de grande importance dans le processus de la négociation. Toutefois, la littérature propose peu de modélisations théoriques de la préparation à une négociation collective. Nous avons donc cherché à savoir quels sont les attributs de la préparation à la négociation collective à la lumière de l'étude de différentes théories de la négociation collective. Au terme de la démarche, nous présentons un construit théorique découlant à la fois d'éléments proposés dans la littérature et d'un processus déductif dont les fondements théoriques émanent de modèles stratégiques en relations industrielles. Le construit de la préparation globale proposé comporte trois dimensions (technique, politique / mobilisation et synoptique) dont chacune inclut quatre composantes.

On constate que la négociation collective a fait l'objet d'une multitude de contributions théoriques depuis la fin du XIX^e siècle jusqu'à aujourd'hui (Bergeron, 2006 ; Dupont, 1994). Selon les différents cas de figures, les théories de la négociation cherchent à expliquer le comportement des négociateurs, la dynamique de leurs échanges ou les résultats de la négociation. Elles proviennent de disciplines aussi diverses que l'économie, la sociologie, la psychologie, les sciences politiques et évidemment les relations industrielles (Lewicki, Saunders et Barry, 2006 ; Sexton, 2001 ; Hébert, 1992). À cet égard, les chercheurs en relations industrielles n'ont pas hésité à puiser abondamment dans ces autres disciplines afin d'enrichir leur champ disciplinaire de théories propres à la négociation collective (Kaufman, 2004 ; Kochan, 1993). Néanmoins, l'analyse du processus de la négociation collective a, pendant longtemps, causé de nombreuses préoccupations aux chercheurs qui tentaient d'en saisir la dynamique (Kochan, 1993). Le processus de la négociation collective était alors considéré comme une « boîte noire » dont le contenu, trop complexe, résiste à l'analyse (Bacharach et Lawler, 1981). Toutefois, de multiples développements à la théorie de la négociation permettent aujourd'hui d'analyser le processus en lien avec l'environnement qui l'influence ainsi que les résultats générés par les interactions à la table de négociation (Bergeron, 2006 ; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 2000).

Cependant, une phase cruciale du processus de la négociation, la préparation, demeure le parent pauvre du développement des théories de la négociation (Tremblay et Bergeron, 2007 ; Peterson et Lucas, 2001 ; Thomas et Wisdom, 1993)¹. Ce constat est étonnant, car les experts sont unanimes pour affirmer que la préparation est l'étape capitale dans l'actualisation du processus de la négociation (Fisher et Ertel, 1995 ; Hamon, 1994 ; Ury, 1993 ; Thomas et Wisdom, 1993 ; Fisher et Ury, 1981 ; Katz et Kochan, 2000 ; Cathelineau, 1991 ; Asherman et Asherman, 2001 ; Sanderson, 1989 ; Gagnon, 1987 ; Sexton, 2001 ; Lewicki *et al.*, 2006 ; Weiss, 1999 ; Leclerc et Quimper, 2000 ; Boivin et Guilbault, 1989). Les quelques indications ou formulations sur la mise en œuvre de la

1. À ce sujet, Peterson et Lucas (2001, p. 37) s'expriment en ces termes : « *All researchers on the topic openly describe negotiation as a process. Nevertheless, one critical, but largely ignored, aspect of the negotiation process is the means people utilize to plan and prepare for such encounter. A review of the negotiation literature in this area indicates that studies have exclusively focused on what transpires at the table, face-to-face, with superficial (at best) consideration given to what occurs prior to the negotiation encounter.* »

préparation à la négociation collective montre qu'elle est plus que la préhension et l'analyse de diverses informations contextuelles. Elle se révèle plutôt comme le traitement pragmatique, orienté, nuancé d'informations de tout acabit, qui permet de baliser le contenu, les tactiques et les résultats propres à la négociation. De fait, une analyse des principaux attributs de la préparation globale à la négociation collective laisse entrevoir les contours de la formulation stratégique tels que proposés dans la littérature (Tremblay et Bergeron, 2009 ; Bamberger et Meshoulam, 2000 ; Becker et Gerhart, 1996 ; Rogers et Wright, 1998 ; Wils, Le Louarn et Guérin, 1991 ; Walker, 1992).

Notre contribution présentée dans ce chapitre poursuit un triple objectif. D'une part, nous cherchons à expliciter la place qu'occupe la préparation à la négociation collective au sein de diverses théories de la négociation. Une analyse de ces différentes théories permet d'identifier le point de vue des auteurs à ce sujet ou encore de déduire la nature de la préparation implicite à chacune des théories². D'autre part, nous présentons un modèle de la préparation à la négociation collective (Tremblay et Bergeron, 2009), dont les assises proviennent à la fois des théories analysées dans ce chapitre et de la littérature spécialisée en relations du travail. Cette modélisation novatrice permet de circonscrire l'ensemble des activités pouvant être le propre d'une partie qui se prépare en vue de la réalisation d'une négociation d'une convention collective, tout en fournissant le rationnel théorique permettant de comprendre la finalité des divers aspects de la préparation à la négociation. Finalement, nous montrons comment la préparation à la négociation collective, dans sa globalité, se révèle en elle-même un processus stratégique.

1. LES THÉORIES ÉCONOMIQUES DE LA NÉGOCIATION

Les théories de la négociation associée à l'approche économique offrent une série de réponses à ce que certains appellent le *bargaining problem* (Bacharach et Lawler, 1981). De façon non limitative, ces théories cherchent principalement à prédire le résultat de la négociation entre deux parties qui s'actualise dans le cadre d'un monopole bilatéral où

2. Il n'est évidemment pas de notre intention de recenser l'ensemble des théories de la négociation collective et de les expliciter dans le cadre de ce chapitre. Nous cherchons plutôt à considérer celles qui sont le plus souvent citées comme référentielles dans les ouvrages de négociation collective nord-américains.

elles sont confinées ensemble sans avoir la possibilité de recourir à une tierce partie pour solutionner la négociation ou encore entreprendre une négociation avec une autre partie. Les théories économiques de la négociation mettent en exergue des postulats qui permettent d'anticiper à quel « seuil » un règlement est possible. Elles permettent également de comprendre la dynamique des échanges entre les négociateurs. Sans être le propre de chacune des théories ou leur être exclusifs, les concepts d'information complète et parfaite, de résultats déterminés *a priori*, d'offres et de contre-offres, et de zone de contrat se retrouvent dans le cadre analytique de ces théories et c'est en raison de ces postulats que ces dernières peuvent prétendre à une forme de validité prédictive.

L'une des contributions importantes à la théorie de la négociation est celle de Nash (1950) qui, reprenant et raffinant les postulats de la théorie des jeux, propose une nouvelle résolution pour des jeux à somme non nulle. En fait, la démonstration de Nash permet d'entrevoir la rationalité des négociateurs dans leurs choix stratégiques lors de jeux non coopératifs (Dupont, 1994). Notons que la théorie des jeux permet d'appréhender les choix de stratégies possibles, voire optimales, dans un contexte où il y a interaction entre les négociateurs, une recherche de la maximisation de ses gains et de la minimisation des gains de l'autre partie, et ce, pour des jeux où les combinaisons d'utilités (les gains) sont connues à l'avance. La contribution de Nash à la théorie des jeux permet, entre autres et en lien avec notre objet d'étude, de montrer comment il est possible de planifier *a priori* la rationalité des joueurs et par conséquent d'anticiper les choix stratégiques de ces derniers, et ce, à la fois pour des négociations distributives ou intégratives. Dès lors, on peut comprendre qu'une réflexion stratégique préalable à la négociation elle-même qui tient compte des paramètres informationnels disponibles pourrait être le propre de la préparation des parties. Toutefois, la théorie des jeux n'admet pas de manipulation possible de l'information et la modification des utilités propres aux parties dans le cadre de la négociation. Dès lors, cette théorie implique une préparation « parfaite », statique et implicite pour les parties à la négociation.

La théorie de Zeuthen (1930) permet d'identifier précisément le niveau à l'intérieur de la zone de contrat où le règlement de la négociation survient. À cet égard, la contribution de l'auteur constitue un apport aux théories économiques utilisant le concept de la zone de contrat (Pigou, 1905 ; Edgeworth, 1881). Cette théorie met en perspective la dynamique des échanges, des concessions entre les négociateurs afin

d'établir le résultat anticipé de la négociation. Pour Zeuthen, il est possible de comprendre le processus de la négociation comme étant une suite de décisions effectuées par les négociateurs concernant leur choix de réitérer leur précédente demande ou de faire une concession. On remarque que dans son énoncé théorique, Zeuthen précise que les négociateurs évoluent dans un contexte environnemental (économique et sociopolitique donné) qui influence la dynamique de la négociation. Cette théorie implique que les parties négociantes doivent tenir compte du contexte dans lequel leur négociation s'actualise et qu'une certaine préparation à cet effet doit donc être effectuée. À cet égard, la théorie nous permet de déduire que si les parties n'ont pas la même information, pour ce qui est de la précision et de l'ampleur, cela crée une situation d'incertitude qui influencera manifestement la dynamique de la négociation collective. On peut dès lors saisir le rôle et l'impact que la préparation à la négociation peut avoir sur le déroulement de celle-ci.

La manipulation de l'information est au cœur de la théorie de Pen (1952) qui, reprenant l'essence du modèle de Zeuthen (1930), raffine l'analyse en précisant que les parties à la négociation collective ne cherchent pas à maximiser uniquement le salaire, mais également d'autres extrants possibles au processus de la négociation³. Dans le processus de génération de ces extrants, les négociateurs sont influencés par des considérations psychologiques, politiques ou encore guidés par les forces du marché. Pen propose également que les préférences des parties ne doivent pas être calculées comme de simples utilités (comme c'est le cas dans la plupart des théories économiques), car ce concept ne tient pas compte de la subjectivité ou de l'imprécision dans l'évaluation de la valeur des enjeux par les parties. Il introduit alors le concept « d'ophélimités », qui correspondent à des valeurs subjectives de la part des négociateurs quant à l'intensité des préférences pour un éventuel règlement. Il appert que la solution, le règlement de la négociation, ne devient plus déterminée dans le modèle de Pen, car ce dernier admet les aléas d'une préhension plus ou moins complète de l'information. À ce propos, Pen (p. 162) explique : « *Environmental conditions play their part only via the way in which the bargainers take them into account.* »

3. Un autre élément essentiel du modèle théorique de Pen (1952) est celui de la propension à l'adversité des négociateurs.

Bien que cette théorie s'attache essentiellement à comprendre la dynamique des échanges entre les négociateurs, elle implique que ces derniers ont acquis de l'information de qualité et de quantité variables en amont du processus de négociation, incluant par le fait même une forme de préparation des parties à la négociation collective et à sa modélisation théorique. La théorie permet également d'identifier l'importance première de l'influence du contexte environnemental sur la dynamique de la négociation. De plus, elle suggère que les éléments propres à l'environnement des parties ne traduisent pas une influence univoque sur les parties, mais qu'ils sont plutôt tributaires de leur acquisition par les parties négociantes. Pen (1952) ouvre donc la voie à une appréciation spécifique du rôle de la préparation dans la dynamique de la négociation collective tout en affirmant la variabilité de cette même préparation.

Chamberlain (1955) propose quant à lui une théorie qui place la notion de pouvoir de négociation au centre de la dynamique de la négociation collective. À cet égard, il définit le concept de pouvoir de négociation comme étant la possibilité pour une partie de produire un résultat de négociation selon sa volonté, selon ses propres conditions. Pour l'auteur, le pouvoir de négociation est non seulement déterminé par l'environnement dans lequel évoluent les parties à la négociation, mais également par les tactiques de négociation et les biais cognitifs des parties. Chamberlain suggère que le pouvoir de négociation d'une partie est fonction du coût de désaccord de l'autre partie à accepter la demande divisé par le coût pour cette dernière d'être en accord avec la demande formulée. Il mentionne que la notion de coûts dépasse les simples aspects pécuniaires de la négociation pour y inclure l'ensemble des aspects économiques, politiques et psychologiques qui lui sont reliés. Sans nécessairement être explicite sur les composantes de la préparation, la théorie de Chamberlain laisse entrevoir les éléments d'une préparation à la négociation qui permettraient aux négociateurs de bien anticiper les coûts des enjeux de la négociation. On comprend également à la suite des explications de l'auteur que la collecte de données factuelles avant et durant la négociation tend à minimiser la capacité de l'autre partie à modifier l'évaluation des différents coûts par des tactiques de négociation en cours de processus. Acquisition d'informations, traitement de l'information, évaluation du pouvoir de négociation sont autant de concepts proposés par Chamberlain qui peuvent être étroitement associés à la phase préparatoire du processus de la négociation collective.

Modèle spécifique à la négociation collective, mais s'inscrivant dans le cadre d'un ouvrage développant une théorie des salaires d'efficience, le modèle de Hicks (1932) cherche à montrer comment le niveau de salaire résultant d'une négociation collective est fonction de la durée anticipée de la grève. Adoptant la perspective de l'employeur dans la prédiction du résultat de la négociation, le modèle fournit la logique explicative de la détermination du niveau de salaire (variable en ordonnée) qui est paramétrée en lien avec le point de jonction de la courbe de concession de l'employeur et la courbe de résistance du syndicat. Pour Hicks, ces deux courbes sont appelées à évoluer en fonction de la durée prévue d'une éventuelle grève (variable en abscisse) afin de solutionner la négociation. On peut voir que le modèle de Hicks met en perspective un enjeu «classique» des théories économiques, le niveau de salaire, et une variable spécifique et typique des relations du travail, la grève.

Hicks (1932) explique que les employeurs évaluent que leurs coûts associés à la grève changent en fonction du temps et que, par le fait même, leur propension à la concession évolue également en ce sens. L'auteur suppose que plus la durée prévue de la grève est longue, plus l'employeur sera enclin à consentir au syndicat un salaire élevé, du moins jusqu'au moment où malgré la durée anticipée de la grève, le niveau de salaire correspond à sa capacité de payer maximale. Bien que la courbe de résistance syndicale ne soit pas linéaire, elle apparaît de façon générale négative et peut être essentiellement segmentée en trois temps. Premièrement, dans les premiers moments de la grève anticipée, le syndicat consentira à diminuer quelque peu ses attentes face au salaire désiré. En effet, devant supporter les coûts associés à un arrêt de travail, le syndicat sera enclin à concéder quelque peu face à sa demande initiale. Dans un deuxième temps, il résistera à faire des concessions malgré une durée de grève anticipée qui augmente. Selon l'auteur, cela reflète la situation où le syndicat voudrait montrer le sérieux de sa position et son engagement face à l'arrêt de travail. Finalement, la propension du syndicat à accepter un salaire moindre augmentera de façon importante alors que la durée anticipée de la grève s'avère plus grande qu'aux deux temps précédemment décrits. Dans la modélisation de Hicks, la capacité du syndicat à supporter une grève de très longue durée n'est pas infinie et c'est pourquoi la dynamique des concessions s'accélère alors que la durée anticipée de la grève tend à croître.

C'est par la considération de ces deux courbes de préférences et de leur point sécant que la théorie est en mesure de prédire à quel niveau le salaire découlant de la négociation sera établi. Selon Hicks (1932), ce niveau de salaire correspond à une égalité entre le coût d'opportunité associé à une grève et celui associé à une augmentation de salaire donnée qui serait acceptable pour le syndicat. Implicitement, le modèle de Hicks ouvre la porte à l'opportunité de recourir à une forme de manipulation tactique auprès de l'autre partie afin de la convaincre que notre capacité à résister ou endurer le coût d'une grève est plus grande que ce qu'elle est dans les faits, bien que les paramètres de la modélisation initiale ne permettent pas de traiter de ces éléments tactiques (Bacharach et Lawler, 1981). Par ailleurs, il est important de mentionner que la théorie de Hicks n'est pas destinée à faire l'analyse du rationnel des parties lors d'une grève réelle, mais bien d'anticiper la logique de l'employeur dans le cadre d'une grève hypothétique. Selon l'auteur, le déclenchement effectif de la grève amène la considération d'autres variables que celles proposées par sa théorie qui expliquent les choix effectifs des parties à la négociation.

Bien évidemment, la solution déterminée découlant du modèle de Hicks (1932) ne peut s'actualiser que lorsque les prémisses propres aux théories économiques de la négociation sont présentes. On déduit également de l'analyse de ce modèle qu'une mauvaise compréhension de l'employeur des éléments contextuels de la négociation pourrait avoir pour effet d'amener une méprise dans l'établissement des courbes de concession et de résistance en fonction de la durée anticipée de la grève. Une appréciation de ces éléments contextuels lors d'une préparation semble donc implicite à la théorie de Hicks.

Au terme de cette analyse des théories associées au paradigme économique, force est de constater que les auteurs étudiés placent l'information que détiennent les parties au centre de leur théorie. Que cette information soit complète et parfaite ou encore fragmentaire et biaisée, les modèles étudiés montrent le rôle fondamental de son traitement dans le cadre de la négociation. La préparation à la négociation collective deviendrait alors le moment privilégié pour acquérir les informations qui seront traitées au cours de la négociation. Si, effectivement, les éléments propres à la détermination des objectifs et aux choix stratégiques possibles dans le cadre de la négociation collective sont visibles dans l'articulation des théories économiques, le « comment » de cette

préparation, la nature de l'information à acquérir de même que la compréhension fine du traitement informationnel par les parties restent néanmoins incomplets dans le cadre des théories de cette catégorie.

2. LES THÉORIES DE L'APPROCHE MIXTE

Les théories de l'approche mixte s'intéressent principalement au processus de la négociation collective. Intégrant les avancées théoriques de l'approche économique, les théories associées à l'approche mixte en relations industrielles vont néanmoins puiser de façon plus particulière à même les savoirs d'autres disciplines telles que la sociologie, la psychologie et les sciences politiques afin d'étayer la juste compréhension des éléments dynamiques des interactions entre les parties à la table de négociation. C'est essentiellement en raison de leur capacité à intégrer plusieurs éléments théoriques de diverses disciplines que les théories de cette approche sont qualifiées de « mixtes » (Sexton, 2001).

Walton et McKersie (1965) présentent une théorie de la négociation collective qui tente de circonscrire le processus de la négociation en donnant une description exhaustive des processus sous-jacents à la négociation collective. Les auteurs proposent un modèle comprenant quatre sous-processus (distributif, intégratif, structuration des attitudes et négociation intra-organisationnelle) qui réfèrent aux phénomènes interactionnels de la négociation collective. Les auteurs postulent que ces quatre sous-processus ont leur logique et dynamique théorique propres et couvrent à eux quatre l'ensemble des aspects se référant aux processus de la négociation.

La négociation distributive fait référence à la résolution de conflits où les intérêts sont divergents et où il n'existe pas une solution prédéterminée pour laquelle les deux parties s'entendent d'emblée. Le terme « distributif » fait référence à une approche où les ressources sont rares et limitées, et où elles se voient départagées entre les parties par les négociateurs. Dans cette optique, les gains de l'un sont proportionnels aux pertes de l'autre ; il en résulte donc un règlement à somme nulle. Comme deuxième sous-processus de la négociation collective, Walton et McKersie (1965) introduisent le concept de la négociation intégrative. La négociation intégrative fait référence à un processus de création de valeur basé sur une approche de résolution de problèmes dont la solution engendre des gains pour les deux parties, et ce, sans pénaliser une partie

au détriment de l'autre. Cette solution mutuellement avantageuse émerge à la suite d'un processus de résolution de problèmes en trois étapes. Contrairement à la négociation distributive, l'approche intégrative met l'accent sur la convergence des intérêts des parties. Walton et McKersie suggèrent également qu'il puisse exister une dynamique de négociation découlant de l'utilisation d'éléments propres aux processus distributif et intégratif dont le résultat pourrait être appelé négociation mixte. En effet, il est possible que certaines situations de négociation comportent des éléments inhérents aux deux sous-processus. Comme troisième sous-processus formel de la négociation collective, Walton et McKersie proposent la structuration des attitudes, qui fait référence au type de relation interpersonnelle découlant des interactions dans le cadre du processus de la négociation collective. Les auteurs mentionnent que la structuration des attitudes permet de comprendre la dynamique des échanges entre les négociateurs et les parties non seulement à travers les arguments et propositions présentés de part et d'autre, mais également en fonction des attitudes qu'adoptent les négociateurs au cours des discussions. Selon eux, ce processus a une influence importante sur le déroulement de la négociation, et peut avoir un effet d'entraînement positif ou négatif sur la forme et le contenu des discussions. Comme dernier sous-processus de la négociation collective, Walton et McKersie retiennent la dimension de la négociation intra-organisationnelle, c'est-à-dire la négociation que doit faire le négociateur principal (porte-parole) avec les membres de la partie qu'il représente. En effet, un nombre important de conflits peut exister entre diverses personnes et groupes d'intérêts à l'intérieur d'une même organisation. Ces conflits existent bien souvent avant et pendant la négociation.

Walton et McKersie (1965) insistent à plusieurs reprises sur l'importance de l'acquisition d'information, sans nécessairement être fort explicites sur l'ensemble des informations à acquérir ni sur la mise en œuvre de cette acquisition d'information. De plus, on constate aisément comment les auteurs intègrent les prémisses de la théorie des jeux et l'apport de certains théoriciens de l'approche économique afin d'expliquer la dynamique du sous-processus distributif, avec les mêmes insurances et imprécisions sur le processus préparatoire à la négociation. Finalement, la considération du sous-processus intra-organisationnel par Walton et McKersie laisse déjà entrevoir toute l'importance que peuvent avoir les jeux de pouvoir entre les différents acteurs d'une même partie en amont et durant la négociation. De fait, l'identification du sous-processus intra-

organisationnel par Walton et McKersie ouvre la porte à des considérations d'ordre politique quant au rôle et au pouvoir qu'auront les divers intervenants d'une partie afin de façonner, d'influencer la nature des enjeux de la négociation et l'issue de celle-ci.

Bacharach et Lawler (1981) proposent une théorie générale – holistique – de la négociation qui appelle à la considération des multiples relations entre le contexte et l'environnement de la négociation, le pouvoir de négociation des parties, les actions tactiques et les stratégies pour modifier ce même pouvoir de négociation, de même que l'évaluation que les parties en font. Objet premier de la théorie, la notion de la dépendance entre les parties dans le cadre d'une négociation met en lumière qu'au-delà du contexte environnemental dans lequel elles évoluent, la nature du lien qui les unit sera également fondamental dans l'appréciation et la détermination de leur pouvoir de négociation ainsi que dans leurs concessions et argumentations. À cet égard, les auteurs mettent de l'avant le rôle proactif et stratégique des acteurs à la négociation. Bacharach et Lawler énoncent trois propositions de recherche qui mettent en lumière les relations entre les trois facettes du pouvoir des parties à la négociation collective qui façonnent la dynamique de la négociation. Ces trois facettes du pouvoir sont le pouvoir absolu de chacune des parties, le pouvoir relatif entre elles et la somme totale du pouvoir découlant de la relation particulière entre les parties. Pour eux, toute la dynamique de la négociation résulte de l'interrelation de ces trois « types » de pouvoir et c'est en regard de leur actualisation dans le cadre du processus de négociation que les variations observées dans les résultats s'expliquent. Ils posent comme axiome qu'en négociation collective, l'information n'est jamais complète et que, par conséquent, il devient nécessaire de parfaire cette information. Ils suggèrent également que la compréhension de cette information par les négociateurs est souvent au cœur de la préparation et du déroulement de la négociation collective. De plus, ils expliquent que cette acquisition constante d'information viendra modifier les trois facettes du pouvoir de négociation proposées par la théorie.

De façon explicite, l'ouvrage de Bacharach et Lawler (1981) montre le lien étroit entre l'appropriation des éléments contextuels, la formulation des objectifs de négociation et leur actualisation par des tactiques de négociation. Les auteurs tracent ainsi, d'une certaine façon, les contours de la préparation à la négociation collective. Même s'ils ne décrivent pas de façon formelle un « modèle » de la préparation à la

négociation, ils fournissent plusieurs pistes qui permettent de comprendre quelle est la nature de la tâche à accomplir par les négociateurs en ce qui a trait à l'acquisition de données informationnelles avant et pendant la négociation. Ils mettent également en lumière le rôle fondamental de l'évaluation des éléments contextuels et du pouvoir de négociation dans le cadre du processus de la négociation collective et, par conséquent, lors de la préparation.

À la lumière des bouleversements survenus à partir des années 1970 dans le système de relations industrielles américain, Kochan, Katz et McKersie (1986) présentent une nouvelle conceptualisation théorique de la dynamique du système de relations industrielles. Les auteurs tentent alors de proposer une modélisation du fonctionnement du système de relations industrielles qui serait mieux adaptée à la compréhension du contexte empirique des années 1970-1980. À cet égard, ils introduisent la notion de choix stratégique des acteurs. L'explication théorique proposée est que malgré un contexte environnemental donné, les acteurs peuvent potentiellement faire un choix parmi plusieurs avenues possibles. Les acteurs du système, particulièrement les employeurs, seraient donc proactifs dans le processus décisionnel et non simplement en réaction à un déterminisme environnemental. La notion de choix stratégiques, empruntée aux sciences de la gestion, ouvre la voie à un raffinement de la compréhension de la détermination des règles de travail de même que de la nature du processus qui les détermine. À cet effet, la perspective stratégique tend à répondre aux limitations théoriques et épistémologiques inhérentes aux différents modèles systémiques et comportementaux qui proposent une vision plutôt déterministe de l'action des acteurs. De plus, Kochan *et al.* proposent une nouvelle conception de la dynamique de la détermination des règles en montrant que celles-ci sont également le résultat de l'influence des problématiques et décisions survenant à trois niveaux distincts de l'organisation (qui deviennent dès lors trois niveaux d'analyse distincts) : le niveau des activités stratégiques, le niveau fonctionnel (négociation collective/gestion des ressources humaines) et celui des lieux de travail⁴. Faisant office de médiateurs entre l'environnement externe et le processus de détermination des règles, les valeurs des dirigeants de l'organisation, l'historique et la structure de l'organisation de même que les stratégies externes et fonctionnelles sont aussi incorporés au modèle.

4. Cette composante de la modélisation est connue sous le nom du « modèle des trois tiers ».

Katz et Kochan (2000) présentent les principales composantes de leur modèle stratégique-systémique de la négociation collective de façon conséquente à la modélisation du système de relations industrielles comme proposée par Kochan *et al.* (1986). Les auteurs abordent donc le processus de la négociation collective dans la logique d'un modèle conceptuel comprenant les environnements externes, les mécanismes de conversion, les niveaux d'analyse et les extrants de la négociation collective. Katz et Kochan précisent que ces éléments sont reliés entre eux dans une perspective linéaire (horizontale) et qu'une boucle de rétroaction réalimente le système à partir des extrants. Les résultats de la négociation seraient donc le propre d'une transformation de différents intrants, qui eux réfèrent essentiellement aux différents contextes qui influencent les acteurs dans leur prise de décisions. Toutefois, les auteurs précisent que les décisions et les actions survenant à chacun des niveaux du système de la négociation collective influencent également les autres niveaux et, par conséquent, les extrants du système. Ils précisent que le niveau stratégique correspond aux grandes orientations stratégiques des organisations ou des syndicats, qui visent à les positionner de manière avantageuse face à d'autres organisations ou institutions semblables. Katz et Kochan affirment que les grandes orientations des employeurs concernant les pratiques de gestion des ressources humaines et de relations de travail reposent sur des choix stratégiques qui eux-mêmes découlent des stratégies d'affaires de l'organisation.

Comme premier moment du processus de négociation, Katz et Kochan (2000) identifient la préparation à la négociation collective. Pour les auteurs, cette préparation est caractérisée par l'établissement des objectifs en matière de rémunération par des comparaisons de marché, par la considération de la capacité de payer, par une recherche de l'équité à l'interne et par les objectifs de la partie syndicale. Les auteurs notent que la préparation patronale serait souvent accompagnée d'une négociation intra-organisationnelle importante. Quant à elle, la préparation syndicale reposerait davantage sur la mobilisation des membres. Le modèle de Katz et Kochan met en exergue plusieurs éléments théoriques qui apparaissent fondamentaux dans la compréhension du processus de la négociation collective et sa préparation. De plus, dans leur description des composantes de leur modèle, les auteurs se révèlent être les seuls qui décrivent précisément quelques attributs de la préparation à la négociation collective, et ce, en lien avec les autres composantes du modèle.

Le duo d'auteurs, Walton et McKersie, accompagné d'un nouveau collègue, Cutcher-Gershenfeld, tentent d'améliorer et de dépasser la théorie de 1965 non seulement pour l'actualiser au contexte des négociations des années 2000, mais également pour fournir un cadre d'analyse plus riche permettant une intégration théorique des différentes transformations survenues dans le système de relations industrielles américain telles que décrites et théorisées par Kochan *et al.* (1986) ; c'est la théorie des négociations stratégiques. Walton et ses collègues (2000) cherchent donc à théoriser spécifiquement la nature des extrants du processus de négociation, les règles conventionnées ainsi que la nature de la relation entre les parties (contrat social), en identifiant trois types de négociations stratégiques, en élargissant l'analyse du processus de négociation en y incluant les structures de négociation, en formalisant la considération des variables environnementales influençant les choix stratégiques des négociateurs et en réorganisant les quatre sous-processus décrits dans la théorie de 1965. Les auteurs proposent également deux niveaux d'analyse, à savoir le niveau individuel et institutionnel.

Le modèle consolidé des négociations stratégiques comprend trois dimensions : 1) les forces influençant les choix des négociateurs, c'est-à-dire que la désirabilité du changement (objectifs concernant les règles conventionnées et le contrat social) et la faisabilité du changement (les réponses attendues ou prévues, le pouvoir de négociation relatif de chacune des parties et les autres facteurs influençant les négociateurs) constituent les intrants du « système » de négociation stratégique ; 2) les mécanismes de conversion des intrants précédemment identifiés, à savoir l'interaction entre les stratégies de négociation (éviter, contraindre et coopérer), le processus de négociation (négociation distributive ou intégrative, le façonnement des attitudes intergroupes et la gestion des différences internes) et finalement les structures de négociation, qui réfèrent essentiellement aux niveaux d'interaction (institutionnel et individuel), au degré de centralisation des négociations et aux nombres de parties présentes dans les négociations ; 3) le dernier élément du modèle réfère aux extrants du processus de négociation, à savoir les règles conventionnées (clauses contractuelles, normatives et monétaires) et la nature du contrat social, qui témoigne de la nature de la relation que les parties entretiennent entre elles.

La théorie des négociations stratégiques révèle donc les aspects d'acquisition et de traitement de l'information environnementale, de formulation de stratégies et de détermination de mandats qui doivent

être associés à une forme de préparation à la négociation collective. Si l'on constate encore une fois l'absence d'une description formelle d'un modèle de préparation à la négociation collective, on remarque néanmoins que cette théorie caractérise plusieurs éléments qui, de fait, doivent être associés à la préparation d'une partie s'appêtant à négocier une convention collective. De plus, elle met à l'avant-plan la formulation de la stratégie de négociation en lien avec le contexte environnemental et les objectifs visés au terme de la négociation. Finalement, la théorie explicite les canaux de communications informels qui peuvent exister au cours de l'actualisation du processus de négociation avec l'autre partie, de même que l'apport potentiel d'intervenants de divers paliers organisationnels dans le façonnement des enjeux de négociation.

3. LE CONSTRUIT DE LA PRÉPARATION À LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

Après avoir circonscrit les implications théoriques de la préparation telles que révélées par l'analyse des théories précédentes, nous proposons maintenant une modélisation de la préparation des parties à la négociation collective permettant une intégration cohérente des divers développements de la théorie de la négociation. Le construit théorique proposé dans ce chapitre possède trois dimensions (dimension technique, mobilisation/politique⁵ et synoptique) dont chacune comporte quatre composantes. Chacune des dimensions du construit implique une préparation différente et c'est dans leur réunion que la préparation globale à la négociation collective s'actualise.

3.1. La dimension technique de la préparation syndicale et patronale

Alors que la plupart des auteurs qui se sont intéressés à la question de la préparation à la négociation collective font des recommandations qui peuvent parfois sembler disparates et sans nécessairement agencement structurel ou temporel sur ce qui « doit » être fait dans le cadre de la préparation à la négociation collective, d'autres auteurs, tels que Miller (1978), Weiss (1999), Thomas et Wisdom (1993), Boivin et Guilbault (1989), Ouellet (1980) ou encore Bergeron, Bouthillier et Gaétan (2006),

5. Comme il est expliqué ci-dessous, la mobilisation concerne la préparation syndicale alors que la préparation politique touche l'employeur.

présentent la préparation dans un cadre plus structuré, bien qu'incomplet en regard de l'ensemble des aspects de cette activité. Il existe cependant un consensus chez les auteurs qui s'intéressent à la préparation à la négociation collective concernant l'identification d'un aspect dimensionnel important de cette activité qui réfère à la cueillette de diverses informations provenant de sources multiples, ayant des propriétés plus ou moins objectives et qui serait le propre de la préparation patronale et syndicale (Sexton, 2001 ; Leclerc et Quimper, 2000 ; Thomas et Wisdom, 1993 ; Katz et Kochan, 2000 ; Hébert, 1992 ; Gérin-Lajoie, 2004 ; Sanderson, 1989 ; Boivin et Guilbault, 1989) ; cette dimension est identifiée sous l'expression « préparation technique » (Tremblay et Bergeron, 2009 ; Bergeron *et al.*, 2006 ; Leclerc et Quimper, 2000). Pour ces auteurs, toute préparation formelle à la négociation collective comporte une dimension où les responsables de la négociation colligent de l'information dans le but d'étayer ou d'orienter leur position à la table de négociation. Ce type de préparation permet également un regard analytique sur ce qui touche l'organisation, autant en ce qui concerne l'environnement externe que l'environnement interne (Tremblay et Bergeron, 2009 ; Bergeron *et al.*, 2006 ; Thomas et Wisdom, 1993). Nous avons précédemment constaté que les théories de Pen (1952), Chamberlain (1955) et Bacharach et Lawler (1981) laissaient une grande place au rôle de l'environnement dans la compréhension de la négociation, alors que dans les théories de Nash (1950) et Hicks (1932), la possession d'une information parfaite *a priori* est l'une des prémisses essentielles à la validité prédictive de la théorie. De même, le modèle des négociations stratégiques (Walton *et al.*, 2000) met en évidence l'importance de l'audit des environnements dans le processus de planification et le caractère structurant de ces mêmes environnements sur le choix stratégique des acteurs.

Nous avons aussi relevé que les informations de nature objective à recueillir lors de la préparation technique peuvent être catégorisées *a priori*, de façon dichotomique : les données de l'environnement externe et celles de l'environnement interne. C'est du moins ce qui est suggéré par les théories de la négociation analysées dans ce chapitre. Or plusieurs auteurs s'intéressant à la préparation à la négociation collective mentionnent l'importance cruciale de faire des analyses comparatives des conventions collectives du même secteur et de recueillir des données sectorielles sur les conditions de travail qui prévalent dans l'industrie, permettant ainsi de mieux comprendre la « réalité » de l'industrie et éventuellement appuyer l'argumentaire à la table de négociation (Katz

et Kochan, 2000 ; Thomas et Wisdom, 1993 ; Gérin-Lajoie, 2004 ; Hébert, 1992 ; Sanderson, 1989 ; Boivin et Guilbault, 1989 ; Miller, 1978). De même, l'analyse prévisionnelle des ressources humaines, matérielles et financières impliquées dans l'administration et l'actualisation de la convention collective est également partie prenante du processus de préparation à la négociation collective (Lewicki *et al.*, 2006 ; Thomas et Wisdom, 1993 ; Hébert, 1992 ; Miller, 1978).

3.2. La dimension mobilisation de la préparation syndicale

La deuxième dimension de la préparation syndicale à la négociation collective est celle de la mobilisation (Bergeron *et al.*, 2006). Cette préparation est essentiellement associée à la consultation des salariés par divers moyens de même qu'à la création d'une solidarité entre eux. Tremblay (2006, p. 67) explique que deux objectifs fondamentaux sont poursuivis lors de la mobilisation syndicale. D'une part, s'assurer que les revendications transmises à l'employeur et discutées à la table de négociation sont représentatives de la volonté des salariés compris dans l'unité de négociation et, d'autre part, que ces derniers appuient les personnes qui négocieront en leur nom tout au long du processus.

La mobilisation comme élément de la préparation syndicale renvoie à des aspects essentiels de la vie et de l'action syndicales. Selon Pepin (1986), c'est par la solidarité et l'expression collective qu'un syndicat est en mesure de soutenir avec fermeté ses revendications. La cohésion entre les membres devient alors un impératif pour l'atteinte optimale des objectifs de négociation. La consultation auprès des salariés lors de la mobilisation met en lumière un autre aspect crucial de l'action syndicale, à savoir le caractère démocratique des organisations syndicales. En effet, il serait virtuellement impossible pour un syndicat de se présenter à la table de négociation sans avoir, au préalable, consulté ses membres sur leurs besoins, leurs attentes, leurs aspirations (Hébert, 1992). Afin d'actualiser sa mobilisation, le syndicat peut former un comité de négociation – généralement nommé par ses membres –, consulter ses membres en utilisant divers moyens (assemblée générale, réunions départementales, questionnaires, etc.), leur transmettre de l'information afin de créer une cohésion tactique et développer une stratégie de mobilisation précise (pouvant inclure divers moyens de pression).

3.3. La dimension politique de la préparation patronale

La consultation et l'implication des membres syndiqués lors du processus de négociation, dimension nommée « mobilisation », est inhérente à la préparation syndicale à la négociation collective (Bergeron *et al.*, 2006 ; Pépin, 1986). *A priori*, la recommandation de certains auteurs concernant la nécessité de consulter l'ensemble des gestionnaires ayant à gérer la convention collective (Thomas et Wisdom, 1993 ; Gérin-Lajoie, 2004 ; Hébert, 1992 ; Ouellet, 1980 ; Miller, 1978) pourrait être associée à une forme de « mobilisation », bien que le vocable s'avère, à notre avis, inopportun pour qualifier la consultation des membres de l'équipe de gestion lors de la préparation à la négociation. Si l'engagement de ces derniers face aux objectifs de négociation peut certes être souhaitable dans le cadre du processus de négociation (Lewicki *et al.*, 2006 ; Thomas et Wisdom, 1993 ; Dupont, 1994), leur adhésion à la vision proposée est plus du ressort de leur nécessaire loyauté envers l'organisation (qui découle de la nature même du contrat de travail) que de l'établissement d'un réel engouement sur des enjeux les touchant de façon plus ou moins directe. Toutefois, il demeure que plusieurs auteurs soulignent l'importance d'une adhésion des différents cadres de l'organisation face aux enjeux de la négociation, avant et durant la tenue des rencontres à la table de négociation, afin d'être pleinement en mesure d'atteindre les objectifs recherchés (Fisher et Ertel, 1995 ; Thomas et Wisdom, 1993 ; Gérin-Lajoie, 2004 ; Hébert, 1992 ; Lewicki *et al.*, 2006 ; Dupont, 1994).

La présence et l'implication des gestionnaires des différents niveaux de l'organisation dans le processus de négociation collective sont au cœur même d'une des avancées théoriques proposées par les auteurs Kochan, Katz et McKersie dans leur ouvrage de 1986. Ces derniers illustrent et expliquent à l'aide du modèle des « trois tiers » comment les enjeux de négociation collective découlent à la fois des problématiques vécues au niveau des lieux de travail et des orientations stratégiques de la haute direction, et comment les gestionnaires de ces paliers organisationnels « alimentent » les responsables des relations de travail sur ces enjeux. Les auteurs observent une implication accrue des hauts dirigeants de l'organisation, à l'instar des cadres de premier niveau, dans le processus de négociation collective, qui n'est plus le seul apanage des spécialistes des relations du travail. Afin de répondre correctement aux défis de l'environnement externe et des problématiques reliées au milieu de travail, un élargissement des intervenants organisationnels

devant être impliqués dans le processus de négociation devient le fer de lance de la négociation stratégique (Walton *et al.*, 2000 ; Kochan *et al.*, 1986 ; Thomas et Wisdom, 1993). La prise en compte et la régulation des intérêts de plusieurs groupes ou factions représentant une même partie ne sont certes pas des éléments nouveaux dans le processus de la négociation collective ou dans sa théorisation. En effet, dès 1965, les auteurs Walton et McKersie ont formellement identifié la négociation intra-organisationnelle comme étant un des quatre sous-processus formels de la négociation. Quant à eux, Walton *et al.* (2000) reprennent également dans leur modèle de la négociation stratégique la composante de la gestion des différences internes. Dès lors, on déduit que le processus de la négociation collective, et par conséquent sa préparation, implique une pluralité d'intervenants aux intérêts potentiellement divergents.

À la lumière des différents constats formulés dans la littérature et de notre analyse des théories de la négociation, nous retiendrons, à l'instar de Tremblay (2006), le terme « politique » afin de désigner la deuxième dimension de la préparation patronale, qui réfère à l'implication formelle ou informelle de différents gestionnaires par l'intermédiaire de divers processus de consultation lors de la préparation à la négociation collective. Le terme « politique » renvoie expressément à des notions de pluralité de choix, de régulation des jeux de pouvoir, et à la manière concertée de conduire une affaire. Conformément aux précédents commentaires de même qu'aux indications fournies dans la littérature, nous associons donc la dimension politique aux divers processus interactionnels de consultation qui ont lieu lors de la préparation patronale à la négociation collective. Cette consultation, dont la portée et l'importance peuvent être plus ou moins grandes selon le cas⁶, se traduit notamment par une interaction entre les gestionnaires des différents niveaux entre eux, entre ces derniers et le comité de négociation formé en vue de la préparation et de la tenue des négociations, entre les instances décisionnelles (mandant) et le comité de négociation (mandataire), et par des contacts informels entre les membres de la direction et les salariés et leurs représentants afin de saisir les préoccupations des salariés.

6. À cet effet, la taille de l'organisation et sa structure hiérarchique viennent *de facto* établir la portée potentielle de la consultation pouvant être effectuée.

3.4. La dimension synoptique de la préparation syndicale et patronale

Notre analyse de la littérature sur les théories de la négociation nous amène à proposer une troisième dimension au construit de la préparation à la négociation collective. En effet, une dimension référant au traitement orienté de données dans le but d'articuler les finalités poursuivies dans le processus de négociation de même que les moyens pour les atteindre doit être considérée. Tremblay (2006) la désigne sous le vocable de dimension «synoptique⁷». Une étude de la littérature en sciences de la gestion et en relations industrielles met en perspective l'importance de l'approche stratégique, qui se retrouve au cœur des avancées théoriques effectuées depuis les trente dernières années. Bien que le concept de stratégie demeure à ce jour polymorphique et souvent empreint d'une certaine confusion conceptuelle, il demeure un élément théorique des plus importants afin de comprendre la dynamique particulière du procès décisionnel, que ce soit au niveau fonctionnel ou de la stratégie compétitive. La notion de stratégie met en perspective l'élaboration de scénarios fondés sur une connaissance objective ou intuitive (Mintzberg, 1985) de l'environnement permettant une projection balisée ou orientée des actions à poser en vue d'atteindre un but, un objectif. Nous avons également déjà mentionné que le concept de stratégie est au cœur de la théorie de Kochan *et al.* (1986) et de Walton *et al.* (2000). Dès lors, tout effort de théorisation de la préparation à la négociation collective ne peut être exempt de la prise en considération de cet élément prospectif du procès décisionnel.

La littérature mentionne également d'autres composantes qui témoignent de la construction d'un scénario en amont de la négociation. À cet effet, l'évaluation du rapport de force (ou pouvoir de négociation) (Sexton, 2001 ; Katz et Kochan, 2000 ; Thomas et Wisdom, 1993 ; Hébert, 1992 ; Cathelineau, 1991 ; Asherman et Asherman, 2001 ; Gérin-Lajoie, 2004 ; Gagnon, 1987 ; Ouellet, 1980 ; Morrisson, 1986 ; Leclerc

7. Le terme «synoptique» est ici utilisé dans son sens propre, «qui embrasse d'un coup d'œil», et dans sa perspective didactique référant à «qui permet de voir un ensemble d'un seul coup d'œil». Cette dimension réfère donc aux composantes de la préparation patronale qui nécessite une vision générale, l'élaboration de scénarios qui laissent entrevoir les grandes considérations propres à la négociation.

et Quimper, 2000 ; Brown, 1986 ; Miller, 1978 ; Bacharach et Lawler, 1981 ; Chamberlain, 1955) est fréquemment mentionnée comme partie intégrante du processus de négociation, en général, et de la préparation, en particulier. C'est notamment en regard de l'évaluation de leur pouvoir de négociation que les parties orienteront leurs revendications et leurs actions à la table de négociation (Sexton, 2001 ; Katz et Kochan, 2000 ; Hébert, 1992 ; Gérin-Lajoie, 2004). De plus, diverses considérations quant à la coutume de consigner les demandes ou les offres à même un cahier de revendications et de faire valider les revendications / positions / stratégies par les mandants semblent également inhérentes à la préparation à la négociation collective (Weiss, 1999 ; Thomas et Wisdom, 1993 ; Katz et Kochan, 2000 ; Ouellet, 1980 ; Morrisson, 1986 ; Leclerc et Quimper, 2000 ; Gagnon, 1987 ; Brown, 1986 ; Miller, 1978). Cette démarche permet aux négociateurs de s'assurer des impératifs associés à leur mandat.

L'inclusion d'une troisième dimension dite « synoptique » au modèle devient donc théoriquement justifiée afin de considérer les éléments de la préparation qui permettent aux responsables de la négociation de dresser et de proposer un large tableau témoignant de l'orientation de la négociation, bref d'établir un ou des scénarios en vue de l'éventuelle négociation collective. Plus que le seul amalgame de données contextuelles et informationnelles de toutes sortes, cette dimension renvoie à la construction et à l'appréciation d'une réalité ou d'un avenir escompté. La considération de la dimension synoptique permet d'envisager que les stratégies à la négociation interprètent les éléments propres à la préparation de la négociation de manière telle qu'ils construisent une réalité argumentative, fondée ou stratégique, visant la détermination d'une réalité à laquelle ils adhéreront et tenteront de faire adhérer l'autre partie.

3.5. La préparation globale à la négociation collective

La considération des trois dimensions inhérentes à la préparation à la négociation nous amène vers un modèle consolidé, holistique, de cette préparation. Le modèle laisse entrevoir une démarche proactive de la part des parties dans l'acquisition, le traitement et la projection de données de toutes sortes. Le tableau 8.1 présente les dimensions et les composantes du modèle de la préparation à la négociation collective exposé dans ce chapitre.

TABLEAU 8.1.
Les dimensions et les composantes du modèle de la préparation à la négociation collective

Dimension technique	Dimension mobilisation (syndicat)	Dimension politique (employeur)	Dimension synoptique
• Analyse de l'environnement externe. • Analyse du secteur. • Analyse de l'environnement interne. • Analyse prévisionnelle.	• Formation d'un comité de négociation. • Consultation des membres. • Transmission de l'information aux membres. • Stratégie de mobilisation.	• Consultation des cadres des différents paliers organisationnels. • Formation du comité de négociation. • Analyse des activités syndicales. • Rencontre avec les mandants.	• Évaluation du rapport de force. • Élaboration de la stratégie de négociation. • Validation du mandat et de la stratégie. • Élaboration du cahier de revendications.

CONCLUSION : LA PRÉPARATION COMME STRATÉGIE

Le concept de stratégie renvoie généralement à une notion d'orientation, de direction, de focus (Walker, 1992). La stratégie serait dès lors un fil conducteur dans la recherche de l'atteinte des objectifs (Lewicki *et al.*, 2006 ; Besseyre des Horts, 1988). Henderson (1991) mentionne que la stratégie est la recherche délibérée d'un plan d'action qui développera un avantage. Quant à eux, Montgomery et Porter (1991) proposent que la notion de stratégie puisse être associée à la juxtaposition des forces et des faiblesses de l'organisation avec les opportunités et les contraintes de l'environnement. Walker (1992) mentionne également l'importance que la stratégie soit alignée sur la stratégie d'affaires de l'organisation, sa philosophie de gestion, la structure organisationnelle de même que les ressources technologiques dont elle dispose. Weil (1994) propose une démarche similaire afin que les syndicats puissent identifier et planifier leurs objectifs. Pour cet auteur, l'acteur syndical doit chercher à se doter, à l'instar des employeurs, d'un processus de planification systématisée qui tient compte des contingences auxquelles il fait face.

Comme il a été discuté dans ce chapitre, tous ces éléments propres à la formulation stratégique sont au cœur de la théorie de Kochan *et al.* (1986). Ils trouvent également écho dans la théorie des négociations stratégiques de Walton *et al.* (2000). En appuyant les fondements de notre construit sur ces deux dernières théories, nous rendons explicites non seulement la contribution de ces théories à la compréhension de la

partie préparatoire du processus de négociation, mais également l'équivalence conceptuelle entre la préparation à la négociation et l'élaboration d'un processus stratégique pour la fonction relations du travail.

La préparation, telle que définie dans ce chapitre, est un processus stratégique dans la mesure où elle permet de circonscrire les différents audits environnementaux à effectuer, mais aussi d'établir un plan, une vision cohérente et coordonnée de la marche à suivre pour chaque partie négociante. Elle permet l'identification formelle des changements à apporter à la convention collective de même que les objectifs à atteindre (mandat), selon les volontés exprimées par les mandants (Tremblay, 2006). Elle suppose également d'identifier *a priori* les tactiques à utiliser lors du processus de négociation, et ce, en tenant compte du pouvoir de négociation des parties et du mode de négociation privilégié. Elle implique finalement de faire des choix entre différents scénarios possibles quant aux déroulements de la négociation tout en consignait de façon tactique à même le cahier de revendications les changements souhaités à la convention collective. Plus qu'une démarche « mécanique » ou un passage obligé avant le face-à-face à la table de négociation, la préparation dans sa forme la plus achevée permet de faire passer cette phase du processus de négociation au niveau d'une activité de planification stratégique qui synthétise et instrumentalise l'ensemble des éléments pouvant influencer sur le déroulement et la finalisation de la négociation.

BIBLIOGRAPHIE

- ASHERMAN, I.G. et S.V. ASHERMAN (2001). *The Negotiation Sourcebook*, 2^e éd., Amherst, Human Resource Development Press.
- BACHARACH, S. et E. LAWLER (1981). *Bargaining, Power, Tactics and Outcomes*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- BAMBERGER, P. et I. MESHOULAM (2000). *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation and Impact*, Thousand Oaks, Sage.
- BECKER, B. et B. GERHART (1996). « The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, p. 779-801.
- BERGERON, J.G. (2006). « Théorie et modèle de la négociation collective », dans J.G. Bergeron et R. Paquet (dir.), *La négociation collective*, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur, p. 1-22.

- BERGERON, J.G., É. BOUTHILLIER et I. GAÉTAN (2006). «Les facteurs explicatifs de la préparation syndicale à la négociation collective», *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 2, n° 1, p. 130-147.
- BESSEYRE DES HORTS, C.H. (1988). *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Paris, Éditions d'Organisation.
- BOIVIN, J. et J. GUILBAULT (1989). *Les relations patronales-syndicales*, 2^e éd., Boucherville, Québec, Gaëtan Morin éditeur.
- BROWN, A. (1986). «Labor contract negotiations: Behind the scenes», *The Personnel Administrator*, vol. 31, n° 4, p. 54-61.
- CATHELINEAU, M. (1991). *Négociateur gagnant*, Paris, Interéditions.
- CHAMBERLAIN, N.W. (1955). *A General Theory of Economic Process*, New York, Harper and Brothers.
- DUPONT, C. (1994). *La négociation : conduite, théorie, applications*, Paris, Éditions Dalloz.
- EDGEWORTH, F.Y. (1881). *Mathematical Psychics*, Londres, C. Kegan Paul & Co.
- FISHER, R. et D. ERTEL (1995). *Getting Ready to Negotiate: The Getting to Yes Workbook*, New York, Penguin.
- FISHER, R. et W. URY (1981). *Getting to Yes*, Boston, Houghton Mifflin Company.
- GAGNON, J.H. (1987). *L'art de bien négocier*, Montréal, Agence d'Arc.
- GÉRIN-LAJOIE, J. (2004). *Les relations du travail au Québec*, 2^e éd., Boucherville, Gaëtan Morin éditeur.
- HAMON, M. (1994). *Négociateur avec succès : préparer, piloter et réussir ses négociations*, Paris, Nathan.
- HÉBERT, G. (1992). *Traité de négociation collective*, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur.
- HENDERSON, B.D. (1991). «The origin of strategy», dans A.C. Montgomery et M.E. Porter, *Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage*, Boston, Harvard Business Review Book, p. 3-10.
- HICKS, J.R. (1932). *The Theory of Wages*, Londres, Macmillan.
- KATZ, H. et T.A. KOCHAN (2000). *An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations*, 2^e éd., Boston, Irwin/McGraw-Hill.
- KAUFMAN, B.E. (2004). *The Global Evolution of Industrial Relations: Event, Ideas, People and the IRRRA*, Genève, International Labor Office.
- KOCHAN, T.A. (1993). «Teaching and building middle range industrial relations theory», dans N.M. Meltz et R.J. Adams (dir.), *Industrial Relations Theory: Its Nature, Scope and Pedagogy*, Metuchen, IMLR Press/Rutgers University, p. 353-380.
- KOCHAN, T.A., H.C. KATZ et R.B. MCKERSIE (1986). *The Transformation of American Industrial Relations*, Ithaca, IRL.
- LECLERC, M. et M. QUIMPER (2000). *Les relations du travail au Québec*, 2^e éd., Québec, Presses de l'Université du Québec.
- LEWICKI, R.J., D. SAUNDERS et B. BARRY (2006). *Negotiation*, 5^e éd., Boston, McGraw-Hill/Irwin.

- MILLER, R.L. (1978). «Preparations for negotiations», *Personnel Journal*, vol. 57, n° 1, p. 36-43.
- MINTZBERG, H. (1985). «Of strategies, deliberate and emergent», *Strategic Management Journal*, vol. 6, n° 3, p. 257-273.
- MONTGOMERY, C.A. et M.E. PORTER (1991). *Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage*, Boston, Harvard Business Review Book, p. 11-23.
- MORRISON, W.F. (1986). *The Prenegotiation Planning Book*, New York, John Wiley and sons.
- NASH, J.F. (1950). «The bargaining problem», *Econometrica*, vol. 18, n° 2, p. 128-140.
- OUELLET, J. (1980). «La préparation au processus de la négociation collective», dans N. Malette (dir.), *La gestion des relations du travail au Québec: le cadre juridique et institutionnel*, Montréal, McGraw-Hill, p. 38-55.
- PEN, J. (1952). «A general theory of bargaining», *The American Economic Review*, vol. 42, n° 2, p. 24-42.
- PEPIN, M. (1986). *La préparation du projet syndical de convention collective*, Montréal, Confédération des syndicats nationaux.
- PETERSON, R.M. et G.H. LUCAS (2001). «Expending the antecedent component of the traditional business negotiation model: Pre-negotiation literature review and planning-preparation propositions», *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 9, n° 4, p. 37-50.
- PIGOU, A.C. (1905). *Principles and Methods of Industrial Peace*, Londres, Macmillan.
- ROGERS, E.W. et P.M. WRIGHT (1998). «Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects, and performance information markets», *Human Resource Management Review*, vol. 8, n° 3, p. 311-331.
- SANDERSON, J.P. (1989). *The Art of Collective Bargaining*, 2^e éd., Aurora, Canada Law Book.
- SEXTON, J. (2001). *Initiation à la négociation collective*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- THOMAS, S.L. et B.L. WISDOM (1993). «Labor negotiations in the nineties: Five steps toward total preparation», *Advanced Management Journal*, vol. 58, n° 4, p. 32-42.
- TREMBLAY, J.F. (2006). «La préparation à la négociation collective», dans J.G. Bergeron et R. Paquet (dir.), *La négociation collective*, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur, p. 56-76.
- TREMBLAY, J.F. et J.G. BERGERON (2007). «La préparation patronale à la négociation collective: trois études de cas», *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 5, n° 1, p. 80-105.
- TREMBLAY, J.F. et J.G. BERGERON (2009). «Que font les employeurs comme préparation à la négociation collective?», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 64, n° 1, p. 134-153.
- URY, W. (1993). *Comment négocier avec des gens difficiles*, Paris, Seuil.
- WALKER, J. (1992). *Human Resource Strategy*, New York, McGraw-Hill.

- WALTON, R.E. et R.B. MCKERSIE (1965). *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, New York, McGraw-Hill.
- WALTON, R.E., J.E. CUTCHER-GERSHENFELD et R.B. MCKERSIE (2000). *Strategic Negotiations: A Theory of Change in Labor-Management Relations*, 2^e éd., Ithaca, ILR Press.
- WEIL, D. (1994). *Turning the Tide: Strategic Planning for Labors Unions*, New York, Lexington Books.
- WEISS, D.S. (1999). *Franchir le mur des conflits: la négociation basée sur les intérêts des syndicats et des entreprises [Beyond the Walls of Conflict: Mutual Gains Negotiating for Unions and Management]*, trad. de J. Boivin, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- WILS, T., J.Y. LE LOUARN et G. GUÉRIN (1991). *Planification stratégique des ressources humaines*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- ZEUTHEN, F. (1930). *Problems of Monopoly and Economic Welfare*, Londres, Georges Routledge and Sons.

PARTIE

3

**LES INTERVENTIONS
AU SEIN
DE LA DISCIPLINE
DE LA GRH**

CHAPITRE

9

DES SIRH À LA E-GRH Qu'avons-nous appris après vingt ans d'enseignement et de recherche en relations industrielles au Québec ?

*Thierry Wils
et Christiane Labelle*

RÉSUMÉ

Au cours des vingt dernières années, la notion de système d'information en ressources humaines (SIRH) s'est élargie de façon à tenir compte de la venue d'Internet (e-ressources humaines ou e-RH). Cette évolution a donné naissance à la e-gestion des ressources humaines (e-GRH), qui est devenue aujourd'hui une pratique incontournable dans de nombreuses organisations tant américaines que canadiennes. Plusieurs universités américaines ont amendé leur programme de premier cycle en gestion des ressources humaines ou relations industrielles de façon à mieux préparer la profession à relever le défi des technologies de l'information. Qu'en est-il des programmes universitaires québécois en relations industrielles? À partir de l'analyse de contenu de plans de cours provenant des programmes universitaires au Québec dans le domaine des relations industrielles, il ressort que la situation québécoise s'est améliorée (ajout d'un cours en système d'information en ressources humaines dans deux programmes), mais affiche encore un retard par rapport à celle des États-Unis (utilisation restreinte de progiciels de gestion intégrés comme SAP / RH).

Les technologies ont toujours suscité des débats passionnés parce qu'elles remettent en cause le fonctionnement même des organisations. Dans le cas particulier des technologies de l'information – et notamment des progiciels de gestion intégrés (PGI)¹ et de la réingénierie des processus –, le changement induit s'avère d'autant plus majeur qu'il est « complexe », c'est-à-dire qu'il s'adresse à toutes les fonctions de l'organisation. Désormais, tout comme le marketing, la finance ou la production, la gestion des ressources humaines vit à l'heure de cette révolution informatique, laquelle remet en question tant l'organisation du travail de l'entreprise que les façons de faire des services des ressources humaines.

Pour faire face à ce nouveau défi, les professionnels en ressources humaines (RH) ont besoin d'acquérir de nouvelles compétences. En 1999, Kaufman soulignait que la révolution des technologies de l'information avait transformé les pratiques en gestion des ressources humaines aux États-Unis, mais que les programmes universitaires du domaine éprouvaient des difficultés à s'adapter à cette nouvelle réalité. Toujours aux États-Unis, Hempel (2004) soulignait que les programmes universitaires en ressources humaines demeuraient traditionnels et ne préparaient pas encore adéquatement la profession à relever ces nouveaux défis. Mais depuis 2004, plusieurs universités américaines ont profondément modifié leurs programmes pour mieux refléter l'état de l'art : soit en ajoutant un nouveau cours de système d'information en ressources humaines (SIRH), soit en intégrant l'utilisation d'un PGI comme PeopleSoft dans l'enseignement de plusieurs cours spécialisés de gestion de ressources humaines (Bedell *et al.*, 2007).

Au Québec, l'enseignement des technologies dans les programmes de relations industrielles (RI) a suivi trois voies distinctes. La première s'est traditionnellement intéressée aux changements technologiques selon différentes perspectives disciplinaires, comme celles de la sociologie ou de la psychologie. La deuxième repose sur une vision managériale en accordant une place plus importante aux systèmes d'information de gestion (incluant les systèmes d'information en RH). La troisième a transcendé la notion de SIRH pour inclure la e-RH avec la venue d'Internet. La fusion de ces trois voies a fait émerger un nouveau

1. Traduction de *enterprise resource planning* (ERP).

domaine, la e-Gestion des ressources humaines² (e-GRH), qui se situe, dans les programmes de relations industrielles, à la croisée de la gestion des ressources humaines et des trois courants technologiques : celui des changements technologiques, celui des systèmes d'information de gestion et plus récemment celui d'Internet. Aussi est-il pertinent de se demander si cette e-GRH a réussi à se tailler une place dans les programmes universitaires en RI au Québec.

Même si certains programmes québécois en relations industrielles ont introduit depuis ces vingt dernières années un cours spécialisé en SIRH, il semble que la situation québécoise demeure problématique. Par exemple, Boucher (2007, p. 28) écrit : « L'utilisation des technologies est effectivement absente de la plupart des programmes universitaires en gestion des ressources humaines. » En fait, certains professionnels et étudiants en RH ne semblent pas disposés à prendre le virage technologique. Et ce constat ne laisse pas indifférents les praticiens impliqués dans l'informatisation de la GRH. Comme le mentionne Lauzon (dans Boucher, 2007, p. 28), beaucoup de professionnels en RH « ont choisi le domaine pour les ressources humaines et souhaitent se limiter à cela ». S'agit-il d'une culture professionnelle trop étroite ou d'une perspective humaniste trop idéaliste ? Ou bien s'agit-il d'un « choc de personnalité », les professionnels en RH étant tout simplement perçus, entre autres, par les analystes en technologies de l'information comme étant peu analytiques ou trop pointilleux (Roberts, 2004) ? Ou s'agit-il tout simplement d'un manque de formation en matière de technologies de l'information (TI) ?

Qu'ils le veuillent ou non, les futurs professionnels en RH ne peuvent ignorer les technologies de l'information qui sont en train de transformer la pratique de la gestion des ressources humaines. À partir de l'analyse de contenu d'annonces de presse, l'étude de Haines et Arcand (1997) a montré que les compétences en informatique sont de plus en plus exigées par les employeurs : la fréquence de mention de cette compétence est passée de 0,6 % en 1975 à 26,2 % en 1995. Et cette

2. L'expression « e-GRH », qui désigne la gestion des ressources humaines « électronique », est couramment utilisée en Europe, tout comme le sont les expressions « e-DRH » ou « e-RH » (voir, par exemple, Mullenders, 2009 ; Silva, 2008 ; Biétry, 2002). Au Québec, l'expression anglaise « e-HRM » est parfois traduite par la « cybergestion des ressources humaines » (Saba *et al.*, 2008).

tendance à la hausse s'intensifie avec la montée de la e-GRH en Amérique du Nord (Bell, Lee et Yeung, 2006). Il devient donc urgent de faire le point et de se demander si les universités québécoises préparent adéquatement leurs étudiants à relever ce défi informatique dans les programmes de RI. Pour ce faire, notre étude tentera de répondre principalement à la question suivante : dans quelle mesure l'enseignement de la e-GRH – c'est-à-dire l'interaction entre la gestion des ressources humaines et les changements technologiques, les systèmes d'information en gestion et Internet – dans les programmes de RI au Québec se compare-t-il avec celui que les auteurs ont observé dans les universités américaines? Notre étude abordera aussi la question de l'intérêt des professeurs en RI pour le domaine de la e-GRH en brossant l'évolution des publications scientifiques dans ce domaine au Québec depuis 1991.

1. LA E-GRH : UN ENJEU POUR QUI ?

Depuis les vingt dernières années, la gestion des ressources humaines s'est transformée en passant du modèle traditionnel au modèle renouvelé (Guérin et Wils, 1992). Si les services des ressources humaines éprouvent parfois des difficultés à jouer un rôle stratégique (Lawler et Mohrman, 2003), leurs façons de faire se sont modifiées considérablement sous l'impulsion de la révolution technologique (Yeung et Brockbank, 1995 ; Martin, Reddington et Alexander, 2008). La e-GRH ne rend pas forcément un service des ressources humaines « plus stratégique », mais elle peut l'aider à améliorer son efficacité et, parfois, à mieux jouer un rôle stratégique (Marler, 2009 ; Haines et Lafleur, 2008). La révolution informatique a ainsi donné naissance à la pratique de la e-GRH, mais les contours de celle-ci demeurent flous. Dès lors, il est légitime de se poser les questions suivantes : qu'est-ce que la e-GRH ? Quels sont les différents impacts des technologies de l'information sur la gestion des ressources humaines en entreprise ? Quelles sont les connaissances que les programmes universitaires en RI devraient diffuser pour préparer les étudiants à comprendre les enjeux technologiques en ressources humaines ? Quelles sont les habiletés essentielles à acquérir pour utiliser efficacement les technologies de l'information en ressources humaines ? Quels sont les attitudes et comportements à renforcer pour aider les étudiants en RI à s'adapter au défi technologique en ressources humaines ? Telles sont les questions auxquelles nous allons tenter de répondre.

1.1. Qu'est-ce que la e-GRH ?

Depuis une dizaine d'années, les technologies de l'information ont tellement modifié le champ de la gestion des ressources humaines que de nouvelles appellations sont apparues : « e-gestion des ressources humaines », « e-ressources humaines », « gestion numérique des ressources humaines », « système d'information en ressources humaines » ou « système de gestion des ressources humaines ». Loin de se résumer à de simples changements sémantiques, ces nouvelles expressions traduisent une mutation profonde de la gestion des ressources humaines. Par exemple, la dotation externe se définissait traditionnellement comme un processus composé de trois étapes séquentielles : recrutement, sélection et intégration en emploi (Bourhis, 2007). Actuellement, la venue des systèmes d'e-recrutement, qui va au-delà du recrutement en ligne, rend artificielle la logique séquentielle de ces étapes, dans la mesure où les systèmes informatisés permettent, entre autres, de commencer une autosélection des candidats dès l'étape du recrutement (Lee, 2007 ; Buckley *et al.*, 2004). Ainsi, les technologies viennent modifier non seulement la pratique, mais encore les fondements conceptuels de la gestion des ressources humaines. De plus, les technologies de l'information transforment aussi en profondeur l'organisation du travail en entreprise, avec l'apparition d'équipes virtuelles et du télétravail.

Afin de mieux comprendre l'interaction des technologies de l'information avec la gestion des ressources humaines, Hempel (2004) a proposé un modèle qui identifie trois sujets de préoccupation. Premièrement, les technologies de l'information exercent un impact direct sur les pratiques de ressources humaines au sein des services des ressources humaines. Deuxièmement, ces technologies influencent indirectement les pratiques de ressources humaines par les changements amenés dans le design des organisations et du travail. Troisièmement, les pratiques de ressources humaines peuvent à leur tour exercer une influence sur les technologies en modifiant la capacité des organisations à utiliser ou à créer de nouvelles technologies, notamment avec la mise en place de pratiques renouvelées, mieux adaptées au contexte des travailleurs du savoir. Ces trois dimensions, décrites ci-dessous, forment en quelque sorte le socle sur lequel la e-GRH repose.

La première dimension traite de l'impact *direct* des technologies de l'information sur les pratiques des dirigeants et professionnels en RH. Plus précisément, elle s'adresse aux façons de faire des entités administratives chargées de piloter la gestion des ressources humaines, soit les services des ressources humaines ou les directions de ressources humaines (DRH). Cet impact direct découle principalement de la réingénierie des processus de ressources humaines (Spencer, 1995), qui fait de plus en plus partie intégrante des systèmes d'information (Rivard et Talbot, 2008). Plusieurs praticiens parlent même de « système de gestion des ressources humaines » (Rampton, Turnbull et Doran, 2007). Un tel système repose à la fois sur la technologie des bases de données relationnelles pour donner naissance aux systèmes d'information en ressources humaines (SIRH) et sur les technologies d'Internet d'où découle la e-ressources humaines (e-RH). Le pont entre les SIRH et la e-RH passe souvent par la réingénierie des processus de ressources humaines. Ainsi apparaissent de nouvelles activités qui émergent de la transformation des activités traditionnelles et qui sont désignées par des appellations comme e-recrutement, e-formation ou e-carrière (Hopkins et Markham, 2003).

Le deuxième volet de la e-GRH s'intéresse à l'impact *indirect* des technologies de l'information sur les pratiques de gestion des ressources humaines en passant par les modifications induites dans le design des organisations et du travail. Souvent, les technologies de l'information sont introduites dans l'organisation sans que le service des ressources humaines soit activement impliqué (Ouadahi et Guérin, 2007). Une fois implantés, ces changements, comme la création d'équipes virtuelles de travail, requièrent de modifier les pratiques dans une ou plusieurs activités de ressources humaines, ce qui force les services de ressources humaines à « réagir » (Gagnon, 2006).

La dernière dimension, plus proactive, concerne l'impact des pratiques « renouvelées » de gestion des ressources humaines sur l'innovation et la créativité, dans le contexte de gestion des travailleurs du savoir ou dans celui des entreprises de haute technologie. Dans de tels contextes, des pratiques traditionnelles, comme l'analyse des emplois, deviennent

contreproductives et sont remplacées par des pratiques renouvelées (Audet, Jacob et Boulet, 2002). Ces dernières misent sur la flexibilité et sur les technologies afin d'encourager l'innovation et la créativité des employés et, en bout de piste, aider l'organisation à devenir plus performante. En conclusion, la révolution technologique transforme plusieurs facettes de la pratique de la gestion des ressources humaines, ce qui pose la question de l'enseignement des compétences informatiques³ à transmettre aux futurs professionnels en RH.

1.2. Quelles compétences en e-GRH faut-il maîtriser ?

Du point de vue des connaissances (savoir), les programmes universitaires en RI devraient, en principe, couvrir les trois thèmes reliés à l'interaction des changements technologiques, systèmes d'information de gestion et Internet avec la gestion des ressources humaines. Compte tenu de l'émergence récente des technologies de l'information en gestion des ressources humaines, le contenu des cours en la matière tend à varier fortement selon les programmes, les trois thèmes identifiés par Hempel (2004) étant plus ou moins systématiquement enseignés. Selon Jones et Hoell (2005), la majorité des programmes américains de baccalauréat (72,7 %) met surtout l'accent sur l'analyse décisionnelle (utilisation d'un SIRH pour prendre des décisions). En général, le contenu de ces cours touche à la fois à des thèmes en technologies et en gestion des ressources humaines, mais aborde principalement l'impact direct des technologies de l'information sur la gestion des ressources humaines. Par contre, ces programmes ne couvrent pas explicitement des thèmes importants comme la coopération entre les professionnels en RH et les professionnels en TI. Pourtant, Bell *et al.* (2006) recommandent de sensibiliser les professionnels à cette problématique, car on ne saurait ignorer les conflits « territoriaux » entre ces deux catégories de professionnels (Tansley et Newell, 2007 ; Roberts, 2004).

3. Une compétence informatique ne signifie pas une compétence technique pointue, généralement maîtrisée par des spécialistes (informaticiens et analystes en technologie de l'information). Elle désigne plutôt une compétence générale de base (« *computer literacy* ») qui va permettre aux professionnels en RH de mieux comprendre et de collaborer avec ces spécialistes. Ces compétences englobent, entre autres, les bases de données relationnelles ou le forage des données (voir Hempel, 2004, p. 166-167).

Pour bien préparer les futurs praticiens, les programmes universitaires ne peuvent se contenter de transmettre des connaissances, ils doivent aussi favoriser l'acquisition des habiletés nécessaires à l'utilisation d'un SIRH (savoir-faire), ce que suggèrent Bell *et al.* (2006). L'étude de Jones et Hoell (2005) indique que les cours universitaires américains privilégient encore trop la théorie, les concepts et les définitions (52,6%), au détriment de l'utilisation d'un SIRH connu (15,8%) ou d'un équilibre entre la théorie et la pratique (31,6%). Pourtant, l'utilisation plus intensive d'un SIRH aurait le mérite de rendre plus concrets les systèmes de gestion des ressources humaines et d'aider à acquérir des compétences essentielles aux futurs praticiens en RH.

Plus récemment, quelques universités américaines d'avant-garde, surtout dans les programmes d'administration des affaires, ont décidé de s'attaquer au défi technologique. Elles ont innové grâce à des partenariats avec des fournisseurs de PGI comme PeopleSoft ou SAP. Ces partenariats ont facilité l'utilisation de progiciels dans l'enseignement. Ainsi, SAP et PeopleSoft sont devenus un support à l'enseignement de différentes fonctions de gestion comme la production, les technologies de l'information ou la gestion des ressources humaines. Ces PGI constituent des systèmes complexes qui relient différentes fonctions de gestion sur une base informationnelle. Les PGI présentent aussi d'autres avantages, comme l'accès aux données en temps réel ou la saisie unique des données, ce qui diminue le risque d'erreur causé par la saisie multiple de données. Par contre, ces PGI s'appuient sur des systèmes peu conviviaux en raison de la multitude d'écrans que les usagers doivent maîtriser. Aussi, malgré une flexibilité accrue, la standardisation sertie dans le système prime souvent les besoins des usagers. Il en résulte une résistance qui entraîne de multiples difficultés d'implantation, d'autant plus que ces PGI sont souvent «imposés» par la haute direction. Si les PGI, en tant que systèmes d'information, sont intégrés plus spontanément dans les programmes d'administration des affaires que dans ceux de relations industrielles, la problématique de leur implantation touche toutefois les étudiants de ces deux programmes. Ne faudrait-il pas alors sensibiliser, au minimum, tous les étudiants à cette problématique, compte tenu que l'investissement dans un PGI se chiffre à plusieurs millions de dollars et que les employés-utilisateurs détiennent généralement une expérience restreinte avec les ordinateurs? Il est cependant

préférable d'enseigner non seulement la problématique de l'implantation des PGI en général, mais aussi l'aspect technique du module Ressources humaines des PGI.

Selon Bedell *et al.* (2007), les universités ayant choisi d'intégrer un PGI dans l'enseignement de la gestion des ressources humaines ont suivi deux voies différentes. Certaines, comme la California Polytechnic State University, à San Luis Obispo (ou Cal Poly), ont créé un nouveau cours en SIRH offert simultanément aux étudiants en ressources humaines et en technologies de l'information. D'autres, telles que la California State University, à Bakersfield (ou CSUB), ont préféré intégrer l'utilisation d'un PGI (module Ressources humaines de PeopleSoft) dans les différents cours optionnels en gestion des ressources humaines, ce qui permet aux étudiants de cette discipline d'approfondir les différentes composantes du module Ressources humaines du PGI.

2. LA E-GRH : UN ENJEU POUR LA FORMATION UNIVERSITAIRE EN RI AU QUÉBEC ? RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Depuis l'introduction des premiers ordinateurs personnels d'IBM et leur intégration à l'enseignement dans le programme de gestion des ressources humaines de la New York State School of Industrial and Labor Relations de l'Université Cornell, en 1985 (Smith et Boudreau, 1987), la technologie n'a cessé d'inspirer les universités d'avant-garde, comme en témoignent les expériences décrites ci-dessus. Mais si l'utilisation de tableurs ou d'outils de gestion de base de données sur laquelle se fondait l'expérience de Cornell ne suffit plus avec la venue de nouveaux outils, tels les PGI, il n'en reste pas moins que les compétences technologiques sont de plus en plus essentielles. Bref, aux États-Unis, plusieurs universités avant-gardistes ont commencé à modifier substantiellement leurs programmes pour relever le défi technologique en gestion des ressources humaines. Qu'en est-il des programmes en RI des universités québécoises ?

Notre analyse présente trois résultats qui pointent vers une problématique importante pour la profession en ressources humaines : les futurs praticiens ne sont pas préparés adéquatement à relever le défi technologique.

À PROPOS DE L'ENQUÊTE*

Nous avons sollicité la collaboration des directeurs des trois lieux de formation en relations industrielles au Québec afin d'identifier les professeurs qui intègrent la e-GRH dans leur enseignement, et ce, à tous les cycles universitaires (allant de cours spécialisés en SIRH à des cours plus traditionnels comme la dotation qui pourraient inclure des sujets comme le e-recrutement). Deux universités ont accepté de collaborer, soit le Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais (UQO) et l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Plusieurs professeurs nous ont envoyé leur plan de cours au premier cycle universitaire (année universitaire 2010-2011). Puisque l'Université Laval n'a pas accepté de participer à cette étude, nous avons consulté le site Web afin d'identifier des cours reliés à notre sujet d'étude. Un plan de cours datant de l'hiver 2007 a été retenu pour le premier cycle universitaire.

Dans un premier temps, deux chercheurs ont réalisé une analyse de contenu du corpus (matière couverte dans les plans de cours) sur les dimensions tant théorique que pratique. De type «thématique», cette analyse du contenu de la matière consiste essentiellement à révéler les thèmes récurrents dans les différents plans de cours (Gavard-Perret *et al.*, 2008). Ensuite, les chercheurs ont ventilé chacun des thèmes** identifiés dans la catégorie à laquelle eux se rattachaient.

Nous avons également consulté la banque de données ABI/Inform Complete et Érudit pour identifier tous les articles publiés depuis vingt ans sur le sujet de la e-GRH dans la revue *Relations industrielles/Industrial Relations*.

* Nous remercions sincèrement les personnes qui ont accepté de participer à cette étude.
** Les détails méthodologiques ainsi que les tableaux d'analyse sont disponibles en contactant le premier auteur.

2.1. Des formations très inégales en e-GRH

Comme le montre le tableau 9.1, deux universités ont inclus un cours dont le titre désigne «un système informatisé en ressources humaines», ce qui est, à première vue, un progrès. Mais ce progrès est-il suffisant?

TABLEAU 9.1.
Profil des cours

Université	Programme de 1 ^{er} cycle	Titre du cours	Statut du cours
Laval	Relations industrielles	Nouvelles technologies et GRH	optionnel
Montréal	Relations industrielles	Systèmes d'information en GRH	optionnel
UQO	Relations industrielles	Systèmes informatisés en ressources humaines	optionnel

Contrairement aux programmes universitaires de premier cycle en administration des affaires qui imposent un cours de « technologies de l'information » (en plus d'offrir parfois un autre cours obligatoire sur l'utilisation d'outils informatiques), les programmes en RI n'offrent pas une telle formation de base en technologies de l'information. De plus, le cours en SIRH au sein des programmes en RI est toujours optionnel. En conséquence, tous les étudiants en administration des affaires reçoivent au minimum une formation en technologies de l'information, alors que ceux qui étudient en relations industrielles pourraient obtenir leur diplôme sans avoir acquis de compétences ni en technologies de l'information ni en SIRH.

2.2. Des contenus théoriques insuffisamment couverts

Notre analyse a permis d'identifier 13 catégories mutuellement exclusives : 1) Technologie en général, 2) Technologies de l'information et des communications (TIC), 3) Système d'information en gestion (SIG) et décision, 4) Gestion de projet, 5) Base de données, 6) TIC en ressources humaines, 7) Informatisation de la GRH, 8) Système d'information en ressources humaines (SIRH), 9) Gestion du projet en ressources humaines, 10) Réingénierie des processus, 11) Impacts sur les ressources humaines, 12) Impacts sur les pratiques de ressources humaines, 13) Impacts sur les directions des ressources humaines (voir le tableau 9.2). Les cinq premières catégories concernent les systèmes d'information et les technologies en général, alors que les huit catégories suivantes touchent spécifiquement à la gestion des ressources humaines. Au total, les 13 catégories regroupent un ensemble de 48 thèmes dont 35 concernent la e-GRH. Puisque les contours de la e-GRH restent encore flous, ces 13 catégories sont une approximation de la matière qui devrait être enseignée, ce qui s'accorde avec les travaux de Hempel (2004). Afin de pouvoir comparer les contenus théoriques des différents cours, nous avons calculé deux taux de couverture : un *taux général de couverture de la matière* et un *taux spécifique de couverture d'e-GRH*⁴. Ces taux varient énormément entre les trois programmes : de 38% à 100% pour le taux général et de 14% à 71% pour le taux spécifique.

4. Le *taux général de couverture de la matière* se définit par le rapport entre le nombre de catégories mentionnées dans le cours et le nombre total de catégories identifiées dans la présente étude. Le *taux spécifique de couverture d'e-GRH* se définit par le rapport entre le nombre de thèmes en e-GRH mentionnés dans le cours et le nombre total de thèmes en e-GRH.

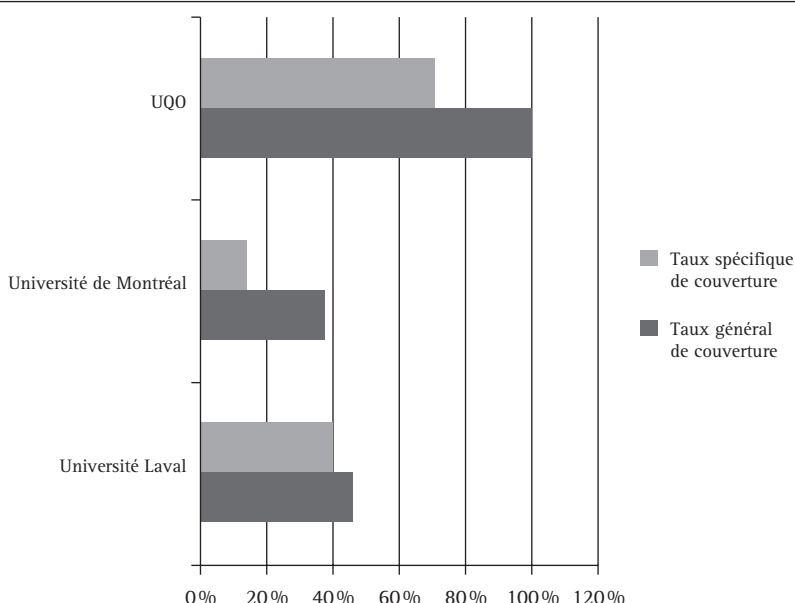
TABEAU 9.2.
Ventilation par catégories mentionnées dans les cours

Catégories	Relations industrielles		
	Laval	Montréal	UQO
Technologie en général	✓		✓
TIC			✓
SIG et décision		✓	✓
Gestion de projet	✓	✓	✓
Bases de données			✓
TIC en RH (p. ex., portail, libre-service)			✓
Informatisation de la GRH	✓	✓	✓
SIRH	✓	✓	✓
Gestion du projet en RH		✓	✓
Réingénierie des processus			✓
Impacts sur les RH	✓		✓
Impacts sur les pratiques RH	✓		✓
Impacts sur les DRH			✓

Contrairement aux deux autres cours analysés dans cette étude, le cours offert en relations industrielles à l'Université Laval ne correspond pas à un cours de SIRH à proprement dit, puisqu'il s'intéresse essentiellement à l'impact des nouvelles technologies sur la gestion des ressources humaines et que plusieurs thèmes (comme le système d'information de gestion et la décision, les bases de données, la e-GRH, les activités de e-RH, et la réingénierie des processus) ne sont pas abordés. Ce cours s'inscrit ainsi dans le courant de l'impact du changement technologique sur la GRH. Dans le cas de l'Université Laval, le taux général est de 46 % (6 catégories sur 13) alors que le taux spécifique est de 40 % (14 thèmes sur 35).

Le cours offert en relations industrielles à l'Université de Montréal traite principalement de la gestion d'un projet informatique (ici, un système d'information de gestion) ainsi que du système d'information de gestion et la décision. Bien que la notion de SIRH englobe une vue d'ensemble du processus d'informatisation de la gestion des ressources humaines, la grande majorité des thèmes des séances ne touche pas spécifiquement à la e-GRH ni à d'autres termes connexes (e-RH, e-recrutement, etc.). Ce cours s'inscrit dans le courant managérial de la gestion de projet. Ainsi, le taux général de couverture de la matière se situe à 38 % (5 catégories sur 13), mais le taux spécifique de couverture en e-GRH n'est que de 14 % (figure 9.1).

FIGURE 9.1.

Taux de couverture généraux et spécifiques

Outre la gestion d'un projet de système d'information (de gestion ou de ressources humaines ou des deux), le cours de l'UQO aborde l'impact de l'informatisation de la GRH sur les directions des ressources humaines (par exemple, le thème de l'interaction entre les DRH et les directions en systèmes d'information). Il faut noter que le cours offert à l'UQO se distingue des deux autres cours par le fait qu'il traite d'aspects plus techniques, comme la modélisation d'une base de données. Il est le seul à traiter des PGI (comme SAP). Selon la figure 9.1, le taux général de couverture de la matière de l'UQO atteint 100 % (13 catégories mentionnées sur 13), tandis que le taux spécifique de couverture de la matière en e-GRH affiche 71 %. Enfin, seul le cours de l'UQO s'intéresse directement à la e-RH et à son impact sur les directions de ressources humaines (par l'entremise de thèmes tels que le libre-service en RH, le portail RH ou l'intranet RH). Il est surprenant que les autres cours n'abordent pas ces sujets dans la mesure où plusieurs auteurs (comme Bell *et al.*, 2006) ont souligné qu'il s'agissait de compétences essentielles pour les futurs professionnels en RH.

2.3. Des applications pratiques peu convaincantes

La dimension du savoir-faire présente une grande disparité. D'un côté, le plan de cours de l'Université de Montréal mentionne que des conférenciers seront invités à présenter des applications en gestion des ressources humaines. De l'autre, les cours de deux universités (Montréal et UQO) proposent aux étudiants d'examiner des applications en gestion des ressources humaines, alors que le cours de formation à distance de l'Université Laval demande un travail sous un tout autre angle, soit de décrire «un site Internet d'intérêt en GRH». L'Université de Montréal mentionne des séances dans un laboratoire informatique, mais le professeur n'a pas voulu donner plus de détails à ce propos. Enfin, à l'UQO, le plan de cours indique que les étudiants auront à travailler sur une étude de cas de type technique qui consiste à développer une base de données en ressources humaines avec Microsoft AccessTM. Pour conclure, aucun des trois cours analysés ne propose directement aux étudiants d'utiliser un SIRH précis ou un PGI.

Nous avons demandé aux directeurs de départements d'identifier des professeurs susceptibles d'enseigner une ou plusieurs facettes de la e-GRH dans leurs cours, et ce, à tous les cycles universitaires. À l'Université de Montréal, une seule professeure a mentionné qu'un aspect de la e-GRH (évaluation des performances) était un peu abordé dans son cours de premier cycle. Par contre, à l'UQO, quelques professeurs ont mentionné que certains aspects technologiques étaient abordés dans leurs cours : utilisation d'outils de veille stratégique (stratégie de recherche documentaire, évaluation de la qualité de l'information trouvée, synthèse informationnelle pour la prise de décision), démonstration de SAP/RH en classe par le professeur, exercice de prévision de RH à l'aide d'Excel. Par contre, aucun cours des trois universités n'a formé les étudiants à l'«intelligence d'affaires» ou «forage de données». Dans l'ensemble, les applications pratiques couvrent peu de territoire et semblent demeurer à un niveau plutôt superficiel.

Si la e-GRH est peu abordée dans les programmes de relations industrielles, c'est peut-être parce que les professeurs font peu de recherches sur la e-GRH. Nous avons donc analysé les articles publiés dans la revue *Relations industrielles/Industrial Relations* depuis 1991. Pour ce faire, nous avons consulté deux bases de données, ABI/Inform Complete et Érudit, en date du 24 août 2011. Érudit a été retenue parce que les articles

publiés en français n'étaient pas toujours identifiés correctement dans ABI/Inform. Trois recherches documentaires ont été effectuées à l'aide des mots-clés tirés du thésaurus de ABI/Inform Complete : «information systems», «information technology», «technology». Puisque la base de données Érudit ne possède pas de thésaurus, nous avons utilisé des expressions équivalentes («système d'information», «technologie d'information» et «technologie/technologique» dans les titres/résumés/mots-clés). Nous avons aussi ajouté les trois critères suivants : 1) articles arbitrés, 2) publiés après 1990 et 3) dans la revue *Relations industrielles/Industrial Relations*. Au total, 1341 articles ont été publiés dans cette revue depuis 1991. La première recherche documentaire relative aux systèmes d'information a identifié un seul article (aucun article identifié dans ABI/Inform et deux articles dans Érudit, dont un non pertinent) : Ouadahi et Guérin, 2007. Depuis vingt ans, le sujet des systèmes d'information ne représente que 0,07 % des publications ! Nous avons élargi la recherche en utilisant un mot-clé plus large, soit les technologies de l'information. Au total, six textes ont été identifiés, dont trois non pertinents (recensions de livre). Des trois articles restants, deux concernent la GRH (Moreno-Galbis et Wolff, 2008 ; Guérin *et al.*, 1991) et un les relations de travail (Fiorito, Jarley et Delaney, 2000). Le sujet des technologies de l'information ne représente que 0,22 % des publications, mais seulement deux articles ont trait à la e-GRH, soit un taux de 0,15 %. Enfin, nous avons élargi davantage la recherche documentaire en utilisant le mot-clé «technologie». Au total, onze textes (sept dans ABI/Inform et quatre dans Érudit) ont émergé, dont deux seulement en e-GRH, soit un taux de 0,15 %. Globalement, ces résultats sont inférieurs à la moyenne puisque, selon Hoobler et Johnson (2004), les articles en GRH portant sur le thème de la technologie représentent 1 % des publications en gestion des ressources humaines ! Ceci dit, il est plausible que des professeurs en RI au Québec aient publié dans d'autres revues en dehors du Québec, mais à notre connaissance, ce cas de figure ne représente que très peu d'articles (Haines et Lafleur, 2008). En revanche, des auteurs ayant publié sur la e-GRH dans la revue *Relations industrielles/Industrial Relations* sont maintenant à la retraite (Guérin *et al.*, 1991 ; Ouadahi et Guérin, 2007). En bref, la recherche en e-GRH ne semble pas avoir le vent dans les voiles au Québec.

3. DES CONSTATS INQUIÉTANTS

Dans le milieu universitaire québécois en RI, le contenu de la majorité des cours d'e-GRH porte principalement sur l'impact direct des technologies, comme l'énonce Hempel (2004). L'impact indirect apparaît dans quelques cours qui abordent la réingénierie des processus. Enfin, l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la technologie dans le contexte des travailleurs du savoir y est peu mentionné. Ceci explique la forte hétérogénéité dans la couverture des sujets en ressources humaines (taux spécifiques variant de 14 % à 71 %), ce qui fait émerger plusieurs constats inquiétants.

3.1. La e-RH est souvent oubliée !

La majorité des cours privilégie l'orientation « système d'information », qu'il s'agisse de la gestion (SIG) en général ou de la gestion des ressources humaines (SIRH) en particulier. Qui plus est, la majorité des cours traite de la « gestion d'un projet informatique » (par des thèmes tels que le choix et l'implantation d'un système d'information – en ressources humaines ou non). Pourquoi ne pas enseigner davantage la e-RH considérant le fait qu'elle a modifié en profondeur la pratique de la gestion des ressources humaines (Walker, 2001)? Pourquoi de nouveaux sujets reliés aux travailleurs du savoir comme le Web 2.0 (ou « Web social ») ne font-ils pas partie du contenu d'un cours d'e-GRH? D'après les informations reçues, la e-GRH n'est pas enseignée aux deuxième et troisième cycles. Il est préoccupant que les futurs professeurs en RI ne soient pas mieux formés en la matière.

3.2. L'initiation à la modélisation et la gestion du changement sont souvent négligées

Seul le cours de l'UQO aborde en profondeur les fondements techniques, comme la modélisation d'une banque de données en ressources humaines. En outre, aucun cours n'approfondit la méthodologie en réingénierie des processus de RH, même si les cours discutent de ce thème. Par ailleurs, seulement un cours (UQO) traite de la réingénierie et de la gestion du changement. Est-ce suffisant pour développer des compétences informatiques et analytiques des futurs professionnels en RH? Ces compétences

essentielles pourraient les aider, entre autres, à jouer un rôle proactif, voire crucial dans la gestion des changements, y compris les changements induits par la technologie elle-même (Maguire et Redman, 2007).

3.3. Le savoir prime sur l'utilisation des SIRH

Tous les programmes étudiés tendent à privilégier la théorie au détriment de la pratique. La dimension pratique d'un cours d'e-GRH comporte deux volets : le premier se caractérise par le recours habituel à une variété d'outils pédagogiques, le deuxième, par l'utilisation proprement dite d'un SIRH. Pour le premier volet, tous les cours utilisent divers types d'outils pédagogiques, comme des travaux de session, pour permettre aux étudiants de comprendre la pratique dans les organisations. Mais puisque certains cours traitent minimalement de thèmes en e-GRH, les étudiants possèdent-ils les bases théoriques nécessaires pour analyser des sujets complexes et particuliers à la discipline, comme l'analyse d'un module Ressources humaines d'un PGI, l'étude d'une composante de ce module (planification de carrière, rémunération, etc.) ou l'évaluation du degré de succès de l'implantation d'un PGI?

Pour ce qui est du deuxième volet, pratique, aucun cours en e-GRH ne permet aux étudiants québécois en RI d'utiliser un progiciel de SIRH provenant d'un fournisseur. Or le véritable enjeu pour les étudiants est de pouvoir utiliser eux-mêmes, soit de manière autonome et indépendante, les outils informatiques, par exemple un SIRH, pour examiner divers scénarios de prise de décision. Il s'agit là d'une différence majeure avec l'enseignement de la e-GRH aux États-Unis où, selon Jones et Hoell (2005), 26,3 % des cours de premier cycle analysés utilisaient un progiciel d'un fournisseur majeur comme SAP ou PeopleSoft. Pourtant, les entreprises québécoises utilisent de plus en plus des PGI (notamment le module Ressources humaines)⁵, sans parler des organisations qui utilisent un SIRH comme VIP de la compagnie DLGL, par exemple. Bref, sur ce volet pratique, le besoin existe, mais les universités québécoises en RI accusent du retard par rapport aux universités américaines. Il faut

5. Voir, par exemple, les sites Internet des compagnies suivantes : Alcan, Aldo, Bell, Bombardier, Cirque du Soleil, CN, Gaz Métro, Héma-Québec, Imperial Tobacco, Jacob, Loto-Québec, Métro, Pratt & Whitney, Transat, TVA, Vidéotron.

cependant noter que des projets d'implantation de SAP aux fins d'enseignement sont peut-être en cours dans des universités⁶. Mais comment expliquer ce retard dans les universités québécoises ?

3.4. Un diagnostic s'impose

Il est tentant d'invoquer le sous-financement des universités comme première cause de ce retard. Après tout, même si certains fournisseurs comme SAP permettent d'utiliser leur produit à des fins d'enseignement en signant une entente avec des universités, celles-ci doivent quand même assumer l'investissement dans l'équipement informatique, le support technique et la formation des professeurs. Un tel investissement est plus rentable dans les programmes en administration des affaires – dans la mesure où l'enseignement du PGI peut s'offrir dans plusieurs disciplines (technologies de l'information, gestion des opérations et de la logistique, marketing, finances, sciences comptables, gestion des ressources humaines, etc.) – que dans les programmes en RI, où seul le module Ressources humaines du PGI peut servir à l'enseignement. Si cette explication demeure fondée, elle ne suffit pas. Dans plusieurs universités (HEC Montréal, UQO), SAP est enseigné dans les programmes d'administration des affaires et pourrait l'être dans l'option RH du BAA ou dans les programmes en RI. Il faut donc chercher d'autres explications.

Un frein important, que les écrits soulignent fréquemment, concerne le manque d'intérêt des professeurs pour les technologies en gestion des ressources humaines, voire l'existence d'une « technophobie » (Roberts, 2008) qui engendre une forte résistance au changement. Le thème même de l'interface des technologies avec la gestion des ressources humaines n'a guère suscité l'enthousiasme des chercheurs, comme l'a montré notre analyse des publications dans la revue *Relations industrielles / Industrial Relations*. D'aucuns suggèrent que cette recherche devrait être laissée aux professeurs en technologies de l'information, et l'apprentissage, aux praticiens. Selon cette dernière logique, pourquoi ne pas apprendre la gestion des ressources humaines « sur le tas » plutôt qu'à l'université ?

6. L'UQO a inscrit l'introduction de SAP à des fins d'enseignement dans son plan stratégique de 2009-2014. Le Département de relations industrielles de cette université en a discuté lors de sa journée d'orientation stratégique en 2010, mais l'enjeu technologique ne semble pas être ressorti comme un enjeu majeur lors de sa journée d'orientation stratégique de 2011.

La motivation des professeurs à investir dans les technologies appliquées à la gestion des ressources humaines faiblit, bien évidemment, devant l'ampleur de l'investissement requis. En effet, maîtriser un PGI exige un investissement majeur : suivre plusieurs cours, créer des exercices pédagogiques, se maintenir à jour, etc. D'une part, un professeur en début de carrière, qui n'a pas été formé adéquatement en technologies de l'information, jugera l'effort à y investir en rapport avec la baisse de publications que cela entraînera et le risque de ne pas obtenir sa permanence, tandis que le professeur confortablement établi dans sa carrière en gestion des ressources humaines aura tôt fait d'évaluer ses lacunes en technologies de l'information et le large fossé à combler par lui-même. D'autre part, lorsque l'introduction d'un PGI s'enseigne dans un seul cours d'e-GRH, le professeur qui assume ce cours doit maîtriser toutes les composantes du module Ressources humaines d'un PGI, ce qui exige beaucoup d'énergie. Certaines universités américaines ont surmonté cette difficulté en répartissant les composantes d'un PGI entre plusieurs cours optionnels en gestion des ressources humaines. Cette solution offre un double avantage : tous les étudiants peuvent utiliser le PGI, tandis que chaque professeur ne doit maîtriser que la composante du module Ressources humaines du PGI qui concerne son cours. De plus, la survie de l'enseignement à l'aide d'un PGI n'est pas compromise lorsqu'un professeur quitte l'université. Mais encore faut-il réussir à mobiliser tout le corps professoral à fournir cet effort ! À moins que l'enseignement de la e-GRH ne soit laissé aux praticiens embauchés comme chargés de cours. Mais ce sont des ressources très rares sur le marché de l'enseignement ! De plus, si les étudiants en RI sont réticents aux technologies, cela risque de se refléter dans leurs évaluations, ce qui n'influencera pas positivement la rétention des chargés de cours. Si rien n'est fait, le retard à combler pour les universités québécoises en RI risque de s'accroître par rapport aux universités américaines. Pourtant, les employeurs recherchent avidement une main-d'œuvre qui maîtrise les technologies, ce qui inclut les professionnels en RH (Kreitzberg, 2009).

En dernier lieu, n'est-il pas étonnant que si peu de programmes s'attaquent au problème de l'attitude passive, voire négative, envers les technologies qui caractérise la profession en ressources humaines ? Il importe de changer les mentalités, car « pour beaucoup de professionnels RH, le réflexe technologique n'est pas naturel » (Lauzon, cité dans Boucher, 2007, p. 28). C'est sans doute pour cette raison que les

professionnels en e-GRH se sont regroupés dans une association distincte (Association des professionnels en SGRH) de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. Changer les mentalités face aux technologies commence par la formation. En les mettant devant un problème simple à résoudre (par exemple, réaliser et interpréter une pyramide des âges avec un tableur ou faire le point sur un enjeu d'actualité), il faut encourager les étudiants à interroger les services en ligne (Internet, bases de données, etc.) et à structurer l'information trouvée pour qu'ils réussissent à formuler des avenues de résolution à ce problème. Mais encore faut-il que ce genre de compétences s'enseigne dans les cours optionnels ! Jusqu'à quel point des tableurs comme Microsoft ExcelTM sont-ils réellement utilisés dans des cours comme la gestion de la rémunération, de la dotation ou de gestion stratégique des ressources humaines ? Dans la même veine, l'évaluation des programmes de formation qui va au-delà des réactions des participants est-elle enseignée en utilisant par exemple Microsoft ExcelTM ? Jusqu'à quel point l'étudiant est-il amené à maîtriser des tableaux croisés dynamiques, à utiliser des fonctions avancées ou à créer des macros dans ses cours ? Si cette lacune a été identifiée dans les programmes de premier cycle, elle semble encore plus importante dans les programmes de deuxième et troisième cycles. N'est-il pas ironique que ces cycles supérieurs ne mettent pas l'accent sur le développement de compétences analytiques en matière de technologie ?

CONCLUSION

Une première contribution de cette étude est de démontrer que la e-GRH ne s'inscrit que partiellement dans les contenus des cours des programmes universitaires en RI au Québec. Les thèmes à couvrir abondent parce que la e-GRH chevauche tant les technologies que la gestion des ressources humaines. En outre, les technologies ne cessent de modifier en profondeur la gestion des ressources humaines et mettent au défi son enseignement. Ainsi, ajouter l'enseignement d'un PGI aux thèmes couverts dans un cours en e-GRH créera un surcroît de matière. Les différentes orientations des cours en e-GRH observées dans cette étude illustrent les choix que les universités ont fait dans leurs programmes en RI. Or ces choix soulèvent de multiples interrogations concernant la formation des futurs professionnels en RH. Par exemple, à l'heure où

les technologies envahissent la gestion des ressources humaines, les universités québécoises peuvent-elles encore persister à ne pas rendre obligatoire cette formation? Devraient-elles imposer un cours spécialisé en e-GRH ou introduire l'enseignement des PGI dans tous les cours optionnels en gestion des ressources humaines, comme le suggère Lauzon (dans Boucher, 2007)? Quoi qu'il en soit, les programmes universitaires en administration des affaires offrent toujours un cours obligatoire en technologies de l'information ou système d'information de gestion, parfois un cours obligatoire en outils informatiques (BAA de l'Université de Sherbrooke) avec souvent un cours optionnel en SIRH dans l'option RH. Ne vaut-il alors pas mieux étudier dans ces programmes que dans ceux en RI pour recevoir une formation adéquate en e-GRH?

Une autre contribution est de constater que les universités québécoises accusent un certain retard par rapport aux universités américaines, notamment parce que les premières mettent l'accent sur la gestion globale d'un projet informatique plutôt que sur d'autres sujets plus pertinents, comme la prise de décision dans les dernières. En outre, l'étude a montré que la e-GRH ne semble pas être une priorité dans les programmes de deuxième cycle en RI. Or, selon Jones et Hoell (2005), la e-GRH s'enseigne aussi dans les programmes de deuxième cycle en administration des affaires aux États-Unis, en privilégiant la prise de décision et la gestion stratégique de l'information. À notre connaissance, aucun programme québécois de deuxième cycle en RI n'offre un cours axé sur la e-GRH, ce qui ajouterait au retard.

Cette étude apporte une contribution également en suscitant une réflexion sur le statut et le contenu des cours d'e-GRH dans les programmes québécois en RI, réflexion à laquelle les praticiens en e-GRH devraient participer. Vu le retard de la profession RH en matière de technologies de l'information, il ne faudrait pas se limiter à demander uniquement l'avis des professionnels en RH! Étant donné que les universités révisent périodiquement les programmes, cette étude pourrait aider les acteurs impliqués à mieux cerner les enjeux de ces révisions pour la formation technologique des futurs professionnels en RH. L'étude propose d'ailleurs plusieurs pistes de solution pour aider à relever le défi technologique en gestion des ressources humaines.

En dernier lieu, il convient de souligner les limites inhérentes à notre analyse. Premièrement, même si les plans de cours détaillaient peu leur volet pratique, cela n'exclut pas la possibilité qu'un SIRH soit

présenté dans le cours par des praticiens⁷. Deuxièmement, il est plausible que certains professeurs n'aient pas accepté de participer à cette étude, même s'ils traitent de la e-GRH dans leurs cours. Par contre, il est plutôt plus vraisemblable que ces professeurs n'aient pas participé à l'étude parce qu'ils abordent très peu la e-GRH dans leur cours. Combien de professeurs en dotation abordent l'e-recrutement et l'utilisation de progiciels spécialisés comme Taléo dans leur cours?

En définitive, le maintien et le développement de la e-GRH dans les programmes universitaires québécois en RI ne sauraient être considérés comme acquis, comme en témoigne l'expérience de trois universités. Premièrement, il y a plusieurs années, l'Université Laval avait ajouté à son programme en RI un nouveau cours en SIRH (incluant l'utilisation du progiciel Super HR), mais l'a retiré par la suite pour offrir un cours intitulé «Nouvelles technologies et GRH». Comme nous l'avons constaté, ce dernier aborde peu de thèmes en e-GRH. Deuxièmement, à la suite du projet d'implantation de SAP/RH dans les programmes de RI de l'UQO, certains professeurs ont exprimé des réticences et l'avenir nous dira combien de professeurs vont réellement intégrer SAP/RH dans leur cours. Troisièmement, HEC Montréal a introduit l'utilisation du module Ressources humaines de SAP dans le cours d'e-GRH de 2004 à 2007, mais ce dernier jouissait d'une faible popularité auprès des étudiants en RH par comparaison avec d'autres cours comme la dotation, ce qui a nui à sa pérennité. Enfin, il est important de noter que les professeurs qui introduisent la e-GRH dans leurs cours sont plus en fin qu'en début de carrière. La conclusion de l'article de Kaufman (1999, p. 109) paru aux États-Unis demeure donc d'actualité et pourrait s'appliquer pour décrire l'état actuel de la e-GRH au Québec : «*while considerable advances in HR education have been made over the years, considerable work still remains to be done*».

7. Des entreprises (par exemple DLGL, avec le produit VIP) ne font pas vraiment de partenariats avec les universités comme le fait le fournisseur SAP. Par contre, elles privilégient des présentations en classe.

BIBLIOGRAPHIE

- AUDET, M., R. JACOB et J.F. BOULET (2002). «Le cas EXFO : la valorisation du capital humain dans un contexte interculturel et intergénérationnel», *Gestion*, vol. 27, n° 2, p. 76-73.
- BEDELL, M.D., B.D. FLOYD, K. MCGLASHAM NICOLS et R. ELLIS (2007). «Enterprise resource planning software in the human resource classroom», *Journal of Management Education*, vol. 31, p. 43-63.
- BELL, B.S., S.W. LEE et S.K. YEUNG (2006). «The impact of E-RH on professional competence in HRM: Implications for the development of HR professionals», *Human Resource Management*, vol. 45, n° 3, p. 295-308.
- BIÉTRY, F. (2002). *e-GRH : entre promesses et interrogations*, Colombelles, EMS.
- BOUCHER, G. (2007). «Mieux décider à l'aide de la technologie», *Effectif*, Spécial 10 ans, p. 27-28.
- BOURHIS, A. (2007). *Recrutement et sélection du personnel*, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur.
- BUCKLEY, P., K. MINETTE, D. JOY et J. MICHAELS (2004). «The use of an automated employment recruiting and screening system for temporary professional employees : A case study», *Human Resource Management*, vol. 43, n°s 2-3, p. 233-241.
- FIORITO, J., P. JARLEY et J.T. DELANEY (2000). «The adoption of information technology by U.S. national unions», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 55, n° 3, p. 451-476.
- GAGNON, Y.C. (2006). *Prenez part au changement technologique*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- GAVARD-PERRET, M.L., D. GOTTENLAND, C. HAON et A. JOLIBERT (2008). *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Paris, Pearson.
- GUÉRIN, G., F. GAGNIER, H. TRUDEL, H. DENIS et C. BOILY (1991). «L'impact de la CAO/FAO sur la QVT : le cas de Marconi», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 46, n° 2, p. 420-446.
- GUÉRIN, G. et T. WILS (1992). *Gestion des ressources humaines. Du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- HAINES, V. et M. ARCAND (1997). «Évolution de la pratique de la gestion des ressources humaines : une analyse de contenu d'annonces de presse (1975-1985-1995)», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 52, n° 3, p. 583-607.
- HAINES, V. et G. LAFLEUR (2008). «Information technology usage and human resource roles and effectiveness», *Human Resource Management*, vol. 47, n° 3, p. 525-540.
- HEMPEL, P.S. (2004). «Preparing the HR profession for technology and information work», *Human Resource Management*, vol. 43, n°s 2-3, p. 163-177.

- HOOBLE, J.M. et N.B. JOHNSON (2004), «An analysis of current human resource management publications», *Personnel Review*, vol. 33, n^{os} 5-6, p. 665-676.
- HOPKINS, B. et J. MARKHAM (2003). *e-HR: Using Intranets to Improve the Effectiveness of Your People*, Hampshire, Gower.
- JONES, W.J. et R.C. HOELL (2005). «Human resource information system courses: An examination of instructional methods», *Journal of Information Systems Education*, vol. 16, n^o 3, p. 321-328.
- KAUFMAN, B.E. (1999). «Evolution and current status of university HR programs», *Human Resource Management*, vol. 38, n^o 2, p. 103-110.
- KREITZBERG, A.P. (2009). «Building a Web 2.0-friendly culture: Success on the Web is about people, not technology», *People & Strategy*, vol. 32, n^o 2, p. 40-45.
- LAWLER, E.E. et S.A. MOHRMAN (2003). «HR as a strategic partner: What does it take to make it happen?», *Human Resource Planning*, vol. 26, n^o 3, p. 15-29.
- LEE, I. (2007). «An architecture for a next-generation holistic e-recruiting system», *Communication of the ACM*, vol. 57, n^o 7, p. 81-85.
- MAGUIRE, S. et T. REDMAN (2007). «The role of human resource management in information systems development», *Management Decision*, vol. 45, n^o 2, p. 252-264.
- MARLER, J.H. (2009). «Making human resources strategic by going to the Net: Reality or myth?», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, n^o 3, p. 515-527.
- MARTIN, G., M. REDDINGTON et H. ALEXANDER (2008). *Technology, Outsourcing and transforming HR*, Amsterdam, Elsevier.
- MORENO-GALBIS, E. et F.C. WOLFF (2008). «New technologies and the gender gap: Evidence from France», *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 63, n^o 2, p. 317-342.
- MULLENDERS, A. (2009). *e-DRH: Outil de gestion innovant*, Bruxelles, De Boeck.
- OUADAHI, J. et G. GUÉRIN (2007). «Pratiques de gestion mobilisatrices et implantation d'un système d'information», *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 62, n^o 3, p. 540-564.
- RAMPTON, G.M., I.J. TURNBULL et J.A. DORAN (2007). *HR Manager's Guide to Human Resources Management Systems: A Practical Approach*, Toronto, Thomson / Carswell.
- RIVARD, S. et J. TALBOT (2008). *Le développement de systèmes d'information: une méthode intégrée à la transformation des processus*, 3^e éd., Québec, Presses de l'Université du Québec.
- ROBERTS, B. (2004). «Side by side: HR executives and CIOs forge bonds that make departmental and business goals easier to achieve», *HR Magazine*, vol. 49, n^o 3, p. 52-57.
- ROBERTS, B. (2008). «Teaching Tech», *HR Magazine*, vol. 53, n^o 7, p. 83-86.

- SABA, T., S.L. DOLAN, S.E. JACKSON et R. SCHULER (2008). *La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 4^e éd., Saint-Laurent, ERPI.
- SILVA, F. (2008). *Être e-DRH*, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons.
- SMITH, C. et J.W. BOUDREAU (1987). «Education : Masters of the HR universe», *Computers in Personnel*, vol. 1, n° 4, p. 35-39.
- SPENCER, L.M. (1995). *Reengineering Human Resources*, New York, Wiley.
- STANTON, J.M. et M.D. COOVERT (2004). «Guest editors'note : Turbulent waters : The intersection of information technology and human resources», *Human Resource Management*, vol. 43, n°s 2-3, p. 121-125.
- TANSLEY, C. et S. NEWELL (2007). «A knowledge-based view of agenda-formation in the development of human resource information systems», *Management Learning*, vol. 38, n° 1, p. 95-119.
- WALKER, A.J. (2001). *Web-Based Human Resources*, New York, McGraw-Hill.
- YEUNG, A. et W. BROCKBANK (1995). «Reengineering HR through information technology», *Human Resource Planning*, vol. 18, n° 2, p. 24-37.

CHAPITRE

10

LA PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS Sa nature et ses fondements

*Roland Foucher
et Eric Gosselin*

RÉSUMÉ

La psychologie du travail et des organisations a contribué à constituer le corpus de connaissances fondant la pratique des relations industrielles, particulièrement les activités destinées à gérer les personnes. Avant de traiter de ces derniers apports, qui constituent l'objet d'un autre chapitre de cet ouvrage, il convient d'apporter des précisions sur la nature et les fondements de cette discipline. À ces fins, l'information suivante sera apportée : une définition de la psychologie du travail et des organisations ; une délimitation de son objet d'étude ; une analyse du degré d'unicité de cet objet et des postulats qui orientent la quête d'information sur celui-ci ; un aperçu de l'évolution de cette discipline. Ce chapitre devrait donc aider à mieux comprendre ce qu'est la psychologie du travail et des organisations.

Depuis plusieurs décennies, diverses disciplines scientifiques ont contribué à l'élaboration des connaissances et à la pratique professionnelle dans les trois champs constitutifs des relations industrielles : les politiques publiques, la gestion des ressources humaines et les relations du travail. Par exemple, les sciences juridiques, les sciences économiques et la sociologie fournissent des éclairages essentiels à la compréhension à la fois des origines et des conséquences des politiques publiques. De son côté, la psychologie du travail et des organisations a principalement deux types d'apports. Premièrement, elle a marqué, depuis le début du ^{xx}^e siècle, l'élaboration des connaissances servant de fondements à la gestion des ressources humaines (GRH). Deuxièmement, elle aide à comprendre divers aspects de la dynamique des relations du travail. En raison toutefois de l'ampleur du sujet, nous nous concentrerons, dans les deux chapitres que nous signons, sur les objets suivants : la nature et les fondements de la psychologie du travail et des organisations, dans le premier ; les apports de cette discipline à la gestion des ressources humaines, dans le second.

À titre de préambule, mentionnons que l'importance de la psychologie du travail et des organisations est reconnue, au moins implicitement, dans les départements ou écoles de relations industrielles, par la diffusion de cours dans cette discipline et par l'embauche de professeurs spécialisés dans cette dernière. Au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais (UQO), l'intérêt à l'égard de la psychologie du travail et des organisations s'exprime aussi par l'offre d'un certificat de premier cycle dans cette discipline et par la contribution de quatre de ses professeurs¹ à la naissance et au fonctionnement du chapitre local de la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations (SQPTO).

Pour traiter des apports de la psychologie du travail et des organisations à la GRH, il est nécessaire, au préalable, de définir en quoi elle consiste et de préciser ses fondements. Cette information sera apportée en cinq étapes. Au cours de la première, nous proposerons une définition de la psychologie du travail et des organisations fournissant un aperçu de sa nature, des enjeux qu'elle cherche à relever, et de ses objets d'étude et d'intervention. Les trois étapes subséquentes fourniront

1. Roland Foucher et Martin Lauzier ont fondé le chapitre local de la SQPTO, et en ont assumé la direction (Martin Lauzier continue d'assumer cette responsabilité). Eric Gosselin et Lucie Côté agissent ou ont agi à titre de membres du comité de gestion de ce chapitre.

des précisions sur ces trois composantes de la définition. Par la suite seront présentées quelques réflexions sur les fondements de la psychologie du travail et des organisations. Enfin, la dernière étape consistera à tracer un tableau du développement historique de la psychologie du travail et des organisations ; celui-ci aidera à éclairer les apports de cette dernière à la GRH.

1. DÉFINITION²

S'inspirant de divers travaux, entre autres ceux de l'American Psychological Association (2007), Foucher et Leduc (2008, p. 38) définissent ainsi la psychologie du travail et des organisations :

La psychologie du travail et des organisations est une sous-discipline de la psychologie, de portée appliquée mais à caractère scientifique. Elle a quatre objets d'étude et d'intervention : 1) la personne en lien avec le travail et la vie en organisation ; 2) la dynamique des groupes composant l'organisation, à la fois dans leur fonctionnement interne et dans leurs rapports externes ; 3) le fonctionnement et l'évolution des organisations, principalement en ce qui concerne leurs dimensions humaines ; 4) les composantes psychologiques des programmes d'activités mis sur pied par les organisations pour gérer les personnes.

Ajoutons que la recherche et la pratique touchant ces quatre objets d'étude et d'intervention s'attaquent, en toile de fond, à cinq enjeux qui sont explicités à la section 3.

2. LA NATURE DE LA PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS

La définition retenue propose que la psychologie du travail et des organisations s'appréhende à travers trois caractéristiques. Premièrement, elle est une *discipline ayant une portée appliquée*, ce qui renvoie notamment à la tendance suivante : les connaissances développées émanent d'une volonté d'apporter un éclairage à des problèmes concrets ; ces connaissances servent à leur tour à structurer la pratique. Deuxièmement,

2. Cette section du chapitre s'inspire de Foucher, R. et F. Leduc (2008). *Domaines de pratique et compétences professionnelles des psychologues du travail et des organisations*, 2^e éd., Montréal, Éditions Nouvelles, chapitre 1, p. 37-59.

elle est une *sous-discipline de la psychologie*. À ce titre, mentionnons que, d'une part, une partie des connaissances développées en psychologie du travail et des organisations se fonde sur des théories et des recherches provenant de disciplines plus fondamentales de la psychologie. À titre d'exemple, citons l'application des théories suivantes : celle des attentes ou de l'instrumentalité (Vroom, 1964) à l'explication de la motivation au travail, celle de l'action raisonnée (Fishbein et Ajzen, 1975) à l'étude des comportements délinquants en milieu organisationnel et celle sur le sentiment d'efficacité personnelle (Bandura, 1986) à la prédiction de la réussite dans divers types de tâches. Ajoutons, d'autre part, que le statut de sous-discipline de la psychologie se manifeste aussi par le fait que certaines connaissances développées dans le domaine de la psychologie du travail et des organisations sont appliquées, mais à un degré beaucoup moindre que l'inverse, dans d'autres disciplines ou domaines de pratique de la psychologie. Troisièmement, elle est une *discipline à caractère scientifique*, dont « le corpus de connaissances résulte de recherches menées en laboratoire ou sur le terrain, avec des méthodes rigoureuses de collecte et d'analyse de l'information » (Foucher et Leduc, 2008, p. 45).

3. LES ENJEUX DE LA PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS

À partir d'une analyse de plusieurs ouvrages de base en psychologie du travail et des organisations, Foucher et Leduc (2008) ont identifié cinq éléments qui représentent des enjeux pour cette discipline ; ceux-ci sont de portée théorique et pratique, et ils reflètent à la fois des préoccupations et des valeurs.

Le premier enjeu est la conciliation entre des pôles à la fois opposés, parce qu'ils peuvent agir l'un contre l'autre, et interdépendants, parce que le développement de l'un est relié au moins partiellement au développement de l'autre. Cette conciliation a trait, d'une part, au lien entre le rendement et la santé psychologique ; d'autre part, elle a pour objet la relation entre la vie privée et le travail. L'accroissement des pressions à la productivité et les modifications dans les modes de vie des individus (présence plus grande des femmes sur le marché du travail, nombre élevé de familles monoparentales) sont deux des facteurs qui ont rendu très percutant ce second objet de conciliation.

Le deuxième enjeu a trait à «la mise sur pied de groupes efficaces fonctionnant dans le respect et la collaboration, répartissant adéquatement les rôles et les tâches, adoptant des méthodes de travail et des modes de communication adaptés aux besoins, et gérant les rapports internes et externes en prenant en compte les intérêts des autres» (Foucher et Leduc, 2008, p. 38). Avec la multiplication, dans les organisations, des groupes formels de travail, ce deuxième enjeu a vu son importance s'accroître.

Le troisième enjeu consiste à comprendre «les modes de regroupement et de fonctionnement des groupes informels dans le but de tirer profit de leur apport ou de limiter leurs effets dysfonctionnels» (*Loc. cit.*). Les travaux en cette matière s'avèrent particulièrement pertinents pour aider à comprendre certains comportements dysfonctionnels, tel le sabotage, et à gérer les oppositions à un changement.

Le quatrième enjeu renvoie à la conception de structures et de processus de gestion à la fois adaptés aux besoins organisationnels et aptes à mettre à contribution les personnes qui les composent en s'assurant qu'elles aient un degré de bien-être adéquat. À titre d'exemple, les travaux sur le climat organisationnel et sur les dysfonctions de la bureaucratie se rattachent à cet enjeu.

Quant au cinquième enjeu, il concerne le déploiement de programmes de gestion des ressources humaines capables d'attirer le personnel nécessaire, de le retenir, de susciter sa motivation à produire, et de contribuer à son développement et à son bien-être. Les nombreux travaux touchant, par exemple, la sélection, l'évaluation et la formation du personnel aident à cerner et clarifier les éléments de cet enjeu.

4. LES OBJETS DE LA PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS

L'American Psychological Association (2007) reconnaît les trois niveaux d'intervention mentionnés dans nombre d'ouvrages de base en psychologie du travail et des organisations, soit les individus, les groupes et l'organisation. Comme il a été mentionné dans la définition retenue dans ce chapitre, nous prenons en compte un quatrième objet d'étude

et d'intervention de la psychologie du travail et des organisations : les composantes psychologiques des programmes d'activités mis sur pied par les organisations pour gérer les personnes.

4.1. Individus, travail et vie en milieu organisationnel

Comme le mentionnent Foucher et Leduc (2008, p. 39), la psychologie s'efforce d'expliquer le fonctionnement et la dynamique des individus, dans différents milieux. C'est donc dans la foulée des efforts qu'elle met à comprendre le comportement humain que la psychologie s'intéresse à une des sphères d'action des individus, soit le travail et la vie en milieu organisationnel, et à la vie psychique qui y est associée. Celle-ci se manifeste notamment dans les efforts que les individus déploient aux fins suivantes : satisfaire leurs besoins et intérêts ; actualiser leurs valeurs ; déployer leurs talents et leurs compétences pour bien performer et rehausser leur estime de soi ; gérer leurs relations interpersonnelles, entre autres pour satisfaire des besoins sociaux tels que l'inclusion, l'affection et le pouvoir ; apprendre et se développer, gérer leur carrière de façon, notamment, à réaliser leurs aspirations ; agir en considérant leurs objectifs et leurs états, comme leurs émotions, leur degré de satisfaction et le stress qu'ils éprouvent ; concilier le travail et la vie personnelle. La psychologie du travail et des organisations prête attention à la fois aux effets positifs de cette vie intrapsychique, tels que la motivation et le rendement, et à ses effets négatifs, comme le manque d'engagement à l'égard du travail et de l'organisation, l'absentéisme, l'adoption de comportements agressifs et le départ volontaire.

4.2. Les groupes en milieu de travail

La psychologie sociale et la psychologie du travail et des organisations portent aussi un regard sur le fonctionnement et le développement de divers types de groupes en milieu organisationnel : 1) les groupes formels permanents, tels les groupes semi-autonomes ; 2) les groupes formels temporaires, comme les équipes de projet ; 3) les groupes informels, dont font partie les groupes de pression ; 4) les groupes fondés sur des facteurs identitaires incluant, notamment, le sexe et l'âge. De nombreux aspects du fonctionnement des groupes sont le sujet de recherches, entre autres les suivants : 1) les processus de socialisation, d'inclusion et d'exclusion ; 2) les mécanismes de partage des rôles et des tâches ; 3) les effets du

groupe sur les individus, telles les pressions à la conformité ; 4) les facteurs influençant la collaboration intra- et intergroupe ; 5) les facteurs conditionnant l'efficacité du groupe, comme la cohésion ; 6) les déterminants de l'engagement dans un contexte d'appartenance à plusieurs groupes. Dans leur historique de la recherche sur les groupes en psychologie du travail et des organisations, Salas, De Rouin et Gade (2007) montrent comment l'intérêt pour différents types de groupe et divers aspects de leur fonctionnement a évolué au fil des ans.

4.3. Le fonctionnement et l'évolution des organisations

À un autre niveau, de nombreuses recherches en psychologie du travail et des organisations ont pour cible les composantes humaines du fonctionnement et de l'évolution des organisations. Les apports concernant le fonctionnement peuvent être divisés en trois types. Le premier type a trait aux caractéristiques de l'organisation susceptibles d'exercer une influence sur les personnes. À ce chapitre, il convient de mentionner les travaux sur les structures, la culture et le climat de l'organisation. Le deuxième type d'apports provient des travaux sur les effets de différents modes d'organisation du travail. Nous regroupons en trois catégories ceux qui touchent cette composante du fonctionnement organisationnel. Certains s'intéressent aux effets, entre autres sur le stress, des conflits, de la surcharge et de l'ambiguïté des rôles. D'autres ont pour cible les caractéristiques du travail, telles que l'autonomie et le sens, qui confèrent un potentiel de motivation au travail et, par voie de conséquence, une capacité d'agir sur le rendement de l'individu. D'autres enfin portent sur les effets qu'exercent, sur des facteurs tels que l'engagement, le stress et l'épuisement professionnel, les écarts entre les demandes concernant le travail et les ressources dont dispose l'individu pour effectuer ce dernier. Le troisième type d'apports ayant trait au fonctionnement des organisations regroupe des travaux touchant les processus d'interaction et de gestion : l'exercice du pouvoir et du leadership ; les effets exercés par les pratiques de justice organisationnelle ; les causes de certains comportements pouvant s'avérer problématiques pour l'organisation, dont l'absentéisme, les départs volontaires et la violence, ainsi que leurs effets et les moyens pour les diminuer. Quant aux apports qui se rattachent à l'évolution des organisations, mentionnons par exemple le développement des pratiques d'apprentissage

organisationnel, les méthodes de développement organisationnel, les approches au changement et les facteurs humains influant sur la conduite des transformations organisationnelles.

4.4. Les applications aux programmes mis sur pied pour gérer les personnes

Enfin, « leurs connaissances de la personne et des méthodes de recherche ont amené chercheurs et praticiens en psychologie du travail et des organisations à s'intéresser aux composantes psychologiques des programmes que les organisations mettent sur pied pour gérer les personnes » (Foucher et Leduc, 2008, p. 42). Leurs apports en cette matière, dont les origines remontent au début du XX^e siècle, se situent à deux niveaux : celui des programmes d'activités et celui des rapports interpersonnels.

Les apports de la psychologie du travail et des organisations aux programmes de gestion des ressources humaines ont trait, d'une part, à la conception et à la mise en œuvre de ces derniers. Les programmes bénéficiant de ces travaux sont nombreux : recrutement, sélection et placement du personnel – communément regroupés sous l'appellation *dotation* ; *formation du personnel* ; *gestion des carrières* ; *gestion et évaluation du rendement* ; *rémunération* ; *santé psychologique*. D'autre part, des apports mentionnés dans les sections précédentes trouvent une application dans l'étude de la dynamique des activités de GRH. À ce chapitre, mentionnons en premier lieu les travaux portant sur les facteurs qui conditionnent le déploiement des programmes de GRH, principalement le climat et la justice organisationnels. En second lieu, citons les effets ou résultantes des programmes de GRH : l'engagement envers les tâches et l'organisation, la satisfaction au travail, la rétention du personnel, l'absentéisme et la productivité, entendue ici comme englobant la quantité et la qualité des extrants.

À un autre niveau, les recherches s'inscrivant dans le cadre de la psychologie du travail et des organisations trouvent des applications dans la direction des personnes. Celles-ci touchent, par exemple, le style de leadership à adopter, la communication, la résolution de problèmes disciplinaires et de rendement, ainsi que les pratiques destinées à susciter la motivation et l'engagement.

5. LES FONDEMENTS DE LA PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS

Les fondements d'une discipline peuvent être décrits à partir de différents critères. Ceux que nous prendrons en compte sont au nombre de trois : 1) les postulats sur l'objet d'étude ; 2) les postulats d'ordre épistémologique et les méthodologies privilégiées ; 3) le degré d'unicité ou d'intégration de l'objet d'étude. L'information rapportée aidera à mieux saisir la portée et les limites des apports de la psychologie du travail et des organisations.

5.1. Les postulats sur l'objet d'étude

Les travaux en psychologie du travail et des organisations se fondent, comme dans les autres disciplines, sur des postulats plus ou moins explicites ayant trait à leur objet d'étude. Ceux-ci sont inspirés par des recherches, menées notamment en psychologie fondamentale, et par des valeurs. En psychologie, l'étude des liens entre les individus, le travail et le milieu organisationnel s'appuie largement, selon nous, sur les sept postulats suivants :

1. Il existe des différences entre les individus et celles-ci contribuent à expliquer le comportement humain, dont le rendement. À titre d'exemple de travaux inspirés par ce postulat, mentionnons la recherche en sélection du personnel, qui prend racine dans la psychologie différentielle (Zickar et Gibby, 2007) dont l'objet d'étude est l'analyse et l'explication des différences entre les individus.
2. Le milieu exerce une influence sur l'individu. Ce postulat a inspiré l'adoption, notamment, d'une vision systémique pour l'étude des rapports entre l'individu et le milieu organisationnel. Quant aux thèmes de recherche se rattachant à ce postulat, nous en mentionnerons deux : les effets du milieu sur les individus, entre autres sur leur degré de satisfaction et de stress et sur leurs apprentissages et la poursuite d'un *fit* ou d'une harmonisation entre l'individu, le travail et l'environnement.
3. Il existe chez l'être humain des composantes et des processus internes, ayant des rapports dynamiques, qui suscitent, soutiennent et inhibent les actions de l'individu, dont celles qui visent à influencer son environnement. Les sujets d'étude que sont, par exemple,

la motivation, les attitudes et les émotions en milieu de travail ont pour raison d'être la volonté d'expliquer l'agir humain en explorant ce qui se passe à l'intérieur de lui.

4. L'être humain a une nature sociale qui l'amène à déployer des efforts pour satisfaire ses besoins d'affiliation et d'affection. L'intérêt pour le développement et le fonctionnement des groupes en milieu organisationnel se base en partie sur la reconnaissance de ces besoins.
5. L'être humain est capable d'agir de façon responsable et il est plus motivé, plus performant et plus heureux lorsqu'il est mis à contribution. Ce cinquième postulat est à l'origine de la psychologie humaniste ; son influence s'est fait sentir dans nombre d'écrits, en psychologie du travail et des organisations, sur les bénéfices provenant de deux sources : un travail laissant une marge d'autonomie, de décision et la participation aux décisions. Ayant pour origine les travaux de Roethlisberger et Dickson à la Western Electric (1939) et le mouvement des relations humaines dans l'entreprise, ce courant de pensée est à la base d'ouvrages comme ceux de Likert (1961) et de McGregor (1960) faisant état des mérites de la gestion participative.
6. Les conflits en milieu de travail ou au travail sont des épisodes dont la dynamique peut être analysée, comprise et gérée. Le chapitre sur les conflits dyadiques publié en 1976 par Thomas dans le *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* fait office de référence en lien avec ce sixième postulat.
7. Le conflit de travail, autrement dit celui qui met en opposition dans la relation du travail les intérêts du patron et ceux de l'employé, peut être atténué si les méthodes et les comportements de gestion déployés sont alignés sur les quatre principes suivants : 1) sont conformes aux principes de justice ; 2) suscitent un climat de travail basé sur la confiance et le respect ; 3) favorisent la satisfaction et l'engagement ; 4) protègent la santé.

5.2. Les postulats d'ordre épistémologique

Les théories et les recherches contribuant à la construction d'une discipline scientifique sont aussi orientées par des postulats de nature épistémologique, qui conditionnent les méthodologies privilégiées. En Amérique du Nord, la psychologie du travail et des organisations a

donné lieu à la formulation de théories appartenant essentiellement, selon la classification proposée par Burrell et Morgan (1979), « au paradigme fonctionnaliste, un des quatre quadrants identifiés par ces auteurs à la suite du croisement de deux axes : celui de l'épistémologie et celui du changement » (Foucher et Leduc, 2008, p. 45).

Sur l'axe épistémologique, les théories en psychologie du travail et des organisations ont deux caractéristiques fondamentales. Premièrement, elles ont tendance à postuler que la réalité est une donnée objective et que celle-ci est observable de l'extérieur. Cette façon de voir amène à privilégier une approche positiviste et empirique pour aborder l'objet étudié. Deuxièmement, elles sont plus enclines à concevoir l'objet étudié comme déterminé que comme construit progressivement dans le cadre d'interactions, avec des composantes du milieu ou des acteurs précis. Le degré de déterminisme prévalant dans les théories et les recherches varie cependant. Ces prises de position d'ordre épistémologique ont diverses incidences sur les méthodologies utilisées dans les recherches.

En premier lieu, elles sont à nette prédominance quantitative, les objectifs étant de mesurer le phénomène étudié avec précision, de permettre une explication ou une prédiction plus rigoureuse de ce dernier et de faciliter la généralisation des résultats trouvés. En contrepartie, l'empirisme est parfois favorisé au détriment de la conceptualisation. À titre d'exemple, le recours à certains instruments de mesure construits empiriquement permet une quantification du phénomène étudié, mais, faute d'un cadre conceptuel adéquat, limite la compréhension de ce dernier. La satisfaction au travail et les conflits de rôles sont deux objets d'étude ayant souffert de cette limite.

En deuxième lieu, les objets étudiés sont souvent fragmentés en vue d'améliorer la qualité de la mesure. Alors qu'elle est à l'origine d'une précision plus grande, cette façon de faire a l'inconvénient d'isoler le phénomène étudié et de susciter ainsi le risque d'omettre des variables explicatives pertinentes et de proposer une vue réductionniste.

En troisième lieu, une partie des recherches sont réalisées en laboratoire pour mieux isoler les aspects étudiés et ainsi accroître la précision de la mesure. Ces pratiques ont des avantages ; par exemple, elles confèrent une rigueur aux démarches de collecte et d'analyse de l'information, et une crédibilité aux résultats trouvés. En revanche, la généralisation des résultats au contexte organisationnel peut parfois poser problème.

Sur l'axe du changement, les théories et les recherches en psychologie du travail et des organisations

se rapprochent plus du pôle de la régulation que de celui du changement radical ou du passage à un état différent. Cela signifie que cette discipline s'intéresse au changement mais dans le cadre des systèmes existants. Ce positionnement est principalement attribuable aux deux caractéristiques suivantes. La première est sa portée appliquée ; celle-ci amène à vouloir améliorer ce qui existe et à résoudre les problèmes plutôt qu'à rechercher l'état d'un monde idéal visé par les théories du changement radical comme le marxisme et le l'humanisme radical (Foucher et Leduc, 2008, p. 45).

La seconde a trait à l'importance des recherches commanditées dans la construction des connaissances en psychologie du travail et des organisations, dont l'objectif est souvent de trouver des résultats aptes à améliorer la gestion. L'ouvrage de Koppes (2007) sur l'histoire de la psychologie du travail et des organisations fournit de nombreux exemples de cette nature, y compris un chapitre consacré au développement de cette discipline en contexte militaire.

5.3. Le degré d'unicité ou d'intégration de l'objet d'étude

En apparence simple et unifié, le domaine de recherche et de pratique présenté sous le titre de psychologie du travail et des organisations est en réalité complexe et diversifié, comme l'indiquent ses objets d'étude, au nombre de quatre selon la conception retenue dans ce chapitre à la suite de Foucher et Leduc (2008) : 1) les individus, le travail et la vie en milieu organisationnel ; 2) les groupes en milieu de travail ; 3) le fonctionnement et l'évolution des organisations ; 4) les programmes mis sur pied pour gérer les personnes. De plus, cette discipline s'intéresse à de nombreux sujets se rattachant à ces quatre objets. Ainsi, même s'il existe des efforts d'unification et d'intégration de la psychologie du travail et des organisations, l'affirmation faite par England en 1976 semble encore valide. Comme le mentionnent Foucher et Leduc (2008, p. 46), celui-ci

constatait alors l'absence de cadre permettant d'intégrer les thèmes traités dans les 39 chapitres du *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, au sens du paradigme unificateur défini par Kuhn (1962, dans England, 1976, p. 14) : un ensemble de règles et d'exemples spécifiant de quelle réalité est composé le champ,

identifiant les problèmes embrassés par ce dernier, proposant des règles acceptables d'interprétation et d'explication, et prenant en compte des casse-tête pouvant éventuellement être résolus à l'intérieur de ce cadre de référence.

Le trois facteurs suivants contribuent à expliquer cet état de fait. Le premier est la jonction progressive de deux domaines de recherche et de pratique différents, mais complémentaires, qui sont nommés psychologie industrielle et psychologie organisationnelle. Ce n'est qu'à partir des années 1970, entre autres sous l'impulsion de l'ouvrage publié sous la direction de Dunnette en 1976, que l'on commença à considérer conjointement ces deux domaines, à la fois dans le titre et le contenu des ouvrages de base, dans le nom donné aux départements universitaires enseignant cette discipline et dans le titre des associations regroupant chercheurs et praticiens spécialisés dans celle-ci. Toutefois, en raison de l'amplitude du champ que recouvrent la psychologie industrielle et la psychologie organisationnelle, la division entre ces dernières se retrouve encore en sciences de la gestion, comme le révèle la séparation entre comportement organisationnel, ou sciences du comportement, et gestion des ressources humaines. Le deuxième facteur renvoie à la difficulté d'identifier le champ disciplinaire et son objet d'étude, comme l'indiquent les expressions différentes utilisées pour l'identifier : psychologie industrielle et organisationnelle, principalement aux États-Unis ; psychologie du travail et des organisations, principalement en Europe. Dans ce chapitre, nous avons préféré la seconde expression à la première pour les raisons suivantes : 1) elle est plus précise et moins redondante, les industries constituant une forme d'organisation ; 2) elle représente mieux la réalité étudiée, les industries ne représentant qu'une des formes d'organisation étudiées ; 3) elle constitue un meilleur guide vers la construction d'un cadre unificateur ; 4) elle est de plus en plus utilisée dans la francophonie, comme l'indiquent les titres des associations que sont la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations (SQPTO) et l'Association internationale de psychologie du travail de langue française (AIPTLF). Le troisième facteur est celui de la construction progressive des objets d'étude de la psychologie du travail et des organisations et à leur évolution, comme nous le verrons dans la section suivante.

6. UN APERÇU DE L'ÉVOLUTION DE LA PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS

En Amérique du Nord, le développement du corpus de connaissances constituant la psychologie du travail et des organisations s'est fait progressivement, à travers différentes étapes. De plus, il s'est réalisé sous l'impulsion de divers facteurs, que nous regroupons en cinq catégories : 1) la présence de théories dominantes en gestion ; 2) les besoins provoqués par la situation économique et sociale ; 3) les exigences provenant de la législation ; 4) les préoccupations de chercheurs-praticiens associées à leurs interventions dans les organisations ; 5) l'effet d'entraînement exercé par certains travaux : théories, synthèses ou résultats de recherche. Cette façon de voir s'inspire en partie d'écrits sur l'histoire de la psychologie du travail et des organisations rapportés dans des articles et des ouvrages spécialisés, comme celui de Koppes (2007).

6.1. L'influence des théories dominantes en gestion

Les deux premières décennies du ^{XX}^e siècle furent marquées par le management scientifique, dont les principales caractéristiques peuvent être résumées ainsi : 1) des postulats sur les motivations au travail qui sont de nature utilitaire ; 2) une organisation du travail favorisant la division des tâches ; 3) un aménagement des méthodes, des outils et de l'espace de travail visant à maximiser l'efficacité ; 4) une rémunération au mérite ; 5) des structures hiérarchiques et un mode de supervision étroite et directe. À cette époque, les efforts des psychologues se concentrèrent principalement sur deux objets complétant les efforts des concepteurs du management scientifique : l'analyse des emplois et la sélection du personnel en vue de mieux arrimer les individus aux tâches qui leur étaient assignées, et l'étude des facteurs humains contribuant à améliorer les façons de travailler.

S'inscrivant dans cette optique, des psychologues firent, vers la fin des années 1920, des expériences à l'usine Hawthorne de la Western Electric visant à mesurer les effets sur la productivité de changements dans les conditions de travail, tel l'éclairage. L'obtention de résultats non prévus furent interprétés comme attribuables à l'influence des motivations humaines sur la productivité. Ces études, rapportées par Roethlisberger et Dickson (1939), furent à l'origine du courant des relations humaines dans l'entreprise et inspirèrent de nombreuses recherches,

entre autres sur le leadership, la motivation et la satisfaction au travail, et le climat organisationnel. Ce courant contribua aussi à l'émergence de théories de gestion misant sur la participation des employés, comme celles de Likert (1961) et de McGregor (1960).

À partir du milieu des années 1950 commença à se faire sentir l'influence d'une autre théorie, soit celle des systèmes sociaux. Celle-ci est au centre des travaux du Tavistock Institute de Londres sur les groupes semi-autonomes de production et elle a été alimentée notamment par la publication, en 1966, de l'ouvrage de Katz et Kahn. Mentionnons que l'intérêt pour la dynamique organisationnelle et la qualité de vie au travail a été stimulé par ce courant de pensée, dont l'influence a été marquante jusqu'au début des années 1980.

À partir des années 1980 s'exerça l'influence d'ouvrages adoptant une perspective stratégique en gestion. Les premiers méritant qu'on leur prête attention sont ceux de Ouchi (1982) et de Peters et Waterman (1982). Ils alimentèrent l'intérêt, notamment, pour la culture organisationnelle, pour les méthodes de gestion dites japonaises, tels les cercles de qualité, et pour le pouvoir dans les organisations (Pfeffer, 1981). L'influence de l'approche stratégique de la gestion se fait encore sentir, entre autres à travers certaines théories comme celle des ressources de la firme (*resource based theory*). De façon complémentaire à cette dernière théorie, il faut souligner les apports d'approches touchant la gestion des talents et des compétences qui contribuent, par exemple, à mettre l'accent sur un objet plus large que celui du poste de travail et à favoriser une intégration des pratiques de GRH.

6.2. Les besoins provoqués par la situation économique et sociale

Ces théories ont pris racine en partie en raison de la situation économique et sociale. Celle-ci a aussi influé sur l'intérêt porté à certains sujets de recherche, comme le montrent ces exemples.

- Les deux guerres mondiales ont eu un impact sur le développement des travaux en matière de sélection du personnel : la première, sur le développement de tests d'intelligence générale non verbaux mieux adaptés à la sélection de personnes analphabètes ; la seconde, sur le développement de l'appréciation du personnel par simulation plus adéquate pour la sélection de certaines catégories de personnel comme les espions.

- La récession des années 1930 a contribué à stimuler la recherche sur l'évaluation du rendement, dans le but d'améliorer ce dernier, et a donné lieu aux premiers travaux sur les effets psychologiques de la perte d'emploi.
- Les années de croissance économique ayant suivi la dernière guerre mondiale, appelées les trente glorieuses, ont alimenté les recherches sur les facteurs aptes à susciter une plus grande motivation et satisfaction du personnel, comme l'enrichissement des tâches et le recours à une gestion participative.
- Les facteurs démographiques, tels que la baisse de la natalité et l'accroissement du multiculturalisme, ont encouragé les travaux sur la relève, dans le premier cas, et sur la gestion de la diversité, dans le second.
- Les pressions à la productivité provoquées par la mondialisation et les atteintes à la santé psychologique qui en ont résulté ont stimulé, depuis une dizaine d'années, la recherche sur des composantes de cette dernière, telles que le stress et l'épuisement professionnel. Ces pressions ont aussi pour répercussion une préoccupation accrue pour l'efficacité de la gestion des ressources humaines, qui se manifeste par un accroissement des recherches sur des aspects tels que le transfert des apprentissages.

6.3. Les exigences provenant de la législation

L'évolution du corpus de connaissances en psychologie du travail et des organisations a aussi été influencée par un autre facteur, soit la législation touchant les ressources humaines. Celle dont les effets a été la plus marquante est, aux États-Unis, le *Title IV of the Civil Rights Act* de 1964, qui a marqué la recherche et les pratiques en sélection du personnel d'au moins trois façons. Premièrement, cette loi stimula les travaux visant à vérifier la résistance de certains tests aux biais culturels auxquels ils étaient accusés d'être sensibles. Deuxièmement, elle encouragea la recherche touchant les effets qu'exerce, sur le rendement moyen, le respect des quotas que certaines organisations sont tenues de respecter. Troisièmement, elle stimula les travaux en matière d'analyse des emplois, entre autres pour permettre une sélection de qualité en l'absence d'indices de validité prédictive.

6.4. Les interventions des psychologues en milieu de travail

Comme l'indiquent certains chapitres du collectif publié sous la direction de Koppes (2007), le milieu organisationnel a représenté un laboratoire pour certains chercheurs universitaires, entre autres les premiers qui ont effectué de la recherche dans ce domaine. C'est d'ailleurs à travers leurs consultations que plusieurs d'entre eux ont développé leurs recherches et publications. En conséquence, le choix des objets d'étude en psychologie du travail et des organisations a été en partie conditionné par la rencontre entre les besoins des organisations et les intérêts des chercheurs. Précisons que l'armée est un des milieux organisationnels qui a beaucoup encouragé la recherche en psychologie, comme le montre l'exposé de Salas *et al.* (2007) sur les travaux effectués en lien ou en partenariat avec cette dernière.

6.5. L'effet d'entraînement de certains travaux

L'effet d'entraînement exercé par la publication de théories, de résultats de recherche et d'ouvrages de synthèse a lui aussi eu une influence considérable sur le développement du corpus de connaissances en psychologie du travail et des organisations, en stimulant la réalisation de travaux. Ainsi, la publication de certaines théories a suscité la réalisation de nombreuses recherches visant à vérifier leur validité et leur utilité. Cette règle s'applique à plusieurs objets de la psychologie en milieu de travail, comme le montrent les exemples suivants : 1) travaux sur la motivation au travail suivant la publication des théories de Herzberg, Mausner et Snyderman en 1959, de Vroom en 1964, de Bandura en 1977, et de Locke et Latham en 1990 ; 2) travaux sur le leadership suivant la publication des théories de Fiedler (1967), de Bass (1985) et de Kouzes et Posner (1987) ; 3) travaux sur l'engagement organisationnel basés sur le modèle proposé par Meyer et Allen au début des années 1990, repris dans un ouvrage synthèse publié en 1997. Le deuxième levier provient de la publication de résultats de recherche, principalement ceux qui suivent l'élaboration d'un nouvel instrument de mesure. Ce fut le cas, par exemple, du questionnaire de Rizzo, House et Lirtzman (1970) sur les conflits de rôles et du Maslach Burnout Inventory (Maslach et Jackson, 1981) sur l'épuisement professionnel, qui ont par la suite été utilisés dans de nombreuses recherches. Enfin, un troisième levier est créé par la publication d'ouvrages de synthèse qui permettent de faire le point sur le développement des connaissances et d'inspirer de nouvelles

avenues de recherche. Mentionnons par exemple ceux de Münsterberg (1913), de Viteles (1932) et de Dunnette (1976), qui ont exercé ce rôle à différents moments caractérisant le développement du corpus de connaissances en psychologie du travail et des organisations.

CONCLUSION

Comme nous l'avons vu, le corpus de connaissances constituant la psychologie du travail et des organisations s'est élaboré au fil des ans, sous l'influence de divers facteurs. Ajoutons que ce développement n'a pas été linéaire, en raison des deux tendances suivantes. D'une part, il a été marqué par des controverses. Par exemple, après avoir été décriés, les tests de personnalité et l'entrevue de sélection ont été réhabilités à la suite de nouvelles recherches. D'autre part, ce développement s'est caractérisé par la présence de vagues. Ainsi, la recherche sur certains thèmes s'est multipliée durant une période donnée, pour ensuite connaître une baisse, puis une reprise attribuable à une nouvelle approche ou à des besoins différents. Les tendances relevées et les influences identifiées nous amènent à faire remarquer qu'il convient de situer les connaissances dans le contexte où elles ont été développées, entre autres pour mieux comprendre leurs fondements.

En dépit de cette réserve, le corpus de connaissances proposé par la psychologie du travail et des organisations mérite qu'on lui accorde de l'attention pour plusieurs raisons. Il se fonde sur des recherches faites avec rigueur. Il a des fondements théoriques, quoique cette caractéristique ne constitue pas une tendance aussi marquante que la précédente. Il a une portée pratique. Il propose des réponses à des problèmes vécus en milieu de travail. C'est notamment à la lumière de ces considérations que nous avons rédigé le chapitre suivant traitant des apports de la psychologie du travail et des organisations à la gestion des ressources humaines.

BIBLIOGRAPHIE

- AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION (2007). « Guidelines for education and training at the doctoral and postdoctoral levels in consulting psychology / organizational consulting psychology », *American Psychologist*, vol. 62, n° 9, p. 980-992.
- BANDURA, A. (1977). *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

- BANDURA, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action : A Social Cognitive Theory*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- BASS, M. (1985). *Leadership and Performance : Beyond Expectations*, New York, Free Press.
- BURRELL, G. et G. MORGAN (1979). *Paradigms and Organizational Analysis*, Londres, Heineman.
- DUNNETTE, M.D. (dir.) (1976). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally.
- FIEDLER, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York, McGraw-Hill.
- FISHBEIN, M.A et I. AJZEN (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Reading, Addison-Wesley.
- FOUCHER, R. et F. LEDUC (2008). *Domaines de pratique et compétences professionnelles des psychologues du travail et des organisations*, 2^e éd., Montréal, Éditions Nouvelles.
- HERZBERG, F., B. MAUSNER et B.B. SNYDERMAN (1959). *The Motivation to Work*, New York, Wiley.
- KATZ, R.L. et R. KAHN (1966). *The Social Psychology of Organizations*, New York, Wiley.
- KOPPEL, L.L. (dir.) (2007). *Historical Perspectives en Industrial and Organizational Psychology*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates.
- KOUZES, J.M. et B.Z. POSNER (1987). *The Leadership Challenge : How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.
- LIKERT, R. (1961). *New Patterns of Management*, New York, McGraw-Hill.
- LOCKE, E.A. et G.P. LATHAM (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- MASLACH, C. et S.E. JACKSON (1981). *The Maslach Burnout Inventory, Research Edition*, Palo Alto, Consulting Psychologists Press.
- MCGREGOR, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill.
- MEYER, J.P. et J. ALLEN (1997). *Commitment in the Workplace : Theory, Research, and Applications*, Newbury Park, Sage.
- MÜNSTERBERG, H. (1913). *Psychology and Industrial Efficiency*, Boston, Houghton Mifflin.
- OUCHI, W.G. (1982). *Theory Z*, New York, Avon Books.
- PETERS, T. et J. WATERMAN (1982). *In Search of Excellence*, New York, Warner Books.
- PFEFFER, J. (1981). *Power in Organizations*, Marshfield, Pitman.
- RIZZO, J.R., R.J. HOUSE et S.I. LIRTZMAN (1970). «Role conflict and ambiguity in complex organizations». *Administrative Science Quarterly*, vol. 15. n° 2, p. 150-163.
- ROETHLISBERGER, F.J. et W.J. DICKSON (1939). *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*, Cambridge, Harvard University Press.

- SALAS, E., R.E. DE ROUIN et P.A. GADE (2007). «The military's contribution to our science and practice: People, places and findings», dans L.L. Koppes (dir.), *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, p. 169-189.
- THOMAS, K. (1976). «Conflict and conflict management», dans M.D. Dunnette (dir.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally, p. 889-936.
- VITELES, M.S. (1932). *Industrial Psychology*, New York, Norton.
- VROOM, V.H. (1964). *Work Motivation*, New York, Wiley.
- ZICKAR, M.J. et R.E. GIBBY (2007). «Four persistent themes throughout the history of I-O psychology in the United States», dans L.L. Koppes (dir.), *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, p. 61-80.

CHAPITRE

11

LA PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS Ses apports à la gestion des ressources humaines (GRH)

*Roland Foucher
et Eric Gosselin*

RÉSUMÉ

Le corpus de connaissances scientifiques pouvant servir de base aux politiques et pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) provient de diverses disciplines, entre autres de la psychologie du travail et des organisations, dont les apports s'avèrent particulièrement importants. Constituant une suite au chapitre précédent sur la nature et les fondements de cette discipline, celui-ci vise à dresser un bilan des recherches provenant de la psychologie du travail et des organisations en lien avec les programmes d'activités mis sur pied par les organisations pour gérer les personnes et les objectifs visés par ces derniers. Ceux qui sont pris en compte sont la dotation, la formation, la gestion des carrières, la gestion du rendement, la gestion de la rémunération et la gestion de la santé au travail. La section sur les objectifs porte à la fois sur ceux d'ordre économique et ceux d'ordre humain, ainsi que sur les facteurs conditionnant leur atteinte tels que le climat organisationnel et la justice. Des précisions sont fournies sur la méthodologie utilisée pour collecter l'information et sur les objectifs du chapitre. Les apports et les limites de ce dernier sont discutés.

Le corpus de connaissances sur lequel se base la gestion des ressources humaines (GRH) a diverses sources. Il provient en partie de l'expérience de praticiens à travers la description de pratiques dites exemplaires ou de référence. Il arrive que ces dernières donnent lieu à des recherches inductives visant à dégager les principes qui les sous-tendent. Ces travaux contribuent ainsi à doter la GRH de certaines de ses bases scientifiques. L'ouvrage de Pfeffer (1998) est un exemple de ce type de recherche. Le corpus de connaissances en GRH est aussi constitué par les apports de diverses disciplines scientifiques, comme le montrent les quatre exemples suivants : 1) les sciences économiques ont donné naissance à des modèles explicatifs de l'absentéisme et des départs volontaires, et à l'analyse des coûts des accidents et des maladies du travail ; 2) la sociologie s'est intéressée à diverses facettes de la GRH, entre autres à l'organisation du travail, aux effets de ce dernier sur des réactions telles que l'aliénation, à la conciliation entre le travail et la vie personnelle, et aux carrières ; 3) les sciences juridiques ont fourni des cadres d'analyse aidant à comprendre et à interpréter la législation en matière de gestion des ressources humaines ; 4) les sciences de la gestion sont à l'origine de théories explicatives du comportement de la firme, telle celle de l'agence, et d'études ayant pour objet des enjeux de gestion, comme l'implantation de pratiques visant à relever des défis en matière de diversité de la main-d'œuvre et celles qui cherchent à accroître la flexibilité organisationnelle.

Sans dénier les apports de ces autres disciplines, auxquels nous continuerons de faire allusion dans ce chapitre, il est possible d'affirmer que la constitution du corpus de connaissances scientifiques servant de guide aux pratiques de GRH¹ a été fortement influencée par la psychologie du travail et des organisations. Selon nous, quatre raisons expliquent ce phénomène.

La première est l'objet d'étude de cette discipline. Dans le chapitre traitant de la nature et des fondements de la psychologie du travail et des organisations, nous en avons mentionné quatre : 1) les individus en lien avec le travail et le milieu dans lequel celui-ci se réalise ; 2) les groupes de travail ; 3) le fonctionnement et l'évaluation des organisations ; 4) les applications aux programmes mis sur pied pour gérer les personnes.

1. En langue anglaise, les pratiques basées sur des résultats scientifiques sont appelées « *evidence based practices* ».

La deuxième est le souci de développer des applications aidant à résoudre des problèmes rencontrés en milieu organisationnel, qui est à l'origine de nombreuses études se rattachant à la psychologie du travail et des organisations.

La troisième est l'appartenance à des écoles ou facultés de gestion de plusieurs spécialistes de la psychologie du travail et des organisations, ce qui a contribué à les rapprocher de préoccupations de gestion.

La quatrième est la rigueur scientifique des recherches issues de la psychologie et appliquées au milieu du travail.

Comme le suggère son titre, ce chapitre a pour objectif de présenter un bilan des apports de la psychologie du travail et des organisations à la GRH, qui constituera une sorte de carte géographique délimitant les distances parcourues et les espaces occupés par cette discipline. Autrement dit, ce ne sont pas des conclusions sur les résultats des recherches qui seront citées, une entreprise de cette nature excédant de beaucoup la portée de ce chapitre.

Le bilan qui sera présenté s'inspire principalement de textes traitant de l'histoire de cette discipline, de chapitres faisant partie de traités (*handbook*), et d'articles synthèses publiés dans des revues spécialisées. Étant donné que la recherche documentaire n'est pas exhaustive, le bilan présenté n'a pas la prétention d'être complet. En dépit de cette limite, l'information fournie aidera, d'une part, à mieux comprendre les fondements du corpus de connaissances de la GRH ; d'autre part, elle servira à montrer certains des impacts de la psychologie du travail et des organisations sur cette dernière. En plus de se vouloir utile, l'élaboration de ce bilan constitue une contribution originale.

Les apports de la psychologie du travail et des organisations qui seront pris en compte ont principalement trait à un de ses objets, soit les programmes ou ensembles d'activités mis sur pied par les organisations pour gérer les personnes. Ceux qui seront l'objet de ce chapitre sont reliés aux six domaines de pratique suivants : 1) la dotation du personnel ; 2) la formation du personnel ; 3) la gestion des carrières ; 4) la gestion du rendement ; 5) la rémunération ; 6) la santé au travail. Comme la psychologie du travail a aussi des apports touchant directement les objectifs de la GRH et leur atteinte, une section sera consacrée à ce thème.

Les recherches se rattachant à la psychologie du travail et des organisations ont aussi permis de développer un corpus de connaissances aidant à comprendre la dynamique des relations du travail et à les gérer. Par exemple, elles contribuent à éclairer les processus prévalant au développement des conflits et à l'efficacité des comportements de négociation. En raison de l'ampleur de ce sujet, nous nous limiterons à présenter, dans la conclusion, un aperçu des apports de la psychologie du travail et des organisations aux relations du travail.

1. LES APPORTS À LA DOTATION

La dotation, ou *staffing* en anglais, est composée de trois étapes : le recrutement, la sélection et l'embauche, qui comprend les processus d'accueil et d'intégration du personnel. Depuis le début du ^{xx}e siècle et de façon plus marquée à partir de la guerre de 1914-1918, la psychologie du travail et des organisations a été mise à contribution pour résoudre des problèmes ayant trait à une des étapes de la dotation, soit la sélection du personnel. Les travaux qui en résultent se fondent sur des postulats touchant les différences entre les individus : leur existence, la possibilité de les mesurer adéquatement, l'efficacité des pratiques en la matière et les enjeux éthiques. Ces postulats sont tellement importants qu'ils sont le sujet de publications, tel le chapitre du *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* consacré à ce thème (Chernyshenko, Starck et Drasgow, 2010).

Les apports de la psychologie du travail et des organisations qui méritent en premier lieu qu'on leur prête attention concernent l'élaboration et la validation d'instruments de sélection. En matière de conception d'instruments de sélection, mentionnons, par exemple, les tests psychométriques, tels ceux de capacités intellectuelles et ceux de personnalité adaptés au milieu de travail, les exercices de mise en situation, comme des paniers de gestion (*in basket*), et les formulaires de demande d'emploi pondérés et validés. De nombreuses études psychométriques ont contribué à évaluer la fidélité, la validité interne et la validité externe de nombreux instruments (Pettersen, 2000). À ce titre, les méta-analyses produites au cours des ans (Schmidt et Hunter, 1998) ont permis d'estimer et de comparer la capacité de prédiction du rendement des différents types d'instrument, dont les tests d'aptitudes intellectuelles, les tests de personnalité et les méthodes d'appréciation par simulation. Schmidt et

Sinha font le point sur ce second aspect dans un chapitre du *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* de 2010. Ajoutons que ce même ouvrage, publié sous la direction de Zedeck, comprend des chapitres sur certains de ces instruments : les tests de personnalité, signé par Osewald et Hough ; les entrevues, écrit par Huffcutt et Balbertson ; l'appréciation du personnel par simulation, de Arthur et Day ; les tests situationnels, commis par Ployhart et MacKenzie. De plus, il y a eu publication, au cours des ans, de nombreux articles et ouvrages consacrés à l'un ou l'autre de ces instruments, comme celui de Pettersen et Durivage (2006) sur l'entrevue de sélection.

À la préoccupation pour la qualité des instruments de sélection, dont des publications en psychologie industrielle ont traité dès les années 1910, comme le montre l'ouvrage de Scott (1917, dans Vinchar, 2007, p. 198), il faut ajouter celle sur leur utilité, qui remonte aux travaux de Taylor et Russell (1939) suivis plus tard par ceux de Naylor et Shine (1965). Les tables qu'ils ont élaborées montrent comment le ratio de sélection, défini par le rapport entre le nombre de postes disponibles et le nombre de candidats, atténue la capacité de prédiction du succès ou de l'échec (mesure dichotomique) et influe ainsi sur l'utilité de l'instrument utilisé. Ces tables ont été les précurseurs de travaux sur le calcul d'utilité des pratiques de GRH, y compris celles de sélection, dont font état deux chapitres publiés au cours de la dernière décennie dans des traités : celui de Roth, Bobko et Mahon (2002), dans le *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* ; celui de Cascio et Boudreau (2010), dans le *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Mentionnons enfin les avancées qu'a permises la psychologie du travail et des organisations par l'étude des processus de décision en matière de sélection et par les travaux comparatifs de différentes formes d'entrevues de sélection, entre autres celle de type *situationnel* et celle de type *comportemental*.

De nombreuses recherches en psychologie du travail et des organisations ont aussi porté sur d'autres sujets reliés à la dotation du personnel, principalement les suivants : 1) les caractéristiques organisationnelles susceptibles d'influencer la capacité d'attraction et de rétention de candidats ; 2) l'utilité comparative des diverses méthodes de recrutement, dont les méthodes de recrutement nées des nouveaux médias électroniques ; 3) l'efficacité des méthodes d'accueil et d'intégration du nouveau personnel ; 4) la mesure du *fit* ou de l'harmonisation entre les

caractéristiques des candidats et celles de l'organisation, principalement ses valeurs et ses méthodes de gestion. Mentionnons que les traités en psychologie du travail et des organisations, entre autres ceux qui ont été publiés sous la direction d'Anderson *et al.* en 2002 (chapitre signé par Anderson, Borne et Cunningham-Snell) et de Zedeck en 2010 (chapitre écrit par Dineen et Soltis), comprennent un chapitre traitant du recrutement. Enfin, au fur et à mesure de l'évolution du contexte démographique, économique, juridique et technologique, il y a apparition de nouveaux thèmes de recherche en matière de dotation, dont les quatre suivants : les défis posés à la mesure dans un contexte de diversité ; la prédiction des comportements de citoyenneté organisationnelle ou du rendement contextuel ; les effets produits par le *fit* ou l'harmonisation avec le contexte organisationnel, devenu un critère de sélection ; les enjeux métriques et éthiques engendrés par l'usage de tests en ligne.

Enfin, cette description serait incomplète sans une mention des travaux sur un sujet connexe à la dotation, soit l'analyse des emplois, dont l'importance pour la psychologie du travail et des organisations se révèle à travers les exemples suivants. Premièrement, les deux premières éditions du *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* publiées en 1976 et 1991 comprenaient un chapitre sur l'analyse des emplois, le premier signé par McCormick et le second, par Harvey. Cette tradition s'est d'ailleurs poursuivie dans des traités plus récents : celui de Anderson *et al.*, publié en 2002 (chapitre signé par Sanchez et Levine) et celui de Zedeck, paru en 2010 (chapitre de Morgeson et Diederff) fournissent un aperçu des enjeux à la fois théoriques et techniques. Deuxièmement, la revue *Annual Review of Psychology*, qui propose des articles faisant le bilan des connaissances sur un aspect précis de la psychologie, traite régulièrement de l'analyse des emplois ; de plus, il y a aussi parution d'articles synthèses dans d'autres revues en psychologie, tel celui de Zerga qui, dès 1943, proposait un résumé des connaissances sur l'analyse des emplois, et celui de Prien et Ronan (1971). Troisièmement, un chapitre de l'histoire de la psychologie du travail et des organisations (Wilson, 2007), publié dans un ouvrage sous la coordination de Koppes, est consacré à l'analyse des emplois.

D'autres disciplines que la psychologie, entre autres le génie industriel et l'ergonomie, ont contribué à élaborer les connaissances en matière d'analyse des emplois. Malgré cette réserve, les apports de la psychologie du travail et des organisations sont nombreux et fondamentaux.

Premièrement, nombre de chercheurs se rattachant à cette discipline ont proposé des méthodes d'analyse des emplois, à commencer par Münsterberg dès 1913. À ce sujet, ajoutons les deux exemples suivants d'apports : celui de Flanagan (1949), qui développa une des méthodes d'analyse des emplois centrée sur ce que font les individus, soit celle des incidents critiques ; et celui de McCormick, Jeanneret et Mecham (1972), qui furent les pionniers des méthodes d'analyse des emplois centrées sur les personnes avec l'élaboration du *Position Analysis Questionnaire* (PAQ).

Deuxièmement, ce sont des psychologues du travail et des organisations qui ont insisté, dès les années 1930 (Bingham, 1939, dans Wilson, 2007, p. 222), sur l'importance d'analyser les emplois pour identifier, à des fins de sélection du personnel, les exigences qui en ressortent. Les travaux sur la validité indirecte ressortant d'une analyse des emplois, telle la validité synthétique (McCormick, 1959), se situent dans ce courant de pensée. C'est d'ailleurs une validité indirecte que la législation américaine en matière de discrimination dans l'emploi exige de respecter.

Troisièmement, des chercheurs en psychologie du travail et des organisations ont contribué à systématiser l'analyse des exigences à satisfaire pour occuper un emploi en élaborant une typologie de ces dernières. Un des principaux instruments de cette nature est la taxonomie de la performance humaine, élaborée en 1975 par Fleishman puis développée dans des travaux ultérieurs (Fleishman et Mumford, 1991).

Quatrièmement, mentionnons les apports de chercheurs en psychologie du travail et des organisations à l'analyse des emplois aux fins de différenciation et de classification de ces derniers, comme le montrent les deux exemples suivants : le développement de O*Net (Peterson *et al.*, 1999), le nouveau système américain de classification des emplois et l'élaboration de typologies spécifiques, telle celle des emplois de gestionnaire proposée par Turnow et Pinto (1976).

Cinquièmement, il y a des chercheurs se rattachant à la psychologie du travail et des organisations, tels que Morgeson et Campion (1997) et Sanchez et Levine (2012), qui ont proposé des études critiques de l'analyse des emplois faisant appel, notamment, à l'adoption de perspectives élargies et intégrant mieux divers niveaux d'analyse.

En résumé, la psychologie du travail et des organisations a fourni des matériaux pour rendre plus rationnels, mieux structurés et plus efficaces à la fois les démarches de dotation du personnel et les outils utilisés à cette fin. Mentionnons que la dotation du personnel, particulièrement l'évaluation du potentiel à des fins de sélection initiale ou de promotion, est, parmi les domaines de recherche et de pratique en psychologie du travail et des organisations, celui où l'expertise de cette discipline est la plus marquante et la plus unique. Celle-ci s'est construite sur plus d'un siècle, comme le montrent l'historique de la sélection du personnel publié par Vinchar (2007) et le chapitre de Outtz (2010), intitulé «The unique origins of advancements in selection and personnel psychology». Ajoutons que, au fil des ans, il a été possible de suivre l'avancement des connaissances en sélection du personnel grâce à la revue *Annual Review of Psychology*, qui a régulièrement publié des recensions d'écrits, telle celle de Sackett et Lievens (2008). Enfin, il est également possible de voir l'évolution des connaissances en sélection en consultant des ouvrages spécialisés, comme ceux de Guion (1965), de Catano *et al.* (2001) et de Gatewood et Feild (2001).

2. LES APPORTS À LA FORMATION DU PERSONNEL

La formation du personnel s'avère elle aussi un sujet qui a suscité des travaux en psychologie du travail et des organisations depuis le début du XX^e siècle. Toutefois, comme le mentionnent Kraiger et Ford (2007) dans leur historique de la formation en milieu de travail, celle-ci a constitué, durant de nombreuses années, un thème beaucoup moins important que la sélection du personnel dans les volumes généraux en psychologie du travail et des organisations. Leur texte fait aussi ressortir les deux tendances suivantes. Premièrement, le corpus de connaissances concernant la formation qui émane de la psychologie du travail et des organisations a longtemps été moins fondé sur des recherches scientifiques que celui de la sélection. Deuxièmement, l'évolution des travaux sur la formation a été fortement marquée par les courants de pensée dominants en gestion. À titre d'exemple, à l'époque où le taylorisme était dominant, la formation du personnel, alimentée en cela par divers types d'écrits et de travaux, visait essentiellement deux objectifs (Kraiger et Ford, 2007, p. 283) : favoriser une acquisition plus rapide des habiletés requises pour effectuer les tâches, entre autres par l'incorporation de démarches privilégiant la pratique et prenant en compte la courbe

d'apprentissage ; et rendre les travailleurs plus efficaces. Tout en visant encore une meilleure performance dans les tâches, la formation affiche également, depuis les années 1990, des objectifs stratégiques et l'intervention en cette matière exige de comprendre le contexte organisationnel. Dans la poursuite de ces deux finalités, la formation est principalement nourrie par trois types de recherches : 1) celles sur la gestion des connaissances, amorcées par les travaux de Nonaka et Taikeuchi (1995), qui contribuent à mettre en lumière les mécanismes et les processus de développement, de stockage et de transfert des connaissances, en lien notamment avec les activités stratégiques des organisations ; 2) celles sur les organisations apprenantes, inspirées par les travaux de Senge (1990), qui aident à mieux comprendre l'influence qu'exercent, sur l'apprentissage, des facteurs tels que la culture de l'organisation, le mode d'organisation du travail et le soutien offert aux apprenants ; 3) celles sur l'apprentissage organisationnel, impulsées par les travaux d'Argyris et Schön (1978), qui montrent comment se développent les compétences collectives et quels sont les facteurs qui influent sur la genèse de ces dernières.

Depuis l'ouvrage sur la formation du personnel publié par McGehee et Thayer en 1961, d'autres ont contribué à faire état des apports de la psychologie du travail et des organisations à ce domaine de recherche et de pratique. Mentionnons les ouvrages des auteurs suivants : Goldstein (1989), Goldstein et Ford (2002), Noe (2002), Sacks et Haccoun (2004), et Wexley et Latham dont le livre est d'abord paru en 1981. Aux synthèses proposées par ces volumes, ajoutons les recensions d'écrits rapportées dans certains numéros de la revue *Annual Review of Psychology*, telles celles de Aguinis et Kraiger (2009) et de Salas et Cannon-Bowers (2001), et les chapitres de traités, comme celui de Anderson *et al.* paru en 2002 (signé par McCauley et Hezlett) et celui de Zedeck, publié en 2010 (écrit par Brown et Sitzman). Ces apports ont trait à plusieurs dimensions de la formation et du développement du personnel : 1) le contexte dans lequel se déroule l'apprentissage ; 2) l'apprentissage lui-même et les facteurs qui le conditionnent ; 3) les méthodes d'apprentissage et de formation ; 4) le cycle d'apprentissage, qui se compose de l'analyse des besoins, de la mise sur pied et de la diffusion de la formation, du transfert des apprentissages et de l'évaluation de la formation ; 5) la formation sur des objets spécifiques se situant dans la sphère d'action de la psychologie du travail et des organisations, comme le leadership.

Comme nous l'avons mentionné, des chercheurs se rattachant à la psychologie du travail et des organisations se sont intéressés à divers aspects du contexte dans lequel se déroule l'apprentissage. Par exemple, certains ont tenté d'opérationnaliser le concept de culture d'apprentissage, tel Tannenbaum, qui a élaboré un instrument visant à mesurer cette dernière. D'autres, comme Tracey, Scott et Kavanagh (1995), ont examiné les effets de l'environnement sur les activités de formation. Enfin, d'autres, tels que Richman-Hirsch (2001) et Rouiller et Goldstein (1993), ont mesuré les effets de l'environnement, dont le soutien du superviseur, sur le transfert des apprentissages.

Même si ce n'est qu'une partie de la recherche fondamentale sur l'apprentissage qui est réinvestie dans la formation en milieu de travail, la psychologie du travail et des organisations propose un corpus de connaissances jetant un éclairage sur l'apprentissage lui-même et sur les facteurs qui le conditionnent. Ainsi, la littérature sur la conception des cours incorpore des concepts issus de théories sur la façon dont s'effectue l'apprentissage ; ceux qui ont reçu de l'attention au cours des années proviennent par exemple des trois théories que sont celles du champ, des associations, et des essais et erreurs. De nos jours, l'attention se porte beaucoup sur les théories cognitives pour concevoir et évaluer la formation du personnel en milieu de travail (Ford et Kraiger, 1995). La littérature sur la conception des cours prend aussi en compte les démarches et méthodes à utiliser selon la nature de l'apprentissage à effectuer : acquisition de nouvelles connaissances, développement d'habiletés, changement d'attitude ou de comportement. Concernant ce dernier type d'apprentissage, citons l'impact de l'apprentissage par modelage ou imitation de comportements (Taylor, Russ-Eft et Chan, 2005) et celui de l'apprentissage par l'expérience privilégiant une démarche de réflexion sur la pratique (Schön, 1993). Ajoutons que la littérature sur la conception de programmes de formation émanant de la psychologie du travail et des organisations inclut les apports de recherches jetant un éclairage sur la façon d'organiser la matière enseignée, tel le mode de distribution du temps entre la transmission de la matière et la pratique à l'aide d'exercices. Déjà, au cours des années 1960, le volume de Kingsley et Garry (1962) fournissait de l'information sur les facteurs à considérer dans l'organisation de la matière à enseigner. Enfin, le corpus de connaissances provenant de la psychologie du travail et des organisations aide à mieux comprendre les effets de la motivation sur l'apprentissage, comme l'indique la recension d'écrits de Colquitt, Lepine et Noe (2000).

De plus, mentionnons qu'une autre source d'influence sur l'apprentissage a reçu beaucoup d'attention au cours des dernières décennies, soit le sentiment d'efficacité personnelle (Bandura, 1986), qui aide à prédire l'entrée dans une activité d'apprentissage, la persévérance et la réussite dans cette dernière, et le transfert des apprentissages qui en résulte.

La psychologie du travail et des organisations a également eu un impact sur la conception de méthodes et de techniques d'enseignement. Concernant les méthodes, mentionnons les nombreux travaux sur le mentorat et le coaching, particulièrement ceux sur le coaching professionnel. Le *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* publié sous la direction de Zedeck en 2010 comporte un chapitre sur chacune de ces méthodes, le premier signé par Eby et le second par Peterson. Quant aux techniques d'enseignement, il y a eu des apports à l'implantation et à l'évaluation de certaines d'entre elles, telles les études de cas et les simulations.

Les recherches se rattachant à la psychologie du travail et des organisations ont aussi eu des retombées sur le corpus de connaissances touchant les différentes composantes du cycle de formation. En matière d'analyse des besoins, il y a eu des apports touchant la nature des besoins et les techniques pour les identifier. Par exemple, McGehee et Thayer distinguaient déjà, en 1961, les besoins de formation ayant trait à l'organisation, aux tâches et aux individus. Au sujet de la conception des activités de formation, on a fait ressortir, notamment, l'importance de prendre en compte le contexte organisationnel dans la conception et la mise en œuvre de la formation. Quoiqu'il y ait eu des apports de la psychologie du travail à ces deux premières composantes du cycle de formation, c'est concernant le transfert des apprentissages que ceux-ci sont les plus marquants et les plus spécifiques. Les recensions des écrits publiées par Burke et Hutchins (2007) et par Cheng et Ho (2010) rendent compte des résultats de nombreuses recherches montrant l'influence exercée, notamment, par l'individu lui-même et par son superviseur sur le processus de transfert. Enfin, les chercheurs en psychologie du travail et des organisations se sont intéressés depuis longtemps à l'évaluation des activités de formation. Ils ont eu des impacts sur plusieurs sujets, entre autres l'évaluation des apprentissages dans une perspective cognitive (Davis, Curtis et Tschetter, 2003 ; Kraiger et Cannon-Bowers, 1995).

Enfin, la psychologie du travail et des organisations a aussi exercé une influence sur le développement d'activités touchant des groupes précis, tel celui des gestionnaires, et des objets particuliers de formation, telle la gestion de la diversité. Concernant la formation visant des groupes professionnels précis, la psychologie du travail et des organisations a contribué au développement d'un corpus de connaissances sur les meilleures pratiques en cours à une époque déterminée. À ce sujet, mentionnons que la formation des gestionnaires a été influencée, au fil des ans, par les courants de pensée dominants en matière de gestion. À titre d'exemple, lorsque le courant des relations humaines dans l'entreprise exerçait beaucoup d'influence, la méthode du *t-group* connut une période de forte utilisation. Cela a permis de développer un corpus de connaissances sur les conditions d'utilisation et l'efficacité de divers programmes et méthodes, dont justement le *t-group*. Quant à la formation sur des objets particuliers, mentionnons que les travaux en psychologie du travail et des organisations ont eu une double contribution : l'élaboration du contenu des programmes ayant une connotation psychologique et l'évaluation de ces programmes.

La psychologie du travail et des organisations n'est cependant pas la seule discipline qui s'intéresse à l'apprentissage et à la formation en milieu de travail. Mentionnons l'intérêt voué à ce sujet par les disciplines suivantes : les sciences de l'éducation, plus précisément l'éducation des adultes – aussi appelée andragogie –, et les technologies éducatives ; les sciences économiques ; la sociologie. Par exemple, le collectif publié par Rainbird, Fuller et Munro (2004) sur l'apprentissage en milieu de travail regroupe des contributions provenant de ces différentes disciplines. En dépit de la réserve mentionnée, il est possible d'apporter les deux conclusions suivantes concernant les apports de la psychologie du travail et des organisations au domaine de l'apprentissage et de la formation en milieu de travail : premièrement, elle fournit des connaissances aidant à mieux adapter ce processus aux besoins des individus et de l'organisation, et à le rendre plus efficient et efficace ; deuxièmement, en touchant un grand nombre de dimensions ayant trait à l'apprentissage et à la formation, elle facilite le développement d'une vue d'ensemble des actions à poser.

3. LES APPORTS À LA GESTION DES CARRIÈRES

En matière de gestion des carrières, le corpus de connaissances de la psychologie du travail et des organisations emprunte à d'autres disciplines, entre autres au counseling professionnel. Par exemple, plusieurs théories ayant eu des échos dans l'étude des carrières en milieu de travail, entre autres celle de Holland (1985), ont pris racine dans d'autres domaines de la psychologie. À l'appui de ces propos, mentionnons que le volume sur l'histoire de la psychologie publié sous la direction de Koppes (2007) ne comporte aucun chapitre sur les carrières, alors que le *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Zedeck, 2010), paru aux États-Unis, et le *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology* (Anderson et al., 2002), publié en Angleterre, en contiennent un. Dans le premier cas, il est signé par Baruch et Bozionelos ; dans le second cas, par Arnold. Une autre caractéristique de ce corpus de connaissances est de toucher principalement l'individu en lien avec sa carrière et, plus précisément, les onze objets suivants, qui ont été retenus en raison de l'importance des travaux qu'ils ont inspirés.

Le premier objet dont nous traiterons est celui des théories et des recherches portant sur le développement de la carrière. Certaines de ces publications, telles celles de Hall (1990) et de Schein (1986), fournissent une vue d'ensemble des étapes marquant l'évolution de la carrière, les cheminements pouvant être empruntés au cours de cette dernière et les facteurs conditionnant son déroulement. Les effets exercés par les interactions entre les individus et les organisations (Super, 1990), par le succès (Hall, 1971) et par les apprentissages (Morrison et Hock, 1986) représentent quelques-uns des facteurs dont l'influence a été examinée.

Le deuxième objet a trait aux décisions touchant les choix de carrière au cours de la vie professionnelle. Les processus cognitifs afférents à ces choix et les facteurs qui les conditionnent sont des objets d'analyse de théories sur le sujet, dont le contenu a été résumé par Brown en 1990, et de recherches empiriques.

Le troisième thème est celui des étapes de vie et de carrière, qui sont un objet d'étude impulsé par les travaux pionniers d'Erickson (1963). D'une part, certaines ont pour objectifs d'identifier et de décrire les différentes étapes de la carrière dans les organisations. À titre d'exemple, Hall (1976) en a relevé quatre, nommées respectivement *identité*, *intimité*, *générativité* et *intégrité*, qui correspondent à des âges particuliers d'une carrière. Dès ses origines, le thème des étapes de carrière s'est d'ailleurs

avéré suffisamment important pour que la revue *Annual Review of Psychology* lui consacre un article en 1980 (Baltes, Reeves et Lipsitt, 1980). D'autre part, d'autres études portent directement sur certaines d'entre elles. À ce titre, le mitan de la vie et le plafonnement de carrière qui est susceptible de l'accompagner ont suscité l'intérêt des chercheurs. De façon connexe, des études ont apporté un éclairage sur les transitions entre les étapes de carrière.

Le quatrième objet concerne les types de carrière que les individus peuvent mener et les cheminements que ces derniers empruntent. À propos des types de carrière, mentionnons l'éclairage apporté par les travaux sur les ancrs de carrière (Schein, 1978), telles que la sécurité et la créativité, qui renvoient à des besoins fondamentaux que la carrière choisie peut permettre de satisfaire. Quant aux cheminements de carrière, nous rappellerons les travaux de Driver (1980) et de Watts, Super et Kidd (1981), qui intègrent de l'information sur les changements de postes et le rythme de progression hiérarchique pour définir des cheminements types, tel le *spiraliste*.

Le cinquième objet fait référence aux facteurs conditionnant les choix professionnels au cours de la vie adulte. Alors que certains travaux ont pour cible les effets exercés par l'environnement et l'organisation, dont ses politiques en matière de gestion des carrières, d'autres cherchent à mieux comprendre l'influence des caractéristiques individuelles. Dans son introduction au volume intitulé *Career Development in Organizations* publié en 1986, Hall faisait ressortir l'intérêt porté à ces deux types de variables. Les études sur les liens entre l'environnement et la carrière proviennent davantage de la sociologie et de l'économie que de la psychologie du travail et des organisations, alors que celles sur l'influence de l'organisation émanent beaucoup des sciences de la gestion. Quant aux travaux sur les effets des caractéristiques individuelles, plusieurs sont issus de la psychologie. Certains mettent l'accent sur des aspects particuliers, comme la théorie de Hall (1986), dont le cœur est l'influence qu'exerce le succès sur les choix subséquents concernant la carrière. D'autres, comme le texte de Super (1990), mettent en relief plusieurs facteurs individuels.

Le sixième thème est celui des facteurs influençant la réussite de la carrière. Les recherches se rattachant à ce sujet poursuivent deux types d'objectifs. D'une part, plusieurs, entre autres celles de Derr (1986), de Dries, Pepermans et Carlier (2008) et de Heslin (2005), analysent le

concept de réussite et en proposent une définition. Ajoutons que certaines recherches tentent même de préciser ce que signifie la réussite dans le contexte des carrières éclatées, interorganisationnelles ; c'est le cas, par exemple, de celles qui ont été publiées par Arthur, Khapova et Wilderom (2005) et par Marvis et Hall (1994). D'autre part, plusieurs recherches visent à cerner l'influence de divers facteurs sur le succès dans la carrière. Alors que certaines, comme celle d'Orpen (1994), prennent en compte un ensemble de facteurs organisationnels et individuels, d'autres tentent de faire ressortir les effets d'un type de variable, comme les caractéristiques de la personnalité (Judge *et al.*, 1999) et le bonheur (Boehm et Lyubomirsky, 2008).

Le septième objet d'étude dont nous traiterons est le lien entre la satisfaction face à la carrière et la satisfaction dans la vie. Ce lien est le sujet de recherches générales visant à identifier certains de ses déterminants, telle celle de Lounsbury *et al.* (2004), qui mesure les effets de traits de personnalité sur la relation entre la satisfaction à l'égard de la carrière et celle dans la vie. En revanche, d'autres recherches, comme celle de Keeton *et al.* (2007), ont d'abord pour objectif d'étudier ce lien dans des populations particulières. Il convient toutefois de faire remarquer que la relation entre la satisfaction à l'égard de la carrière et celle dans la vie a été beaucoup moins étudiée que celle entre la satisfaction au travail et la satisfaction dans la vie, qui est influencée notamment par les conflits entre les deux sphères d'activité (Kossek et Ozeki, 1998).

Le huitième objet d'étude est d'ailleurs relié au thème des conflits. Plus précisément, il touche ceux auxquels sont exposés les couples à double carrière. Ces recherches, qui remontent aux années 1970 (Hall et Hall, 1978 ; Holahan, 1979), ont porté sur divers aspects de la dynamique des couples à double carrière, tels que les effets provenant du type de poste occupé, des modes de coordination entre les deux personnes concernées et des services offerts, dont le mentorat.

Le neuvième objet fait référence à l'utilisation de deux moyens visant à aider les personnes à gérer leur carrière, soit le mentorat et le coaching. Les deux sont la cible de nombreuses recherches qui se rattachent, en grande partie, à des disciplines autres que la psychologie, dont les sciences de l'éducation et le sport, où ces deux modes de relation sont fortement pratiqués. Les questions de recherche auxquelles on a tenté de répondre ont trait, notamment, aux effets du mentorat (Lester *et al.*, 2011) et du coaching (Schlosser *et al.*, 2006), et à l'influence de

diverses variables sur l'efficacité des relations de mentorat (Huang et Weng, 2011) et de coaching (Hall, Otazo et Hollenbeck, 1999). Certains ouvrages, tel le collectif publié sous la direction d'Allen et Elby (2010), traitent du mentorat ; d'autres, comme celui de Fitzgerald et Berger (2002), portent sur le coaching ; d'autres enfin, tel celui de MacLennan (1995), ont pour sujets à la fois le mentorat et le coaching.

Le dixième thème est celui des réactions que provoquent, chez les individus, des changements survenant dans leur parcours professionnel, tels que la perte d'emploi et la retraite. Dès 1938, Eisenberg et Lazarsfeld ont publié un article sur les effets psychologiques du chômage. Ayant par la suite été la cible de plusieurs recherches, ces effets ont donné lieu à une méta-analyse de Paul et Moser parue en 2009 et ils sont tellement importants qu'ils sont le sujet d'une page sur le site Web de l'American Psychological Association. L'impact psychologique de la retraite, particulièrement à la suite des changements lors de la phase de transition, a lui aussi été le sujet de plusieurs recherches (dont Kasl et Jones, 2000 ; Osborne, 2012). Celles-ci ont permis de révéler des réactions fréquentes telles que la perte d'identité et l'anxiété, dont l'intensité peut être atténuée par divers facteurs, entre autres par les ressources psychologiques de l'individu (Wells et Kendig, 1999) associées à son sentiment d'efficacité personnelle face à ses nouvelles conditions de vie. Certains programmes de préparation à la retraite prennent appui sur ces travaux.

Le onzième et dernier objet concerne l'utilisation d'instruments mesurant les intérêts professionnels, tels que le Strong-Campbell Interest Inventory (Strong et Campbell, 1981) et le Vocational Exploration and Insight Kit (VEIK) de Holland *et al.* (1980). Précisons que la mesure des intérêts sert, depuis longtemps, à la fois à la gestion des carrières et à la sélection du personnel et qu'elle a donné lieu, notamment, à des recherches sur l'utilité et la validité de ce construit dans les deux contextes mentionnés.

Même s'il aide à comprendre ce qui se passe chez les individus au chapitre de la carrière, ce corpus de connaissances nécessite un complément d'information si l'on veut mieux saisir la dynamique des carrières en milieu organisationnel, entre autres par l'apport de connaissances sur les pratiques organisationnelles en matière de gestion des carrières. Cet éclairage complémentaire est fourni, notamment, par des écrits spécialisés en GRH comme ceux de Bernard *et al.* (1992), de Guérin et Wils (1992), de Sonnenfeld et Peiperl (1988) et de Wils et Guérin (1990).

4. LES APPORTS À LA GESTION DU RENDEMENT

La psychologie du travail et des organisations a aussi eu de nombreux apports à la gestion du rendement, entre autres à son évaluation. Les recherches sur ce thème touchent d'ailleurs plusieurs objets, que nous regroupons en trois catégories : celles qui se rapportent à une des étapes du processus de gestion du rendement ; celles qui réfèrent à une des composantes du système de gestion du rendement ; celles qui visent à conceptualiser et à expliquer le rendement lui-même.

Avant de traiter de ces trois aspects, précisons que divers écrits témoignent de l'importance de la gestion et de l'évaluation du rendement dans la littérature en psychologie du travail et des organisations, comme l'indiquent les trois types suivants de textes. Premièrement, l'histoire de cette discipline publiée sous la direction de Koppes (2007) comporte un chapitre relatant celle des recherches en matière d'évaluation du rendement signé par Farr et Levy. Deuxièmement, mentionnons que deux traités récents, soit le *APA Handbook Industrial and Organizational Psychology* (Zedeck, 2010), paru aux États-Unis, et le *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (Anderson et al., 2002), publié en Angleterre, comportent des chapitres sur la gestion et l'évaluation du rendement : celui de DeNisi et Sonesh dans le premier cas ; ceux de Viswesvaran et de Fletcher et Perry dans le second cas, chacun apportant une information complémentaire. Troisièmement, ajoutons que de nombreux ouvrages spécialisés, certains portant sur l'ensemble du processus de gestion et d'évaluation du rendement et d'autres sur certains aspects spécifiques de ce dernier, intègrent de l'information provenant de la psychologie du travail et des organisations, entre autres ceux de London (2003), de Murphy et Cleveland (1995), de Pulakos (2004) et de St-Onge et Haines (2007).

Le processus ou cycle de gestion du rendement se compose d'étapes complémentaires, souvent reconnues au nombre de quatre, qui constituent autant de temps forts : 1) la conclusion d'une entente, en début de cycle, sur les objectifs à atteindre et sur le soutien à offrir au cours de ce dernier ; 2) le suivi en cours de cycle, qui sert notamment à résoudre les problèmes, à reconnaître les progrès accomplis et à revoir l'entente initiale, au besoin ; 3) l'évaluation en fin de cycle, qui sert à apprécier le travail effectué et à déterminer les suites à donner aux plans de la formation, de la rémunération et des étapes de carrière ; 4) la gestion des suites de l'évaluation. Concernant l'étape de la conclusion

d'une entente, trois types de recherches méritent qu'on leur accorde une attention particulière : 1) celles qui, dans la foulée des travaux de Locke et Latham (1990), portent sur la formulation d'objectifs ; 2) celles qui ont trait à la gestion des écarts entre les demandes à propos du travail à accomplir et les ressources disponibles pour réaliser celui-ci (Bakker et Demerouti, 2007), lesquelles sont susceptibles d'influencer l'engagement des individus et leur niveau de stress ; 3) celles qui touchent directement la conclusion d'une entente ou contrat psychologique, qui se situent dans le sillon des travaux de Rousseau (1990). Quant à l'étape du suivi, son déploiement peut se fonder sur les recherches ayant pour cible les principaux leviers qui servent à ce dernier, soit les processus de rétroaction (*feedback*), de résolution de problèmes et de gestion des conflits, et sur les écrits traitant de l'exercice du coaching de gestion. Ajoutons qu'il importe aussi d'établir une relation de qualité, comme l'indiquent les résultats de la méta-analyse réalisée par Gerstner et Day (1997) ; la qualité de la relation dépend notamment de la fréquence des communications (Klein et Kim, 1998) et du lien de confiance entre les parties concernées (Charles-Pauvers *et al.*, 2007). Enfin, l'évaluation du rendement est éclairée par trois types de recherches : 1) celles qui proposent, comme Levy et Williams (2004), des modèles explicatifs des réactions de l'évalué ; 2) celles qui mesurent les effets exercés par divers comportements de l'interviewer au cours de l'entretien d'appréciation, telle la méta-analyse de Cawley, Keeping et Levy (1998) montrant l'influence de la participation de l'interviewé sur ses attitudes à l'égard de l'évaluation ; 3) celles qui ont pour objet les processus cognitifs et émotifs mis à contribution dans l'activité d'évaluation, ainsi que les facteurs influant sur l'attribution de cotes d'évaluation imprécises, telles que les erreurs de tendance centrale et les erreurs d'indulgence, dont Foucher, Morin et St-Onge (2011) font un bilan.

Le système de gestion du rendement et, plus précisément, l'évaluation de ce dernier mettent en présence un contexte organisationnel, un ou des évaluateurs, une personne évaluée et des instruments d'évaluation. Les recherches en psychologie du travail et en sciences de la gestion sont à l'origine de connaissances aidant à comprendre chacune de ces quatre composantes et à ajuster les actions à poser en rapport avec chacune. Premièrement, les facteurs de l'environnement, dont ces recherches invitent à examiner les effets, peuvent être classés en types distal et proximal. Parmi les deux catégories de facteurs de type distal, il y a l'existence d'un contexte plus ou moins propice à la rétroaction, dont

Levy et Williams (2004) ont résumé l'influence à la suite d'une analyse des données collectées à l'aide du questionnaire de Steelman, Levy et Snell (2004). Quant aux facteurs de type proximal les plus susceptibles d'influencer les jugements de l'évaluateur, ils sont au nombre de trois : 1) les objectifs de l'évaluation, celle à des fins d'administration des salaires pouvant être plus teintée par des jugements indulgents (Jawahar et Williams, 1997) ; 2) la présence de normes précises de rendement, dont le programme de formation FORT (Frame of Reference Training) a fait son fer de lance ; 3) les valeurs et les pratiques en matière d'évaluation du rendement, telle celle d'attribuer des cotes indulgentes. Deuxièmement, concernant l'évaluateur, divers travaux mettent en lumière l'influence exercée par sa motivation à évaluer et plus précisément, les effets que peuvent exercer les jeux d'intérêts, comme le mesure le Questionnaire of Political Consideration in Performance Appraisal élaboré par Tziner, Latham et Price (1996). D'autres travaux, qui ont pour cible la capacité de l'évaluateur à faire des évaluations précises, montrent la pertinence que peut avoir la formation à l'accroissement, notamment, du sentiment d'efficacité de l'évaluateur (Bernardin et Villanova, 2005) et à la maîtrise de normes de rendement (FORT). Troisièmement, des recherches aident à comprendre les tactiques auxquelles la personne évaluée est susceptible de recourir pour influencer les résultats de l'évaluation, et les effets qu'elles peuvent susciter (Semadar, Robins et Ferris, 2005). Enfin, de multiples travaux d'ordre psychométrique apportent une information sur la nature et les propriétés métriques des instruments et des échelles pouvant servir à l'évaluation du rendement. Les volumes de base en GRH en traitent. Ajoutons que plusieurs recherches mesurent l'importance relative à accorder aux instruments de mesure pour assurer la précision des évaluations, la conclusion étant toutefois que celle-ci est déterminée par d'autres facteurs que les critères et les échelles.

Mentionnons, en dernier lieu, que la notion même de rendement, ainsi que ses composantes et ses déterminants sont à l'origine de recherches conditionnant les actions à poser pour le gérer et l'évaluer. Parmi les principaux apports en cette matière, mentionnons ceux sur les modèles explicatifs du rendement (Foucher *et al.*, 2011 ; Mitchell et Daniels, 2003) et ceux sur les composantes du rendement : celui relié aux tâches et celui de nature contextuelle, aussi appelé rendement de citoyenneté (Morin *et al.*, 2011). Un éclairage est apporté notamment sur la légitimité de cette seconde composante, sur son importance relative et sur les problèmes que pose sa mesure.

En conclusion, les travaux sur la gestion et l'évaluation du rendement qui se rattachent à la psychologie du travail et des organisations ont permis de mieux comprendre la dynamique de ce processus et les facteurs qui l'influencent. En corollaire, ils fournissent des données aidant à rendre la gestion du rendement plus efficace et plus satisfaisante pour les parties concernées, en contribuant par exemple à fournir des outils pour stimuler le rendement et pour diagnostiquer les carences à ce chapitre.

5. LES APPORTS À LA GESTION DE LA RÉMUNÉRATION

Les apports de la psychologie du travail et des organisations à la gestion de la rémunération sont plus limités que pour les autres programmes de GRH. Ils touchent plus la dynamique des rapports humains avec la rémunération que les composantes techniques de cette dernière. Malgré cette réserve, mentionnons que certains traités en psychologie du travail et des organisations comprennent un chapitre consacré à la rémunération. À titre d'exemple, nous citerons les chapitres parus dans trois traités : celui de Lawler (1987) dans le *Handbook of Organizational Behavior* dont la rédaction s'est faite sous la direction de Lorsch ; celui de Heneman, Fry et Wang dans le *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* de Anderson *et al.* paru en 2002 ; celui qu'a signé Martocchio, sous le titre de « Strategic Rewards and Compensation » dans le *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* publié en 2010 sous la direction de Zecker.

Sur le plan dynamique, les apports de la psychologie du travail et des organisations concernent les effets de la rémunération sur la satisfaction, la motivation et le rendement. Les recherches sur ces sujets s'inspirent principalement des théories suivantes :

- le béhaviorisme (Skinner, 1953), qui aide à mieux comprendre les conditions favorisant l'efficacité des renforcements offerts et qui, sur le plan pratique, fournit des lignes directrices pour prendre des décisions en matière de conception des programmes de rémunération au mérite : importance relative de divers types de boni, moments à privilégier pour le versement, etc. ;
- les théories de la dissonance cognitive et de la justice, dont l'origine remonte aux travaux d'Adams (1963) et de Festinger (1957), qui montrent comment les perceptions de justice procédurale et

distributive entourant l'octroi de la rémunération exercent une influence et qui, sur le plan pratique, révèlent l'importance de vérifier les perceptions du personnel à l'égard de la justice démontrée dans les pratiques de rémunération ;

- les théories de la motivation intrinsèque, telle celle de Deci et Ryan (1985), qui prêtent attention à l'influence relative de la rémunération proportionnellement à celle d'autres facteurs, comme le travail lui-même, et qui, sur le plan pratique, fournissent des pistes de réflexion sur l'importance à accorder à diverses sources de motivation.

Sur le plan technique, les travaux en psychologie du travail et des organisations ont principalement trait à la conception et à l'évaluation de méthodes d'évaluation des emplois. Malgré leurs limites, ces méthodes ont permis de déterminer la rémunération avec plus d'objectivité, de rigueur et de justice. Ajoutons que des recherches se rattachant à la psychologie ont porté sur les effets des politiques de rémunération secrète (*secret pay policy*).

6. LES APPORTS À LA GESTION DE LA SANTÉ AU TRAVAIL

Jusqu'à récemment, la santé au travail ne constituait pas un domaine de recherche et de pratique dûment identifié en psychologie du travail et des organisations, même si le volume phare de Dunnette paru en 1976 comportait un chapitre sur le stress signé par McGrath. À l'appui de cette affirmation, mentionnons que le collectif sur l'histoire de la psychologie du travail et des organisations publié sous la direction de Koppes en 2007 ne consacre aucun chapitre, sur 18, à la santé au travail, qui semble davantage vue comme une composante de la psychologie clinique ou de la psychologie de la santé. En revanche, le *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* publié aux États-Unis en 2010 sous la direction de Zedeck comprend quatre chapitres reliés à la santé au travail : celui sur la santé au travail, signé par Kaplan et Tetrick ; celui sur le stress, dont les auteurs sont Griffin et Clarke ; celui sur la violence et les agressions au travail, écrit par Barclay et Aquino ; et celui sur le harcèlement sexuel, de Berdah et Raven. Ajoutons que le *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* publié en Angleterre sous la direction d'Anderson *et al.* en 2002 comporte lui aussi un chapitre touchant la santé psychologique au travail, soit celui de Hart et Cooper sur le stress.

Au Québec, il y a eu des efforts d'intégration de la santé psychologique à la pratique de la psychologie du travail et des organisations, ainsi qu'à la recherche et à l'enseignement dans cette discipline. Au début des années 2000, à la suite de son colloque annuel et de recherches menées par Foucher et Leduc (2001), la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations (SQPTO) décida de considérer la santé au travail et l'aide aux employés comme un des domaines d'intervention en psychologie du travail et des organisations. L'entrée dans ce domaine de recherche et de pratique a été confirmée en 2002 par le colloque de la SQPTO consacré à ce thème et par la publication, sous les auspices de cet organisme, d'un ouvrage intitulé *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail* (Foucher, Savoie et Brunet, 2003).

La recherche sur la santé psychologique au travail, que nous examinerons dans ce texte, touche divers volets de cet objet, à partir de perspectives différentes. D'une part, plusieurs recherches traitent des atteintes à la santé psychologique en milieu de travail provoquées par le stress et l'anxiété. Les études sur l'épuisement professionnel et les agressions dans les organisations font partie de cette catégorie. D'autre part, des recherches, inspirées par la psychologie positive, s'intéressent au bien-être au travail et aux facteurs susceptibles de contribuer à ce dernier.

Les recherches sur la nature du stress, sur ses causes et sur ses effets excèdent le champ de la psychologie du travail et des organisations. Malgré cette réserve, de nombreux travaux peuvent être considérés comme se rattachant à cette discipline en raison, notamment, de leur objet d'étude. C'est le cas d'ouvrages comme ceux de Barling, Kelloway et Frone (2005), de Cooper, Dewe et O'Driscoll (2001) et de Schabracq, Winnubst et Cooper (2003), qui proposent un bilan des recherches sur le stress en milieu de travail. En corollaire, le collectif publié sous la direction de Zalaquett (1997) présente différents instruments de mesure du stress, dont l'épuisement professionnel. Toutefois, il y a aussi un nombre considérable d'écrits sur le stress qui, tout en ayant des racines pouvant être autres que celles de la psychologie du travail et des organisations, ont un intérêt pour le milieu du travail. C'est le cas, par exemple, des ouvrages traitant du management du stress comme ceux de Greenberg (2011), de Lehrer, Woolfolk et Sime (2007), de Matteson et Ivancevich (1982) et de Stranks (2005).

Parmi les recherches qui visent à identifier les causes du stress, plusieurs s'intéressent aux effets de l'organisation du travail. D'une part, certaines mesurent l'influence des conflits, de l'ambiguïté et de la surcharge de rôles sur le stress. Mentionnons, à ce titre, le travail pionnier de Kahn *et al.* (1964) et des recherches plus récentes, effectuées dans des milieux variés, telles celles de Chung et Schneider (2002), de Coverman (1989) et de Mohr et Puck (2007). D'autre part, des recherches vérifient la validité prédictive des propositions de Karasek (1979) et de Bakker et Demerouti (2007) en matière d'organisation du travail. Précisons que le modèle de demande-contrôle proposé par Karasek postule que le stress est le plus élevé lorsqu'il y a une combinaison de fortes demandes et d'un faible contrôle. Quant au modèle de Bakker et Demerouti, il postule que les demandes sont des sources de stress, mais que celui-ci varie selon les ressources dont dispose l'individu dans l'exercice de ses tâches. Les effets de facteurs autres que l'organisation du travail sont pris en compte par des théories qui ont elles aussi fait l'objet de recherches, entre autres celle de Siegrist (1996), qui postule que le stress résulte d'un déséquilibre entre les efforts et les récompenses, et celle de Haines, Hulbert et Zimmer (1991), sur les effets médiateurs du soutien social. Mentionnons enfin que plusieurs causes spécifiques de stress en milieu de travail, se rattachant ou non à ces théories, ont été examinées, entre autres un climat de travail malsain (Hemingway et Smith, 1999; Michela, Lukaszewski et Allegrante, 1995), les traitements injustes (Elovainio, Kivimäki et Helkama, 2001), et un style de leadership sans soutien (O'Driscoll et Beehr, 1994; Lyons et Schneider, 2009).

Ces causes, et d'autres, sont prises en compte dans des textes synthèses, comme ceux de Kenny et McIntyre (2005) et de Kompier et Tarris (2005). Ils sont aussi le sujet de chapitres de l'ouvrage collectif publié sous la direction de Barling, Kelloway et Frone en 2005, comme le montrent les titres suivants : «Organizational justice», par Cropanza et Goldman; «Organizational role stress», par Beehr et Glazer; «Work schedules», par Totterdel; «Poor leadership», par Kelloway, Sivanathan, Francis et Barling; «Work-family conflict», par Bellavia et Frone; «Harassment and discrimination», par Rospenda et Richman; «Workplace aggression», par Schat et Kelloway. Mentionnons enfin que ces facteurs de risque, ou causes possibles de stress et d'atteinte à la santé, sont considérés dans des modèles d'intervention sur le stress, comme celui de Palmer, Cooper et Thomas (2004).

Plusieurs chercheurs se sont aussi intéressés aux effets du stress. Les principaux aspects considérés sont l'absentéisme, l'engagement envers l'organisation, l'intention de quitter et le départ effectif, et le rendement. Pour montrer l'importance que l'on accorde aux conséquences du stress, mentionnons que le lien avec l'absentéisme est examiné depuis longtemps, comme l'indique la recherche d'Arsenault et Dolan publiée en 1983, et que l'absentéisme attribuable au stress et, de façon plus large, aux atteintes à la santé psychologique, sert souvent à justifier l'intérêt à porter à cette dernière.

Un des dangers du stress accumulé est de dégénérer en un épuisement professionnel, qui constitue lui aussi un indice d'atteinte à la santé psychologique. Depuis les premiers écrits sur ce thème (Freudenberg, 1974 ; Maslach, 1976), un nombre considérable de recherches et de publications en ont traité. Maslach, Schaufeli et Leiter (2001), ainsi que Schaufeli et Buunck (2003), en ont fait un bilan. Précisons que ces études portent sur de nombreux aspects, principalement la nature et la mesure de l'épuisement professionnel, ses causes, son développement, ses effets et les interventions permettant de le soigner et de faciliter un retour au travail. Mentionnons enfin que l'épuisement professionnel a fait l'objet de volumes signés ou cosignés par Maslach (Leiter et Maslach, 2005 ; Maslach, 2003 ; Maslach et Leiter, 1997), qui envisagent l'épuisement professionnel d'un point de vue individuel et organisationnel, ainsi qu'à partir de ses causes, de ses effets et des méthodes curatives à utiliser. En langue française, le volume de Truchot (2004) mérite de retenir l'attention.

Sous l'impulsion de Seligman est né, au tournant des années 2000, un courant de pensée appelé psychologie positive qui a inspiré la création d'une revue portant ce titre et la publication, notamment, de volumes fondateurs : aux États-Unis, ceux de Snyder et Lopez (2002) et de Lopez et Snyder (2003), au début de la décennie ; en Angleterre, celui de Cameron et Spreitzer (2011) au début de la décennie suivante. Ce courant de pensée se caractérise de diverses façons.

Premièrement, il met l'accent sur le développement de la santé et, plus précisément, du bien-être, plutôt que sur le traitement de la maladie. S'inspirant de travaux antérieurs comme ceux de Keita et Sauter (1992) et de Danna et Griffin (1999), cette orientation a suscité le développement de plusieurs études sur le bien-être qui ont mené, notamment, à la publication de chapitres de livres. Mentionnons, par exemple, ceux

de Bakker et Oerlemans (2011), de Guest et Conway (2009), de Randall et Nielsen (2010) et de Tinline et Moss (2009), qui traitent d'aspects complémentaires tels que la nature du bien-être, les interventions destinées à le développer et le rôle qu'exerce le contrat psychologique par rapport à ce dernier.

Deuxièmement, il s'intéresse au développement des conditions qui facilitent l'engagement au travail, celui-ci étant perçu comme un stimulant du bien-être et de la santé psychologique. Plusieurs des recherches sur ce thème traitent des effets de l'organisation du travail, plus précisément à l'influence des ressources sur l'engagement qui est démontré, notamment, par les recherches de Bakker *et al.* (2007) et de Hakanen, Bakker et Demerouti (2005).

Troisièmement, il mise sur le développement de caractéristiques individuelles, d'ordre cognitif et émotif, contribuant au bien-être et à la santé psychologique, comme la capacité de s'adapter et de résoudre des problèmes, l'estime de soi, le *flow*, l'optimisme, les mécanismes d'adaptation émotive, l'optimisme, la résilience et le sentiment d'efficacité personnelle. Le *Handbook of Positive Psychology* de Snyder et Lopez (2002), par exemple, comporte un chapitre consacré à chacun de ces aspects.

La psychologie du travail et des organisations a aussi eu des apports à la compréhension et à la gestion du harcèlement et de la violence en milieu de travail. À l'appui de cette affirmation, nous citerons premièrement les chapitres suivants parus dans des traités : ceux du *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Zedeck, 2010) au nombre de deux, soit celui de Barklay et Aquino, qui porte sur les agressions et la violence, et celui de Berdah et Raver, qui a pour objet le harcèlement sexuel ; ceux du *Handbook of Work Stress* (Barling *et al.*, 1995), également au nombre de deux, qui sont intitulés « Harassment and discrimination » (Rospenda et Richman) et « Workplace aggression » (Schat et Kelloway). Deuxièmement, nous mentionnerons la publication d'ouvrages spécialisés. Un des principaux est le collectif publié sous la direction d'Einarsen *et al.* (2003), qui propose une définition du harcèlement et de la violence en milieu de travail, une description de sa distribution selon le sexe et dans divers pays, une analyse de ses causes et de ses effets à la fois sur les plans individuel et organisationnel, et un inventaire des interventions en la matière. En langue française, l'ouvrage de Courcy, Savoie et Brunet (2003) mérite qu'on lui prête attention. Mentionnons enfin que les textes suivants apportent eux aussi

une information utile : le document de recherche rédigé par Beswick, Gore et Palferman (2006), qui fournit une recension des écrits sur le harcèlement psychologique ; l'article vulgarisé de Cartwright et Cooper (2007), qui propose un aperçu du phénomène ; les articles de Courcy et Savoie (2003) et de Crawshaw (2009), qui cherchent à clarifier différents termes utilisés pour désigner ce phénomène, tels ceux de *abuse*, *bullying*, *harassment* et *mobbing* en langue anglaise ; l'article de Poilpot-Rocaby (2006), qui propose un modèle d'analyse prenant en compte les antécédents, le processus et les conséquences du harcèlement.

En conclusion de cet exposé, il importe de mentionner que la littérature scientifique et professionnelle en psychologie du travail et des organisations contribue à éclairer, directement ou indirectement, les actions à poser en matière de santé au travail. D'une part, elle apporte de l'information sur la nature des interventions, que ce soit de façon globale (Schabracq, 2003) ou en fonction des trois modalités qu'elles peuvent prendre : 1) de type primaire, lorsqu'elles cherchent à résoudre à la source la cause des problèmes par une action visant, par exemple, à améliorer l'organisation du travail (Kompier, 2003) ; 2) de nature secondaire, lorsqu'elles ont pour objectif d'améliorer, principalement par de la formation, la capacité des employés à faire face aux situations problématiques et à les gérer (Murphy, 2003) ; 3) d'ordre tertiaire, lorsqu'elles visent à faire récupérer de lésions et à limiter les risques de rechute. Ajoutons que les interventions peuvent aussi être divisées selon leur cible : individuelle (Cartwright et Cooper, 2005) ou organisationnelle (Hurrell, 2005). D'autre part, cette littérature fournit aussi de l'information sur les approches aptes à guider les interventions. Celles-ci peuvent s'inspirer de la psychologie positive et, plus particulièrement, de l'enquête appréciative (*appreciative inquiry*) ; elles visent alors à construire à partir des forces existantes et à les développer. Elles peuvent aussi s'inscrire dans une perspective curative : diagnostic des forces et des faiblesses, puis usage de moyens d'action pour résoudre les problèmes et apporter les améliorations recherchées.

Pour montrer l'importance que la santé en milieu organisationnel revêt en psychologie, ajoutons que, dès le début des années 1990, l'American Psychological Association (APA) s'est associée, aux États-Unis, au National Institute of Occupational Health and Safety (NIOSH) pour publier une politique de protection de la santé mentale (Keita et Sauter, 1992). Celle-ci privilégiait divers niveaux d'intervention en se

basant sur quatre piliers : 1) une bonne organisation du travail ; 2) la mise en place d'un système de surveillance pour détecter les désordres psychologiques et les facteurs de risque ; 3) la formation des gestionnaires et des travailleurs pour qu'ils puissent relever les signes de détérioration de la santé psychologique au travail, comprendre les causes de cette dernière et ses effets, et la contrôler ; 4) la livraison de meilleurs services en matière de santé mentale.

Enfin, précisons que cet engagement de l'APA s'est fait au nom de ses différents chapitres constitutifs concernés par la pratique et le développement des connaissances sur la santé psychologique en milieu de travail. À ce titre, il faut mentionner, outre les apports de la psychologie du travail et des organisations, ceux de la psychologie de la santé (*health psychology*), comme le montre par exemple le titre du traité publié sous la direction de Leka et Houdmont (2010) : *Occupational Health Psychology*. Il faut aussi relever les contributions de la psychologie clinique. Celles-ci ont trait, notamment, à l'étude de la maladie mentale en milieu de travail et à l'intervention sur cette dernière, principalement par les programmes d'aide aux employés. L'objet de certains chapitres du *Handbook for Organizations and Clinicians* publié sous la direction de Kahn et Langlieb (2003) est évocateur : dépression et épuisement professionnel ; problèmes de personnalité ; dépendance et abus de drogues ; dépendance et abus d'alcool ; psychoses. Un des apports de la psychologie clinique en milieu de travail est d'aider à traiter la maladie mentale et à limiter ses répercussions négatives. Certains ouvrages portent directement sur les moyens d'action en cette matière, tel celui de Lehrer, Woolfolk et Sime (2007), qui fait état de méthodes d'intervention auprès des individus pour les aider à gérer leur stress.

En résumé, la psychologie, entre autres la psychologie du travail et des organisations, a permis de développer une meilleure compréhension des enjeux reliés à la santé psychologique au travail. Plus précisément, elle a contribué à faire mieux comprendre ce qu'est la santé psychologique au travail, ses déterminants, ses effets, ainsi que les moyens pour la développer ou pour remédier à une situation problématique. Des interventions ont d'ailleurs été élaborées à cette fin. Précisons toutefois que la psychologie n'est pas la seule discipline à s'intéresser à la santé au travail. Par exemple, même si des chercheurs s'y rattachant traitent des effets exercés par les conflits entre la vie personnelle et le travail sur le stress, comme l'indique le chapitre de

Guerts et Demerouti (2003) publié dans *The Handbook of Work and Health Psychology*, des chercheurs d'autres disciplines s'y intéressent, principalement des économistes, des médecins, des sociologues et des spécialistes des sciences de la gestion.

7. LES APPORTS DE LA PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS AUX OBJECTIFS DE LA GRH

Comme le mentionnent plusieurs textes en GRH, particulièrement le courant de pensée en gestion stratégique des ressources humaines, celle-ci doit contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation. Dans cette foulée, divers chercheurs se sont intéressés aux effets des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle. À titre d'exemple, Becker et Gerhardt (1996), Becker et Huselid (1998) et Huselid, Jackson et Schuler (1997) ont résumé, à la fin des années 1990, les résultats de plusieurs recherches amenant à conclure à la fois aux difficultés de mesurer cette relation et à l'existence d'effets positifs provenant de bonnes pratiques de GRH. Alors que ces travaux portent sur l'influence de l'ensemble de la GRH, d'autres ont pour objet celle de pratiques spécifiques en cette matière, comme le montrent les exemples suivants :

- La recherche de Koch et McGrath (1996) révèle que la productivité générale de la main-d'œuvre est reliée aux pratiques de sélection. Dans le même sens, Pffeffer (1998) constate que les entreprises les plus performantes augmentent l'efficacité de leur sélection en constituant de bons bassins de candidats satisfaisant à leurs critères pour différents postes, ce qui revient à se doter d'un bon ratio de sélection.
- Une recherche de Youndt et Snell (2004) indique que les investissements en sélection et en formation contribuent à caractériser les entreprises qui se différencient par la qualité de leur capital humain. De plus, diverses recherches, dont celle de Barrett et O'Connell (2001), démontrent l'existence de liens positifs entre l'investissement en formation et la productivité.

Comme nous l'avons vu dans les sections précédentes, la psychologie du travail et des organisations a contribué à constituer le bassin de connaissances supportant les pratiques qui, comme celles-ci, influencent la productivité de l'organisation et, dans un sens plus large,

son efficacité économique. Précisons toutefois que cette dernière est aussi conditionnée par divers comportements de la main-d'œuvre, entre autres par l'absentéisme et les départs volontaires.

La psychologie du travail et des organisations a aidé à mieux comprendre ces deux types de comportements en fournissant de l'information scientifique sur leur nature, leur mesure, leurs déterminants, leurs effets et les interventions qu'ils commandent, comme en témoigne la synthèse rédigée par Johns (2002). Un comportement que l'on peut considérer être l'opposé de l'absentéisme, soit le présentisme, a également commencé à susciter l'intérêt de chercheurs, comme l'indiquent la synthèse et l'agenda de recherche proposés par Darr et Johns (2010). Ajoutons que plusieurs chercheurs ont formulé des modèles explicatifs de l'absentéisme. Des méta-analyses ont permis de vérifier la capacité prédictive de certaines de leurs composantes vues comme aptes à influencer sur l'incidence et la distribution de l'absentéisme, principalement l'organisation du travail, les caractéristiques de personnalité, les attitudes à l'égard du travail telles que la satisfaction et l'engagement organisationnel, les caractéristiques sociodémographiques comme l'âge et le sexe, divers indices de santé, dont le stress, et le rendement au travail. À propos du rendement, mentionnons qu'une relation de type curvilinéaire avec les départs volontaires a été trouvée, les plus et les moins performants étant davantage susceptibles de quitter. Comme le suggère cet exemple, les connaissances accumulées peuvent inspirer des interventions. Enfin, mentionnons que des méta-analyses (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth, Hom et Gaertner, 2000; McEvoy et Cascio, 1985) fournissent de l'information sur les déterminants des départs volontaires.

L'efficacité d'une organisation peut cependant être évaluée à l'aune de plusieurs autres critères. Selon le cadre de référence proposé par Morin, Savoie et Beaudin (1994), quatre dimensions doivent être considérées : 1) la valeur des ressources humaines, qui regroupe les critères d'engagement, de morale, de satisfaction et de développement du personnel ; 2) l'efficacité économique qui, comme nous l'avons vu, se mesure par l'économie de ressources et la productivité ; 3) la légitimité de l'organisation auprès de groupes externes, qui fait référence à la satisfaction des acteurs que sont les bailleurs de fonds, la clientèle, les organismes régulateurs et la communauté ; 4) la pérennité de l'organisation, qui dépend de trois facteurs : la capacité du produit de répondre aux besoins des clients, la rentabilité financière et la compétitivité.

Considérer la valeur des ressources humaines comme critère d'efficacité organisationnelle représente une position de fond de la psychologie du travail et des organisations, comme l'indiquent d'autres modèles explicatifs de cette dernière élaborés par des spécialistes de cette discipline tels Campbell *et al.* (1974) et Lawler (1992). Cette position rejoint deux courants de pensée en matière de GRH : celui de la gestion basée sur la valeur des ressources (*resource based value*) et celui du capital humain. Selon la première orientation théorique, l'avantage concurrentiel de la firme provient de ses ressources, entre autres de son personnel (Wright, McMahan et McWilliams, 1994). Selon la théorie du capital humain, les habiletés et les connaissances du personnel forment un capital auquel il est possible d'attribuer une valeur économique. Le collectif intitulé *The Oxford Handbook of Human Capital* traite de nombreuses facettes de cette théorie (Burton-Jones et Spender, 2011). Précisons que plusieurs auteurs distinguent trois types de capital : humain, qui est constitué des compétences maîtrisées par les personnes ; intellectuel, qui fait référence aux connaissances dont dispose l'organisation ; et relationnel, qui renvoie aux réseaux de contacts.

Au cours des dernières décennies, des efforts ont été déployés pour mesurer la qualité du capital intellectuel en ayant pour critères les connaissances que possèdent les individus et la firme, ainsi que les pratiques déployées pour les disséminer. Ce sont des chercheurs en gestion qui ont davantage contribué à la littérature sur le développement des compétences collectives (Michaux, 2009) et stratégiques (Retour, Picq et Defélix, 2009), à la suite par exemple de pratiques de transfert des connaissances ou d'apprentissage organisationnel. Des revues, telle la *Knowledge Management Research and Practice*, sont même consacrées à l'étude de ces thèmes. Quant aux chercheurs en psychologie du travail et des organisations, ils se sont plus intéressés au développement du capital humain et, plus particulièrement, à certaines attitudes comme indices de la qualité de ce capital. Celles qui ont le plus fréquemment fait l'objet de recherches sont l'engagement et la satisfaction au travail. À titre d'exemple, la satisfaction au travail constituait déjà, vers 1975, le sujet de quelques milliers de recherches (Locke, 1976). Une autre disposition dont l'étude commence à poindre est la passion au travail, avec les travaux notamment de Vallerand et Houliard.

L'engagement n'est pas un construit univoque ; il fait référence à au moins quatre réalités. C'est, premièrement, l'engagement vis-à-vis les tâches, appelé *work engagement* en anglais. Ce construit, d'abord

développé en Europe, remplace celui de *job involvement* qui a fait l'objet de recherches, principalement aux États-Unis et avant les années 1990. Deuxièmement, l'engagement renvoie aussi à celui de l'employé (*employee engagement*, en anglais) et il est relié à sa participation. Enfin, l'engagement se manifeste aussi face à l'organisation ; en anglais, il est alors appelé *organizational commitment*.

L'engagement envers les tâches est stimulé, notamment, par la disponibilité des ressources ; il a des effets positifs sur le rendement et des liens négatifs avec l'épuisement professionnel. Ce sont là des conclusions tirées d'une méta-analyse de Christian, Garza et Slaughter (2011) traitant des effets de l'engagement sur le rendement, et d'une méta-analyse sur les liens entre l'engagement et l'épuisement professionnel (Halbesleben, 2010) incluse dans le traité portant sur l'engagement au travail. Ajoutons que cet ouvrage de Bakker et Leiter (2010), ainsi qu'un autre paru la même année sous la direction de Albrecht fournissent de l'information sur la nature, la mesure, les déterminants et les effets de l'engagement vis-à-vis les tâches. Enfin, comme nous l'avons mentionné, ce construit semble remplacer celui de *job involvement*, plus ancien et moins bien opérationnalisé. Kanungo (1982) et, antérieurement, Lodhal et Kejnar (1965) ont proposé une définition et un instrument de mesure de ce construit.

Le concept d'engagement de l'employé (*employee involvement*) renvoie à celui que l'employé manifeste en raison des effets exercés par certains mécanismes de participation, tels que les cercles de qualité et le plan Scanlon, et par les programmes de qualité de vie au travail. Cotton (1993) et Lawler (1992) fournissent une information générale sur cette forme d'engagement dans des ouvrages qui lui sont consacrés. Des articles spécialisés fournissent une information additionnelle sur la nature et les effets de chacune des modalités de participation et d'enrichissement de la qualité de vie prises en compte par ces auteurs.

Enfin, l'autre forme d'engagement, qui a suscité de nombreux travaux au cours des deux dernières décennies, est celle de l'engagement organisationnel (*organizational commitment*). Les travaux sur ce construit ont été impulsés par la conceptualisation proposée par Allen et Meyer (1990), qui distinguent trois dimensions de l'attachement à l'organisation, dont les bases diffèrent : l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement de continuité ou calculateur. Depuis la parution de ce texte, de nombreuses recherches ont tenté d'identifier les déterminants

et les effets de chacune de ces composantes de l'engagement organisationnel. Quoique la variable la plus fréquemment prise en compte soit l'intention de quitter et le départ effectif, d'autres ont aussi été considérées, entre autres la satisfaction au travail et le rendement. La méta-analyse de Meyer *et al.* (2002), par exemple, permet d'identifier les liens entre chacune des composantes de l'engagement organisationnel et divers extrants. Une des conclusions ressortant de cette étude est l'importance des liens entretenus par l'engagement affectif avec les variables mentionnées. Précisons que l'organisation du travail exerce un rôle important dans le développement de cette composante de l'engagement. Mentionnons enfin que les premières recherches avaient tendance à considérer les trois dimensions de l'engagement isolément, alors que les travaux plus récents prêtent attention aux effets d'interaction entre elles.

La satisfaction au travail peut être définie comme une attitude qui a fait l'objet de nombreuses recherches, les premières remontant aux années 1930. Au cours des années, elle a été conçue comme une disposition générale face au travail, puis comme une somme de réactions particulières à l'égard de diverses facettes du travail, telles que les tâches elles-mêmes, la rémunération et les possibilités de promotion. Ajoutons que la satisfaction a été vue, par certains chercheurs, comme la résultante de besoins comblés et, par d'autres, comme le produit d'une adaptation marquée par des processus cognitifs visant à réduire les dissonances éprouvées. En plus d'apporter un éclairage sur la nature de la satisfaction au travail, les nombreuses recherches au fil des années sur ce construit ont aidé à mieux comprendre ses déterminants individuels et organisationnels, entre autres en indiquant l'importance de l'influence exercée par le travail lui-même. Quant à ses effets, ils n'ont pas toujours été ceux qui étaient anticipés, en raison de postulats trop absolus de l'école des relations humaines. Par exemple, la relation avec l'absentéisme et le rendement s'est avérée moins forte que prévu, comme l'ont révélé divers résultats de recherche dont des méta-analyses. Concernant les liens avec l'absentéisme, précisons que celui-ci est un phénomène complexe dont la satisfaction au travail ne peut expliquer qu'une partie. Le même raisonnement vaut pour le rendement. Par exemple, la satisfaction serait davantage apte à expliquer certaines composantes du rendement, comme celui de citoyenneté. De plus, des recherches récentes ont montré qu'il serait intéressant d'explorer davantage les liens entre la satisfaction moyenne du personnel et la performance organisationnelle. En conclusion, en dépit de ces réserves, la satisfaction au travail demeure un

indicateur de la qualité de la GRH et de la santé organisationnelle en raison de ses liens possibles avec l'engagement organisationnel, les départs volontaires, l'absentéisme et la performance. Judge *et al.* (2001) traitent de la satisfaction dans le *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*.

Comme nous l'avons vu dans une autre section de ce chapitre, le bien-être et la santé au travail, dont celle d'ordre psychologique, peuvent servir d'indices de la qualité de la gestion des ressources humaines, pour les raisons suivantes. Premièrement, des carences à ce chapitre engendrent des coûts directs, qui ont malheureusement augmenté au cours des années, comme l'indiquent diverses statistiques sur l'incidence de la maladie mentale en milieu de travail. Deuxièmement, les résultats en matière de bien-être et de santé ont des liens avec des attitudes et des comportements exprimés par les employés, tels que leur engagement vis-à-vis l'organisation et leur rendement au travail.

Les objectifs de la GRH, qu'ils soient d'ordre économique ou qu'ils renvoient à la valeur du capital humain, ne peuvent être atteints que s'il existe des conditions favorables émanant des facteurs suivants : 1) le climat et la culture de l'organisation ; 2) la justice manifestée dans les pratiques de gestion ; 3) les jeux politiques marquant la dynamique interne de l'organisation. Une attention sera accordée à chacun de ces trois aspects dans les paragraphes qui suivent.

De nombreuses recherches ont pour objet la définition du climat et de la culture de l'organisation, leur mesure, l'identification des facteurs qui les influencent et la détermination de leurs effets. Ces deux construits sont d'ailleurs suffisamment importants pour avoir été le sujet de deux traités récents, soit le *Handbook of Organizational Culture and Climate* de Ashkanasy, Wilderom et Peterson (2000) et le *International Handbook of Organizational Culture and Climate* de Cooper, Cartwright et Early (2001), en plus d'un ouvrage publié sous la direction de Schneider (1990) quelque dix ans plus tôt.

La justice organisationnelle a aussi été le thème de nombreuses recherches. Certaines, comme celle de Colquitt (2001), ont visé à définir et à mesurer ses composantes. À la suite de ces travaux, on a tendance à distinguer les quatre formes suivantes de justice : procédurale, distributive, interpersonnelle et informationnelle. D'autres recherches ont tenté de mesurer les effets de chacune de ces formes de justice ; l'engagement

organisationnel, la satisfaction au travail, le bien-être, le stress, l'intention de quitter et le rendement ont servi de variables indépendantes. Les méta-analyses de Cohen-Charash et Spector (2001) et de Colquitt *et al.* (2001) fournissent une synthèse des effets exercés par la justice. Enfin, mentionnons que les ouvrages de Brockner (2010), de Cropanzano (2001) et de Greenberg et Colquitt (2005) aident à développer une vue d'ensemble des travaux sur cette caractéristique du fonctionnement organisationnel.

Au cours des deux dernières décennies, une attention particulière a été accordée à une autre caractéristique de la dynamique organisationnelle, soit les jeux politiques marquant cette dernière. L'insertion d'un chapitre sur ce thème (Ferris et Hochwarter, 2010) dans le *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* contribue à montrer son importance. Précisons que les recherches en cette matière ont porté, notamment, sur les aspects suivants : la mesure des jeux politiques, leurs manifestations, leurs causes et leurs effets, entre autres sur la satisfaction au travail, le stress, l'intention de quitter et le rendement. Celle qui a été menée par Ferris *et al.* (1996) est un exemple de recherche mesurant ces effets.

Enfin, les travaux en psychologie du travail et des organisations fournissent des connaissances permettant de développer des leviers ou outils généraux aidant à gérer le personnel. Ceux-ci proviennent notamment de trois domaines de recherche interreliés, soit les communications, la gestion des conflits et la gestion des changements. L'importance de ces sujets est confirmée par l'attention qui leur est accordée dans des publications récentes. Par exemple, le *Handbook of industrial, Work and Organizational Psychology* comporte un chapitre sur les communications (Langan-Fox, 2002) et un sur le changement organisationnel (Sinangil et Avallone, 2002). Quant au *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, il comprend deux chapitres sur les communications (Reich et Hershcovis, 2010 ; Poole, 2010) et un sur la gestion des conflits (de Dreu, 2010). Les raisons suivantes motivent l'intérêt porté à ces trois domaines de recherche :

- Les recherches montrent que les communications sont importantes à la fois d'un point de vue fonctionnel, parce qu'elles permettent la circulation de l'information, et d'un point de vue affectif, parce qu'elles influent sur la motivation et l'engagement. Le corpus de connaissances en cette matière aide à l'exercice de ces deux rôles.

- Les travaux sur les conflits ont permis, notamment, de mieux comprendre les facteurs qui contribuent à leur déclenchement, la dynamique de leur déroulement, le processus d'escalade et les comportements pouvant faciliter leur gestion.
- Les études sur le changement se rattachant à la psychologie du travail et des organisations font principalement ressortir deux choses : d'un côté, l'importance de tenir compte du facteur humain dans sa conduite, plus particulièrement des préoccupations ressenties, des opinions entretenues et des résistances exprimées par les cibles du changement ; d'un autre côté, l'utilité d'adopter des méthodes de gestion favorisant les échanges requis d'information avec les parties concernées, et le degré approprié de chacune aux processus de conception et d'implantation du changement.

CONCLUSION

Ce chapitre a fourni un bilan des apports de la psychologie du travail et des organisations sur le corpus de connaissances pouvant servir d'assise aux activités de GRH et à l'atteinte des objectifs visés par ces dernières. Même si ces contributions sont diversifiées, deux caractéristiques sont persistantes pour qualifier ces dernières : la pertinence et la rigueur. Ajoutons que plusieurs de ces apports fournissent une assise à des approches contemporaines de gestion mettant l'accent sur l'humain : la gestion des compétences, la gestion des talents, la mise en valeur des ressources de la firme et la théorie du capital humain.

Le cadre choisi pour identifier les contributions de la psychologie du travail et des organisations à la gestion des organisations n'a cependant pas permis de faire état des recherches touchant les objets suivants associés à la dynamique des rapports humains dans les organisations et aux efforts déployés par les individus pour effectuer leur travail : le leadership et le style de gestion, l'éthique, la motivation, l'organisation du travail. De plus, il n'a été possible que d'effleurer d'autres dimensions de cette dynamique, telles que la communication, la conduite de changements, la gestion des conflits et les jeux politiques. Tout en soulignant des limites, ces remarques contribuent à montrer l'amplitude des aspects sur lesquels des recherches ont été menées en psychologie du travail et des organisations.

Un autre aspect très vaste de la dynamique organisationnelle, que nous n'avons pas abordé directement, est celui des relations du travail. Un bilan des apports de la psychologie du travail et des organisations à ces dernières pourrait d'ailleurs être le sujet d'un chapitre. Ces apports sont indirects et directs. Ceux de nature indirecte proviennent des travaux sur la justice organisationnelle, sur les conflits, sur les négociations et sur le contrat psychologique de travail. Celui-ci est le sujet d'un chapitre à la fois dans le *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* publié aux États-Unis (Rousseau, 2010) et dans le *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* paru en Angleterre (Schalk et Rousseau, 2002). Ceux de nature directe émanent de recherches ayant pour cible les activités en matière de relations du travail et les actions des acteurs concernés. C'est ce que montrent les exemples suivants d'objets de recherche : 1) les liens entre la satisfaction au travail, la syndicalisation et la participation aux activités syndicales ; 2) les déterminants de l'intention de formuler un grief et de passer à l'action ; 3) les effets des conflits de travail, tels que les grèves et le lock-out, sur la satisfaction et le stress ; 4) l'influence du manque de communication du superviseur sur le dépôt de griefs ; 5) le climat des relations de travail : sa mesure, ses déterminants et ses effets ; 6) la mesure et la dynamique (déterminants, transactions, effets) de l'engagement à l'égard de l'employeur et de l'engagement à l'égard du syndicat, appelé *dual commitment* dans la littérature anglophone ; 7) le stress ressenti par les agents syndicaux en contexte de négociation et de conflit de travail ; 8) le fonctionnement des groupes syndicaux. Enfin, la psychologie du travail et des organisations s'est intéressée aux effets, sur diverses dimensions des rapports de travail telles que la perception de l'employeur et du syndicat, de pratiques de gestion visant à stimuler la participation et l'engagement.

Dans ce chapitre, nous nous sommes limités à identifier les apports de la psychologie du travail et des organisations aux activités de GRH et à l'atteinte des objectifs de ces dernières. Analyser les résultats des recherches rapportées et en faire état constituent une autre entreprise, complémentaire à celle qui a servi à rédiger ce chapitre.

BIBLIOGRAPHIE

- ADAMS, J.S. (1953). «Toward an understanding of inequity», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, p. 422-436.
- AGUINIS, H. et K. KRAIGER (2009). «Benefits of training and development for individuals, teams, organizations, and society», *Annual Review of Psychology*, vol. 60, p. 451-474.
- ALBRECHT, S.L. (dir.) (2010). *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research, and Practice*, Cheltenham, Edward Elgar.
- ALLEN, T.B. et L.T. ELBY (dir.) (2010). *The Blackwell Handbook of Mentoring: A Multiple Perspective Approach*, Chichester, Wiley-Blackwell.
- ALLEN, J. et J.P. MEYER (1990). «The measurement and antecedents of affective, continuous and normative commitment», *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, p. 1-18.
- ANDERSON, N., D.S. ONES, H.H. SINANGIL et C. VISWEAVARA (dir.) (2002). *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology. Vol. 2: Organisational Psychology*, Londres, Sage.
- ARGYRIS, C. et D. SCHÖN (1978). *Organizational Learning*, Reading, Addison-Wesley.
- ARNOLD, J. (2002). «Careers and career management», dans N. Anderson, D.S. Ones, H.H. Sinangil et C. Visweavara (dir.), *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology. Vol. 1: Personnel Psychology*, Londres, Sage, p. 113-132.
- ARSENAULT, A. et S. DOLAN (1983). «The role of personality, occupation and organization in understanding the relationship between performance and absenteeism», *Journal of Occupational Psychology*, vol. 56, p. 227-260.
- ARTHUR, M.B., S.N. KHAPOVA et C.P.M. WILDEROM (2005). «Career success in a boundaryless career world», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, n° 2, p. 177-202.
- ASHKANASY, N.M. et C. JACKSON (2002). «Organizational climate and culture», dans N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil et C. Viswesvaran (dir.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. Vol. 2: Organisational Psychology*, Londres, Sage, p. 388-415.
- ASHKANASY, N.M., C.P.M. WILDEROM et M.F. PETERSON (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Londres, Sage.
- BAKKER, A.B. et E. DEMEROUTI (2007). «The job-demands resource model: State of the art», *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, p. 309-328.
- BAKKER, A.B., E. DEMEROUTI, E. DE BOER et W.B. SCHAUFELLI (2003). «Job demands, and job resources as predictors of absence duration and frequency», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 62, p. 341-356.
- BAKKER, A.B., J.J. HAKANEN, E. DEMEROUTI et D. XANTHOPOULOU (2007). «Job resources boost work engagement particularly when job demands are high», *Journal of Educational Psychology*, vol. 79, p. 274-284.
- BAKKER, A.B. et M.P. LEITER (dir.) (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Hove/New York, Psychology Press.

- BAKKER, A.B. et W. OERLEMANS (2011). « Subjective well-being in organizations », dans K.S. Cameron et G.M. Spreitzer (dir.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, New York, Oxford University Press, p. 178-189.
- BALTES, P., H. REEVES et L. LIPSITT (1980). « Life span developmental psychology », *Annual Review of Psychology*, vol. 31, p. 65-110.
- BANDURA, A. (1977). *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- BANDURA, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action : A Social Cognitive Theory*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- BARLING, J., K.E. KELLOWAY et M.R. FRONE (2005). *Handbook of Work Stress*, Thousand Oaks, Sage.
- BARRETT, A. et P.J. O'CONNELL (2001). « Does training generally work? The returns to in-company training », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 54, n° 3, p. 647-662.
- BARUCH, Y. et N. BOZIOELOS (2010). « Career issues », dans S. Zedeck (dir.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 2 : Selecting and Developing Members for the Organization*, Washington, D.C., American Psychological Association, p. 67-113.
- BECKER, B. et B. GERHARDT (1996). « The impact of human resource management on organizational performance : Progress and prospects », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, p. 779-801.
- BECKER, B. et M.A. HUSELID (1998). « High performance work systems and firm performance : A synthesis of research and managerial implications », dans R. Ferris (dir.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 16, Greenwich, JAI Press, p. 53-101.
- BERNARD, R., T. WILS, G. GUÉRIN et C. LABELLE (1992). « La gestion des carrières dans les entreprises québécoises », *Gestion, Revue internationale de gestion*, vol. 17, n° 3, p. 91-98.
- BERNARDIN, H.J. et P. VILLANOVA (2005). « Research streams in rater self-efficacy », *Group and Organization Management*, vol. 30, n° 1, p. 61-88.
- BESWICK, J., J. GORE et D. PALFERMAN (2006). *Bullying at Work : A Review of the Literature*, Working Paper, Buxton, Health and Safety Laboratory.
- BOEHM, J.K. et S. LYUBOMIRSKY (2008). « Does happiness promote career success? », *Journal of Career Assessment*, vol. 16, n° 1, p. 101-116.
- BROCKNER, J. (2010). *A Contemporary Look at Organizational Justice : Multiplying Insult Times Injury*, New York, Routledge.
- BROWN, D. (1990). « Models of career decision making », dans D. Brown, L. Brooks et al. (dir.), *Career Choice and Development*, 2^e éd., San Francisco, Jossey-Bass, p. 422-454.
- BURKE, L.A. et H.M. HUTCHINS (2007). « Training transfer : An integrative literature review », *Human Resource Development Review*, vol. 6, n° 3, p. 263-296.
- BURTON-JONES, A. et J.C. SPENDER (dir.) (2011). *The Oxford Handbook of Human Capital*, Oxford, Oxford University Press.
- CAMERON, K.S. et G.M. SPREITZER (dir.) (2011). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, New York, Oxford University Press.

- CAMPBELL, J.P., D.A. BOWNAS, N.G. PETERSON et M.D. DUNNETTE (1974). *The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion*, Minneapolis, Personnel Decisions.
- CARTWRIGHT, S. et C.L. COOPER (2005). «Individually targeted interventions», dans J. Barling, K. Kelloway et M.R. Frone (dir.), *Handbook of Work Stress*, Thousand Oaks, Sage, p. 607-622.
- CARTWRIGHT, S. et C.L. COOPER (2007). «Hazards to health: The problem of workplace bullying», *Psychologist*, vol. 20, n° 5, p. 284-287.
- CASCIO, W.F. et J.W. BOUDREAU (2010). «Utility of selection systems: Supply-chains analysis applied to staffing decisions», dans S. Zedeck (dir.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 2: Selecting and Developing Members for the Organization*, Washington, D.C., American Psychological Association, p. 421-444.
- CATANO, V.M., S.F. CRONSHAW, W.H. WIESNER, R.D. HACKETT et L.L. METHOT (2001). *Recruitment and Selection in Canada*, 2^e éd., Toronto, Nelson.
- CAWLEY, B.D., L.M. KEEPING et P.E. LEVY (1998). «Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations», *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, p. 615-633.
- CHARLES-PAUVERS, B., N. COMMEIRAS, D. PEYRAT-GUILLARD et P. ROUSSEL (2007). «La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques», dans S. St-Onge et V. Haines (dir.), *Gestion des performances au travail. Bilan des connaissances*, Bruxelles, De Boeck, p. 97-150.
- CHENG, E.W. et D.C. HO (2010). «A review of transfer of training in the past decade», *Personnel Review*, vol. 30, n° 1, p. 102-118.
- CHERNYSHENKO, O.S., S. STARCK et F. DRASGOW (2010). «Individual difference: Their measurement and validity», dans S. Zedeck (dir.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 2: Selecting and Developing Members for the Organization*, Washington, D.C., American Psychological Association, p. 117-151.
- CHRISTIAN M.S., A.S. GARZA et J.E. SLAUGHTER (2011). «Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance», *Personnel Psychology*, vol. 64, n° 1, p. 89-136.
- CHUNG, B.G. et B. SCHNEIDER (2002). «Serving multiple masters: Role conflict experienced by service employees», *The Journal of Service Marketing*, vol. 16, n° 1, p. 70-87.
- COHEN-CHARASH, Y. et P. SPECTOR (2001). «The role of justice in organizations: A meta-analysis», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 86, n° 2, p. 278-321.
- COLQUITT, J.A. (2001). «On the dimensionality of organizational justice: A construct validation measure», *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n° 3, p. 386-400.
- COLQUITT, J.A., D.E. CONLON, M.J. WESSON, C.O.L.H. PORTERET et K.Y. NG (2001). «Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational research», *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n° 3, p. 425-445.

- COLQUITT, J.A., A. LEPINE et R.A. NOE (2000). «Toward an integrative theory of training motivation : A metaanalytic path analysis of 20 years of research», *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, p. 678-707.
- COOPER C.L., S. CARTWRIGHT et P.C. EARLY (2011). *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, West Sussex, Wiley & Sons.
- COOPER, G.L., P. DEWE et M. O'DRISCOLL (2001). *Organizational Stress : A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*, Londres, Sage.
- COTTON, J.L. (1993). *Employee Involvement. Methods for improving Performance and Work Attitudes*, Newbury Park, Sage.
- COTTON, J.L. et J.M. TUTTLE (1986). «Employee turnover : A meta-analysis and review with implications for research», *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 1, p. 56-70.
- COURCY, F. et A. SAVOIE (2003). «Clarifier le concept d'agression en milieu de travail : préciser ses sources, ses formes et sa prévalence», dans R. Foucher, A. Savoie et L. Brunet (dir.), *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, Montréal, Éditions Nouvelles, p. 232-239.
- COURCY, F., A. SAVOIE et L. BRUNET (2003). *Violences au travail. Diagnostic et prévention*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- COVERMAN, S. (1989). «Role overload, role conflict, and stress : Addressing consequences of multiple role demands», *Social Forces*, vol. 67, n° 4, p. 965-982.
- CRAWSHAW, L. (2009). «Workplace bullying? Mobbing? Harassement? Distraction by a thousand definitions», *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, vol. 61, n° 3, p. 263-267.
- CROPANZANO, R. (dir.) (2001). *Justice in the Workplace. Vol. 2 : From Theory to Practice*, Mahwah, Lawrence Erlbaum.
- DANNA, K. et R.W. GRIFFIN (1999). «Health and well-being in the workplace : A review and synthesis of the literature», *Journal of Management*, vol. 25, n° 3, p. 357-384.
- DARR, W. et G. JOHNS (2004). «Political decision making climates : Theoretical processes and multi-level antecedents», *Human Relations*, vol. 51, p. 169-200.
- DAVIS, M.A., M.B. CURTIS et J.D. TSCHETTER (2003). «Evaluating cognitive training outcomes : Validity and utility of structural knowledge assessment», *Journal of Business and Psychology*, vol. 18, n° 2, p. 191-206.
- DECI, E.L. et R.M. RYAN (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York, Plenum Press.
- DENISI, A.S. et S. SONESH (2010). «The appraisal and management of performance at work», dans S. Zedeck (dir.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 2 : Selecting and Developing Members for the Organization*, Washington, D.C., American Psychological Association, p. 255-279.
- DERR, C.B. (1986). «Five definitions of career success : Implications for relationships», *Applied Psychology*, vol. 35, n° 3, p. 415-435.

- DREU, C.K.W. de (2010). « Conflict at work : Basic principles and applied issues », dans S. Zedeck (dir.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 3 : Maintaining, Expanding and Contracting the Organization*, Washington, D.C., American Psychological Association, p. 461-493.
- DRIES, N., R. PEPERMANS et O. CARLIER (2008). « Career success : Constructing a multidimensional model », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 73, n° 2, p. 254-267.
- DRIVER, M. (1980). « Career concepts and organizational change », dans C.B. Derr (dir.), *Work, Family, and the Career*, New York, Praeger, p. 34-41.
- EINARSEN, S., H. HOEL, D. ZAPF et C.L. COOPER (dir.) (2003). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace : International Perspectives in Research and Practice*, New York, Taylor & Francis.
- EISENBERG, P. et P. LAZARSELD (1938). « The psychological effects of unemployment », *Psychological Bulletin*, vol. 35, n° 6, p. 358-390.
- ELOVAINIO, M., M. KIVIMÄKI et K. HELKAMA (2001). « Organizational justice evaluations, job control, and occupational strain », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n° 3, p. 418-424.
- ERICKSON, E.H. (1963). *Childhood and Society*, 2^e éd., New York, Norton.
- FANG, Y. et V.V. BABBA (1993). « Stress and turnover intention », *International Journal of Comparative Sociology*, vol. 34, n°s 1-2, p. 24-38.
- FERRIS, D. et W.A. HOCHWARTER (2010). « Organizational politics », dans S. Zedeck (dir.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 3 : Maintaining, Expanding and Contracting the Organization*, Washington, D.C., American Psychological Association, p. 435-459.
- FERRIS, G.R., D.D. FRINK, M.C. GALANG, J. ZHOU et J.L. HOWARD (1996). « Perceptions of organizational politics : Predictions, stress-related implications, and outcomes », *Human Relations*, vol. 49, n° 2, p. 233-266.
- FESTINGER, J. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*, Oxford, Row, Peterson.
- FIEDLER, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York, McGraw-Hill.
- FITZGERALD, C. et J.G. BERGER (dir.) (2002). *Executive Coaching : Practices and Perspectives*, Palo Alto, Davis Black.
- FLANAGAN, J.C. (1949). « Critical requirements : A new approach to employee evaluation », *Personnel Psychology*, vol. 2, p. 419-425.
- FLEISHMAN, E.A. (1975). « Toward a taxonomy of human performance », *American Psychologist*, vol. 30, p. 1127-1149.
- FLEISHMAN, E.A. et M.D. MUMFORD (1991). « Evaluating classification of job behavior : A construct validation of the ability requirements scales », *Personnel Psychology*, vol. 44, p. 523-575.
- FLEISHMAN, E.A. et M.E. REILLY (1992). *Handbook of Abilities : Definitions, Measurement, and Job Task Requirements*, Palo Alto, Consulting Psychologists Press.

- FLETCHER, C. et C.L. PERRY (2002). «Performance appraisal and feedback : A consideration of national culture and a review of contemporary research and future trends», dans N. Anderson, D.S. Ones, H.H. Sinangil et C. Visweavara (dir.), *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology. Vol. 2 : Organisational Psychology*, Londres, Sage, p. 127-144.
- FORD, J.K. et K. KRAIGER (1995). «The application of cognitive constructs and principles to the instructional design of model training : Implications for needs assessment, design, and transfer», dans C.L. Cooper and I.T. Robertson (dir.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 10, Chichester, Wiley, p. 1-48.
- FOUCHER, R. et F. LEDUC (2001). *Domaines de pratique et compétences professionnelles des psychologues du travail et des organisations*, Montréal, Éditions Nouvelles.
- FOUCHER, R., D. MORIN et S. ST-ONGE (2011). «Mesurer les compétences déployées en cours d'emploi : un cadre de référence», dans R. Foucher (dir.), *Gérer les talents et les compétences. Principes, pratiques, instruments. Tome 2 : Pratique de la gestion des talents et des compétences : évaluer les compétences maîtrisées et déployées*, Montréal, Éditions Nouvelles, p. 151-222.
- FOUCHER, R., A. SAVOIE et L. BRUNET (dir.) (2003). *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, Montréal, Éditions Nouvelles.
- FREUDENBERG, H.J. (1974). «Staff burnout», *Journal of Social Issues*, vol. 39, p. 159-165.
- GATEWOOD, R.D. et H.S. FEILD (2001). *Human Resource Selection*, 5^e éd., Orlando, Harcourt.
- GERSTNER, C.R. et D.V. DAY (1997). «Meta-analytic review of leader-member exchange theory : Correlates and construct issues», *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, n° 6, p. 827-844.
- GOLDSTEIN, I.L. (1989). *Training and Development in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.
- GOLDSTEIN, I.L. et J.K. FORD (2002). *Training in Organizations*, 4^e éd. Wadsworth, Thomson Learning.
- GREENBERG, J. (2011). *Comprehensive Stress Management*, New York, McGraw-Hill Higher Education.
- GREENBERG, J. et J. COLQUITT (dir.) (2005). *Handbook of Organizational Justice*, Mahwah, Lawrence Erlbaum.
- GRIFFETH, R.W., P.S. HOM et S. GAERTNER (2000). «A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover : Update, moderator tests and research implications for the next millennium», *Journal of Management*, vol. 26, p. 413-488.
- GUÉRIN, G. et T. WILS (1992). «La gestion des carrières : une typologie des pratiques», *Gestion, Revue internationale de gestion*, vol. 17, n° 3, p. 48-72.
- GUERTS, S.A.E. et E. DEMEROUTI (2003). «Work/no work interface : A review of theories and findings», dans M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst et C.L. Cooper (dir.), *The Handbook of Work and Health Psychology*, Chichester, Wiley, p. 275-312.

- GUEST, D. et N. CONWAY (2009). «Health and well-being: The role of psychological contract», dans G.L. Cooper, J.C. Quick et M.J. Schabracq (dir.), *International Handbook of Work and Health Psychology*, Chichester, Wiley-Blackwell, p. 9-24.
- GUION, R.M. (1965). *Personnel Testing*, New York, McGraw-Hill.
- HAINES, V.A., J.S. HULBERT et C. ZIMMER (1991). «Occupational stress, social support, and the buffer hypothesis», *Work and Occupation*, vol. 78, p. 212-235.
- HAKANEN, J.J., A.B. BAKKER et E. DEMEROUTI (2005). «How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of resources», *European Journal of Oral sciences*, vol. 13, p. 79-87.
- HALBESIEBEN, J.R.B. (2010). «A meta-analysis of work engagement relationships with burnout, demands, resources, and consequences», dans A.B. Bakker et M.P. Leiter (dir.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Hove/New York, Psychology Press, p. 102-117.
- HALL, D.T. (1971). «A theoretical model of career subidentity development in organizational settings», *Organizational Behavior & Human Performance*, vol. 6, n° 1, p. 50-76.
- HALL, D.T. (1976). *Career in Organizations*, Santa Monica, Goodyear.
- HALL, D.T. (1986). «Introduction: An overview of current theory development: Theory, research, and practice», dans D.T. Hall et al. (dir.), *Career Development in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 1-20.
- HALL, D.T. (1990). «Career development theory in organizations», dans D. Brown, L. Brooks et al. (dir.), *Career Choice and Development*, 2^e éd., San Francisco, Jossey-Bass, p. 422-454.
- HALL, F.S. et D.T. HALL (1978). «Dual career: How do couples and companies cope with the problems?», *Organizational Dynamics*, vol. 6, n° 4, p. 57-77.
- HALL, D.T., K. OTAZO et G. HOLLENBECK (1999). «Behind closed doors: What really happens in executive coaching», *Organizational Studies*, vol. 27, p. 39-53.
- HARVEY, R.J. (1991). «Job analysis», dans M.D. Dunnette et J.M. Hough (dir.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Vol. 2*, 2^e éd., Palo Alto, Consulting Psychologists Press, p. 71-164.
- HEMINGWAY, M.A. et C.S. SMITH (1999). «Organizational climate and occupational stress as predictors of withdrawal behaviors and injuries in nurses», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 72, p. 285-299.
- HESLIN, P.A. (2005). «Conceptualizing and evaluating career success», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, n° 2, p. 113-136.
- HOLAHAN, C.K. (1979). «Conflict between major life roles: Women and men in dual career couples», *Human Relations*, vol. 32, n° 6, p. 451-457.
- HOLLAND, J.L. (1985). *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- HOLLAND, J.L. et al. (1980). *The Vocational Exploration and Insight Kit (VEIK)*, Palo Alto, Consulting Psychologists Press.

- HUANG, C.Y. et C.H. WENG (2011). «Determinants of relationship effectiveness and its effects on work outcome in mentorship», *International Conference on Economics, Trade and Development*, vol. 7, p. 29-34.
- HURRELL, H. (2005). «Organizational stress interventions», dans J. Barling, K. Kelloway et M.R. Frone (dir.), *Handbook of Work Stress*, Thousand Oaks, Sage, p. 623-646.
- HUSELID, M. (1995). «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance», *Academy of Management Journal*, vol. 38, p. 635-672.
- HUSELID, M.A., S.E. JACKSON et R.S. SCHULER (1997). «Technical, and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance», *Academy of Management Journal*, vol. 40, p. 171-188.
- JANSSEN, O. (2001). «Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction», *Academy of Management Journal*, vol. 44, p. 1030-1050.
- JAWAHAR, I.M. et C.R. WILLIAMS (1997). «Where all the children are above average: The performance appraisal purpose effect», *Personnel Psychology*, vol. 50, p. 905-925.
- JOHNS, G. (2002). «The psychology of lateness, absenteeism and turnover», dans N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil et C. Viswesvaran (dir.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. Vol. 2 : Organisational Psychology*, Londres, Sage, p. 232-252.
- JOHNS, G. (2010). «Presenteeism in the workplace: A review and research agenda», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 31, p. 519-542.
- JUDGE, T.A., C.A. HIGGINS, C.J. THORENSEN et M.R. BARRICK (1999). «The big five personality traits, general mental ability, and success across the life span», *Personal Psychology*, vol. 52, n° 3, p. 621-652.
- JUDGE, T.A., S.K. PARKER, A. COLBERT, D. HELLER et R. ILIES (2001). «Job satisfaction: A cross-cultural review», dans N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, C. Viswesvaran (dir.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. Vol. 2 : Organisational Psychology*, Londres, Sage, p. 25-52.
- KAHN, J.P. et A.M. LANGLIEB (2003). *Mental Health and Productivity in the Workplace: A Handbook for Organizations and Clinicians*, San Francisco, Jossey-Bass.
- KAHN, R.L., D.M. WOLFE, R.P. QUINN, J.D. SNOECK et E.R.A. ROSENTHAL (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, Oxford, John Wiley.
- KANUNGO, R.N. (1982). «Measurement of job and work involvement», *Journal of Applied Psychology*, vol. 67, n° 1, p. 341-349.
- KARASEK, R. (1979). «Job demands, job decisions, latitude, and mental strain: Implications for job design», *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, p. 285-308.
- KASL, S.V. et B.A. JONES (2000). «The impact of job loss and retirement on health», dans L.F. Beckman et I. Kawachi (dir.), *Social Epidemiology*, New York, Oxford University Press, chap. 6.

- KEETON, K., D.E. FENNER, T.R.B. JOHNSON et R.A. HAYWARD (2007). «Predictors of physicians career satisfaction, work-life balance, and burnout», *Obstetrics & Gynecology*, vol. 99, n° 4, p. 949-955.
- KEITA, G.P. et S.L. SAUTER (dir.) (1992). *Work and Well-being: An Agenda for the 1990's*, Washington, D.C., American Psychological Association.
- KENNY, D. et D. MCINTYRE (2005). «Constructions of occupational stress: Nuisances, nuances and novelties», dans A. Stamayios, G. Antoniou et G.L. Cooper (dir.), *Research Companion to Organizational Health Psychology*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 20-58.
- KINGSLEY, H.L. et R. GARY (1962). *The Nature and Conditions of Learning*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- KLEIN, H.J. et J.S. KIM (1998). «A field study of the influence of situational constraints, leader member exchange, and goal commitment on performance», *Academy of Management Journal*, vol. 61, p. 88-95.
- KOCH, M.J. et R.G. MCGRATH (1996). «Improving labor productivity: Human resource policies do matter», *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 335-354.
- KOMPIER, M.A.J. (2003). «Job design and well-being», dans M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst et C.L. Cooper (dir.), *The Handbook of Work and Health Psychology*, Chichester, Wiley, p. 429-454.
- KOMPIER, M.A.J. et T. TARIS (2005). «Psychological risk factors and work related stress: State of the art and issues for future research», dans A. Stamayios, G. Antoniou et G.L. Cooper (dir.), *Research Companion to Organizational Health Psychology*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 59-69.
- KOPPES, L.L. (dir.) (2007). *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates.
- KOSSEK, E. et C. OZEKI (1998). «Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior/human resources research», *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, n° 2, p. 139-149.
- KRAIGER, K. et J.A. CANNON-BOWERS (1995). «Measuring knowledge organization as a method for assessing learning during training», *Human Factors*, vol. 37, p. 804-816.
- KRAIGER, K. et J.K. FORD (2007). «The expanding role of workplace training: Themes and trends influencing training research and practice», dans L.L. Koppes (dir.), *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, p. 281-309.
- LANGAN-FOX, J. (2002). «Communication in organizations: Speed, diversity, networks, and influence on organizational effectiveness, human health, and relationships», dans N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil et C. Viswesvaran (dir.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. Vol. 2: Organisational Psychology*, Londres, Sage, p. 138-206.
- LAWLER, E.E. (1987). «The design of effective reward systems», dans J.W. Lorsch (dir.), *Handbook of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, p. 255-271.

- LAWLER, E.E. (1992). *The Ultimate Advantage: Creating a High-Involvement Organization*, San Francisco, Jossey-Bass.
- LEHRER, P.M., R.L. WOOLFOLK et W. SIME (dir.) (2007). *Principles and Practice of Stress Management*, 3^e éd., New York, The Guilford Press.
- LEITER, M.P. et C. MASLACH (2005). *Banishing Burnout: Six Strategies for Improving your Relationship with Work*, San Francisco, Jossey-Bass.
- LEKA, S. et J. HOUDMONT (2010). *Occupational Health Psychology*, Oxford, Wiley-Blackwell.
- LESTER, P.B., S.T. HANNAH, P.D. HARMS, G.R. VOGELGESANG et B.J. AVOLIO (2011). «Mentoring impact on leader efficacy development: A field experiment», *Academy of Management Learning & Education*, vol. 10, n° 3, p. 409-429.
- LEVY, P.E. et J.R. WILLIAMS (2004). «The social context of performance appraisal: A review and framework for the future», *Journal of Management*, vol. 30, p. 881-905.
- LOCKE, E.A. (1976). «The nature and causes of job satisfaction», dans M.D. Dunnette (dir.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally, p. 1207-1250.
- LOCKE, E.A. et G.P. LATHAM (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- LODAHL, T.M. et M. KEJNAR (1965). «The definition and measurement of job involvement», *Journal of Applied Psychology*, vol. 49, n° 1, p. 24-33.
- LONDON, M. (2003). *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*, 2^e éd., Mahwah, Lawrence Erlbaum.
- LOPEZ, S.J. et G.R. SNYDER (dir.) (2003). *Positive Psychological Assessment. A Handbook of Models and Measures*, Washington, D.C., American Psychological Association.
- LOUNSBURY, J.W., S.H. PARK, E. SUNDSTROM, J.M. WILLIAMSON et A.E. PEMBERTON (2004). «Personality, career satisfaction, and life satisfaction: Test of a directional model», *Journal of Career Assessment*, vol. 12, n° 4, p. 395-406.
- LYONS, J.B. et T.R. SCHNEIDER (2009). «The effects of leadership style on stress outcomes», *The Leadership Quarterly*, vol. 21, n° 6, p. 737-748.
- MACLENNAN, N. (1995). *Coaching and Mentoring*, Londres, Gower.
- MARTOCCHIO, J.J. (2010). «Strategic rewards and compensation», dans S. Zedeck (dir.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 1: Building and Developing the Organization*, Washington, D.C. American Psychological Association, p. 343-372.
- MARVIS, P.H. et D.T. HALL (1994). «Psychological success and the boundaryless career», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, n° 4, p. 365-380.
- MASLACH, C. (1976). «Burned-out», *Human Behavior*, vol. 5, p. 16-22.
- MASLACH, C. (2003). *The Cost of Caring*, Los Altos, Malor Book.
- MASLACH, C. et M.P. LEITER (1997). *The Truth about Burnout. How Organizations Cause Personal Stress and What to do about it*, San Francisco, Jossey-Bass.

- MASLACH, C., W.B. SCHAUFELI et M.P. LEITER (2001). «Job burnout», *Annual Review of Psychology*, vol. 52, p. 397-422.
- MATTESON, M.T. et J.M. IVANCEVICH (1982). *Managing Job Stress and Health*, New York, Free Press.
- MCCORMICK, E.J. (1959). «The development of processes for indirect or synthetic validity: III. Application of job analysis to indirect validity (A symposium)», *Personnel Psychology*, vol. 12, p. 402-413.
- MCCORMICK, E.J. (1976). «Job and task analysis», dans M. Dunnette (dir.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand-McNally, p. 651-696.
- MCCORMICK, E.J., P.R. JEANNERET et R.C. MECHAM (1972). «A study of job characteristics and job dimensions as based on the Position Analysis Questionnaire (PAQ)», *Journal of Applied Psychology*, vol. 56, p. 347-368.
- MCEVOY, G.M. et W.F. CASCIO (1985). «Strategies for reducing employee turnover: A meta-analysis», *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n° 2, p. 342-353.
- MCGEEHEE, W. et P. THAYER (1961). *Training in Business and Industry*, New York, McGraw-Hill.
- MEYER, J.P. et J. ALLEN (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Applications*, Newbury Park, Sage.
- MEYER, J.P., D.J. STANLEY, L. HERSCOVITCH et L. TAPOLNYSTKY (2002). «Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61, p. 20-52.
- MICHAUX, V. (2009). «Articuler les compétences individuelles, collectives, organisationnelles et stratégiques: les éclairages de la théorie des ressources et du capital social», dans D. Retour, C.T. Picq et C. Defélix (dir.), *Gestion des compétences. Nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert/AGRH, p. 13-33.
- MICHELA, J.L., M.P. LUKASZEWSKI et J.P. ALLEGRANTE (1995). «Organizational climate and work stress: A general framework applied to inner-city school-teachers», dans S.L. Sauter et L.R. Lawrence (dir.), *Organizational Risk Factors for Job Stress*, Washington, D.C., American Psychological Association, p. 61-80.
- MITCHELL, T.R. et D. DANIELS (2003). «Observations and commentary on recent research on work motivation», dans L. Porter, G. Bigley et R. Steers (dir.), *Motivation and Work Behavior*, 7^e éd., New York, McGraw-Hill, p. 26-44.
- MOHR, A.T. et J.F. PUCK (2007). «Role conflict, general manager job satisfaction and stress, and job performance», *European Management Journal*, vol. 25, n° 1, p. 25-35.
- MORGESON, F.P. et M.A. CAMPION (1997). «Social and cognitive sources of potential inaccuracy in job analysis», *Journal of Applied Psychology*, vol. 62, p. 627-655.

- MORIN, D., S. ST-ONGE, R. FOUCHER, M. CORMIER et M. COSSETTE (2011). «Évaluer les compétences à l'origine du rendement de citoyenneté», dans R. Foucher (dir.), *Gérer les talents et les compétences. Principes, pratiques, instruments. Tome 2 : Pratique de la gestion des talents et des compétences : évaluer les compétences maîtrisées et déployées*, Montréal, Éditions Nouvelles, p. 223-249.
- MORIN, E., A. SAVOIE et G. BEAUDIN (1994). *L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations, mesure*, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur.
- MORRISON, R.F. et R.R. HOCK (1986). «Career building : Learning from cumulative work influence», dans D.T. Hall et al. (dir.), *Career Development in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 236-273.
- MÜNSTERBERG, H. (1913). *Psychology and Industrial Efficiency*, Boston, Houghton Mifflin.
- MURPHY, K.R. et J.N. CLEVELAND (1995). *Understanding Performance Appraisal : Social, Organizational, and Goal-based Theories*, Thousand Oaks, Sage.
- MURPHY, L.R. (2003). «Stress management at work : Secondary prevention of stress», dans M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst et C.L. Cooper (dir.), *The Handbook of Work and Health Psychology*, Chichester, Wiley, p. 533-548.
- NAYLOR J.C. et L.C. SHINE (1965). «A table for determining the increase in mean criterion score obtained by using a selection device», *Journal of Industrial Psychology*, vol. 3, p. 33-42.
- NOE, R.A. (2002). *Employee Training and Development*, 2^e éd., Boston, McGraw-Hill.
- NONAKA, I. et H. TAKEUCHI (1995). *The Knowledge-creating Company*, New York, Oxford University Press.
- O'DRISCOLL, M.P. et T.A. BEEHR (1994). «Supervisor behaviors, role stress and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, p. 141-155.
- ORPEN, C. (1994). «The effects of organizational and individual career management on career success», *International Journal of Manpower*, vol. 15, n° 1, p. 27-37.
- OSBORNE, J. (2012). «Psychological effects of the transition of retirement», *Canadian Journal of Counseling and Psychotherapy/Revue canadienne de counseling et de psychothérapie*, vol. 46, n° 1, p. 45-58.
- OUTTZ, J. (2010). «The unique origine of advancements in selection and personnel psychology», dans S. Zedeck (dir.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, vol. 2 : Selecting and Developing Members for the Organization*, Washington, D.C., American Psychological Association, p. 445-465.
- PALMER, S., C. COOPER et K. THOMAS (2004). «A model of work stress to underpin the health and safety executive advice for tackling work related stress and stress risks assessments», *Counseling Work*, p. 2-5.
- PAUL, K.I. et K. MOSER (2009). «Unemployment impairs mental health : Meta-analyses», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 74, n° 3, p. 264.

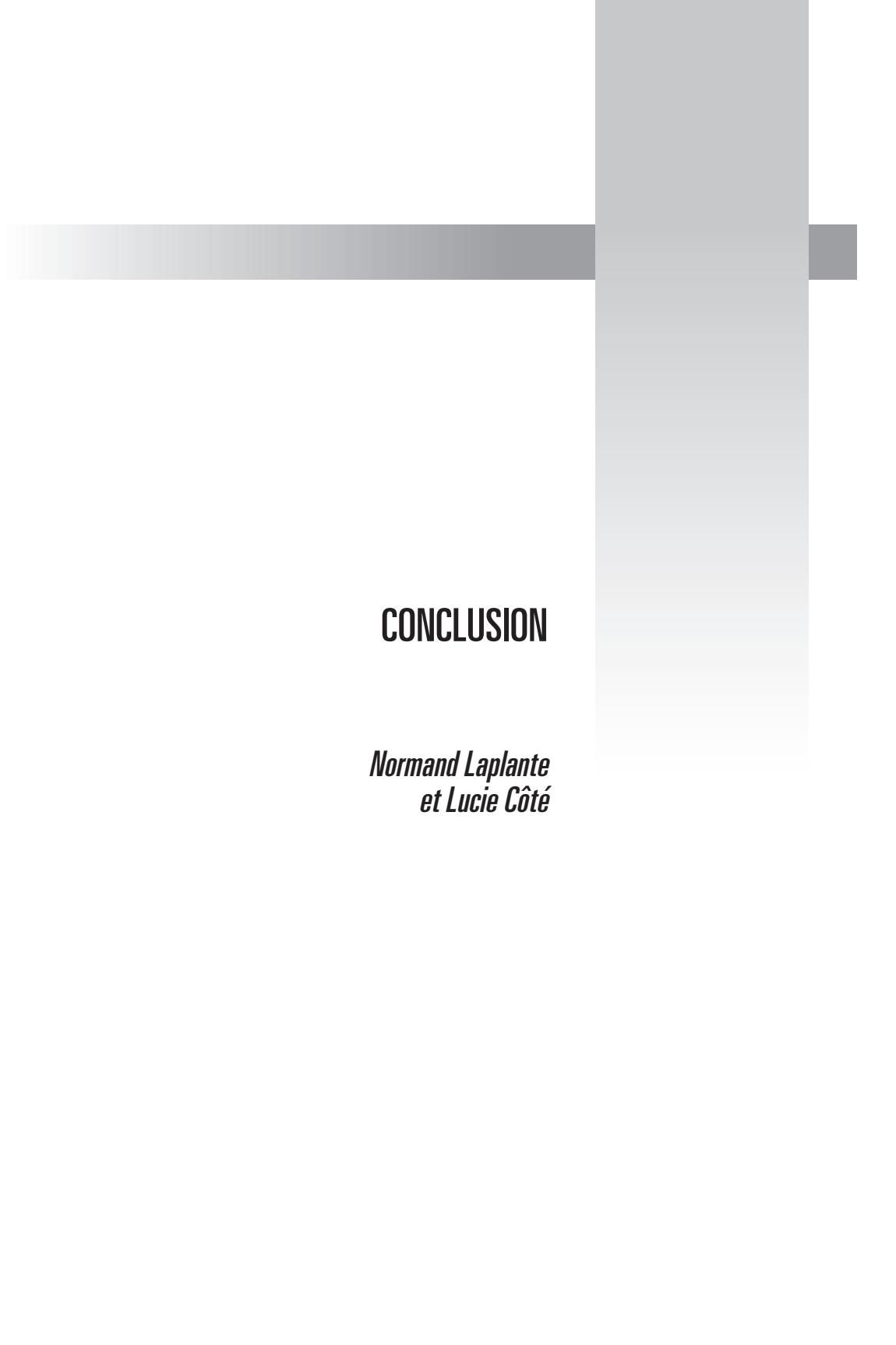
- PETERSON, N.G., M.D. MUMFORD, W.C. BORMAN, P.R. JEANNERET et E.A. FLEISHMAN (dir.) (1999). *An Occupational Information System for the 21st Century: The Development of O*Net*, Washington, D.C., American Psychological Association.
- PETTERSEN, N. (2000). *Évaluation du potentiel humain dans les organisations*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- PETTERSEN, N. et A. DURIVAGE (2006). *L'entrevue structurée. Pour améliorer la sélection du personnel*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- PFFEFFER, J. (1981). *Power in Organizations*, Marshfield, Pitman.
- POILPOT-ROCABY, G. (2006). «Bullying in the workplace: A proposed model for understanding the psychological harassment process», *Research and Practices in Human Resource Management*, vol. 14, n° 2, p. 1-17.
- POOLE, M.S. (2010). «Communication», dans S. Zedeck (dir.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 3 : Maintaining, Expanding and Contracting the Organization*, Washington, D.C., American Psychological Association., p. 249-270.
- PRIEN, E.P. et W.W. RONAN (1971). «Job analysis: A review of research findings», *Personnel Psychology*, vol. 24, p. 371-396.
- PULAKOS, E.D. (2004). *Performance Management: A Roadmap for Developing, Implementing, and Evaluating Performance Management Systems*, Alexandria, Society for Human Resource Management.
- RAINBIRD, H., A. FULLER et A. MUNRO (2004). *Workplace Learning in Context*, New York, Routledge.
- RANDALL, R. et K. NIELSEN (2010). «Interventions to promote well-being at work», dans S. Leka et J. Houdmont (dir.), *Occupational Health Psychology*, Chichester, Wiley-Blackwell, p. 88-123.
- REICH, T.C. et M.S. HERSHCOVIS (2010). «Interpersonal relationships at work», dans S. Zedeck (dir.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 3 : Maintaining, Expanding and Contracting the Organization*, Washington, D.C., American Psychological Association, p. 223-248.
- RETOUR, D., C.T. PICQ et C. DEFÉLIX (dir.) (2009). *Gestion des compétences. Nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert/AGRH.
- RICHMAN-HIRSCH, W.L. (2001). «Posttraining interventions to enhance transfer: The moderating effects of work environments», *Human Resource Development Quarterly*, vol. 12, n° 2, p. 105-120.
- ROETHLISBERGER, F.J. et W.J. DICKSON (1939). *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*, Cambridge, Harvard University Press.
- ROTH, P.L., P. BOBKO et H. MAHON (2002). «Utility analysis: A review and analysis at the turn of the century», dans N. Anderson, D.S. Ones, H.H. Sinangil et C. Visweavara (dir.), *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology. Vol. 2 : Organisational Psychology*, Londres, Sage, p. 363-384.

- ROUILLER, J. et I. GOLDSTEIN (1993). «The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training», *Human Resources Development Quarterly*, vol. 4, n° 4, p. 377-390.
- ROUSSEAU, D.M. (1990). «New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 11, p. 389-400.
- ROUSSEAU, D.M. (2010). «The individual-organizational relationship: The psychological contract», dans S. Zedeck (dir.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 3 : Maintaining, Expanding and Contracting the Organization*, Washington, D.C., American Psychological Association, p. 191-220.
- SACKETT, P.R. et F. LIEVENS (2008). «Personnel selection», *Annual Review of Psychology*, vol. 59, p. 419-450.
- SACKS, A.M. et R.R. HACCOUN (2004). *Managing Performance through Training and Development*, Toronto, Thomson/Nelson.
- SALAS, E. et J. CANNON-BOWERS (2001). «The science of training: A decade of progress», *Annual Review of Psychology*, vol. 52, p. 471-499.
- SANCHEZ, J.I. et E.L. LEVINE (2012). «The rise and fall of job analysis and the future of work analysis», *Annual Review of Psychology*, vol. 63, p. 397-425.
- SCHABRACQ, M.J. (2003). «What an organization can do about its employees' well-being», dans M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst et C.L. Cooper (dir.), *The Handbook of Work and Health Psychology*, Chichester, Wiley, p. 585-600.
- SCHABRACQ, M.J., J.A.M. WINNUBST et C.L. COOPER (dir.) (2003). *The Handbook of Work and Health Psychology*, Chichester, Wiley.
- SCHALK, R. et D.M. ROUSSEAU (2002). «Psychological contracts in employment», dans N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil et C. Viswesvaran (dir.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. Vol. 2 : Organisational Psychology*, Londres, Sage, p. 133-142.
- SCHAUFELI, W.B. et B.P. BUNK (2003). «Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing», dans M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst et C.L. Cooper (dir.), *The Handbook of Work and Health Psychology*, Chichester, Wiley, p. 383-425.
- SCHEIN, E.H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Reading, Addison-Wesley.
- SCHEIN, E.H. (1986). «A critical look at current career development theory and research», dans D.T. Hall et al., *Career Development in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 310-351.
- SCHLOSSER, B., D. STEINBRENNER, E. KUMALA et J. HUNT (2006). «The coaching impact study: Measuring the value of executive coaching», *International Journal of Coaching in Organizations*, vol. 4, n° 3, p. 8-26.
- SCHMIDT, F.L. et J.E. HUNTER (1998). «The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications for 85 years of research findings», *Psychological Bulletin*, vol. 124, n° 2, p. 262-274

- SCHMITT, N. et R. SINHA (2010). «Validation support for selection procedures», dans S. Zedeck (dir.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Vol 2 : Selecting and Developing Members for the Organization*, Washington, D.C., American Psychological Association, p. 399-420.
- SCHNEIDER, B. (dir.) (1990). *Organizational Climate and Culture*, San Francisco, Jossey-Bass,
- SCHÖN, D. (1993). *Le praticien réflexif. À la recherche du savoir dans l'agir professionnel*, Montréal, Éditions Logiques.
- SEMADAR, A., G. ROBINS et G.R. FERRIS (2005). «Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of management job performance», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, n° 4, p. 443-461.
- SENGE, P. (1990). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday.
- SIEGRIST, J. (1996). «Adverse health effects of high effort-low reward conditions», *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 1, p. 27-41.
- SINANGIL, H.K. et F. AVALLONE (2002). «Organizational change», dans N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil et C. Viswesvaran (dir.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. Vol. 2 : Organisational Psychology*, Londres, Sage, p. 332-344.
- SKINNER, B.F. (1953). *Science and Human Behavior*, New York, Macmillan.
- SNYDER, C.R. et S.J. LOPEZ (dir.) (2002). *Handbook of Positive Psychology*, New York, Oxford University Press.
- SONNENFELD, J. et M.A. PEIPERL (1988). «Staffing policy as a strategic response : A typology of career systems», *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 4, p. 588-600.
- SPERRY, L. (2009). «Workplace mobbing and bullying: The influence of individual, work group, and organizational dynamics on abusive workplace behaviour», *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, vol. 61, p. 190-201.
- STEELMAN, L.A., P.E. LEVY et A.F. SNELL (2004). «The Feedback Environment Scale (FES) : Construct definition, measurement, and validation», *Educational and Psychological Measurement*, vol. 64, n° 1, p. 165-184.
- ST-ONGE, S. et V. HAINES (dir.). (2007). *Gestion des performances. Bilan des connaissances*, Bruxelles, de Boeck.
- STRANKS, J.W. (2005). *Stress at Work : Management and Prevention*, Amsterdam, Elsevier.
- STRONG, E.K. et D.P. CAMPBELL (1981). *Strong-Campbell Interest Inventory*, Stanford, Stanford University Press.
- SUPER, D.E. (1990). «A life-span, life-space approach to career development», dans D. Brown, L. Brooks et al. (dir.), *Career Choice and Development*, 2^e éd., San Francisco, Jossey-Bass, p. 197-261.
- TAYLOR H.C. et J.T. RUSSELL (1939). «The relationship of validity coefficients to the practical effectiveness of tests in selection : Discussion and tables», *Journal of Applied Psychology*, vol. 23, p. 565-578.

- TAYLOR, P.J., D.F. RUSS-EFT et D.W.L. CHAN (2005). «A meta-analysis of behavior modeling training», *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, n° 4, p. 692-709.
- TINLINE, G. et B. MOSS (2009). «Building interventions to improve well-being», dans G.L. Cooper, J.C. Quick et M.J. Schabracq (dir.), *International Handbook of Work and Health Psychology*, Chichester, Wiley-Blackwell, p. 145-176.
- TRACEY, J.B., I.T. SCOTT et M.J. KAVANAGH (1995). «Applying training on the job : The importance of the work environment», *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, n° 2, p. 239-252.
- TRUCHOT, D. (2004). *Épuisement professionnel et burn-out. Concepts, modèles, interventions*, Paris, Dunod.
- TURNOW, W.W. et P.R. PINTO (1976). «The development of a managerial taxonomy : A system for describing, classifying and evaluating executive positions», *Journal of Applied Psychology*, vol. 61, p. 410-418.
- TZINER, A., G.P. LATHAM et B.S. PRICE (1996). «Development and validation of a questionnaire for measuring perceived political considerations in performance appraisal», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 17, p. 179-190.
- VINCHAR, A.J. (2007). «A history of psychology applied to employee selection», dans L.L. Koppes (dir.), *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology*, Mahwah, Lawrence Erlbaum and Associates, p. 193-218.
- VISWESVARAN, C. (2002). «Assessment of individual job performance : A review of the past century and a look ahead», dans N. Anderson, D.S. Ones, H.H. Sinangil et C. Visweavara (dir.), *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology. Vol. 2 : Organisational Psychology*, Londres, Sage, p. 100-126.
- VITELES, M.S. (1932). *Industrial Psychology*, New York, Norton.
- VROOM, V.H. (1964). *Work Motivation*, New York, Wiley.
- WATTS, A.G., D.E. SUPER et J.M. KIDD (1981). «Career patterns», dans A.G. Watts, D.E. Super et J.M. Kidd (dir.), *Career Development in Britain : Some Contributions to Theory and Practice*, Londres, Hobson Press, p. 213-245.
- WELLS, Y.D. et H.L. KENDIG (1999). «Psychological resources and successful retirement», *Australian Psychologist*, vol. 34, n° 2, p. 111-115.
- WEXLEY, K.N. et G.P. LATHAM (1981). *Developing and Training Human Resources in Organizations*, Glenview, Scott, Foresman.
- WILS, T. et G. GUÉRIN (1990). «La gestion du système de carrière», dans R. Blouin (dir.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, p. 821-851.
- WILSON, M.A. (2007). «A history of job analysis», dans L.L. Koppes (dir.), *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, p. 219-241.

- WRIGHT, P.M., G.C. McMAHAN et A. McWILLIAMS (1994). «Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based view perspective», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, p. 301-326.
- YOUNDT, M.A. et S.A. SNELL (2004). «Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance», *Journal of Managerial Issues*, vol. 16, n° 3, p. 337-360.
- ZALAQUETT, CP. (1997). *Evaluating Stress: A Book of Resources*, Londres, Scarecrow Press.
- ZEDECK, S. (dir.) (2010). *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Washington, D.C., American Psychological Association.
- ZERGA, J.E. (1943). «Job analysis: A resume and bibliography», *Journal of Applied Psychology*, vol. 27, p. 249-267.
- ZICKAR, M.J. et R.E. GIBBY (2007). «Four persistent themes throughout the history of I-O psychology in the United States», dans L.L. Koppes (dir.), *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, p. 61-80.



CONCLUSION

*Normand Laplante
et Lucie Côté*

Ce livre vise à souligner le vingtième anniversaire du Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais. Pour l'occasion, des professeurs du Département parfois accompagnés de collaborateurs provenant d'autres organisations nous font part des défis qui attendent le domaine des relations industrielles dans un contexte d'un monde en transformation. En effet, le monde du travail s'est profondément transformé depuis plusieurs années avec la mondialisation et la compétitivité internationale, la restructuration des entreprises, les développements technologiques et organisationnels, la tertiarisation de l'économie, le vieillissement et la féminisation de la main-d'œuvre. Nous ne sommes pas les premiers et certainement pas les derniers à faire ces constats, rien de nouveau là-dessus, mais ce livre a pour but d'apporter un éclairage sur les défis qui attendent le domaine des relations industrielles, qui s'est développé alors que le monde du travail avait un visage fort différent. En effet, il n'y a pas si longtemps, le monde du travail occidental était davantage marqué par une stabilité dans la relation d'emploi, des acteurs bien identifiés, des lieux de travail circonscrits, une main-d'œuvre à prédominance masculine et un secteur manufacturier en expansion. Les règles du travail, tant au niveau microsocial (par exemple, au sein de l'entreprise) qu'au niveau macrosocial (de la société dans son ensemble), visaient à assurer une certaine sécurité aux travailleurs, sécurité d'emploi mais également sécurité financière. Nous pouvons notamment penser aux règles des conventions collectives accordant beaucoup d'importance à l'ancienneté et à la sécurité d'emploi ou encore aux politiques publiques de sécurité du revenu ou même aux régimes de retraite devant permettre aux travailleurs de pouvoir prendre leur retraite avec un minimum de soucis financiers. Le visage est bien différent aujourd'hui, alors que les contextes internes et externes des entreprises se modifient sur les plans financier, social et politique.

Le libéralisme économique prend le dessus alors que les pays subissent de plus en plus de pression pour réduire leurs dépenses. Les entreprises sont à la recherche de profits à court terme, sans nécessairement doser les conséquences à moyen ou long terme de ce choix. Certaines font faillite ou se restructurent sans accorder la considération voulue à leurs travailleurs actuels ou retraités, dont certains ont vu fondre leur régime de retraite. Les innovations technologiques ont permis le développement de systèmes d'information et de communication permettant de créer un monde virtuel auquel le monde du travail n'échappe pas. Les travailleurs tentent de concilier leurs obligations à l'égard de

leur travail avec d'autres impératifs reliés aux obligations familiales. Leurs attentes par rapport au travail ne sont plus les mêmes, alors qu'ils sont plus scolarisés qu'avant et sont à la recherche d'un travail mieux qualifié. Ceci n'esquisse certes que quelques grandes lignes des changements observés, mais la question qui se pose est celle de savoir comment le domaine des relations industrielles est également touché par eux.

Les auteurs de ce livre sont tous intéressés par le monde du travail, mais proviennent d'horizons différents, avec une formation soit directement en relations industrielles ou dans des champs disciplinaires tels que l'économie, le droit, la sociologie ou la psychologie et même l'anthropologie, qui peuvent tous être d'un apport indéniable au domaine des relations industrielles. C'est d'ailleurs ce que le titre du livre vise à refléter en faisant référence aux regards interdisciplinaires en relations industrielles dans un contexte de transformation du travail. Certes, ce ne sont pas tous les aspects du domaine des relations industrielles qui sont abordés dans cet ouvrage, mais les différents auteurs nous entretiennent de certains enjeux contemporains importants en fonction de leurs champs d'intérêt respectifs. Les chapitres constituent des entités en soi et peuvent à cet égard apparaître fort diversifiés. Alors, que conclure d'un tel ouvrage ?

La principale conclusion que l'on peut dégager des chapitres est que l'action demeure possible et est même souhaitable. Ce livre invite également à la réflexion sur les actions à poser et démontre que les résultats sont souvent différents de ceux escomptés. Le monde du travail change certes, mais les acteurs du monde du travail peuvent contribuer à le façonner pour lui donner un visage correspondant aux besoins et aux aspirations de tous et chacun. Il ne faut pas voir les changements comme le résultat de déterminismes technologiques, économiques ou d'une autre nature, mais plutôt comme le résultat de choix qui sont posés, choix parfois contraints, mais choix tout de même, sur lesquels tous les acteurs du monde du travail peuvent agir. Les conséquences de ces choix ne sont pas toujours considérées à leur juste valeur. Certes, les intérêts sont souvent divergents et le bon choix de l'un peut devenir une mauvaise solution pour l'autre. Pensons par exemple à la délocalisation des entreprises, qui peut paraître avantageuse sur la base de considérations économiques, mais qui n'est pas sans conséquences pour les travailleurs qui perdent leur emploi. Pensons à la flexibilité, qui favorise les emplois à statut précaire ou du moins les emplois atypiques, mais qui vont à l'encontre de l'engagement des travailleurs envers leur

organisation. Nous pourrions multiplier les exemples de cette sorte, mais ce livre illustre à travers les quelques thématiques qu'il traite que tous les acteurs du monde du travail ont un rôle à jouer pour que celui-ci conserve un visage à caractère humain empreint de justice sociale et d'équité, sans pour autant nier les impératifs économiques auxquels doivent se plier les entreprises. Force est de constater que si l'action est possible, elle n'est pas toujours posée.

L'État a un important rôle à jouer, à travers ses politiques publiques et sa législation, pour assurer un monde du travail plus équitable. Certes, il est soumis à des pressions contradictoires pour soit limiter son intervention et laisser le libre marché agir ou au contraire se faire plus interventionniste et fournir un encadrement plus strict. Les voies d'action sont toutefois nombreuses, comme le démontrent Ali Bejaoui à propos de la flexicurité, Samir Amine et Julie Bourgault dans le cas des délocalisations, Normand Laplante et Romaine Malenfant dans le cas du régime de santé et sécurité du travail ou encore Samir Amine, Pedro Lages Dos Santos et Arnaud Rioual au sujet de l'allocation universelle.

Évidemment, l'État ne peut tout faire seul et les autres acteurs du monde du travail, que ce soient les employeurs ou les syndicats, sont également interpellés à plus d'un titre. Cela peut demander de changer certains paradigmes, comme les déterminismes économiques ou la perception de plus grande efficacité de l'entreprise privée. Les entreprises auraient intérêt à considérer les attentes des travailleurs et le contrat de travail psychologique, comme le démontrent Martin Lauzier et Rémi Archambault. En effet, les considérations économiques qui peuvent mener à une violation, même inconsciente, du contrat psychologique peuvent susciter une perte d'engagement de la part des travailleurs, qui se sentiraient trahis. Ils miseront plus sur leur carrière personnelle que sur le développement de leur organisation. Un changement en apparence bénéfique pour l'entreprise peut s'avérer néfaste à plus long terme. Un autre aspect auquel peuvent contribuer les entreprises est celui du bien-être psychologique, comme l'illustrent Lucie Côté, Éline Tremblay et Keedy Styve Audrey. Ce concept nous amène à considérer la santé sous un angle différent de la prévention et du contrôle des facteurs de risque de la maladie pour se recentrer sur les facteurs pouvant plutôt favoriser l'épanouissement des individus dans toute leur plénitude. Ce n'est pas une utopie, puisque certaines entreprises sont déjà engagées dans cette voie. Guy Bellemare, Louise Briand, Romaine Malenfant et Amélie Champagne démontrent également que l'entreprise privée aurait intérêt à s'inspirer

des pratiques de gestion des entreprises collectives, qui sont souvent plus modernes et plus efficaces, contrairement à une croyance fort répandue. Pour leur part, Jean-François Tremblay et Jean-Guy Bergeron démontrent que tant les syndicats que les employeurs ont intérêt à bien se préparer lorsque vient le temps de négocier une convention collective. La préparation à la négociation collective fait partie de la stratégie des acteurs qui sont redevables de leurs mandants, que ce soit à travers la mobilisation pour les syndicats ou de négociations intra-organisationnelles pour les employeurs. Ce n'est également pas une utopie de penser que les transformations du travail peuvent faire partie des enjeux à débattre lors de ces négociations et que les acteurs doivent préparer leurs stratégies en conséquence.

Finalement, d'autres acteurs auxquels on pense moins souvent ont également un rôle à jouer face aux défis qui attendent les relations industrielles en général et la gestion des ressources humaines en particulier. Ceci est illustré par les travaux de Thierry Wils et Christiane Labelle, qui démontrent la difficulté des universités à adapter leurs programmes d'enseignement à la nouvelle réalité portée par la e-GRH. Les programmes d'enseignement risquent de prendre du retard face aux technologies de l'information qui se développent rapidement et qui ont un impact direct sur les pratiques de GRH. Pourtant, Roland Foucher et Eric Gosselin démontrent bien que les pratiques de GRH s'appuient sur un corpus de connaissances scientifiques auquel a fortement contribué la recherche en psychologie du travail et des organisations. Cette contribution de la recherche au corpus de connaissances scientifiques implique que les chercheurs devront s'intéresser davantage aux technologies de l'information et des communications ainsi qu'à leur impact sur les pratiques organisationnelles et le monde du travail en général.

En conclusion, les défis en relations industrielles sont nombreux pour répondre aux transformations du travail. Tous les acteurs du monde du travail sont interpellés et les actions devraient être conçues dans une perspective à plus long terme, souvent en délaissant des conceptions dépassées.



NOTICES BIOGRAPHIQUES DES AUTEURS

SAMIR AMINE détient un doctorat en sciences économiques et est professeur au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais. Spécialiste en économie du travail, il a mené des travaux sur l'évaluation des politiques publiques sur le marché du travail, sur les dispositifs de soutien aux faibles revenus et sur le développement des inégalités. Il est également fellow (*senior researcher*) au Centre inter-universitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO).

RÉMI ARCHAMBAULT est titulaire d'un baccalauréat en psychologie et d'une maîtrise en relations industrielles de l'Université Laval. Il travaille présentement à titre de conseiller en gestion des ressources humaines au ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec. Après quelques années pendant lesquelles il a œuvré comme enquêteur et formateur à la Commission de l'équité salariale, il s'est spécialisé dans les domaines de la gestion des conflits et de la prévention du harcèlement psychologique. Dans sa pratique, il axe ses interventions professionnelles sur les facteurs contributifs au maintien et à l'amélioration de la santé organisationnelle.

ALI BEJAOUI est titulaire d'un doctorat en relations industrielles de l'Université de Montréal et d'une maîtrise en économie de l'Université d'Ottawa. Il est professeur agrégé au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais (UQO), dont il a assumé la direction de 2007 à 2011. Avant de se joindre à l'UQO, le professeur Bejaoui a occupé plusieurs postes d'analyste principal et de gestionnaire au sein de la fonction publique fédérale, notamment à la Commission de la fonction publique, au ministère du Développement des ressources humaines et au Bureau du Conseil privé. Ses travaux de recherche portent sur le vieillissement de la main-d'œuvre, la flexibilité sur le marché du travail et les politiques publiques de main-d'œuvre et de revenu. Il est chercheur associé au Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO) et fait partie du Réseau canadien de chercheurs dans le domaine du marché du travail et des compétences (RCCMTC).

GUY BELLEMARE est professeur au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais. Il est titulaire d'un doctorat en sociologie de l'Université du Québec à Montréal et ses recherches portent sur le renouvellement des théories dans le champ des relations industrielles et sur l'étude des transformations dans les rapports de production, de service et de surveillance dans les entreprises publiques ainsi que sur les innovations sociales dans le travail, particulièrement dans les administrations publiques, de l'économie du savoir et de l'économie sociale. Il est membre du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES; <<http://www.crisis.uqam.ca/>>, consulté le 24 septembre 2012), de l'ARUC-Innovations, formation et protections sociales dans le travail et l'emploi (<<http://www.aruc.rlt.ulaval.ca/ARUC/Accueil/Bienvenue.php>>, consulté le 24 septembre 2012) et du Centre d'étude et de recherche sur l'emploi,

le syndicalisme et le travail (CEREST). Il est éditeur en chef de la *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*; <<http://www.remest.ca/>>, consulté le 24 septembre 2012) et de la collection «Gestion des ressources humaines et relations industrielles» aux Presses de l'Université du Québec.

JEAN-GUY BERGERON est professeur titulaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Il possède un doctorat en relations industrielles de l'Université de Toronto. Avant de s'engager dans la carrière universitaire, il a été pendant quinze ans conseiller syndical à la Confédération des syndicats nationaux (CSN), dans le secteur privé et dans le secteur public. Il enseigne aujourd'hui la négociation collective et a publié plusieurs articles sur le sujet. Il est codirecteur d'un ouvrage sur les nouvelles approches de négociation collective.

JULIE BOURGAULT est professeure au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais. Membre du Barreau du Québec, titulaire d'une maîtrise en droit de l'Université Laval, elle est actuellement doctorante en droit à l'Université Laval et à ce titre membre du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT). Son enseignement et ses travaux de recherche portent sur les aspects juridiques des relations de travail et les droits et libertés de la personne.

LOUISE BRIAND est professeure à l'Université du Québec en Outaouais depuis 1989 et elle est un membre régulier du Centre de recherches sur les innovations sociales (CRISES) et de l'Association de recherche des organismes à but non lucratif et de l'économie sociale (ANSER/ARÉS). Elle est membre de l'Ordre des comptables agréés du Québec et elle possède une maîtrise en administration publique et un doctorat en administration. Ses champs d'expertise sont les transformations organisationnelles, le contrôle de gestion, le contrôle interorganisationnel et, plus largement, la gestion des entreprises collectives.

AMÉLIE CHAMPAGNE est étudiante au doctorat en sciences sociales appliquées à l'Université du Québec en Outaouais. Boursière du Conseil de recherche en sciences humaines, elle s'intéresse, dans le cadre de sa thèse, aux problèmes de santé mentale au travail chez les travailleurs sociaux sous l'angle d'une sociologie de l'individu. Elle est également représentante étudiante au sein du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES).

LUCIE CÔTÉ est professeure, chercheure, psychologue et consultante en ressources humaines. Elle possède plus de trente années d'expérience en gestion des ressources humaines et en psychologie du travail. Elle a obtenu un baccalauréat en relations industrielles de l'Université de Montréal et a occupé plusieurs postes de direction en gestion des ressources humaines. Un retour aux études l'a amenée à faire un doctorat en psychologie clinique

à l'Université d'Ottawa. Actuellement professeure au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais, son enseignement et sa recherche portent sur la santé mentale au travail et la gestion des compétences.

ROLAND FOUCHER est titulaire d'un doctorat en psychologie du travail et des organisations, professeur titulaire au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais et professeur associé au Département d'organisation et ressources humaines et à la Chaire en gestion des compétences de l'Université du Québec à Montréal. Il est l'auteur ou le coauteur d'une dizaine d'ouvrages, dont trois complémentaires sur la gestion des compétences. En 2008, il signait avec François Leduc un livre sur les domaines de pratique et les compétences des psychologues du travail et des organisations. Il a aussi rédigé de nombreux articles et chapitres de livres. Ses activités de recherche portent principalement sur le développement des compétences, la formation du personnel et la gestion du rendement, entre autres de la présence au travail. Il est actuellement président de la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations, poste qu'il avait occupé en 2002 avant de recevoir le prix du mérite annuel de cet organisme en 2004.

ERIC GOSSELIN est professeur titulaire en psychologie du travail et des organisations au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais. Il est aussi chercheur au Laboratoire d'analyse psychoneuro-endocrinologique du stress et de la santé (LAPS2), où il mène des travaux portant, entre autres, sur les liens entre le stress et la performance au travail. Il a fait un doctorat en relations industrielles à l'Université de Montréal ainsi qu'un postdoctorat au sein du Groupe d'analyse psychosociale de la santé (Gap-Santé) de l'École de psychologie de l'Université d'Ottawa. Il a reçu le Prix d'excellence en enseignement 2011 décerné par le réseau de l'Université du Québec. Il a publié plusieurs articles scientifiques et est coauteur du livre *Psychologie du travail et comportement organisationnel*. Ses principaux intérêts portent sur la santé psychologique et la gestion du stress au travail, le présentéisme, l'interface entre la satisfaction au travail et la satisfaction dans la vie, la gestion de la carrière et les dynamiques intersubjectives sous-jacentes aux épisodes conflictuels.

CHRISTIANE LABELLE est professeure au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais (UQO) et membre de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréé du Québec. Elle a fait une maîtrise et un doctorat en relations industrielles à l'Université Cornell. Ses domaines de spécialisation sont la profession en ressources humaines, la gestion de la rémunération et la recherche d'information en gestion des ressources humaines. Elle a prononcé des conférences dans des congrès savants et publié plusieurs articles scientifiques. Elle est actuellement responsable des programmes de deuxième cycle en relations industrielles et en ressources humaines à l'UQO.

PEDRO LAGES DOS SANTOS détient un doctorat en sciences économiques et directeur du Département d'économie à l'Université du Havre. Ses travaux de recherche portent principalement sur l'économie du travail et les politiques publiques et, en particulier, sur l'appariement sur le marché du travail, l'inadéquation entre l'offre et la demande de qualifications ou bien encore l'interaction entre les politiques sociales et le choix technologique des entreprises.

NORMAND LAPLANTE est professeur au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais dont il a été le directeur de 2001 à 2006. Il est titulaire d'un doctorat en anthropologie de l'Université de Montréal. Ses champs de spécialisation sont la santé et la sécurité du travail et l'organisation du travail. Ses travaux de recherche portent sur les innovations organisationnelles et la gestion du risque en milieu de travail.

MARTIN LAUZIER est titulaire d'un doctorat en psychologie du travail et professeur-chercheur en gestion des ressources humaines au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais. Il est le directeur du Centre d'études et de recherches en psychologie industrielle et comportement organisationnel (CERPICO). Il est chercheur associé à l'Institut de recherche sur la santé des populations de l'Université d'Ottawa et participe de façon active aux travaux de l'unité de recherche Groupe sur les aspects psychosociaux de la santé (GAP-Santé). Sur les plans de la recherche et de l'enseignement, il s'intéresse à la gestion et au développement des ressources humaines, plus particulièrement aux aspects de l'interface individu/organisation favorisant la conciliation entre le bien-être au travail et la performance organisationnelle. Avant de devenir professeur-chercheur, il a occupé divers postes liés à la gestion des ressources humaines, la gestion du changement et le développement organisationnel au sein de plusieurs ministères de la fonction publique fédérale canadienne. Depuis quelques années, il siège au conseil d'administration de la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations (SQPTO), à titre de vice-président de la section Outaouais.

ROMAINE MALENFANT est professeure au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais. Elle possède un doctorat en sociologie de l'Université Laval et a poursuivi un postdoctorat à l'École des hautes études en sciences sociales de Paris. Elle a été chercheure-boursière du Fonds québécois de recherche Société Culture (FQRSC) de 1999 à 2004. Elle est membre de l'équipe de Recherche sur les interrelations personnelles, organisationnelles et sociales dans le travail (RIPOST), du centre de recherche sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (CEREST), du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) et de l'ARUC-Innovations, formation et protections sociales dans le travail et l'emploi. Ses travaux portent sur les transformations du travail, les

rapports sociaux de sexe et la conciliation travail-famille/travail-grossesse, sur la construction sociale du risque pour la santé en milieu de travail, sur l'intégration, l'autonomie et la domination au travail.

ARNAUD RIOUAL est titulaire d'un doctorat en sciences économiques, actuellement directeur et cofondateur d'un cabinet de conseil et d'analyse économique. Il intervient depuis de nombreuses années auprès d'étudiants en master d'économie et finance au sein des Universités du Havre et du Mans. Il est également expert dans les restructurations des coopératives agricoles européennes.

KEEDY STYVE AUDREY est née au Cameroun et a terminé son cycle secondaire sanctionné par un baccalauréat en lettres et en philosophie en 2004. En 2006, elle obtient un certificat en philosophie et en psychologie et, en 2007, une licence en psychologie sociale des organisations à l'Université de Douala. Elle travaille de 2006 à 2008 dans le domaine de la dotation, la formation et la rémunération dans un cabinet de consultation en ressources humaines à Douala au Cameroun. Elle commence le programme de maîtrise en relations industrielles et ressources humaines de l'Université du Québec en Outaouais au Canada en 2009. Son essai de recherche s'intitule *Le bien-être psychologique au travail : les aspects théoriques et appliqués au Québec*.

ÉLAINE TREMBLAY est finissante au programme de maîtrise en relations industrielles et ressources humaines de l'Université du Québec en Outaouais. Elle cumule vingt ans d'expérience en gestion des ressources humaines au gouvernement fédéral. Elle a travaillé dans divers domaines, dont la sélection du personnel, le design organisationnel, la gestion du rendement et la planification. En tant que gestionnaire responsable du dossier du bien-être en milieu de travail, elle en fait une des priorités stratégiques de son organisation et s'intéresse plus particulièrement aux indicateurs de performance. Alors que les indicateurs du mal-être prédominent, tels le nombre de congés de maladie ou le taux d'absentéisme, l'auteure concentre ses recherches sur le bien-être psychologique dans une perspective positive afin de miser sur les forces et les capacités des travailleurs en complémentarité avec une approche préventive.

JEAN-FRANÇOIS TREMBLAY est professeur agrégé au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais. Il est titulaire d'un doctorat en relations industrielles de l'Université de Montréal. Ses activités de recherche portent notamment sur la préparation à la négociation collective, sur les nouveaux modes de relations entre un employeur et ses employés salariés, sur les perspectives stratégiques associées au processus de la négociation collective et sur la transformation des systèmes de relations industrielles.

THIERRY WILS est professeur au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais (UQO) et professeur honoraire de HEC Montréal. Après avoir obtenu un doctorat en gestion des ressources humaines de l'Université Cornell, il a été professeur à l'UQO, à l'Université de Montréal, à l'Université Laval ainsi qu'à HEC Montréal. Ses champs d'intérêt ont trait à l'informatisation de la gestion des ressources humaines, à la gestion stratégique des ressources humaines, à la gestion des carrières ainsi qu'à la mobilisation. Il a publié de nombreux articles scientifiques et plusieurs livres dans ces domaines.

M

ondialisation et compétitivité internationale, restructuration et délocalisation d'entreprises, changements technologiques et organisationnels, tertiarisation de l'économie, vieillissement et féminisation de la main-d'œuvre sont au nombre des facteurs qui transforment le monde du travail. Les transformations ne sont évidemment pas sans influence sur le domaine des relations industrielles, qui à l'origine s'était développé sur la base d'une relation d'emploi stable selon laquelle le travailleur pouvait escompter faire toute sa carrière auprès du même employeur.

Pour souligner le vingtième anniversaire du Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais, des spécialistes font part de façon inédite de leurs réflexions sur l'évolution des relations industrielles et sur les défis qui l'attendent. Ils traitent des grands changements qui touchent les contextes interne et externe des entreprises sur les plans économique, financier et politique, ainsi que des stratégies, des enjeux et des pratiques des différents acteurs du système des relations industrielles. Ils s'intéressent particulièrement aux politiques publiques, aux pratiques des organisations ainsi qu'au développement de la gestion des ressources humaines.

Les mutations que subit le monde du travail sont tout autant porteuses de progrès que de risques pour les individus et les organisations qui aspirent de façon légitime à se développer. La lecture de ce livre permettra aux professionnels et aux chercheurs qui œuvrent dans le domaine des relations industrielles de se centrer sur les aspects novateurs de ces mutations et d'en prévenir les effets néfastes.

***Normand Laplante, Ph.D.,** est professeur au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais (UQO), dont il a été le directeur de 2001 à 2006. Ses champs de spécialisation sont la santé et la sécurité du travail ainsi que l'organisation du travail.*

***Lucie Côté, Ph.D.,** est actuellement professeure au Département de relations industrielles de l'UQO. Elle a été consultante en ressources humaines et psychologue du travail. Ses recherches portent sur la santé mentale au travail et la gestion des compétences.*

Ont collaboré à cet ouvrage

*Samir Amine – Rémi Archambault – Ali Bejaoui – Guy Bellemare – Jean-Guy Bergeron
Julie Bourgault – Louise Briand – Amélie Champagne – Roland Foucher – Eric Gosselin
Christiane Labelle – Pedro Lages Dos Santos – Martin Lauzier – Romaine Malenfant – Arnaud Rioual
Keedy Styve Audrey – Jean-François Tremblay – Élane Tremblay – Thierry Wils*