

L'approche systémique DE LA **GESTION** DES **RESSOURCES** **HUMAINES**

LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DES RELATIONS D'EMPLOI
DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES DU XXI^e SIÈCLE

Louise Lemire - Gaétan Martel

Préface de Laurent Bélanger



Presses de l'Université du Québec

CÉDÉROM
INCLUS 

L'approche systémique
DE LA **GESTION**
DES **RESSOURCES**
HUMAINES

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 et autres pays

DISTRIBUTION DE LIVRES UNIVERS S.E.N.C.
845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec) G7A 3S8
Téléphone : (418) 831-7474 / 1-800-859-7474 • Télécopieur : (418) 831-4021

FRANCE

AFPU-DIFFUSION
SODIS

BELGIQUE

PATRIMOINE SPRL
168, rue du Noyer
1030 Bruxelles
Belgique

SUISSE

SERVIDIS SA
5, rue des Chaudronniers,
CH-1211 Genève 3
Suisse



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 ».

L'approche systémique
DE LA **GESTION**
DES **RESSOURCES**
HUMAINES

**LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DES RELATIONS D'EMPLOI
DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES DU XXI^e SIÈCLE**

Louise Lemire - Gaétan Martel

Préface de Laurent Bélanger

2007



Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450
Québec (Québec) Canada G1V 2M2

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

Lemire, Louise, 1948-

L'approche systémique de la gestion des ressources humaines : le contrat psychologique
des relations d'emploi dans les administrations publiques du XXI^e siècle

Doit être acc. d'un disque optique d'ordinateur.

Comprend des réf. bibliogr. et un index.

ISBN 978-2-7605-1494-2

1. Fonction publique - Personnel - Direction. 2. Contrat de travail - Aspect
psychologique. 3. Changement organisationnel - Aspect psychologique. 4. Psychologie du
travail. 5. Canada - Administration - Personnel - Direction. I. Martel, Gaétan. II. Titre.

JF1601.L45 2007 352.6 C2007-940914-8

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

La publication de cet ouvrage a été rendue possible
grâce à l'aide financière de la Société de développement
des entreprises culturelles (SODEC).

Mise en pages: ALPHATEK

Couverture: RICHARD HODGSON

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2007 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

© 2007 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 4^e trimestre 2007

Bibliothèque et Archives nationales du Québec / Bibliothèque et Archives Canada

Imprimé au Canada

*À Jacques et Christiane
pour leur soutien indéfectible.
L.L. et G.M.*

PRÉFACE

Que de chemin parcouru depuis les premiers essais de reformulation de la gestion des ressources humaines en empruntant un cadre conceptuel propre à l'approche systémique. On cherchait alors, au début des années 1980, à regrouper d'une façon logique, cohérente et intégrée l'éventail des activités inhérentes au domaine en faisant ressortir leur double finalité, c'est-à-dire, au risque de simplifier à l'extrême, une main-d'œuvre productive et satisfaite dans son activité de travail et les conditions de son accomplissement.

À leur tour, les deux auteurs de cet ouvrage, Louise Lemire et Gaétan Martel, reprennent ce cadre conceptuel en lui apportant beaucoup de précision et de ramifications, pour situer le nouveau contrat psychologique dans ce qu'ils appellent «le système des relations d'emploi» et cela, dans le contexte des administrations publiques fédérale et provinciale.

Le contrat psychologique dont il est question dans cet ouvrage se situe à la jonction de trois sous-systèmes particuliers du système des relations d'emploi : le système d'adaptation à la production, le système d'aide et le système de gouvernance. Le lecteur constatera que cette notion déborde largement celle de l'équation contributions-rémunérations qu'on trouvait à l'origine dans les

textes de Simon et Schein, car elle emprunte une perspective sociocognitive qui fait de ce contrat un ensemble d'attentes réciproques ou de promesses respectives qui lient d'une façon implicite les salariés et leur employeur. Elle déborde également la perspective juridique du contrat de travail, dont la négociation et la gestion se situent au cœur du système de gouvernance. Elle apporte ainsi une vision nouvelle des relations du travail en leur superposant un régime de conditions de travail personnelles individuellement négociées.

L'étudiant qui possède déjà une bonne base dans le domaine de l'administration et le praticien de haut niveau bénéficieront grandement de cette vision globale et intégrée de la relation d'emploi, parce qu'ils y trouveront une occasion de mieux saisir l'articulation entre les décisions quotidiennes en matière de gestion des ressources humaines et l'appariement des stratégies organisationnelles avec les stratégies de ressources humaines.

Ils auront l'occasion de constater qu'il s'agit d'une perspective fort conceptuelle qui est, comme le font remarquer les auteurs, en attente d'un meilleur support empirique. Cependant, ces derniers ont pris soin de présenter une panoplie de cas dont l'analyse permettra de mieux voir la réalité derrière les concepts.

J'aimerais, enfin, féliciter les auteurs pour leur travail remarquable et soigné, en cette époque où les ouvrages en français de cette envergure se font encore rares au Québec comme au Canada.

Laurent Bélanger
professeur retraité,
Relations industrielles, Université Laval.

TABLE DES MATIÈRES

Préface	ix
Liste des tableaux, figures et encadrés	xix
Table des matières du cédérom	xxv
Avant-propos	xxvii
Introduction	1
PARTIE 1	
L'ENVIRONNEMENT DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES	9
CHAPITRE 1	
L'environnement de la gestion des ressources humaines des administrations publiques	11
1.1 L'analyse de l'environnement externe	12
1.1.1 La population	12
1.1.2 L'économie et le marché du travail	14
1.1.3 La société et la culture	14
1.1.4 Les sciences et la technologie	15

1.1.5 L'environnement	15
1.1.6 La politique et la gouvernance	16
1.2 L'analyse de l'environnement interne	16
1.2.1 L'effectif de la fonction publique	16
1.2.2 L'encadrement de la gestion des ressources humaines	18
1.3 Des valeurs propres à véhiculer	22
1.4 Des atouts à exploiter	23
Locutions et mots clés	24
Questions de réflexion	24
Lectures suggérées	24

CHAPITRE 2

La modernisation des administrations publiques	25
2.1 L'administration publique fédérale du Canada	26
2.1.1 L'historique général de la modernisation de 1960 à aujourd'hui	27
2.1.2 La chronique des interventions, des études et des débats sur la gestion des ressources humaines	31
2.1.3 Les impacts concrets sur la gestion des ressources humaines (changements législatifs)	34
2.2 L'administration publique du Québec	38
2.2.1 L'historique général de la modernisation de 1960 à aujourd'hui	39
2.2.2 Les impacts concrets sur la gestion des ressources humaines (changements législatifs)	43
2.3 Les freins au changement	49
Locutions et mots clés	53
Questions de réflexion	53
Lectures suggérées	54

CHAPITRE 3

La perspective systémique de l'organisation	55
3.1 Le modèle de base	58
3.2 Quelques caractéristiques des systèmes	59
3.2.1 La dynamique des systèmes	60
3.2.2 Quelques propriétés des systèmes	61
3.3 Un modèle systémique d'organisation	64
3.4 Un modèle canadien d'administration publique	70
Locutions et mots clés	73
Questions de réflexion	74
Lectures suggérées	74

PARTIE 2	
LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE	75
CHAPITRE 4	
Le contrat psychologique	79
4.1 Le concept de contrat psychologique, de ses origines à nos jours	80
4.2 La théorie de l'échange social et la norme de réciprocité	88
4.3 L'approche sociocognitive de Rousseau	90
4.4 L'évolution de la conceptualisation du contrat psychologique	96
4.4.1 Deux approches conceptuelles de la relation d'emploi	97
4.4.1.1 La perspective individuelle	98
4.4.1.2 La perspective organisationnelle	105
4.5 Les relations entre le construit de contrat psychologique et d'autres construits	108
4.6 De l'ancien au nouveau contrat psychologique	112
4.7 La complémentarité du nouveau contrat psychologique et du nouveau management public	116
4.8 De la sécurité d'emploi au développement de l'employabilité	117
4.9 L'enjeu du capital humain	119
Locutions et mots clés	129
Questions de réflexion	129
Lectures suggérées	130
CHAPITRE 5	
Les conditions personnelles individuellement négociées (COPIN)	131
5.1 La typologie des ententes individuelles spécifiques en emploi de Rousseau	133
5.2 Les COPIN: définition, éléments constitutifs et processus de création	134
5.2.1 La définition des COPIN	136
5.2.2 Les éléments constitutifs des COPIN	138
5.2.3 Les processus de création des COPIN	140
5.3 L'environnement de travail et les COPIN	143
5.4 La négociation des COPIN	145
5.4.1 Le moment de la négociation des COPIN	145
5.4.2 Les processus de négociation des COPIN	146
5.4.3 Le contenu des COPIN	147

5.5	Les relations entre les COPIN et d'autres théories	149
5.5.1	L'équilibre travail-famille (ETF)	149
5.5.2	L'emploi personnalisé	149
5.5.3	La théorie des rôles	149
5.5.4	La théorie des échanges leader-membre (ELM)	151
5.5.5	Les carrières nomades	151
5.5.6	La justice organisationnelle	152
5.5.7	Les contrats psychologiques	154
	Locutions et mots clés	157
	Questions de réflexion	158
	Lectures suggérées	158
CHAPITRE 6		
	La rupture et la violation du contrat psychologique	159
6.1	Des tensions issues de perspectives divergentes du contrat psychologique	160
6.2	De la rupture à la violation du contrat psychologique	160
6.3	Les sources de la rupture et de la violation du contrat psychologique	163
6.4	Les réactions individuelles à la rupture et à la violation du contrat psychologique	164
6.4.1	Le concept d'équilibre de la relation d'échange de Shore et Barksdale	164
6.4.2	La typologie des réactions individuelles à la violation du contrat psychologique de Rousseau	166
6.4.3	La trilogie de l'engagement organisationnel de Allen et Meyer	171
	Locutions et mots clés	174
	Questions de réflexion	174
	Lectures suggérées	174
CHAPITRE 7		
	La perspective systémique des relations d'emploi	175
7.1	Le système de gestion des ressources humaines	176
7.1.1	La description du système	176
7.1.2	La finalité de la gestion des ressources humaines	177
7.1.3	L'environnement externe	179
7.1.4	L'environnement interne	179
7.1.5	Les intrants	180
7.1.6	Le système de management	181
7.1.7	Le système de flux de personnel	181

7.1.8	Le système d'évaluation et de rétribution	181
7.1.9	Le système des relations d'emploi	181
7.1.10	Les extrants	182
7.1.11	Les réseaux de communication	182
7.2	La typologie des principales stratégies de ressources humaines de Bamberger et Meshoulam	182
7.3	Les liens entre le système des relations d'emploi et le contrat psychologique	189
7.4	Les objectifs du système des relations d'emploi	192
7.5	La schématisation du système des relations d'emploi	193
7.5.1	La finalité du système des relations d'emploi	193
7.5.2	L'environnement externe	196
7.5.3	L'environnement interne	196
7.5.4	Les intrants	196
7.5.5	Le système de management	196
7.5.6	Le système d'adaptation à la production	197
7.5.7	Le système d'aide aux employés	201
7.5.8	Le système de gouvernance du travail	203
7.5.9	Les extrants	206
7.5.10	Les réseaux de communication	206
7.6	La typologie des stratégies de ressources humaines congruentes au système des relations d'emploi	206
7.7	Les stratégies de ressources humaines congruentes aux trois domaines du système des relations d'emploi	209
7.7.1	Le système d'adaptation à la production	209
7.7.2	Le système d'aide aux employés	211
7.7.3	Le système de gouvernance du travail	212
	Locutions et mots clés	215
	Questions de réflexion	215
	Lectures suggérées	216
CHAPITRE 8		
	La création du contrat psychologique par le processus de socialisation organisationnelle	217
8.1	Le processus et le concept de socialisation organisationnelle	218
8.2	La formation du contrat psychologique lors du processus de socialisation	220
8.2.1	Le choc de la réalité des nouveaux employés	221
8.2.2	L'impact des caractéristiques individuelles sur la formation du contrat psychologique	222
8.3	La typologie des processus de socialisation	223

8.4	La trilogie des phases du processus de socialisation	224
8.5	La construction de sens et la recherche de l'information	227
	8.5.1 Les types d'information recherchée	228
	8.5.2 Les tactiques de socialisation de Van Maanen et Schein	229
8.6	Les relations entre les concepts de socialisation et de carrière organisationnelles	234
8.7	La relation entre les transitions de carrière et le contrat psychologique	237
8.8	De la conception organisationnelle à la conception individuelle de la carrière	237
	8.8.1 L'approche interactionniste	239
	8.8.2 L'approche individualiste	240
	8.8.3 Des métaphores nouvelles pour la carrière	240
8.9	Les liens entre les valeurs générationnelles, la carrière et le contrat psychologique	241
8.10	Faire carrière dans l'administration publique fédérale du Canada	247
	Locutions et mots clés	253
	Questions de réflexion	253
	Lectures suggérées	254

CHAPITRE 9

	Les liens entre les processus de socialisation organisationnelle et d'apprentissage des employés	255
9.1	La perspective systémique de l'apprentissage des employés	258
9.2	La description du système	262
	9.2.1 La finalité du système d'apprentissage continu	263
	9.2.2 L'environnement externe de l'apprentissage continu	266
	9.2.3 L'environnement interne de l'apprentissage continu	266
	9.2.4 Les intrants	266
	9.2.5 L'apprentissage individuel	267
	9.2.6 Le management	279
	9.2.7 L'apprentissage organisationnel	279
	9.2.8 La gestion des savoirs codifiés	286
	9.2.9 Les extrants	289
	9.2.10 Les réseaux de communication	289
9.3	Le cas de la fonction publique fédérale du Canada	290
	Locutions et mots clés	295
	Questions de réflexion	295
	Lectures suggérées	296

CHAPITRE 10	
L'état de la recherche sur le contrat psychologique	297
10.1 Le concept de contrat psychologique	298
10.2 Les concepts de rupture et de violation du contrat psychologique	301
10.3 Les priorités de recherche sur le contrat psychologique	302
10.3.1 La prise en compte de la perspective de l'employeur	302
10.3.2 Le développement de modèles de recherche plus complets	304
10.3.3 La fusion et la sophistication des modèles de rupture et de violation du contrat psychologique	304
10.3.4 L'examen plus approfondi du processus de création du contrat psychologique	305
10.3.5 L'approfondissement de la réflexion sur les conséquences de la rupture du contrat psychologique	305
10.3.6 Le développement de mesures plus fiables du contrat psychologique	306
10.3.7 L'utilisation de méthodes de recherche variées	306
10.4 La gestion du contrat psychologique	306
10.4.1 La gestion du contenu du contrat psychologique	307
10.4.2 La gestion de la rupture du contrat psychologique	308
10.4.3 La gestion individuelle du contrat psychologique	308
10.4.4 Les difficultés et dilemmes associés à la gestion du contrat psychologique	309
Locutions et mots clés	310
Questions de réflexion	310
Lectures suggérées	311
CONCLUSION	
La gestion des ressources humaines dans les administrations publiques du XXI^e siècle	313
C.1 La transformation de la fonction personnel en fonction ressources humaines	315
C.1.1 La définition et les finalités de la fonction ressources humaines	315
C.1.2 Les domaines d'activité et les structures de la fonction ressources humaines	316
C.2 Les évolutions de l'environnement et des rôles des ressources humaines dans les administrations publiques	318
C.3 L'intégration des rôles traditionnels et nouveaux	320
C.3.1 Le modèle de Dave Ulrich	322

C.3.2 Le modèle de Thierry Wils et ses collègues	325
C.4 Les administrations publiques, des employeurs de choix?	330
C.4.1 La réputation des administrations publiques	331
C.4.1.1 La réputation de la fonction publique du Canada à l'extérieur	333
C.4.1.2 La réputation de la fonction publique du Canada de l'intérieur	333
C.5 Les meilleures pratiques de gestion pour les administrations publiques	338
Locutions et mots clés	341
Questions de réflexion	341
Lectures suggérées	342
 ANNEXE A	
Une typologie des théories de l'apprentissage	345
 ANNEXE B	
L'historique de la communauté de praticiens.	357
 ANNEXE C	
Des profils de compétences en gestion	359
 Références bibliographiques	363
 Index	407

LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET ENCADRÉS

1. Tableaux

Tableau 2.1 – L’historique de la modernisation de l’administration publique fédérale du Canada (de 1960 à aujourd’hui)	37
Tableau 2.2 – Une synthèse chronologique des lois et documents d’orientation de la modernisation de l’administration publique québécoise (de 1960 à aujourd’hui)	50
Tableau 3.1 – Une typologie de systèmes	57
Tableau 3.2 – Une typologie des approches systémiques	58
Tableau 3.3 – Une description du modèle schématique du système de la fonction publique	66
Tableau 3.4 – Une comparaison des modèles wébérien et canadien d’administration publique	71
Tableau 4.1 – Les origines du contrat psychologique – la théorie de l’échange social et la norme de réciprocité	91
Tableau 4.2 – Une typologie des contrats psychologiques de Rousseau (1995, 2005)	101
Tableau 4.3 – Les types de contrat et leurs implications vis-à-vis de l’organisation, des employés et des clients	103
Tableau 4.4 – Le construit de contrat psychologique et ses relations avec d’autres construits	109
Tableau 4.5 – Des éléments constitutifs du contrat psychologique (ancien/nouveau contrat psychologique)	114

Tableau 4.6 – Une dynamique d'innovation des éléments constitutifs communs au nouveau contrat psychologique et au nouveau management public	116
Tableau 4.7 – Un tableau synthèse sur l'interventionnisme étatique en formation professionnelle – Québec, France, Belgique	126
Tableau 5.1 – Une typologie des ententes individuelles spécifiques en emploi de Rousseau (2004)	134
Tableau 5.2 – Des exemples de conditions personnelles individuellement négociées (COPIN)	139
Tableau 5.3 – Une typologie des processus de création des COPIN de Rousseau (1995, 2005)	143
Tableau 5.4 – L'environnement de travail et les COPIN	144
Tableau 5.5 – Une typologie des COPIN de Rousseau (2005)	148
Tableau 5.6 – Les liens entre les COPIN et d'autres théories	157
Tableau 6.1 – Les sources de la rupture et de la violation du contrat psychologique	163
Tableau 6.2 – Le concept d'équilibre de la relation d'échange de Shore et Barksdale (1998)	166
Tableau 6.3 – Les éléments constitutifs de l'engagement organisationnel individuel	173
Tableau 7.1 – Une description du système de gestion des ressources humaines	178
Tableau 7.2 – Une typologie des principales stratégies de ressources humaines (SRH): les finalités	188
Tableau 7.3 – Une typologie des principales stratégies de ressources humaines (SRH): les moyens	190
Tableau 7.4 – Une description du système des relations d'emploi (SRE)	195
Tableau 7.5 – Les principales stratégies de ressources humaines (SRH) congruentes aux objectifs du système des relations d'emploi (SRE)	208
Tableau 7.6 – Les principales stratégies de ressources humaines (SRH) et les domaines du système des relations d'emploi (SRE)	214
Tableau 8.1 – Un processus de recrutement réaliste	226
Tableau 8.2 – Les valeurs des quatre générations au travail	248
Tableau 9.1 – Le système de socialisation organisationnelle	259
Tableau 9.2 – Les domaines de la socialisation organisationnelle	259
Tableau 9.3 – Une description du modèle systémique de la figure 9.5	265
Tableau 9.4 – Une typologie des principales interactions sociales éducatives	271
Tableau 9.5 – Une typologie des principales interactions sociales managérielles	275

Tableau 9.6 – Les catégories de comportements de leadership selon Yukl	276
Tableau 9.7 – Les liens entre les modèles de comportement de leadership	277
Tableau 9.8 – Des exemples de niveaux d'intervention du management.	280
Tableau 9.9 – Une typologie des objets de recherche en apprentissage organisationnel	281
Tableau 9.10 – Une typologie des théories de l'apprentissage organisationnel	284
Tableau 9.11 – Des exemples de stratégies de gestion des savoirs des organisations	288
Tableau 9.12 – Le processus de gestion des savoirs	288
Tableau 9.13 – Les éléments du cadre d'apprentissage de la fonction publique fédérale	292
Tableau 9.14 – Une description d'activités d'apprentissage	293
Tableau 9.15 – Un cadre d'apprentissage du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS)	294
Tableau 10.1 – Les caractéristiques des croyances liées au contrat psychologique	299
Tableau 10.2 – Les obligations mutuelles de l'employé et de l'employeur	300
Tableau C.1 – La maison des rôles et des compétences de Wils et ses collègues (2000)	330

2. Figures

Figure 3.1 – La représentation schématique d'un système	60
Figure 3.2 – Un modèle schématique du système de l'organisation . . .	65
Figure 4.1 – Le processus d'échange interactif de contributions et de rétributions de Schein (1965)	88
Figure 4.2 – Une typologie des contrats sociaux de Rousseau (1995) . .	95
Figure 4.3 – Les contrats psychologiques de Rousseau (2000)	102
Figure 4.4 – Une typologie générale des relations d'emploi dans une perspective de rétributions-contributions de Wang <i>et al.</i> (2003)	108
Figure 5.1 – L'ambiguïté entre les accommodements personnalisés, préférentiels et non autorisés	135
Figure 6.1 – Une gradation des attitudes et comportements individuels après la perception de rupture ou de violation du contrat psychologique	162
Figure 6.2 – Une typologie des réactions individuelles à la violation du contrat psychologique	170
Figure 7.1 – Le système de gestion des ressources humaines	177
Figure 7.2 – Le comité consultatif des sous-ministres chargé de la gestion des ressources humaines	180
Figure 7.3 – Une typologie des stratégies de ressources humaines de Bamberger et Meshoulam (2000)	183
Figure 7.4 – Le système des relations d'emploi	194
Figure 9.1 – Le système d'adaptation à la production	257
Figure 9.2 – Le système de socialisation organisationnelle	258
Figure 9.3 – Le système de l'organisation	261
Figure 9.4 – Le système des relations d'emploi	263
Figure 9.5 – Le système d'apprentissage continu	264
Figure 9.6 – Le système d'apprentissage individuel	268
Figure C.1 – Les domaines d'activité de la fonction ressources humaines à travers le temps	317
Figure C.2 – Les rôles des professionnels en ressources humaines de Ulrich (1997)	324
Figure A.1 – Une typologie des théories de l'apprentissage individuel .	346

3. Encadrés

Encadré 4.1 – Des définitions du contrat psychologique	104
Encadré 4.2 – Les six caractéristiques du contrat psychologique de Davidson (2005)	106
Encadré 4.3 – Pourquoi la formation en milieu de travail est-elle importante au Canada?	122
Encadré 4.4 – Comment le Canada se compare-t-il en matière de formation professionnelle en milieu de travail? . .	127
Encadré 4.5 – Les politiques publiques canadiennes en matière de formation professionnelle en milieu de travail . . .	128
Encadré 5.1 – Des résultats de recherche sur les liens entre les contrats psychologiques personnalisés et les contrats normatifs	156
Encadré 6.1 – Les principaux leviers de l’engagement organisationnel.	172
Encadré 7.1 – Les modèles stratégiques de ressources humaines de Bamberger et Meshoulam (2000) selon Guérin et Wils (2006) .	184
Encadré 7.2 – Pour une clarification des termes <i>comportement</i> , <i>personnalité</i> , <i>attitude</i> et <i>valeur</i>	199
Encadré 7.3 – Un exemple d’accommodement raisonnable: les fêtes religieuses et la Commission scolaire de Montréal	204
Encadré 8.1 – La perspective interactionniste de la socialisation organisationnelle	232
Encadré 8.2 – La classification des tactiques organisationnelles de socialisation de Jones (1986)	235
Encadré 8.3 – Les meilleures pratiques de gestion des ressources humaines liées au processus de socialisation organisationnelle . .	236
Encadré 8.4 – Les approches statique et dynamique des transitions de carrière de Louis (1980)	238
Encadré 8.5 – Les nouvelles métaphores de la carrière	242
Encadré 8.6 – La pénurie d’infirmières	244
Encadré 9.1 – La pratique actuellement en vigueur dans la fonction publique fédérale canadienne	260
Encadré 9.2 – La communauté de praticiens	273
Encadré C.1 – Les finalités de la nouvelle approche de gestion des ressources humaines	319
Encadré C.2 – Les évolutions significatives de la gestion des ressources humaines	321
Encadré C.3 – Les compétences des professionnels en ressources humaines selon Graddick-Weir (2005)	332

TABLE DES MATIÈRES DU CÉDÉROM

Les cas de gestion des ressources humaines dans les administrations publiques

- CAS 1 Le recrutement et le maintien en poste des informaticiens (chapitre 5)
Gaston Guénette, Lyne Jutras et Carole Presseault
- CAS 2 Le phénomène des agences privées au Centre de santé et de services sociaux des Sommets (chapitre 8)
Denis Plouffe
- CAS 3 La valorisation de l'employabilité à la Mairie de Caen (chapitre 4)
Pierre-Étienne Gérin
- CAS 4 L'implantation de l'initiative Service Canada (chapitre 6)
Catherine Demers
- CAS 5 L'approche systémique de la durée de séjour des patients en psychiatrie dans les urgences de la Cité de la santé du Centre de santé et des services sociaux de Laval (chapitre 3)
Anonyme
- CAS 6 La Stratégie de revitalisation urbaine de Gatineau (chapitre 7)
Josée Dion

- CAS 7 Les ressources humaines : une priorité du gouvernement du Québec en Abitibi-Témiscamingue (chapitre 7)
Julie Lefebvre
- CAS 8 Mise en œuvre d'une réforme administrative en Belgique (chapitres 1 et 2)
Mathieu Masse Jolicoeur
- CAS 9 L'augmentation des coûts de l'assurance salaire à cause de l'absentéisme dans les établissements de santé (chapitres 6 et 7)
Brigitte Desranleau
- CAS 10 La présence au travail à Revenu Québec (chapitre 7)
Martine Lapierre
- CAS 11 L'apprentissage difficile des nouveaux officiers d'un pénitencier à sécurité maximale (chapitre 9)
Véronique Boissonnet
- CAS 12 Le problème du maintien en emploi des infirmières recrues du Centre hospitalier universitaire (CHU) Sainte-Justine (chapitres 6 et 8)
Caroline Nicole

AVANT-PROPOS

La gestion des ressources humaines a depuis longtemps été un domaine d'études fascinant. La quantité des écrits sur toutes ses dimensions révèle bien l'intérêt qu'elle suscite chez les chercheurs et praticiens.

La réalisation d'un ouvrage comme celui-ci doit beaucoup à l'aide de nombreuses personnes qui lui ont prêté leur concours, à un moment ou à un autre. L'un des plaisirs a été de travailler avec des assistants de recherche et des étudiants dont j'ai supervisé les travaux : Mathieu Masse Jolicoeur et Pierre-Étienne Gérin, ainsi que Valérie Boucher, Malika Hamraoui et Caroline Nicole. Je tiens à souligner la participation spéciale de Pierre-Étienne à la recherche et à la rédaction de certaines sections de cet ouvrage.

Je dois aussi beaucoup à des étudiants de plusieurs cours qui, sous ma direction, ont entrepris des travaux qui sont maintenant présentés sous forme d'études de cas sur le cédérom qui accompagne cet ouvrage, nommément Véronique Boissonnet, Catherine Demers, Brigitte Desranleau, Josée Dion, Pierre-Étienne Gérin, Gaston Guénette, Lyne Jutras, Martine Lapierre, Julie Lefebvre, Caroline Nicole, Denis Plouffe, Carole Presseault, ainsi qu'une personne qui a préféré garder l'anonymat. Je souligne l'étude de cas de Mathieu Masse Jolicoeur qui

présente, entre autres, la synthèse des travaux de l'équipe de recherche de l'ENAP à Bruxelles sur la modernisation de la fonction publique belge. Cette équipe était composée de Pascale O'Bomsawin, fonctionnaire au gouvernement du Canada, de Christian Rouillard, professeur, et des deux auteurs de cet ouvrage.

Je souhaite également exprimer toute ma reconnaissance au personnel de la bibliothèque de l'ENAP, et en particulier à Jocelyn Carron et à Francine Lanouette. Leur intérêt pour mes sujets de recherche et leur soutien ont été grandement appréciés depuis le début de ma carrière de chercheure. En outre, le support informatique ainsi que la disponibilité de Sylvain Massé lors de mes *moments de panique* ont été inestimables. Mes remerciements vont aussi à Sonia Morin pour la traduction de plusieurs textes et la lecture d'épreuves.

Enfin, je veux exprimer ma gratitude aux organismes qui ont subventionné mes recherches sur le contrat psychologique : le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) et le Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC). De telles recherches ont également été rendues possibles grâce à la collaboration de l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Caen en Basse-Normandie et de la Haute École Francisco Ferrer (HEFF) de Bruxelles. J'adresse aussi mes remerciements à Jean-Jacques Legrand, fonctionnaire au Service public fédéral Personnel et Organisation lors des travaux de l'équipe de recherche à Bruxelles, pour sa générosité et son professionnalisme.

Au-delà du fait qu'il est rédigé en français, cet ouvrage porte sur les administrations publiques et propose des études de cas inédites qui constituent une contribution originale à la gestion des ressources humaines.

Le contrat psychologique conclu entre Gaétan et moi a été respecté, alimentant ainsi la passion et la stimulation intellectuelle essentielles à l'accomplissement d'une telle œuvre créatrice. Nous espérons profondément que cet ouvrage saura susciter chez vous des sentiments de même nature.

Louise Lemire

INTRODUCTION

Les mythes ont la vie dure, et les mythes sur le changement ne font pas exception.

Le changement est un élément tellement omniprésent à notre existence qu'on s'attendrait à comprendre clairement sa nature et les moyens de le provoquer¹.

Cet ouvrage s'intéresse aux relations d'emploi dans les administrations publiques, et particulièrement au contrat psychologique qui lie les individus à leur organisation en ce début de XXI^e siècle. En simplifiant, l'ancien contrat psychologique traditionnellement établi entre l'organisation et l'individu stipulait que ce dernier pouvait compter, en contrepartie d'une performance satisfaisante et de sa participation pleine et entière au bon fonctionnement de l'organisation, sur une sécurité d'emploi ainsi que sur des possibilités de promotion et d'avancement hiérarchiques répétés. La relation entre l'individu et l'organisation s'inscrivait dans une perspective temporelle de long terme et, par voie de conséquence, elle était empreinte de prévisibilité et de continuité. Le nouveau contrat psychologique repose plutôt sur une relation d'emploi situationnelle qui s'inscrit dans une perspective de court terme et se

1. Watzlawick, P., J. Weakland et R. Fisch (1975, p. 97).

caractérisée par sa flexibilité et sa transférabilité. La sécurité d'emploi, même relative, était un élément constitutif essentiel de l'ancien contrat psychologique; dans le nouveau contrat psychologique, elle est remplacée par la contractualisation des emplois et l'employabilité des membres du personnel.

Ce nouveau contrat psychologique se distinguerait de l'ancien par le rejet du paternalisme managérial dans lequel l'individu demeure soumis à l'organisation, et par l'accent qu'il met sur la qualité et l'enrichissement du travail, donc des fonctions et des responsabilités formelles, sans oublier une habilitation nouvelle et soutenue des individus dans l'organisation. La participation volontaire individuelle et collective au bon fonctionnement de l'organisation ne repose donc plus sur un encadrement managérial rigide, mais au contraire sur une autonomie élevée de tout un chacun.

Soucieux de souscrire à l'accroissement de l'efficacité et de l'efficience organisationnelles en libérant le potentiel créatif et entrepreneurial des fonctionnaires, ce nouveau contrat psychologique crée toutefois de nouvelles attentes individuelles et collectives en changeant la nature des obligations de l'organisation envers les fonctionnaires. Ce souci d'efficience et d'efficacité accrues peut ainsi se voir frappé du sceau de l'incohérence dans l'hypothèse où l'organisation ne répond pas, du point de vue des fonctionnaires, à ces nouvelles attentes qui touchent autant les pratiques de gestion des ressources humaines que les valeurs et stratégies managérielles privilégiées par l'organisation. Lorsque les employés concluent au non-respect des engagements organisationnels liés au nouveau contrat psychologique, il y a perception de rupture ou de violation du nouveau contrat psychologique. Naissent alors de multiples problèmes pour le management, parmi lesquels un effritement du sentiment d'appartenance des employés à leur organisation.

Dans la mesure où ces problèmes découlant du nouveau contrat psychologique sont, par essence, nouveaux, les stratégies managérielles et les pratiques de gestion des ressources humaines nécessaires pour les vaincre ou, à tout le moins, les amenuiser d'une manière significative doivent elles aussi être nouvelles. Entre autres exemples, la question n'est peut-être pas tant de réduire le taux de roulement de l'ensemble des individus d'une organisation donnée, que de retenir des personnels clés.

Toutefois, malgré les pratiques de plus en plus courantes de maraudage et l'incertitude à l'égard des compétences et habiletés futures requises, la réduction des activités internes d'apprentissage mène inévitablement à l'obsolescence des compétences et, nécessairement, à l'obligation de recruter à l'extérieur de l'organisation. Encore faut-il ajouter que, même dans les organisations où le contrat d'employabilité a été adopté, seuls certains types d'employés profitent vraiment des programmes de perfectionnement et de formation. Pourtant, en l'absence de la promesse de sécurité d'emploi, l'élément de réciprocité central du nouveau contrat psychologique est la promesse de l'organisation de soutenir le développement des compétences stratégiques des individus afin d'accroître leur mobilité interne et externe.

Par ailleurs, alors que plusieurs textes récents explicitent l'évolution chronologique et conceptuelle du contrat psychologique², d'autres se concentrent sur les nouvelles approches managérielles, d'autres encore sur le rôle de la fonction ressources humaines et des professionnels en ressources humaines dans la détermination des obligations réciproques et le respect des termes du nouveau contrat psychologique³.

Malgré l'allure descriptive de cet ouvrage, nous tentons de répondre à des questions qui, si l'on se fie à la multiplicité des œuvres nord-américaines et européennes sur le sujet, suscitent des discussions intéressantes et utiles. Nous cherchons donc à comprendre l'évolution du contrat psychologique de travail en étudiant la transformation des relations d'emploi dans des administrations publiques complexes soumises, surtout depuis le début des années 1980, à de laborieux processus de modernisation et de renouvellement des effectifs.

En outre, notre approche se veut résolument systémique. Elle envisage les administrations publiques comme des sous-systèmes de l'environnement, la gestion des ressources humaines comme un sous-système des administrations publiques, les relations d'emploi comme un sous-système de la gestion des ressources humaines, la socialisation organisationnelle et l'apprentissage continu comme des sous-systèmes du système des relations d'emploi. Tous les systèmes analysés satisfont aux critères et définitions d'un système finalisé, à savoir des éléments interdépendants, organisés selon des principes directeurs qui permettent de transformer des intrants (*inputs*) en extrants (*outputs*) selon certaines finalités, et tous les éléments extérieurs sont considérés comme faisant partie de l'environnement⁴. Cette approche nous permet d'intégrer les changements de l'environnement qui peuvent avoir un impact politique, économique et social sur les administrations publiques et, par voie de conséquence, sur leurs choix stratégiques de gestion des ressources humaines, puis sur leurs relations d'emploi. Nous verrons des éléments de l'environnement qui nous semblent cruciaux, comme les caractéristiques de la population pour l'environnement externe et l'encadrement de la gestion des ressources humaines pour l'environnement immédiat. Précisons que notre approche rejoint l'analyse stratégique, fonction systémique d'adaptation, car les systèmes qui nous intéressent ne sont pas conçus comme des mécaniques qui s'autorégulent, mais bien comme des fonctions où les personnes occupent un rôle fondamental. Ainsi, puisque toutes les composantes du système sont liées les unes aux autres, les décisions traduites en objectifs, stratégies et ressources pour les unes constituent les contraintes des autres⁵.

-
2. Voir, par exemple, Csoka, L.S. (1995); Ehrlich, C.J. (1994); O'Reilly, B. (1994); Stroh, L.K., J.M. Brett et J.H. Reilley (1994); Kissler, G.D. (1994); Parks, J.M. et D.L. Kidder (1990).
 3. Voir, par exemple, Guzzo, R.A. et K.A. Noonan (1994); Parks, J.M. et D.A. Schmedemann (1994); Rousseau, D.M. et M.M. Greller (1994); Wils, T., C. Labelle et G. Guérin (2006).
 4. Gow, J.I. (1986, p. 7-8).
 5. *Op. cit.*, p. 9.

S'est posé ensuite le choix des exemples pratiques à intégrer dans l'ouvrage. Nous avons rapidement réalisé qu'aborder tous les paliers de gouvernement et les réseaux aurait été une mission impossible, pour deux raisons principales : premièrement, à cause de l'ampleur qu'aurait prise une telle étude ; deuxièmement, à cause de la difficulté probable qu'aurait eue le lecteur à se retrouver d'un chapitre à l'autre. Nous avons donc délibérément opté pour l'administration publique fédérale du Canada comme modèle d'application des concepts théoriques. L'administration publique québécoise est occasionnellement utilisée – elle fait l'objet d'une section spéciale sur la modernisation des administrations publiques et de quelques encadrés. Toutefois, le cédérom annexé à cet ouvrage comprend des cas de tous les paliers de gouvernement, et même d'administrations publiques française et belge. Tout lecteur y trouvera donc le secteur de l'administration publique qui l'intéresse et pourra l'examiner à l'aide des théories comprises dans l'ouvrage.

La première partie de l'ouvrage traite de l'environnement des administrations publiques et de la gestion des ressources humaines. Tout comme les autres employeurs, les administrations publiques sont touchées par les transformations du milieu du travail qui réagit aux évolutions de l'environnement. Les analyses de l'environnement servent non seulement à appuyer les stratégies de ressources humaines, mais aussi à cerner les besoins actuels et futurs de l'organisation. Dans les années à venir, les questions entourant la démographie, les sciences et la technologie, l'économie et le marché du travail, la société et la culture, l'environnement, la gouvernance, l'effectif des administrations publiques ainsi que leurs objectifs opérationnels et leur façon de gérer leurs ressources humaines, pour ne nommer que celles-là, se poseront avec de plus en plus d'acuité. Le temps nous dira si les questions abordées dans ce premier chapitre se confirmeront. Pour bien comprendre le présent, il faut connaître le passé. C'est pourquoi le chapitre 2 de l'ouvrage aborde l'incontournable mouvement de modernisation de l'administration publique fédérale du Canada et provinciale du Québec. Comme nous le comprendrons au fur et à mesure que nous développerons les notions pertinentes à cet ouvrage, ce mouvement est à la base de la transformation du système des relations d'emploi dans les administrations publiques et, par ricochet, du nouveau contrat psychologique de travail qui unit les employés et leurs employeurs. Le chapitre 3 offre la première perspective systémique de l'ouvrage, celle de l'organisation, présentée comme un sous-système de l'environnement auquel elle tente de s'adapter.

La deuxième partie de l'ouvrage est consacrée au contrat psychologique et aux nouvelles relations d'emploi. Le chapitre 4 présente une analyse approfondie de l'histoire du concept de contrat psychologique de 1938 à nos jours. Il permet également d'en comprendre les fondements et les ancrages à la théorie de l'échange social et à la norme de réciprocité, ainsi que l'évolution de sa conceptualisation. L'approche moderne de Rousseau, particulièrement influente dans les ouvrages spécialisés, est aussi examinée en détail et mise en relation avec d'autres approches, comme celle de la perspective organisationnelle. La mesure de l'utilité du concept de contrat psychologique est ensuite abordée brièvement, mais suffisamment pour saisir

sa capacité à expliquer la perception qu'ont les employés du support organisationnel, de l'échange entre le supérieur et ses subordonnés et de la justice organisationnelle. La sixième section de ce chapitre explique la transformation de l'ancien au nouveau contrat psychologique. Vient ensuite, dans la septième section, l'arrimage entre le nouveau contrat psychologique et le nouveau management public, le premier devant être compris comme élément constitutif du second. Quant aux éléments constitutifs du contrat psychologique même, les deux principaux sont la sécurité d'emploi et l'employabilité. Ils font l'objet de la huitième section. La neuvième et dernière section de ce quatrième chapitre aborde l'enjeu du capital humain. Ici, les gouvernements et les organisations sont interpellés : considère-t-on les ressources humaines comme un coût ou comme une valeur ajoutée ? Les expériences du Québec, de la France et de la Belgique en matière d'interventionnisme de l'État dans le développement de l'employabilité des individus sont présentées.

Le chapitre 5 aborde un phénomène en émergence : la création de conditions personnelles individuellement négociées (COPIN). Ces ententes particulières peuvent être conclues avant de joindre une organisation ou subséquemment. Ce chapitre permet de saisir les distinctions entre les relations d'emploi traditionnelles caractérisées par des conditions de travail standards et les relations plutôt individualisées, plutôt flexibles et souvent informelles et implicites. Comme nous le verrons, la croissance de telles ententes dans les milieux de travail pourrait avoir des conséquences importantes, comme de complexifier les relations d'emploi, de développer chez certains employés des perceptions d'injustice, de glisser vers des ententes illégales et du favoritisme, de transférer à l'individu la responsabilité de négocier ses conditions de travail – les ententes standards sont conclues avec les représentants de l'employeur comme les services de ressources humaines, tandis que les ententes particulières sont le fruit d'une relation de confiance d'un employé avec son supérieur immédiat et toute autre personne ayant le pouvoir d'agir sur ses conditions de travail.

Le chapitre 6 se penche sur les réactions des employés qui croient que leurs employeurs n'ont pas tenu leurs promesses. Selon le degré d'implication émotive de l'individu, il s'agira de la rupture ou de la violation du contrat psychologique, auxquelles est associée une gradation d'attitudes et de comportements correspondants. Les réactions les plus fréquentes dans les écrits, par exemple l'engagement organisationnel, sont expliquées à l'aide de modèles et de typologies appropriés.

Le chapitre 7 nous ramène à l'approche systémique. Ici, la perspective systémique des relations d'emploi est examinée très en détail à l'aide du modèle théorique de Bamberger et Meshoulam (2000). Pour bien saisir toutes les subtilités de ce système, le cœur de notre ouvrage, nous l'avons d'abord ancré dans son système de gestion des ressources humaines dont nous expliquons toutes les composantes. Les stratégies de ressources humaines sont abondamment décrites en fonction non seulement de leurs finalités et de leurs moyens, mais aussi des trois domaines du système des relations d'emploi, soit : le système d'adaptation à la production, le système d'aide aux membres du

personnel et le système de gouvernance du travail. Quatre stratégies principales font l'objet d'une analyse approfondie: la stratégie de contingence, la stratégie paternaliste, la stratégie de contractualisation et la stratégie de partenariat.

Les chapitres 8 et 9 sont consacrés aux deux principaux processus de création des contrats psychologiques: la socialisation organisationnelle et l'apprentissage continu. Pour ce qui est de la socialisation organisationnelle, on réalise que son impact sur le contrat psychologique est significatif. Plusieurs variables entrent ici en ligne de compte, comme le choc de la réalité des recrues et leurs caractéristiques individuelles, le type de socialisation mis en place dans l'organisation, la phase de socialisation, la circulation de l'information, les pratiques de gestion des ressources humaines liées au processus de socialisation organisationnelle (p. ex., celles du recrutement et de la sélection). Les concepts de socialisation et de carrière organisationnelles sont ensuite mis en relation. La question qui se pose ici est celle de la possibilité de faire carrière dans les administrations publiques avec ce nouveau contrat psychologique des relations d'emploi. Deux approches permettent de réfléchir à des réponses possibles: l'approche interactionniste (ou encore, organisationnelle ou traditionnelle) et l'approche individualiste (avec ses nouvelles métaphores comme celle de la carrière nomade). La question des valeurs générationnelles est devenue un sujet incontournable quand on parle de carrière: les caractéristiques et aspirations des quatre générations présentement au travail sont donc abordées dans la neuvième section de ce chapitre. La dixième et dernière section présente le cas de la carrière dans l'administration publique fédérale du Canada.

Nous avons choisi d'analyser l'apprentissage des employés (chapitre 9) sous l'angle systémique. Nous établissons d'abord les liens entre les processus de socialisation et d'apprentissage des employés, aussi selon une perspective systémique, puis nous présentons ce dernier comme un moyen de réaliser les objectifs de changement qu'une organisation se fixe en permettant à ses employés de s'adapter. Ce système est décrit avec moult détails à l'aide des nombreuses théories de l'apprentissage individuel, comme le socioconstructivisme et l'interaction sociale, et de l'apprentissage organisationnel, comme le behaviorisme et l'apprentissage par l'action. La dernière section de ce chapitre présente le cas de l'apprentissage continu dans la fonction publique fédérale du Canada.

Le dernier chapitre de cette deuxième partie, le chapitre 10, fait brièvement état de la recherche sur le contrat psychologique. À ce jour, les travaux sur ce sujet ont plutôt contribué à semer la confusion tellement le nombre d'éléments analysés est élevé et varié. Même les notions de base que sont les promesses, les obligations et les attentes ne sont pas encore clarifiées. Et comme les résultats des études quantitatives manquent de stabilité, il est téméraire de se fier aux résultats des analyses factorielles. Les concepts de rupture et de violation du contrat psychologique sont flous et les tentatives de les clarifier n'ont pas donné de résultats probants. Le fait qu'on n'ait pris en compte que la perception de l'individu suscite également beaucoup d'interrogations dans la communauté des chercheurs. Certains auteurs suggèrent donc le développement de modèles plus globaux incluant la perspective de l'employeur. Finalement, la question

de la gestion du contrat psychologique commence à émerger. La possibilité de transformer des promesses implicites en promesses explicites est avancée, mais ne semble pas satisfaisante.

La conclusion de l'ouvrage porte sur la fonction ressources humaines des administrations publiques et sur les nouveaux rôles des collectivités de ressources humaines dans ces nouvelles relations d'emploi. Un bref historique de la transformation de la fonction personnel en fonction ressources humaines est d'abord brossé; à travers le temps, l'administration du personnel est devenue la gestion des ressources humaines, puis le développement social. Cette transformation a nécessairement eu des impacts sur les rôles et les compétences des professionnels en ressources humaines, qu'ils soient cadres ou non. Pour les expliquer, deux modèles utiles à la réflexion ont été décrits: celui de Dave Ulrich et celui de Thierry Wils et ses collègues. Finalement, la question des administrations publiques comme employeurs de choix s'est posée d'elle-même. La fonction publique fédérale du Canada a été prise comme modèle et examinée selon des perceptions externes et internes. On réalisera que peu d'organisations ont subi autant de changements que les administrations publiques au cours des vingt-cinq dernières années. On verra également que ce sont les employés qui font la valeur des organisations. La complexité des administrations publiques se mesure non seulement aux défis qu'elles doivent relever, mais aussi aux compétences que ses employés doivent posséder.

Notre ouvrage propose donc d'étudier le nouveau contrat psychologique dans les administrations publiques en privilégiant une approche systémique. Il se distingue des autres écrits spécialisés non seulement parce qu'il met l'accent sur les dynamiques structurelle et culturelle qui lient ses différentes composantes (recherche d'équilibre entre l'ancien et le nouveau contrat psychologique, habilitation et employabilité des membres du personnel, stratégies de ressources humaines, etc.), mais aussi parce qu'il s'intéresse à des organisations publiques complexes, tandis que la quasi-totalité des écrits s'est penchée sur le nouveau contrat psychologique dans la grande firme privée. En outre, aucun ouvrage de langue française sur le contrat psychologique de travail n'est encore paru en Amérique du Nord, alors que ce sujet a déjà été étudié dans un très grand nombre d'écrits internationaux, ce dont témoigne la liste des références bibliographiques qui apparaît à la fin de ce livre. Qui plus est, à notre connaissance, aucun ouvrage n'a tenté d'expliquer l'approche systémique de la gestion des ressources humaines de façon aussi approfondie.

Évidemment, soucieux de dépasser les seuls intérêts de la recherche universitaire, nous nous sommes donné pour objectif central de contribuer au renouvellement de la pensée pragmatique en gestion des ressources humaines. Nous présentons d'ailleurs à la fin de chaque chapitre les mots et locutions clés, des questions de réflexion et des suggestions de lecture. Il est clair que de nombreux acteurs organisationnels se sentiront interpellés: actionnaires, management, cadres, salariés, syndicalistes, politiciens, associations professionnelles; experts, consultants, enseignants et chercheurs non seulement des domaines du management public et de la gestion des ressources humaines, mais aussi de

plusieurs autres domaines tels que la psychologie sociale, la psychologie industrielle et organisationnelle et le comportement organisationnel. Bref, toutes les disciplines qui s'intéressent de près ou de loin aux questions humaines des organisations devraient trouver leur compte dans le présent ouvrage.



PARTIE

L'ENVIRONNEMENT

DES ADMINISTRATIONS

PUBLIQUES

Toute analyse systémique implique la connaissance de l'environnement. La compréhension des tendances actuelles facilite non seulement la formulation de solutions pertinentes et efficaces pour répondre aux besoins des ressources humaines d'aujourd'hui, mais aussi la

réflexion sur des questions susceptibles de se poser demain. Comme tous les autres types d'entreprises, les administrations publiques peuvent tirer profit de l'analyse de leur environnement¹.

Cette première partie a donc pour but d'examiner les principales tendances récentes des environnements externe et interne qui ont un impact sur l'administration publique canadienne et québécoise et, par voie de conséquence, sur la gestion des ressources humaines. C'est ce que couvrira le premier chapitre. Le deuxième chapitre exposera l'incontournable mouvement de modernisation de l'administration publique fédérale du Canada et provinciale du Québec. Ce mouvement est à la base de la transformation du système des relations d'emploi dans les administrations publiques. Dans le troisième chapitre, nous élaborerons en détail l'approche systémique de l'organisation, en prenant pour modèle l'administration publique fédérale du Canada.

1. Canada. Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (2005).

CHAPITRE



L'environnement de la gestion des ressources humaines des administrations publiques

Après avoir brossé rapidement le tableau des évolutions de l'environnement externe, pour nous attarder ensuite plus longuement à l'environnement interne, nous constaterons que ces évolutions concourent non seulement à la création de nouvelles relations d'emploi, mais aussi à l'obligation pour la fonction ressources humaines de

relever de nouveaux défis. Nous examinerons également quelques valeurs et atouts des administrations publiques qui pourraient en faire des employeurs de choix, donc qui mériteraient d'être exploités¹.



L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

Avec l'appui du rapport de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada², nous abordons ici, mais brièvement toutefois, les évolutions de l'environnement externe concernant 1) la population, 2) l'économie et le marché du travail, 3) la société et la culture, 4) les sciences et la technologie, 5) l'environnement et 6) la politique et la gouvernance.

1.1.1 La population

Le Canada et le Québec, comme d'autres pays industrialisés, subissent des changements démographiques importants. En ce qui a trait au **vieillessement de la population**, si on compare, par exemple, la population du Québec avec celle des autres provinces canadiennes, des États-Unis et des pays européens, on constate qu'elle est relativement jeune, mais les tendances démographiques révèlent qu'elle se classera éventuellement parmi les plus vieilles: alors que les personnes âgées de 65 ans et plus formaient environ 12% de la population du Québec en 1996, ce qui en faisait l'une des sociétés industrialisées les plus jeunes, cette proportion atteindra plus de 20% en 2031, ce qui en fera l'une des plus vieilles³. En 2050, la population au Canada et au Québec se situera respectivement à 25,8% et à 27,9%⁴. Conséquence directe du passage rapide d'une surfécondité à une sous-fécondité et d'un accroissement de l'espérance de vie, le vieillissement de la population aura des incidences socioéconomiques très importantes. Ces chiffres aident à comprendre pourquoi les gouvernements sont, en matière de gestion des ressources humaines, de plus en plus attentifs à la question du renouvellement des effectifs. Le vieillissement de la population aura des impacts sérieux sur le marché du travail⁵ où le problème du transfert des connaissances se posera avec de plus en plus d'acuité. La pénurie de main-d'œuvre frappera surtout les organisations publiques et privées exigeant un haut niveau de connaissances – principalement dans les domaines des services

-
1. Nous reviendrons sur la notion de l'employeur de choix dans la conclusion de cet ouvrage.
 2. Canada. Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (2005).
 3. Québec, Portail Québec, Portrait, Démographie, <www.gouv.qc.ca>, page consultée le 4 avril 2007.
 4. Institut de la statistique du Québec (2007), <www.stat.gouv.qc.ca>, page consultée le 4 avril 2007.
 5. Communauté économique européenne (CEE) (1992).

professionnels, scientifiques, techniques et de la gestion⁶. Il semble aussi que les employeurs soient préoccupés par les questions de fidélisation et d'intensification de l'utilisation des talents de leurs ressources humaines⁷.

Quant aux *femmes*, elles continuent d'être désavantagées sur le plan économique par rapport aux hommes. En 2003, 57 % des femmes canadiennes de 15 ans et plus avaient un emploi, comparativement à 68 % pour les hommes ; en outre, 28 % des femmes travaillaient à temps partiel comparativement à 11 % pour les hommes. De plus, les femmes restent concentrées dans les emplois qui leur ont été traditionnellement réservés : enseignement, services de santé, soutien administratif, secteur de la vente et des services. Cette situation interpelle non seulement les gouvernements, mais aussi chacune des administrations publiques prise individuellement, qui doivent trouver des accommodements pour ces femmes qui travaillent et continuent de consacrer plus de temps que les hommes aux travaux ménagers et aux soins apportés à la famille⁸.

Quant à l'*immigration*, elle est responsable de 60 % de la croissance de la population au cours de la dernière décennie, et ce taux devrait atteindre 75 % d'ici 2016 ; elle contribue donc substantiellement à la croissance démographique du Canada. La population du Canada a augmenté de 5,4 % en cinq ans, celle du Québec, de 4,3 %. En plus, les citoyens du Québec quittent la province en moins grand nombre que durant les années 1970⁹. Mais, malgré ce bilan démographique positif, le Québec occupe une place de moins en moins importante au Canada : en 1966, les Québécois représentaient 28,9 % de la population canadienne ; en 2001, 24,1 % ; aujourd'hui cette proportion est de 23,9 %¹⁰.

L'intégration des immigrants à la société et au marché du travail nécessitera la mise en place de programmes et services spéciaux (p. ex., la formation linguistique et la préparation au marché du travail). En outre, la *population autochtone* progresse deux fois plus rapidement et est beaucoup plus jeune que le reste de la population canadienne en général : de 1991 à 2016, la population autochtone devrait augmenter de 52 %, comparativement à seulement 22 % pour la population non-autochtone. Ces jeunes autochtones représentent une excellente source de travailleurs. Quant aux personnes handicapées, le vieillissement de la population pourrait bien donner lieu à une augmentation de leur nombre et, par voie de conséquence, à une augmentation du nombre d'employés souffrant d'incapacités, ce qui augmentera la demande d'aménagements des lieux de travail et de régimes de travail souples¹¹. Finalement, eu égard à la *composition linguistique*,

-
6. Statistique Canada et Conseil des ministres de l'Éducation (Canada) (1999). Indicateurs de l'éducation au Canada. *Rapport du programme d'indicateurs pancanadiens de l'éducation*, 24, <www.cmec.ca>.
 7. Lowe, G.S. (2002).
 8. Canada. Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (2005, p. 14-15).
 9. Chamberland, M. (2007, p. 1).
 10. Pineault, J.-P. (2007, p. 1).
 11. Canada. Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (2005, p. 21-22).

des mesures devront être mises en place pour soutenir l'immigration et les membres des minorités visibles dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais¹².

1.1.2 L'économie et le marché du travail

Face à l'évolution de son *environnement économique*, le Canada a entrepris de grandes réformes: la réforme fiscale, l'Accord du libre échange nord-américain, la réduction et la simplification des tarifs, la suppression des obstacles au commerce international, la privatisation des entreprises publiques, la modernisation du secteur public et la refonte des programmes relatifs au marché du travail pour promouvoir la participation à la vie active. En ce qui a trait au *marché du travail canadien*, des améliorations ont été constatées au chapitre de la vie active et de l'emploi: demande de travailleurs qualifiés à la hausse, disponibilité de travailleurs plus instruits, vieillissement de la population à laquelle on semble être en mesure de faire face; l'immigration et les femmes représentent, en ordre décroissant, les deux facteurs les plus importants de la croissance de la population active.

Notons que les administrations publiques sont plus vulnérables à l'incidence du vieillissement de la population à cause de l'âge plus avancé de leur effectif, de la souplesse des critères d'admissibilité à la retraite et de l'application de politiques internes qui rendent difficiles la retraite progressive ou le réengagement des retraités – la retraite anticipée devient un phénomène plus courant: le pourcentage des personnes canadiennes qui prennent leur retraite avant l'âge de 60 ans a bondi de 29 % en 1990 à 43 % en 2000. Notons également que la retraite anticipée est prise à un âge moins avancé dans le secteur public (58,5 ans) que dans le secteur privé (61,3 ans).

Par ailleurs, si les jeunes travailleurs ont des attentes différentes à l'égard du milieu du travail, il semble qu'ils soient à la recherche d'employeurs qui offrent de meilleurs avantages et des régimes de retraite, même s'ils ne croient pas occuper leur emploi actuel très longtemps. Enfin, de 1976 à 2002, le nombre de travailleurs indépendants a doublé au Canada: environ le tiers de ces travailleurs étaient des professionnels, des scientifiques et des techniciens. Les administrations publiques devront donc rivaliser avec leurs concurrents des secteurs privé et public pour recruter et maintenir en emploi les employés talentueux¹³.

1.1.3 La société et la culture

Entre autres phénomènes, le *mariage entre partenaires de même sexe* est devenu une réalité sociale dans plusieurs provinces canadiennes. Cette nouvelle situation aura des répercussions sur la gestion des droits des conjoints des employés et

12. *Id. ibid.*, p. 22-23.

13. *Id. ibid.*, p. 24-34.

des avantages sociaux liés aux obligations familiales, du point de vue des ressources aussi bien humaines que financières. Mentionnons également que le respect de l'éthique et des valeurs retient de plus en plus l'attention et devient donc essentiel.

En ce qui a trait aux *nouvelles conditions de travail, autrement dit aux nouveaux contrats psychologiques des relations d'emploi*, les employés signalent de plus en plus les échéances serrées et les pressions en faveur de l'accélération du rythme de travail, un plus grand nombre de problèmes de santé liés au stress, une plus grande difficulté à concilier travail et famille, une perception plus marquée de l'insécurité de l'emploi, particulièrement chez les femmes. Les réponses des administrations publiques aux pressions sociales et culturelles seront déterminantes pour leur réputation et leur image d'employeur, deux facteurs fondamentaux pour des candidats talentueux lors du choix d'une organisation où travailler¹⁴.

1.1.4 Les sciences et la technologie

Les administrations publiques sont des *milieux de travail informatisés*. Les initiatives mises de l'avant dans le domaine des sciences et de la technologie font partie des changements qui s'opèrent à un rythme effréné partout dans le monde et elles doivent être envisagées dans le contexte général d'une réorientation vers une *économie du savoir*. On prévoit que d'ici quelques années, plus de 70 % des nouveaux emplois créés au Canada exigeront des études postsecondaires. Les personnes qui ont un meilleur accès à la technologie et de meilleures compétences technologiques sont les hommes, les jeunes, les plus instruits et les groupes à revenu élevé. Le défi de la gestion des ressources humaines sera d'examiner les données démographiques sur le recrutement électronique pour assurer un accès égal à la technologie de façon à ne pas défavoriser les groupes désignés aux fins de l'équité en emploi¹⁵.

1.1.5 L'environnement

Les changements environnementaux risquent d'avoir d'importantes répercussions sur de nombreux aspects de la société canadienne: économie, santé, mobilité, réputation internationale, culture et valeurs. À long terme, ces changements pourraient avoir de profondes répercussions sur les priorités des administrations publiques qui devront s'assurer de disposer des compétences nécessaires pour exercer les nouvelles activités requises¹⁶.

14. *Id. ibid.*, p. 42-45.

15. *Id. ibid.*, p. 49-58.

16. *Id. ibid.*, p. 49-62.

1.1.6 La politique et la gouvernance

La façon dont un gouvernement décide de remplir ses mandats et d'interagir avec la population a une incidence directe sur les administrations publiques dans la mesure où elle influence la nature du travail ainsi que l'agencement des compétences requises pour l'accomplir. Il en va de même pour les relations qu'un gouvernement entretient avec les autres paliers de gouvernement, les administrations publiques, les gouvernements étrangers et le secteur privé.

1.2

L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE

Notre analyse de l'environnement interne des administrations publiques visera deux dimensions principales : l'effectif de la fonction publique et l'encadrement de la gestion des ressources humaines.

1.2.1 L'effectif de la fonction publique¹⁷

La *taille* de la fonction publique et, comme nous l'avons vu précédemment, la *composition* de son effectif évoluent constamment en réaction à des changements démographiques internes et à des influences extérieures.

Précisons d'abord la *structure*. La fonction publique est composée des *organisations publiques* suivantes¹⁸ :

- les ministères, chacun responsable d'un domaine particulier (p. ex., de la santé, de la sécurité publique);
- les organismes municipaux qui incluent les municipalités et leurs regroupements (municipalités régionales de comté et communautés urbaines) dont la marge d'autonomie est plus ou moins forte selon qu'ils choisissent leurs propres dirigeants politiques et administratifs et/ou font l'objet de subventions gouvernementales;
- les organismes autonomes qui possèdent une personnalité juridique et leur propre comptabilité, mais qui dépendent étroitement de leur ministère de tutelle (p. ex., les sociétés d'État et les sociétés de la Couronne); à une extrémité, on trouve les organismes financés par une dotation budgétaire du Conseil du Trésor, dont le personnel est régi par les règles de la Fonction publique et qui peuvent offrir leurs services gratuitement, ou presque, à leurs clients et bénéficiaires (p. ex., Régie de l'assurance-maladie du Québec); à l'autre extrémité, les organismes qui ont plus d'autonomie, qui ont leur propre conseil d'administration, qui prennent

17. Il est à noter que les informations contenues dans cette partie sont tirées principalement de Lemire, L. et Y.-C. Gagnon (2002, p. 15-28).

18. Parenteau, R. (1992, p. 49-73).

leurs propres décisions dans le cadre des attributions du gouvernement, et qui possèdent parfois leurs propres revenus (p. ex., Commission de la santé et de la sécurité au travail);

- les établissements publics des réseaux de l'éducation et de la santé et des services sociaux, dont l'autonomie est assurée par la présence d'un conseil d'administration, mais également limitée en matière de gestion des ressources humaines par la loi et les règlements;
- les entreprises publiques qui comprennent des entreprises de services publics essentiels jouissant d'un statut de monopole complet ou partiel (p. ex., Hydro-Québec, Postes Canada), des entreprises qui jouissent d'une situation de monopole mais dont les services ne sont pas jugés essentiels et sont offerts gratuitement, ou presque (p. ex., Radio-Canada), ou encore vendus à des prix du marché fixés par des monopoles fiscaux indirects (p. ex., Loto-Québec);
- les entreprises publiques commerciales, industrielles ou financières dont la propriété totale, majoritaire ou principale est détenue par le gouvernement (p. ex., Caisse de dépôt et placement du Québec, Banque de développement du Canada).

Pour ce qui est de la *taille* de la fonction publique, le nombre d'employés y est considérable, ce qui implique la gestion d'une grande proportion de la main-d'œuvre active. Parmi les organisations canadiennes, la fonction publique fédérale est unique: unique par sa taille – aucune autre organisation au Canada ne s'approche de 200 000 employés; et unique par son caractère politique pancanadien – aucune autre organisation au Canada ne présente une telle distribution géographique de son personnel¹⁹. En ce qui concerne la fonction publique du Québec, elle avait à son emploi 67 535 équivalents temps complet en 2005-2006²⁰. Ces deux paliers de fonction publique se caractérisent aussi par leurs cultures managérielles fortes qui en font des organisations respectées, mais aussi des systèmes difficiles à réformer.

Notons également que les défis que pose la situation économique ont placé les administrations publiques devant l'obligation de s'adapter rapidement au bouleversement de leurs habitudes de fonctionnement et provoqué une

19. Larson, P. et D. Zussman (2006, p. 3). Notons qu'au 31 décembre 2006, la fonction publique du Canada avait à son emploi, toutes catégories d'emploi confondues, 186 360 fonctionnaires partout au Canada. <laws.justice.gc.ca/fr/notice/index>, 28 février 2007.

20. Les chiffres pour l'année 2005-2006 indiquent également que le total des équivalents temps complet (ETC) utilisés est largement composé d'employés réguliers (80,7%). Les employés occasionnels représentent 18% du fonctionnariat québécois. Notons également que les années 2004-2005 et 2005-2006, avec une diminution de plus de 3000 ETC, marquent un changement de tendance attribuable à la mise en œuvre du *Plan de gestion des ressources humaines* de juin 2004. Par le remplacement d'un seul départ à la retraite sur deux, ce plan entraînera, à terme, une diminution de 20% de la fonction publique québécoise entre 2004 et 2014. Par contre, les recrutements d'employés réguliers ont doublé en 2005-2006 comparativement à ceux de 2004-2005 (ENAP – L'Observatoire de l'administration publique, 2006, p. 3, <www.etatquebecois.enap.ca>, 28 février 2007).

forte tension sur les effectifs puisque les dépenses en ressources humaines représentent une proportion considérable de leurs budgets. Comme la marge de manœuvre quantitative continuera d'être de plus en plus réduite, la dimension qualitative, c'est-à-dire la gestion des compétences des ressources humaines, deviendra de plus en plus stratégique. De fait, la *légitimité* du secteur public est liée à l'efficacité et à la qualité de la prestation des services. Alors que les administrations publiques ont véhiculé pendant un certain temps une image de progrès et de modernité, elles souffrent aujourd'hui d'une image d'archaïsme et de rigidité. Les citoyens s'attendent maintenant à un service sur mesure, adapté à leurs besoins propres. La capacité des administrations publiques à rendre des services de qualité au moindre coût sera déterminante pour leur avenir. La situation est donc complexe et les administrations publiques devront entreprendre un certain nombre d'actions pour améliorer non seulement leur propre fonctionnement, mais aussi celui des services publics. La gestion des ressources humaines constitue un moyen, parmi d'autres, de relever le défi.

1.2.2 L'encadrement de la gestion des ressources humaines

L'une des particularités des administrations publiques est que la gestion des ressources humaines y fait l'objet d'un encadrement exceptionnel²¹. En cette matière, le statut du personnel de l'État appelé à soutenir les gouvernements, donc le statut des membres de la fonction publique, est une question stratégique importante. Au Québec, la fonction publique s'est dotée d'un *régime de carrière* tel que le gouvernement puisse s'appuyer sur un personnel compétent parce qu'il est recruté sur la base du mérite²², neutre parce qu'il est dépolitisé et stable parce qu'il est engagé pour une durée indéterminée plutôt que pour un mandat fixe.

21. Borgeat, L. (1996).

22. Sans entrer dans les détails de ce que le mot **mérite** signifie ou non, il est important de mentionner que sa définition paraît facilement susceptible d'interprétations diverses. Selon la Commission de la Fonction publique du Canada (CFP), le **mérite** est la sélection d'un individu considéré comme le mieux qualifié après comparaison avec les qualifications d'autres individus. Mais ce qu'il reste à définir, c'est *qui* et *combien d'autres* il devrait y avoir, et *comment* comparer ces individus. Même en ce qui concerne l'idée de recruter *celui qui apparaît le mieux qualifié*, les changements successifs de critères au cours des deux dernières décennies, qui ont amené à inclure le sexe, la race et les incapacités physiques, ont probablement contribué à la vague de relativisme que l'on trouve dans les écrits sur le service public. Officiellement, le mérite et le processus garant de son application sont encore toujours définis par la CFP, mais les fonctionnaires font consciemment une différence entre *le principe du mérite* et *la règle ou le processus du mérite*. Et le scepticisme à l'égard des règles peut avoir été encouragé par l'augmentation des délégations de pouvoirs et des instructions d'exclusion qui vont clairement à l'encontre du processus basé sur le critère du mérite. La délégation des pouvoirs de recrutement et l'application d'ordres d'exclusion ont habituellement pour résultat de suspendre ou de modifier de façon significative l'application des critères de la CFP (pour plus de détails, voir Gow, J.I. et F. Simard (1999, p. 81-99). En vertu de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* canadienne, une nomination est fondée sur le **mérite** lorsque, selon la CFP (ou son représentant), la personne à nommer possède les qualifications essentielles pour le travail à accomplir; elle tient compte de toute qualification supplémentaire pouvant être un atout, des exigences opérationnelles ou des besoins actuels et futurs de l'organisation. <www.hrma-agrh.gc.ca>, p. 4, 28 février 2007.

Cette dernière caractéristique, qui fait en sorte que l'engagement d'un employé pour un poste ne peut être remis en question du seul fait de la fin du mandat qui y serait rattaché, reçoit diverses appellations selon les systèmes juridiques : on parlera d'employé doté de la permanence dans le cas du Québec, d'employé à durée indéterminée dans le cas du fédéral ; on parlera aussi d'employé régulier par opposition à temporaire pour désigner celui qui bénéficie du plein statut de fonctionnaire prévu par la loi. Le régime québécois a ceci de particulier que, partout dans le secteur public, il ajoute à la permanence un régime de sécurité d'emploi quasi absolu. Ces deux notions sont d'ailleurs souvent considérées comme équivalentes.

Dans l'*administration publique québécoise*, la sécurité d'emploi offerte aux employés permanents leur attribue la forme la plus poussée d'assurance qui puisse être accordée : en effet, l'employeur ne peut pas procéder à des licenciements, au sens de cessations d'emploi, pour des motifs fondés sur les exigences du service ou les conditions économiques de l'entreprise. Le fonctionnaire permanent a donc l'assurance de conserver un emploi, même en cas de pénurie de travail résultant, par exemple, de la réduction d'effectifs ou de la réorganisation administrative. Cette protection constitue un volet économique ajouté à la permanence, laquelle compte aussi un volet politique en protégeant le fonctionnaire contre les renvois arbitraires, par exemple, pour des raisons partisans. Comme leurs collègues de la fonction publique, la quasi-totalité des employés permanents des réseaux de l'éducation et de la santé et des services sociaux bénéficient de la sécurité d'emploi, laquelle est acquise après une certaine période de service continu. **La perspective de carrière, la sécurité financière et le statut que sous-tend la sécurité d'emploi constituent des facteurs d'attraction indéniables dans le recrutement des meilleurs candidats.**

Quant à la *fonction publique fédérale*, elle s'est développée pendant de nombreuses décennies sans que la sécurité d'emploi soit formellement accordée aux employés. La sécurité d'emploi n'aura été accordée aux fonctionnaires fédéraux qu'au début des années 1990, au moment où leur gouvernement s'apprêtait à se réorganiser et à réduire son effectif de façon importante. Cette protection a dû être rapidement mise de côté par la loi et rachetée par les programmes destinés à indemniser les employés touchés par la perte de celle-ci. La règle n'aura eu finalement pour rôle que de protéger les employés contre les initiatives gouvernementales de réduction des effectifs pouvant mener à leur licenciement. Cette caractéristique de la fonction publique fédérale, réputée pour son professionnalisme²³, n'a pas empêché celle-ci d'être dotée d'un personnel neutre, compétent et stable.

23. La fonction publique professionnelle et non partisane est celle où les leaders politiques travaillent en partenariat avec les employés de l'État. Cela suppose que ces derniers soient des conseillers bien informés, capables d'aider le gouvernement à mener à bien sa stratégie. Cela suppose également que la fonction publique ait les connaissances spécialisées et le savoir-faire nécessaires pour moderniser continuellement ses services, et qu'elle se charge de moderniser ses institutions pour répondre aux besoins changeants des citoyens et de la société (Gouvernement du Canada. Rapport du Comité sur l'apprentissage et le développement, 2000).

Une autre particularité de la gestion des ressources humaines au sein des administrations publiques réside dans l'exigence d'une gestion du patrimoine humain, puisque les *flux d'entrées et de départs* y sont, sauf exception comme dans les cas de réduction des effectifs des années 1990, assez faibles. Ainsi, les administrations publiques n'ont pas comme tradition de recruter massivement sur le marché du travail externe pour s'adapter aux évolutions de l'environnement qui ont un impact sur le contenu des emplois. Par conséquent, les administrations publiques ont pris l'habitude de transformer les compétences existantes sans s'occuper d'en acquérir de nouvelles, pour s'efforcer de gérer ainsi par les stocks plutôt que par les flux²⁴. L'adaptabilité des structures publiques doit ainsi s'effectuer à l'interne plutôt qu'à l'externe, ce qui rend fondamentale la gestion de leur patrimoine humain.

Cette situation implique notamment que le *développement des compétences* des ressources humaines revêt une importance stratégique, que les processus de recrutement et de sélection sont fondamentaux et que la mobilité fonctionnelle constitue une assurance contre l'incapacité d'adaptation future. Non seulement est-il nécessaire de fournir un effort de développement des compétences qui soit significatif, mais encore faut-il faire évoluer l'ensemble des ressources humaines, quelles que soient leurs capacités d'apprentissage. Quant à l'efficacité des processus de recrutement et de sélection, elle est essentielle en ce sens que les erreurs dans ces domaines sont difficiles à réparer. Enfin, si la mobilité fonctionnelle est aujourd'hui une réalité dans certaines administrations publiques, il existe encore de nombreux individus qui occupent le même poste pendant dix, quinze ou même vingt-cinq ans, souvent sans que le contenu de l'emploi se soit transformé et les ait obligés à évoluer au même rythme.

Une troisième particularité des administrations publiques réside dans le fait qu'une partie importante de l'appareil gouvernemental est formé d'*organismes centraux*, tels que le Conseil du Trésor et le Bureau du conseil privé, ce qui rend complexe la gestion des ressources humaines. Ces organismes constituent le lien entre les politiciens et la bureaucratie, et exercent une influence directe

24. Les notions de *gestion des stocks* et de *gestion des flux* dans la gestion des ressources humaines relèvent d'un emprunt terminologique assez contestable, dans la mesure où il paraît difficile de penser que les hommes au travail constituent un *stock* comme les autres. C'est pourtant l'expression utilisée pour désigner les actions touchant le personnel existant. En effet, si la *gestion des flux* fait référence à la gestion des *entrées* et des *départs*, donc à la gestion des recrutements et de la mobilité externe, la *gestion des stocks*, elle, vise à adapter ou à bien faire *fructifier le patrimoine humain* d'une structure, c'est-à-dire à développer les compétences des agents et à bâtir les conditions susceptibles de favoriser leurs motivations. Si une entreprise privée peut faire le choix de *gérer par les stocks* ou *par les flux*, le secteur public, lui, consacre forcément l'essentiel de ses actions de gestion des ressources humaines à la *gestion des stocks*, puisque les flux y sont structurellement faibles, et risquent de l'être encore davantage dans les années qui viennent. Cette notion de *capital*, ou de *patrimoine humain*, est donc encore plus intéressante dans les services publics, en ce sens qu'elle pose le problème différemment. Les agents ne sont plus seulement un *stock*, mais un *capital* ou un *patrimoine* dont la valeur peut augmenter ou bien, au contraire, se dégrader en fonction de la qualité de la gestion qui y est menée. Or les capacités d'adaptation d'une structure sont d'abord largement dépendantes de ce *capital humain* et du *patrimoine de compétences et de motivations* dont elle dispose (Batal, C., 1997).

sur d'importantes initiatives d'orientation et sur l'élaboration des politiques gouvernementales en matière de gestion des ressources humaines. Par exemple, les organismes centraux du gouvernement du Québec sont chargés de nombreuses responsabilités : établir, au nom du gouvernement, une politique générale de gestion des ressources humaines et en évaluer la réalisation ; fixer l'effectif maximal pour chaque ministère et organisme, ainsi que la classification des emplois et de leurs titulaires ; définir les modes de dotation pour combler des emplois et réglementer le recrutement et la promotion des fonctionnaires ; préciser les conditions et modalités pour le recensement, la mise en disponibilité et le placement des fonctionnaires en surnombre ; déterminer la rémunération, les avantages sociaux et les autres conditions de travail des fonctionnaires ; négocier les conventions collectives, en surveiller et en coordonner l'application ; établir des programmes d'accès à l'égalité ; fournir des conseils en matière de gestion et d'organisation administrative ; faire des recherches, études et enquêtes en matière de gestion des ressources humaines, les coordonner avec celles effectuées par les ministères et organismes, et en assurer la diffusion ; instaurer et maintenir, en collaboration avec les ministères et organismes, un système de planification et de développement de la carrière du personnel d'encadrement ; mettre sur pied un système intégré d'information pour la gestion des ressources humaines ; vérifier le caractère impartial et équitable des décisions qui touchent les ressources humaines ; s'assurer de l'observation de la loi et de ses règlements relativement au système de recrutement et de promotion des employés²⁵.

En cette matière, le *Plan de modernisation 2004-2007 de la fonction publique* québécoise propose une centralisation administrative qui accroît l'asymétrie à la faveur du Conseil du Trésor, et la création de trois agences centrales qui empièteront directement sur les activités stratégiques des ministères, dont le Centre des services administratifs qui vise à centraliser la gestion des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles²⁶. Quant au gouvernement du Canada, il adoptait en 2003 la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique (Partie 3 de la Loi sur la modernisation de la fonction publique)* qui vise à moderniser la dotation en personnel et clarifie les rôles et responsabilités incombant à la Commission de la fonction publique, au Conseil du Trésor, aux administrateurs généraux et au nouveau Tribunal de la dotation de la fonction publique.

Enfin, le *principe de l'annualité budgétaire* renvoie à la notion de poste ou d'emploi budgétaire. Cela pose le défi de la réalisation de la *planification des ressources humaines*. Toutefois, la contrainte de l'annualité budgétaire n'est que quantitative. Elle ne joue donc pas sur les choix qualitatifs qui constituent aussi une dimension fondamentale d'une démarche de planification des ressources humaines. Pour autant que le principe de l'annualité budgétaire ne constitue pas un prétexte à l'immobilisme, la planification des ressources humaines est non seulement utile mais indispensable comme outil de changement dans les

25. Côté, L. (1997).

26. Rouillard, C. et al. (2004, p. 86).

administrations publiques. Elle est d'ailleurs devenue obligatoire en vertu du *Plan de modernisation 2004-2007* et de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*.

1.3 DES VALEURS PROPRES À VÉHICULER

Les **valeurs traditionnelles** fondamentales des administrations publiques sont la responsabilisation, la neutralité, la justice, l'équité, la représentativité, la responsabilité, la capacité de rendement, l'efficacité et l'intégrité. Depuis une vingtaine d'années, de nouvelles formes organisationnelles et de nouvelles approches en gestion ont été adoptées dans les administrations publiques, en grande partie sous l'effet de la mondialisation, des progrès technologiques, de la dette publique et de la demande par les citoyens de services plus nombreux et de meilleure qualité, ce qui a fait émerger de nouvelles valeurs, dont celles qui se rattachent au service professionnel, à l'innovation, au travail d'équipe et à la qualité²⁷. Ces **nouvelles valeurs** sont en parfaite harmonie avec les caractéristiques de l'organisation post-bureaucratique et le nouveau contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques²⁸.

Toutefois, deux valeurs particulièrement importantes pour la gestion des ressources humaines, la **justice** et l'**équité**, ont vu leur importance relative augmenter considérablement depuis les années 1960. Bien que ces deux valeurs soient étroitement liées et souvent utilisées comme synonymes, la justice est une valeur plus large et plus fréquemment invoquée que l'équité. La **justice** constitue une grande préoccupation dans le processus de dotation, c'est-à-dire dans le recrutement, la promotion et la mutation des employés. Par exemple, il y a eu de nombreux débats sur le caractère juste du traitement des employés qui ont fait les frais de la diminution de la taille de l'administration publique. Tout comme la justice, l'**équité**, notamment dans le domaine de l'équité en emploi, constitue une valeur prédominante de la gestion des ressources humaines. Un aspect particulièrement important de la vaste question de l'équité en emploi est celui de l'équité salariale, puisque les administrations publiques ont pris des mesures pour s'assurer que les individus reçoivent un salaire égal pour un travail égal.

La recherche de l'équité en emploi peut être vue comme un moyen d'atteindre une autre valeur importante en matière de gestion des ressources humaines, celle de la **représentativité**. Une administration publique représentative est celle qui reflète la composition de l'ensemble de la société au point de vue, par exemple, de la langue, de la religion, de la race, du sexe, de la classe sociale, de l'éducation et de la région d'origine. La plupart des administrations publiques ont pris des initiatives pour devenir plus représentatives, particulièrement pour certains groupes désignés comme les femmes, les minorités visibles,

27. Kernaghan, K. (1997, p. 107-119).

28. Kernaghan, K. *et al.* (2001).

les peuples autochtones et les personnes handicapées²⁹. Bien qu'il reste encore beaucoup à faire en cette matière, la représentativité est toutefois devenue plus difficile ces dernières années à cause de la réduction de la taille des administrations publiques.

1.4 DES ATOUTS À EXPLOITER

Bien que les administrations publiques doivent faire face à des contraintes particulières en matière de gestion des ressources humaines, elles bénéficient d'atouts que ne possèdent pas les entreprises du secteur privé³⁰.

Sauf pour les organisations publiques en *situation concurrentielle*, le secteur public bénéficie d'une *stabilité relative* qui le distingue du secteur privé. Stabilité des missions fondamentales qui, même si elles évoluent et s'ajustent avec le temps, restent toujours ancrées dans les mêmes finalités, telles que celles d'éduquer, de soigner, de surveiller, de juger, de défendre et de protéger. Stabilité des ressources humaines qui, encore aujourd'hui, peuvent souvent espérer faire carrière dans l'administration publique qui les a recrutées. Cette stabilité permet, entre autres, de donner un sens aux investissements dans les ressources humaines, comme dans le développement des compétences, et de simplifier les démarches de planification des ressources humaines.

Par ailleurs, contrairement à de nombreuses idées reçues, il n'est pas nécessairement plus difficile de motiver les ressources humaines du secteur public que celles du secteur privé. On oublie souvent que la notion même de service public constitue une réelle source de motivation pour bon nombre d'individus aux yeux desquels il est plus motivant, par exemple, de contribuer directement à l'éducation, à la protection, à la défense et à la santé des concitoyens que de participer à la fabrication ou à la commercialisation d'un produit dans le but principal de faire des bénéfices.

À l'avenir, on pourrait donc *faire carrière au service du bien public* parce qu'on se sent investi, comme par le passé, d'une mission, et parce qu'une telle carrière n'est comparable à aucune autre en raison de la diversité, de la complexité et de la portée des expériences qu'elle permet de vivre³¹.

29. Voir, entre autres documents à ce sujet: Québec (2007). *L'effectif de la fonction publique du Québec 2005-2006. Analyse comparative des cinq dernières années*, <www.tresor.gouv.qc.ca/fr/ress_humaine/index.asp>, 28 février 2007; Canada. Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (2005), <www.tbs-sct.gc.ca>.

30. Batal, C. (1997).

31. Canada (2000). *Rapport du comité sur l'apprentissage et le développement*.

LOCUTIONS ET MOTS CLÉS

Environnement externe – environnement interne – modernisation des administrations publiques – effectif de la fonction publique – encadrement de la gestion des ressources humaines – valeurs – atouts

QUESTIONS DE RÉFLEXION

1. Parmi les évolutions de l'environnement externe, quelles sont celles qui auront le plus d'impact sur la fonction ressources humaines des administrations publiques au cours des prochaines années? Expliquez votre réponse.
2. Selon vous, est-ce que d'autres évolutions de l'environnement externe dont il n'a pas été fait mention dans ce chapitre pourraient avoir un impact sur la fonction ressources humaines des administrations publiques au cours des prochaines années?
3. Parmi les évolutions de l'environnement interne, quelles sont celles qui auront le plus d'impact sur la fonction ressources humaines des administrations publiques au cours des prochaines années? Expliquez votre réponse.
4. Selon vous, est-ce que d'autres évolutions de l'environnement interne dont il n'a pas été fait mention dans ce chapitre pourraient avoir un impact sur la fonction ressources humaines des administrations publiques au cours des prochaines années?
5. Que pensez-vous de la sécurité d'emploi accordée aux fonctionnaires (par exemple, en matière d'impacts psychologiques, de contraintes ou d'avantages économiques, d'influence sur l'efficacité organisationnelle et la flexibilité individuelle, etc.)?
6. Selon vous, les organismes centraux ont-ils trop de pouvoir en matière de gestion des ressources humaines dans les administrations publiques?

LECTURES SUGGÉRÉES

- Canada – Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (2005). *Analyse de l'environnement des ressources humaines de la fonction publique du Canada. Un outil déterminant des besoins actuels et futurs en ressources humaines*, septembre.
- Borgeat, L. (1996). *La sécurité d'emploi dans le secteur public*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 89-94.
- Côté, L. (1997). «La gestion des ressources humaines dans la fonction publique québécoise», dans Jacques Bourgault, Maurice Demers et Cynthia Williams, *Administration publique et management public : expériences canadiennes*, Québec, Les Publications du Québec, chapitre 21, p. 303-315.

CHAPITRE

2

La modernisation des administrations publiques

La transition d'une fonction publique bureaucratique à une fonction publique moderne passe inévitablement par l'assouplissement de ses règles de fonctionnement. Le passage du juridisme au management¹ pour une organisation gouvernementale est sans doute la contrainte la plus difficile à surmonter. Il faut inévitablement que le pouvoir politique soit sensibilisé pour que le législateur modifie le cadre en vigueur. Cela signifie beaucoup d'études et, par conséquent, énormément de temps et d'argent.

1. Dupuy, F. (1999, p. 7).

La recherche de l'efficacité, de l'efficacité et de l'économie de la gestion publique suppose généralement de faire plus avec moins. Le réflexe traditionnel consistait plutôt à diminuer les dépenses en réduisant les effectifs qu'à modifier les façons de faire. Une telle approche, au lieu de transformer les acteurs en partenaires, engendrait inévitablement une résistance interne des employés et des syndicats. Bien que, de l'avis de certains observateurs, cette époque soit révolue², il semble y avoir encore une certaine résistance en ce qui a trait à l'impact des réformes sur le lien entre le fonctionnaire et le bénéficiaire de services publics. La relation avec un client est bien différente de la relation traditionnelle avec un contribuable administré. Ce changement occasionne certaines difficultés émotionnelles³ liées principalement à la nature et à la perspective du travail.

La rigidité du cadre légal limite les changements immédiats importants, mais il est possible de fonctionner avec le système actuel. En attendant les réformes législatives, il suffit de commencer par modifier les mentalités et adapter les façons de faire. On devrait, et cela est déjà observé, moderniser les structures de travail, car il existe des solutions autres que le taylorisme des tâches. L'accès aux nouvelles technologies peut en faciliter la réalisation, mais l'adaptation du système de gestion des ressources humaines doit être considérée comme une priorité. L'aspect humain étant très important, la formation des agents publics pourrait constituer un bon point de départ. La sensibilisation interne ainsi créée favoriserait une certaine conscience politique et diminuerait probablement les résistances lors d'éventuelles réformes d'envergure⁴.

2.1

L'ADMINISTRATION PUBLIQUE FÉDÉRALE DU CANADA

À l'issue de la période turbulente de la première moitié du XX^e siècle caractérisée par les deux guerres mondiales et une crise économique majeure, le Canada entra dans une ère de prospérité et de modernisation. Des années 1950 à la moitié des années 1980, l'État canadien a, comme plusieurs autres pays occidentaux, accru son rôle. La taille de la fonction publique a suivi proportionnellement. Reposant sur un large consensus social sur le rôle de l'État dans la société et sa contribution à un ensemble de responsabilités économiques, sociales et culturelles, l'État-providence s'instaura alors⁵.

Au milieu des années 1980, la concurrence mondiale provoqua une crise des finances publiques suffisamment importante pour remettre en question le rôle du gouvernement fédéral canadien à un moment où l'élasticité de la capacité de payer collective semblait avoir été étiré tout près de son point de rupture et le niveau de confiance des citoyens envers leur gouvernement, avoir atteint le fond du baril. Mais ce n'est que vers le milieu des années 1990 qu'émergea la nécessité d'une réforme consistante de l'appareil d'État pour rétablir l'équilibre des finances publiques⁶.

2. *Op. cit.*, p. 6.

3. *Op. cit.*, p. 8.

4. *Op. cit.*, p. 7.

5. Gow, J.I. (2004); Commission de la fonction publique du Canada (2000).

6. *Op. cit.*

Qualifiée par les experts de modérée et de continue, la réforme actuelle de la fonction publique fédérale canadienne s'oriente selon les axes suivants : une modification de la structure organisationnelle et de la législation, un changement de culture, le maintien du système du mérite, la promotion de l'équité et de la diversité, le recours aux technologies de l'information et le développement de la gestion des ressources humaines⁷. Ce faisant, elle devrait atteindre ses principaux objectifs : un meilleur contrôle des dépenses et un accroissement de la productivité face aux contraintes budgétaires de la lutte au déficit et de la réduction de la dette publique, l'émergence d'un gouvernement décentralisé, réduit et plus axé sur les services, un meilleur engagement à satisfaire les besoins des citoyens, l'amélioration de la perception qu'a le public du gouvernement fédéral, et la gestion de l'évolution démographique de la population de fonctionnaires⁸.

2.1.1 L'historique général de la modernisation de 1960 à aujourd'hui

Bien qu'il soit possible de trouver des manifestations plus anciennes de ce mouvement de gestion, le premier événement important – et qui fut reconnu comme tel à l'époque – a été l'introduction d'une nouvelle norme de classification des emplois, en 1919, qui a donné lieu à la transition d'un petit nombre de classes d'emploi définies de façon large, comme l'exigeait la tradition britannique, à une description extrêmement détaillée et spécifique des différents emplois de l'administration publique canadienne. Bien que ce changement ait représenté des modifications majeures dans la façon dont les fonctionnaires allaient désormais gérer leurs affaires, il ne constituait, en réalité, qu'une innovation mineure. En bref, il s'agissait d'une approche statique et centrée sur l'efficacité qui devait faciliter l'embauche des personnes les plus qualifiées pour des emplois précisément définis. En offrant un grand nombre de postes comportant chacun peu d'échelons, elle a plutôt contribué à désordonner le système de promotion des fonctionnaires et à gêner la flexibilité dans l'utilisation des employés désormais confinés dans des postes étroits⁹.

Bien que plusieurs rapports aient été déposés dans l'intervalle, l'étape suivante de l'avènement de la gestion moderne des administrations publiques se situe en 1960, lorsque le gouvernement conservateur de John Diefenbaker créa la Commission royale d'enquête sur l'organisation du gouvernement (Glassco)¹⁰. Cette dernière allait, deux ans plus tard, déposer un rapport¹¹ contenant des recommandations quant aux orientations étatiques souhaitables pour obtenir l'efficacité, l'économie et l'amélioration de la conduite des affaires de l'État. C'est à ce moment qu'est apparu le besoin de réformer l'administration

7. *Op. cit.*

8. Commission de la fonction publique du Canada (2000).

9. Dwivedi, O.P. et J.I. Gow (1999, p. 131).

10. *Op. cit.*

11. Canada (1962). Commission royale d'enquête sur l'organisation du gouvernement. *Rapport Glassco*.

gouvernementale¹². Sous le thème *Laisser les gestionnaires gérer*, Glassco proposait plusieurs modifications inspirées de la productivité du secteur privé¹³. Une certaine décentralisation des pouvoirs était suggérée, ainsi qu'une obligation pour les sous-ministres de rendre compte devant un centre unique de gestion¹⁴. Cette orientation impliquait l'élimination des quelques mécanismes de contrôle inutiles et la délégation implicite de certaines responsabilités des ministres aux sous-ministres. Or, Glassco soutenait également le maintien de la pleine responsabilité des ministres envers le Parlement¹⁵, ce qui minimisait le potentiel d'une responsabilisation administrative. Globalement, les recommandations de Glassco ont été bien accueillies, mais leur application a été décevante. Les contrôles sont restés les mêmes; seule la transformation du Secrétariat du Conseil du Trésor en organisme autonome, distinct du ministère des Finances, s'est concrétisée¹⁶.

Avec la création de la Direction de la politique administrative, le nouveau Secrétariat du Conseil du Trésor a tenté, à partir de 1970, d'implanter certaines recommandations datant de Glassco. Les résultats ont été peu significatifs¹⁷. Parallèlement à cela, de 1973 à 1977, le rôle du vérificateur général du Canada a été considérablement modifié. Avec l'adoption de la *Loi sur le vérificateur général*, le mandat de ce dernier a été étendu à la vérification de l'optimisation des ressources de l'État. Ainsi, la loi autorisait le vérificateur général à rendre compte à la Chambre des communes de l'efficacité, de l'efficacé et de l'économie des divers ministères¹⁸. C'est d'ailleurs à cette période que le Bureau du contrôleur général a été créé. Malgré l'aspect positif de cette initiative, le mécanisme de vérification demeurait non contraignant pour les sous-ministres. Notre système parlementaire reposait encore sur la responsabilité ministérielle.

En 1977, une deuxième commission royale sur la gestion financière et l'imputabilité (Lambert) a été mise sur pied. Cette initiative du gouvernement Trudeau faisait suite aux nombreuses pressions du vérificateur général de cette époque. Le rapport Lambert, déposé en 1979, en est venu aux mêmes conclusions que Glassco en 1962¹⁹. Cette fois-ci sous le thème *Obliger les gestionnaires à gérer*, il préconisait, entre autres, une certaine imputabilité des sous-ministres envers le Parlement, l'évaluation du rendement des ministères, une diminution des contrôles et, par conséquent, une restructuration des organismes centraux²⁰. Le rapport soutenait également, mais nous y reviendrons dans la prochaine section, que pour une bonne gestion gouvernementale, la gestion du personnel

12. Bourgault, J. *et al.* (1997, p. 152). Notons également que la Commission Glassco a déposé cinq rapports qui ont été publiés de 1962 à 1964 (Dwivedi, O.P. et J.I. Gow, 1999, p. 131).

13. Morin, D. (1998, p. 15); Charih, M. et L. Rouillard (1997, p. 36).

14. Johnson, A.W. (1992, p. 10).

15. *Op. cit.*

16. *Idem.*, p. 10-11; Morin, D. (1998, p. 15).

17. Johnson, A.W. (1992, p. 11-12).

18. *Op. cit.*, p. 12.

19. Canada (1979). Commission royale sur la gestion financière et l'imputabilité. *Rapport Lambert*; Canada (1962). Commission royale d'enquête sur l'organisation du gouvernement. *Rapport Glassco*.

20. Johnson, A.W. (1992, p. 12-13); Morin, D. (1998, p. 15); Charih, M. et L. Rouillard (1997, p. 36).

était aussi importante, sinon plus, que la gestion financière²¹. Les recommandations Lambert ont été considérées quelques années sans être appliquées. En 1984, le gouvernement Turner les a mises de côté²² en raison, notamment, du risque qu'elles pouvaient représenter d'affaiblir notre régime parlementaire en circonscrivant la responsabilité ministérielle²³.

En rétrospective, peu de changements sont survenus en vingt ans. Les contrôles des organismes centraux sont demeurés omniprésents et aucun progrès n'a eu lieu quant à une certaine responsabilisation des sous-ministres. Malgré cela, tous étaient d'accord pour affirmer qu'il fallait administrer les affaires publiques avec efficacité, efficacité et économie, et agir en ce sens avec probité et prudence.

Avec le gouvernement conservateur du premier ministre Mulroney, on a assisté à l'expansion du *new public management*. Cette philosophie de gestion préconisait la redéfinition du rôle de l'État, la réduction des interventions, l'élimination du déficit, l'équilibre budgétaire, l'élimination des obstacles à la gestion efficace et l'intention de satisfaire la clientèle²⁴. Ces préceptes dataient néanmoins de Glassco, mais la sensibilisation des gouvernements Thatcher, Reagan et Mulroney permettait de faire ressortir cette vieille idée qu'une pratique gouvernementale semblable au secteur privé, axée plutôt sur le client que sur la communauté en général²⁵, pouvait être bénéfique. Cette nouvelle perspective administrative provoquée par les adeptes du *new public management* permettait d'envisager le succès d'éventuelles réformes modernisatrices initiées par le gouvernement.

Deux projets ont suivi, soit l'*Accroissement des pouvoirs et des responsabilités ministérielles* (APRM) en 1986, et *Fonction publique 2000* (FP 2000) en 1989. L'APRM²⁶ était un programme du Conseil du Trésor qui visait la diminution de ses contrôles sur un ministère en contrepartie de la reconnaissance d'une responsabilité partagée entre le ministre et les hauts fonctionnaires. Le ministère qui voulait s'en prévaloir devait signer une lettre d'entente avec le Conseil du Trésor à titre d'engagement à rendre compte de ses résultats. Le programme a eu plus ou moins de succès, mais a permis la création, en 1990, des OSS (organismes de services spéciaux)²⁷.

En 1989, le gouvernement conservateur, sur avis du Greffier du Conseil privé, mettait en place des groupes de travail pour étudier le renouvellement de la fonction publique du Canada (FP 2000). Dirigée par des hauts fonctionnaires cette fois-ci, cette initiative était de la même ampleur que celles de Glassco et

-
21. Canada. Bureau du vérificateur général (2000). *Rapport du vérificateur général du Canada* (chapitre 9).
 22. Morin, D. (1998, p. 15).
 23. Johnson, A.W. (1992, p. 13 à 15).
 24. Charikh, M. et L. Rouillard (1997, p. 27).
 25. *Op. cit.*, p. 29.
 26. Bourgault, J. *et al.* (1997, p. 154); Johnson, A.W. (1992, p. 19-21).
 27. Bourgault, J. *et al.* (1997, p. 157).

de Lambert²⁸. Sous le thème *Faire des gestionnaires de bons gestionnaires*, FP 2000 recherchait de nouveau l'efficacité, l'efficacité et l'économie de l'administration publique²⁹. Cependant, contrairement aux démarches précédentes, les divers groupes de travail ne cherchaient à modifier ni le rôle ni la taille du gouvernement, ni la relation entre les fonctionnaires et les citoyens, mais plutôt à rationaliser la gestion publique³⁰. L'atteinte de cet objectif semblait possible en attaquant la culture et les valeurs de l'organisation, tout en privilégiant les clients et les résultats³¹. Malgré l'optimisme général que suscita le dépôt du *Livre blanc*³² en 1990, l'application qui en a été faite s'est révélée, encore une fois, décevante³³. Outre les quelques changements législatifs³⁴, sur lesquels nous reviendrons dans une prochaine section, FP 2000 a été mis de côté, comme Glassco et Lambert. À tout le moins certains principes flottent toujours et servent de fondements à d'autres initiatives: l'importance du service public, de la culture et de la formation du personnel, de la flexibilité, et de la gestion participative³⁵.

En 1993, on a assisté à la réforme Campbell. Remplaçant Brian Mulroney comme chef du parti conservateur, Kim Campbell a poursuivi la rationalisation des affaires de l'État en diminuant la dimension du cabinet de 32 ministères à 23³⁶. Cela permettait un meilleur équilibre entre les ministères dépensiers et ceux pourvoyeurs de fonds. Mais l'influence Campbell a été de courte durée, car aux élections de l'automne 1994, le parti libéral de Jean Chrétien a été porté au pouvoir. D'entrée de jeu, ce dernier a réajusté son cabinet à 24 ministères³⁷.

En 1994, le gouvernement Chrétien a mis de l'avant le projet *Examen des programmes*. De prime abord, cette intervention voulait repenser le rôle de l'État pour regagner la confiance des Canadiens et des marchés financiers, affaiblie par les nombreuses années de gaspillage³⁸. Planifié sur trois ans, ce projet prévoyait la réduction de 29 milliards des dépenses aux divers programmes publics et l'élimination graduelle de 45 000 emplois³⁹. Globalement, l'*Examen des programmes* réformait en contraignant les ministères à revoir leurs programmes. Le ministre et les hauts fonctionnaires devaient choisir les programmes qu'ils souhaitaient éliminer et garder⁴⁰ en fonction d'une enveloppe budgétaire. Le budget octroyé aux programmes sociaux, à la justice,

28. *Op. cit.*

29. Johnson, A.W. (1992, p. 21-23).

30. Edwards, J. (2001).

31. Morin, D. (1998, p. 15).

32. Canada (1990). *Fonction publique 2000, Le renouvellement de la fonction publique du Canada*.

33. Simard, C. et L. Bernier (1992, p. 104-105); Bourgault, J. *et al.* (1997, p. 157); Holmes, J. (2001); Edwards, J. (2001).

34. Loi modifiant la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* et d'autres lois en ce qui touche l'administration publique fédérale (titre abrégé: *Loi sur la réforme de la fonction publique*), sanctionnée le 17 décembre 1992, G.O.C.1993. III.1583, (vol. 15, n° 6, chapitre 54).

35. Morin, D. (1998, p. 16).

36. Bourgault, J. *et al.* (1997, p. 159); Morin, D. (1998, p. 16).

37. *Op. cit.*

38. Canada. Conseil du Trésor du Canada (1997, p. 4).

39. Morin, D. (1998, p. 16); Bourgault, J. *et al.* (1997, p. 160).

40. Canada. Conseil du Trésor (1997, p. 4-5).

à l'industrie et au commerce a augmenté, tandis que celui fourni à la défense, à l'administration centrale, aux ressources naturelles, aux affaires étrangères, au patrimoine et aux transports a nettement diminué⁴¹. L'équilibre budgétaire a été atteint de cette façon en 1998⁴².

Cette dernière démarche d'envergure a touché beaucoup de fonctionnaires, ce qui a incité le gouvernement à étudier davantage les avenues possibles pour la gestion des ressources humaines. C'est d'ailleurs cet aspect qui a dominé les initiatives gouvernementales aux cours des dernières années. Nous aborderons ce volet dans la prochaine section. Mais, pour conclure, les experts sont d'avis qu'il reste, de tous ces projets de réforme, des résultats bien modestes si on compare les objectifs grandioses fixés au départ⁴³.

2.1.2 La chronique des interventions, des études et des débats sur la gestion des ressources humaines

Malgré le silence du législateur, la première moitié du xx^e siècle a permis le développement de certaines valeurs intrinsèques aux emplois publics. Désirant une gestion professionnelle et non partisane, un fonctionnaire devait rejeter toute allégeance politique et se voyait sélectionné sur la base du mérite plutôt qu'en vertu d'un certain favoritisme⁴⁴. Ce n'est qu'au cours des années 1960, avec la naissance du concept d'État-providence et l'expansion parallèle des emplois au sein de la fonction publique, que le cadre de notre système actuel a été établi⁴⁵. Le rapport de la Commission Glassco de 1962⁴⁶ a contribué, avec ses recommandations, à l'élaboration de la structure législative de 1967⁴⁷. Hormis cet aspect, les changements que Glassco préconisait dans les directives et les mécanismes de contrôle exercés par les organismes centraux ne se sont pas concrétisés⁴⁸.

L'étude d'envergure qui a suivi a été effectuée par le Comité D'Avignon. Ce Comité spécial sur la gestion du personnel et le principe du mérite a déposé son rapport⁴⁹ en 1979. Celui-ci exposait une problématique importante dans l'encadrement de la gestion des ressources humaines. Le comité, dont les syndicats faisaient partie, a recommandé une clarification significative des rôles et des responsabilités de gestion, nécessitant de vastes changements

41. *Op. cit.*, p. 5.

42. Morin, D. (1998, p. 16).

43. Simard, C. et L. Bernier (1992, p. 103).

44. Bourgault, J. *et al.* (1997, p. 247). Le rejet du favoritisme et de l'allégeance politique a été traduit en loi avec l'établissement du cadre légal de 1967.

45. *Op. cit.*

46. Canada (1962). Commission royale d'enquête sur l'organisation du gouvernement. *Rapport Glassco*.

47. Pour l'aspect légal de la question, Canada. Bureau du vérificateur général (2000). *Rapport du vérificateur général du Canada* (chapitre 9, section 9.32).

48. Johnson, A.W. (1992, p. 10).

49. Canada (1979). Comité spécial sur la gestion du personnel et le principe du mérite. *Rapport D'Avignon* (1979).

dans les organismes centraux⁵⁰. Malgré l'appui de la Commission royale sur la gestion financière et l'imputabilité (Lambert 1979) qui a conclu⁵¹ que la gestion du personnel était aussi importante sinon plus que la gestion financière⁵², la plupart des recommandations sont restées lettres mortes. La fragmentation du cadre de gestion des ressources humaines entre le Secrétariat du Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique est demeurée inchangée.

En 1990, avec Fonction publique 2000⁵³, le gouvernement tentait une nouvelle réforme administrative. Pour *Faire des gestionnaires de bons gestionnaires*⁵⁴, cette importante intervention voulait instituer une nouvelle philosophie de gestion. Parmi les dix groupes de travail formés, sept se sont intéressés principalement aux ressources humaines⁵⁵. D'ailleurs, le premier ministre Mulroney avait indiqué que l'initiative tendait vers la reconnaissance des employés comme une ressource inestimable de l'État⁵⁶. Connu sous le nom de *Livre Blanc*, le rapport a recommandé que la gestion du personnel soit assouplie, et plus particulièrement la politique de classification et de recrutement. On a suggéré également d'accorder plus d'importance à la formation et au perfectionnement des employés⁵⁷.

En rétrospective, les résultats obtenus de FP 2000 représentent une grande déception, et principalement pour la gestion des ressources humaines⁵⁸. Outre les quelques changements législatifs⁵⁹ survenus en 1993, FP 2000 a été mis de côté comme Glassco, D'Avignon et Lambert l'avaient été précédemment⁶⁰. D'ailleurs, le gouvernement était très optimiste en ce qui concernait la création d'un nouveau système de classification⁶¹, mais après plusieurs années d'effort, la très attendue *norme générale de classification*⁶² (NGC) a été mise de côté. Le gouvernement étudie désormais un système de classification moins universel⁶³.

En 1994, l'Examen des programmes a engendré une diminution dracoenienne des effectifs. Le nombre d'employés est passé d'environ 225 000 en avril 1995 à 195 000 en décembre 1996⁶⁴. Cette démarche ne visait pas directement la

-
50. Canada. Bureau du vérificateur général (2000, *op. cit.*, chapitre 9, section 9.35).
 51. Canada (1979). Commission royale sur la gestion financière et l'imputabilité. *Rapport Lambert*.
 52. Canada. Bureau du vérificateur général du Canada (2000, chapitre 9, section 9.36).
 53. Canada (1990). Fonction publique 2000.
 54. Johnson, A.W. (1992, p. 22).
 55. Holmes, J. (2001); Edwards, J. (2001).
 56. Holmes, J. (2001).
 57. Johnson, A.W. (1992, p. 22).
 58. Holmes, J. (2001); Edwards, J. (2001).
 59. Loi modifiant la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* et d'autres lois en ce qui touche l'administration publique fédérale (titre abrégé: *Loi sur la réforme de la fonction publique*), sanctionnée le 17 décembre 1992, G.O.C.1993.III.1583, (vol. 15, n° 6, chapitre 54).
 60. Johnson, A.W. (1992, p. 15); Holmes, J. (2001).
 61. *Op. cit.*; Holmes, J. (2001a).
 62. Norme qui a été mise de l'avant en 1997 des suites de Fonction publique 2000.
 63. Canada. *Communiqué de presse de la présidente du Conseil du Trésor, Lucienne Robillard* (2002).
 64. Canada. Conseil du Trésor du Canada (1997, p. 7).

gestion des ressources humaines, mais le désir de maintenir la même qualité de service a amené la création, en 1992, de l'initiative La relève⁶⁵. Avec les tensions occasionnées par les coupures de postes et d'autres décisions unilatérales comme la diminution des salaires et les retraites anticipées⁶⁶, il était essentiel que le gouvernement réagisse⁶⁷. La fonction publique devait s'adapter aux changements, attirer et retenir la main-d'œuvre, favoriser la formation et le perfectionnement des employés, et s'assurer de l'avenir de son leadership⁶⁸. Le régime de négociation collective, suspendu depuis le début des années 1990, a été rétabli pour ainsi favoriser la réussite du projet en partenariat avec les syndicats⁶⁹. Parmi ses objectifs, *La relève* voulait moderniser la gestion des ressources humaines en l'intégrant à l'ensemble de la gestion publique, relever le défi posé par l'évolution démographique, instituer un milieu de travail favorisant le surpassement des employés, soutenir l'apprentissage et le perfectionnement, et former des dirigeants mobilisateurs pour le reste des effectifs⁷⁰. Malheureusement, cette initiative a rappelé que la modernisation de notre système était limitée par la rigidité du cadre légal. D'ailleurs, encore à cette période, la réforme reposait grandement sur l'apport de l'éventuelle « norme générale de classification », aujourd'hui abandonnée.

Enfin, en avril 2001, le premier ministre Chrétien annonçait la création du Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines qui avait pour mandat de recommander un cadre stratégique, législatif et institutionnel devant sous-tendre la gestion des ressources humaines, et de mettre en place les assises sur lesquelles s'appuierait la fonction publique moderne, innovatrice, dynamique et à l'image de la diversité canadienne, non seulement pour recruter, retenir, former et perfectionner les personnes dont elle a besoin, mais aussi pour favoriser un climat de travail apte à servir les intérêts des Canadiens⁷¹. Les travaux de ce groupe de travail se sont concrétisés par le dépôt du projet de *Loi sur la modernisation de la fonction publique* le 6 février 2003.

En ce sens, le budget de 2005 du ministère des Finances rappelait que *ce sont les gens qui font la valeur d'un bon gouvernement*⁷² et que la *Loi sur la modernisation de la fonction publique reconnaît que favoriser l'excellence au chapitre de la gestion des personnes et du leadership au sein de la fonction publique est l'une des plus importantes priorités du gouvernement*⁷³.

65. *Op. cit.*, p. 10.

66. Bourgault, J. *et al.* (1997, p. 248).

67. Holmes, J. (2001).

68. *Op. cit.*, p. 7.

69. Canada. Conseil du Trésor du Canada (1997, p. 10).

70. Holmes, J. (2001).

71. Canada. *Discours de la présidente du Conseil du Trésor: Dépôt du projet de Loi sur la modernisation de la fonction publique*, 6 février 2003, 1 sur 2, <www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2003/0206_f.asp>.

72. Canada. *Le budget de 2005*, p. 10.

73. *Op. cit.*

2.1.3 Les impacts concrets sur la gestion des ressources humaines (changements législatifs)

La *Loi sur la modernisation dans la fonction publique* vise à modifier les trois lois suivantes.

1. La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*⁷⁴, qui établit la majorité des règles et des responsabilités de la Commission de la fonction publique (ci-après Commission), incluant celles relatives aux mécanismes de recrutement, de nomination, de dotation et de formation.
2. La *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*⁷⁵, qui encadre la naissance, la vie et l'extinction du régime collectif de travail. En d'autres termes, elle prévoit les modalités relatives à la négociation et à la portée des conventions collectives, ainsi que le processus de règlement de différends et de griefs. Elle contient également toutes les règles administratives qui régissent les employés chargés de l'appliquer.
3. La *Loi sur la gestion des finances publiques*⁷⁶, qui fixe le rôle et les responsabilités du Conseil du Trésor, lequel, en tant que mandataire du gouvernement comme employeur, est responsable d'établir les diverses politiques applicables en gestion des ressources humaines.

Chacune de ces lois sera analysée séparément. Outre certaines exceptions, l'étude portera principalement sur les modifications apportées par la réforme législative de 1993⁷⁷. Certains changements ont eu lieu à d'autres moments sans pour autant avoir un impact significatif. D'ailleurs, parmi l'ensemble des changements constatés, aucun ne modifie le cadre structurel partageant les pouvoirs et les responsabilités entre la Commission et le Conseil du Trésor. Cette fragmentation a fait historiquement l'objet de maintes réflexions et représente un problème important qui aurait dû être solutionné.

Loi sur l'emploi dans la fonction publique

Avec la création, en 1967, du cadre directeur, le gouvernement a adopté la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*⁷⁸. Cette première version de la loi octroyait à la Commission, par son article 5, les pouvoirs de nomination, d'embauche et de formation. Les autres articles en prévoyaient les modalités. La réforme de 1993 n'a pas changé l'essence même de la loi. On y trouve beaucoup de changements mineurs qui modifient ou abrogent des règles secondaires (la retraite obligatoire d'un commissaire à 75 ans a été retirée, par exemple) et d'autres qui ne font

74. *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, L.R.C. 1985, c. P-33.

75. *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, L.R.C. 1985, c. P-35.

76. *Loi sur la gestion des finances publiques*, L.R.C. 1985, c. F-11.

77. Loi modifiant la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* et d'autres lois en ce qui touche l'administration publique fédérale (titre abrégé: *Loi sur la réforme de la fonction publique*), sanctionnée le 17 décembre 1992, G.O.C.1993. III.1583, (vol. 15, n° 6, chapitre 54).

78. *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, L.C. 1967, c. 71.

que décrire davantage des concepts déjà présents (section *dossiers et enquêtes*, par exemple). Cependant, certains ajouts et certaines modifications méritent d'être expliqués⁷⁹.

1. La Loi prévoit désormais que la Commission peut mettre en œuvre des programmes d'équité en matière d'emploi, selon les orientations prévues par le Conseil du Trésor (art. 5.1). D'ailleurs, pour favoriser l'équité, la Commission peut avantager une classe particulière de personnes défavorisées (art. 13). On y trouve les femmes, les autochtones, les handicapés et les minorités visibles. Malgré l'ajout de l'âge comme critère de non-discrimination à l'article 12, la loi ne l'inclut pas comme une *classe* que la Commission peut avantager.
2. La Loi base toujours les nominations sur le principe du mérite (art. 10), mais le 2^e alinéa de cet article prévoit dorénavant que la sélection peut aussi se faire autrement. En effet, la sélection peut maintenant être fondée sur des normes de compétence fixées par les règlements de la Commission, plutôt que sur un concours.
3. La Loi permet désormais l'embauche d'employés temporaires (art. 21.2). Cependant, cette solution n'est valide que pour 90 jours. Le transfert de l'employé à un nouveau poste ne permet pas de prolonger éternellement ce délai, car son emploi total est limité à 125 jours par année dans le même ministère ou la même section.
4. Il n'est plus loisible à la Commission, en vertu de la Loi, de transférer ni de congédier un employé en raison de son incompétence. Cela lui était possible jusqu'en 1992, par l'ancien article 31. La lourdeur administrative sous-jacente et le processus d'appel en limitaient toutefois l'utilisation.
5. La Loi prévoit maintenant l'exercice de la mutation latérale au sein d'un même secteur (Partie III.1). Le consentement de l'employé est cependant nécessaire (art. 34.1). Les mutations verticales ne sont toujours pas permises.

Loi sur les relations de travail dans la fonction publique

Le régime de négociation collective au sein de la fonction publique a peu changé depuis son instauration en 1967⁸⁰. Avec la réforme de 1993⁸¹, plusieurs changements ont été apportés, mais ils ne sont pas fondamentaux⁸². Pour l'essentiel, le régime

79. Loi modifiant la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* et d'autres lois en ce qui touche l'administration publique fédérale (titre abrégé: *Loi sur la réforme de la fonction publique*), sanctionnée le 17 décembre 1992, G.O.C.1993. III.1583, (vol. 15, n° 6, chapitre 54, articles 5, 10, 12, 13, 16, 21 et 22.

80. *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, L.C. 1967, c. 72.

81. Loi modifiant la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* et d'autres lois en ce qui touche l'administration publique fédérale (titre abrégé: *Loi sur la réforme de la fonction publique*), sanctionnée le 17 décembre 1992, G.O.C.1993.III.1583, (vol. 15, n° 6, chapitre 54).

82. Holmes, J. (2001); Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor (1999, p. 45).

demeure le même, empreint d'un esprit de confrontation et de méfiance réciproques⁸³. D'ailleurs, avec le gel des salaires et la suspension des négociations collectives pendant une bonne partie des années 1990, les relations sur le terrain ne se sont pas améliorées. Cependant, comme l'a conclu le groupe de travail de FP 2000 qui s'occupait des relations de travail, le régime, tel qu'il était à l'époque, ne présentait pas énormément de lacunes⁸⁴.

La Loi sur les relations de travail dans la fonction publique est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2005. Elle améliore la conciliation, crée une nouvelle Commission des relations de travail dans la fonction publique, prévoit la négociation d'ententes relatives aux services essentiels, met en place des mécanismes de portée générale concernant les griefs et l'arbitrage, etc. Également chaque administrateur général doit instaurer un système de gestion informelle de conflits ainsi qu'un comité de consultation patronal-syndical au sein de son organisation.

Loi sur la gestion des finances publiques

La constitution du Conseil du Trésor a précédé la création du cadre législatif de 1967. Son origine remonte à 1952, lors de l'adoption de la *Loi sur l'administration financière*⁸⁵. C'est avec l'article 3 de cette loi que le Parlement a octroyé au Conseil du Trésor ses pouvoirs et ses responsabilités de mandataire du Conseil privé de la Reine pour les questions de gestion des ressources financières, matérielles ou humaines. En 1952, les règles relatives à la gestion des ressources humaines étaient assez limitées. Le Conseil du Trésor pouvait fixer les conditions de travail des employés publics et les politiques administratives générales (article 5). Ainsi, il pouvait établir par règlements le taux de rémunération et les autres conditions d'emploi (article 7c), de même que toutes autres règles nécessaires à la gestion efficace du service public (article 7e).

La Loi a été refondue en 1970⁸⁶ pour contenir toutes les modifications apportées entre-temps. Globalement, les changements sont mineurs, mais ils ont permis de préciser les divers pouvoirs et responsabilités que doit exercer le Conseil du Trésor. L'étendue de ses fonctions dans la gestion du personnel est prévue à l'article 7. Il doit déterminer les effectifs nécessaires, les besoins de formation ou de perfectionnement et les conditions de travail. De plus, il doit prévoir la classification, les récompenses, les normes de discipline ou de sanction et les normes des conditions physiques. La seule contrainte consiste à ne pas assumer ce qui l'est déjà par la Commission de la fonction publique en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

83. *Op. cit.*, p. 49.

84. Holmes, J. (2001).

85. *Loi sur l'administration financière*, L.C. 1952, c. 116.

86. *Loi sur l'administration financière*, L.R.C. 1970, c. F-1.

Tableau 2.1

L'historique de la modernisation de l'administration publique fédérale du Canada (de 1960 à aujourd'hui)

1919	Au Canada, élaboration d'une nouvelle norme de classification.
1962	Au Canada, dépôt du rapport de la commission Glassco.
1979	Au Canada, dépôt du rapport de la commission Lambert.
1979	Au Royaume-Uni, début de l'ère Thatcher. Remise en question du rôle de l'État. Création de l' <i>Efficiency Unit</i> .
1983	Au Royaume-Uni, implantation de la <i>Financial Management Initiative</i> : diminution des coûts, élimination du gaspillage, amélioration de la qualité des services, mise en place de la reddition des comptes. C'est la naissance du <i>New Public Management</i> (NPM).
1984	Au Canada, le Groupe Nielsen commence la revue des programmes sous le gouvernement Mulroney.
1988	Au Royaume-Uni, implantation de <i>Improving Management in Government: The Next Steps</i> et création des Agences.
1989	Au Canada, <i>Fonction publique 2000</i> amorce la réforme de la gestion des ressources humaines: changement de culture, responsabilisation.
1993	Au Canada, le gouvernement Campbell amorce la réduction des effectifs.
1995	Au Canada, le gouvernement Chrétien déclenche l' <i>Examen des programmes</i> . Réduction budgétaire de 14,5% (17 milliards de dollars). Réduction des effectifs de 17% (39 000 postes). Transfert d'emplois à d'autres paliers de gouvernement et au secteur privé. Élimination du déficit en cinq ans.
1997	Au Canada, l'opération <i>La Relève</i> marque le début d'une réelle préoccupation pour la gestion des ressources humaines: recrutement, formation continue, gouvernance.
2000	Au Canada, le Conseil du Trésor publie sa politique de gestion <i>Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes: un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada</i> .
2003	Au Canada, la <i>Loi sur la modernisation de la fonction publique</i> est sanctionnée en novembre. En décembre, création de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et de l'École de la fonction publique du Canada.
2004	Au Canada, le Conseil du Trésor annonce, en novembre, le renforcement de la fonction de vérification interne. La mise en vigueur de la <i>Loi sur la modernisation de la fonction publique</i> est retardée.
2005	Au Canada, en avril, mise en vigueur d'une partie de la <i>Loi sur la modernisation de la fonction publique</i> portant sur les relations de travail.
2005	Au Canada, en décembre, mise en vigueur d'une partie de la <i>Loi sur la modernisation de la fonction publique</i> portant sur la dotation.
2006	Au Canada, en janvier et mai, mise en vigueur de la <i>Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement des fonctionnaires fédéraux</i> .
2007	Au Canada, l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFC) devient l'Agence de la fonction publique du Canada (AFPC).

Sources: inspiré de Dwivedi, O.P. et J.I. Gow (1999); Gow, J.I. (2004); Canada. Commission de la fonction publique (2000); portail du gouvernement du Canada, <www.canada.gc.ca/main_f.html>, page consultée le 15 février 2007; portail de l'AFPC, <www.psagency-agencefp.gc.ca/index_f.asp>.

La Loi a été à nouveau refondue en 1985⁸⁷ et intitulée *Loi sur la gestion des finances publiques*. Contrairement à la refonte de 1970, celle-ci permet une mise à jour continue de telle sorte qu'elle contient, aujourd'hui, toutes les modifications survenues depuis. On n'y trouve cependant que certains changements mineurs à la structure de la Loi ainsi qu'à certaines terminologies

87. *Loi sur la gestion des finances publiques*, L.R.C. 1985, c. F-11.

(elle traite maintenant de *normes générales d'objectif* et de *l'atteinte de résultats*, plutôt que de *normes générales de rendement*, par exemple). D'ailleurs, les seules modifications de 1993⁸⁸ qui méritent d'être soulevées consistent en la précision des normes de discipline qui peuvent être établies (article 11, paragraphe 2f) et l'ajout d'une possibilité de sanctionner pour une raison autre qu'un manquement disciplinaire ou une inconduite (article 11, paragraphe 2g). Cela remplace donc la possibilité de rétrograder ou de licencier un fonctionnaire pour incompétence, pouvoir qui était octroyé, antérieurement, à la Commission de la fonction publique par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Finalement, le législateur a, en 1996, ajouté aux fonctions du Conseil du Trésor le pouvoir d'établir des programmes d'assurance collective et d'autres avantages pour les employés (article 7.1).

Le cadre législatif directeur provient d'une époque où l'on privilégiait le pouvoir hiérarchique et le contrôle. Il compte un ensemble de règles et de procédures difficilement conciliable avec l'efficacité, l'efficience et l'atteinte de résultats. Il favorise plutôt la conformité et la stabilité, assimilables à une administration bureaucratique. Si l'on revient aux trois lois examinées précédemment, on remarque rapidement que les modifications apportées en 1993 ont presque exclusivement touché les mécanismes de nomination du personnel. Comme nous l'avons constaté, elles n'ont pas influé sur les autres aspects de la gestion des ressources humaines, si ce n'est de façon mineure. Pourtant, les conclusions de l'ensemble des études sur la modernisation de la gestion publique allaient beaucoup plus loin. Force est d'admettre qu'il est difficile, sinon impossible, d'effectuer des changements en profondeur. L'environnement dans lequel la fonction publique canadienne évolue aujourd'hui n'est plus le même que pendant les années 1960, le contraste est même évident. Une gestion flexible est essentielle, ce qui implique que le régime d'emploi doit également être souple et adaptable⁸⁹, ce qui n'est malheureusement pas le cas⁹⁰.

2.2 L'ADMINISTRATION PUBLIQUE DU QUÉBEC

Comme nous le verrons dans les prochaines sections, l'entrée du Québec dans la vague des réformes administratives a été plutôt tardive et modérée⁹¹. De fait, la véritable réforme administrative de la fonction publique québécoise n'a été

88. Loi modifiant la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* et d'autres lois en ce qui touche l'administration publique fédérale (titre abrégé: *Loi sur la réforme de la fonction publique*), sanctionnée le 17 décembre 1992, G.O.C.1993.III.1583, (vol. 15, n° 6, chapitre 54), art.81(1).

89. En 1996, il existait environ 840 taux de rémunération différents et près de 70 000 modalités pour régir la paie et les avantages sociaux. De plus, le manuel d'instruction du personnel du Conseil du Trésor contenait 12 000 pages. Cela n'est certainement pas synonyme de simplicité. En 1997, il fallait en moyenne 119 jours pour mener à terme un processus d'embauche, exception faite, bien sûr, des situations portées en appel. Finalement, toujours en 1997, le processus de dotation prenait environ 230 jours. Le seul point positif était qu'il y avait encore place à l'amélioration!

90. Canada. *Rapport du vérificateur général du Canada* (2000, chapitre 9, sections 9.40 à 9.75).

91. Côté, L. (2006, p. 4).

véritablement entreprise qu'au printemps 2000, période à laquelle la *Loi sur l'administration publique* a impulsé une réforme d'ensemble dont l'application a été progressive jusqu'en avril 2002⁹².

2.2.1 L'historique général de la modernisation de 1960 à aujourd'hui

C'est avec l'arrivée des années 1960 qu'on a assisté au réveil de la société québécoise et à l'émergence de sa fonction publique⁹³. Sous le règne de Maurice Duplessis comme premier ministre du Québec jusqu'en 1959, l'évolution des institutions publiques était paralysée par un conservatisme empreint des valeurs du début du siècle. L'entrée au pouvoir du parti libéral de Jean Lesage aux élections de 1960 a marqué le début de la modernisation du Québec. Cette période est connue comme la *Révolution tranquille*⁹⁴. Elle est caractérisée par de nombreuses réformes expansionnistes⁹⁵ qui ont duré une vingtaine d'années. Elle a marqué un tournant; le sentiment que le Québec devait rattraper *son retard par rapport à l'Europe et au reste de l'Amérique du Nord sur les plans politique, économique et administratif* [qui anime les grandes politiques de cette période]⁹⁶.

Cette phase a aussi été caractérisée par l'apparition d'un État-providence. Dans tous les secteurs, le gouvernement du Québec est devenu de plus en plus interventionniste, ce qui a provoqué l'élargissement de sa structure administrative⁹⁷. Dans le but d'être *Maîtres chez nous*⁹⁸, on a procédé à plusieurs modifications majeures. Les principales réformes sont sans doute la transformation des systèmes de santé et d'éducation, jusqu'alors administrés par le clergé, et la nationalisation de l'industrie de l'hydroélectricité.

Toutes ces transformations étatiques ont entraîné une augmentation des effectifs publics. Afin de conserver le contrôle de l'administration, le gouvernement a adopté, en 1965, la *Loi sur la fonction publique* pour circonscrire les mécanismes de gestion du personnel. Cette loi, avec le Code du travail, très progressifs pour l'époque⁹⁹, octroyaient aux fonctionnaires la reconnaissance syndicale, le droit à la négociation collective (sauf aux pompiers et aux gardiens de prison), le droit de grève et la sécurité d'emploi. Par la même occasion, cela permettait de solidifier les fondements d'une gestion publique compétente

92. *Op. cit.*, p. 2.

93. Bourgault, J. *et al.* (1997, p. 304, 352); Québec. *Rapport du groupe de travail sur l'examen des organismes gouvernementaux* (1997, chapitre 1, p. 19).

94. *Op. cit.*, p. 19; Québec. *Énoncé politique sur la gestion gouvernementale* (1999, p. 5).

95. Bourgault, J. *et al.* (1997, p. 352-353).

96. Québec. *Rapport du groupe de travail sur l'examen des organismes gouvernementaux* (1997, chapitre 1, p. 19).

97. Bourgault, J. *et al.* (1997, p. 304).

98. Slogan du Parti libéral à partir de 1964.

99. Bourgault, J. *et al.* (1997, p. 353).

et indépendante du pouvoir politique¹⁰⁰. D'ailleurs, les emplois permanents assuraient une stabilité et une continuité à l'administration, peu importe les changements à l'Assemblée nationale¹⁰¹. Comme nous l'avons vu précédemment, le gouvernement fédéral a suivi, deux ans plus tard, avec le même type de législation¹⁰². En outre, la création de la Commission de la fonction publique, en 1965, a contribué à confirmer le principe du mérite¹⁰³.

Durant toutes les années 1970, le gouvernement a continué sur sa lancée interventionniste. Il s'est également soucié d'établir et d'exercer un certain contrôle politique sur l'administration publique¹⁰⁴. En 1977, de surcroît, le rapport Forget¹⁰⁵ est venu soulever les bienfaits potentiels de responsabiliser les fonctionnaires. L'amélioration de la gestion publique et l'imputabilité administrative étaient donc déjà en gestation. Ces thèmes deviendront des priorités au cours des vingt années suivantes.

La phase expansionniste a pris fin au début des années 1980¹⁰⁶. L'échec du premier référendum (1980) et la crise économique de 1981-1982 en sont les principales causes. À l'instar des autres provinces et pays, le gouvernement québécois faisait face à la mondialisation des marchés, aux changements technologiques et à un électorat vieillissant et plus éduqué. Les élus devaient donc revoir leur conception de la gestion publique, et c'est ce à quoi nous avons eu droit.

Les années 1980 ont été caractérisées par la remise en question du keynésisme et la tentative de rationaliser l'administration publique en général¹⁰⁷. L'intérêt pour le *new public management* s'est fait sentir à Québec¹⁰⁸, comme à Ottawa. Le gouvernement a effectué des compressions budgétaires qui ont entraîné une diminution graduelle des effectifs et une baisse des salaires (1983). Ces décisions unilatérales ont provoqué un arrêt de travail généralisé et une loi spéciale a été nécessaire pour obliger le retour à la normale. En 1986, pour éviter qu'une situation aussi embarrassante ne se reproduise, le gouvernement libéral de Robert Bourassa votait une législation pour encadrer les services essentiels.¹⁰⁹ Hormis la période entourant l'arrêt de travail mentionné plus haut, les organisations syndicales du secteur public n'ont pas fait trop de vagues pendant cette décennie¹¹⁰. Toute l'économie souffrait et, contrairement aux entreprises privées, l'administration publique québécoise offrait tout de même une bonne sécurité d'emploi.

100. *Op. cit.* (1997, p. 304).

101. Québec. *Rapport du groupe de travail sur l'examen des organismes gouvernementaux* (1997, p. 20).

102. *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, L.C. 1967, c. 71; *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, L.C. 1967, c. 72.

103. Rouillard, C. (2004, p. 18).

104. Gow, J.I. (1993, p. 76).

105. Québec. *Rapport Forget* (1977). Claude Forget est un ancien ministre libéral et ancien sous-ministre.

106. Bourgault, J. *et al.* (1997, p. 353); Québec. *Rapport du groupe de travail sur l'examen des organismes gouvernementaux* (1997, p. 21).

107. Gow, J.I. (1993, p. 81-82).

108. Bourgault, J. *et al.* (1997, p. 353-354).

109. Gow, J.I. (1993, p. 81).

110. Québec. *Rapport du groupe de travail sur l'examen des organismes gouvernementaux* (1997, p. 22).

En somme, les réformes de rationalisation tentées jusqu'alors n'ont pas eu l'impact escompté. Certains prétendent que cela résulte de leur nature sectorielle¹¹¹. On avait pourtant évalué la possibilité de réduire le nombre d'organismes gouvernementaux, d'épurer la réglementation, de privatiser ou de responsabiliser les employés. Or, la récession économique du début des années 1990 a rappelé au gouvernement que d'importants changements restaient à faire¹¹². Le régime de négociation collective a été suspendu et les conditions de travail ont été fixées par décrets¹¹³. Les initiatives subséquentes se sont, à nouveau, concentrées sur la diminution des coûts, l'allégement bureaucratique et l'amélioration des services aux citoyens. La responsabilisation des gestionnaires devenait cependant le véhicule privilégié¹¹⁴.

En 1992, le gouvernement libéral entreprenait l'*opération de réaligement de l'administration publique* (ORAP). Cette première intervention tentait d'améliorer la qualité des services aux citoyens, tout en optimisant la productivité du secteur public¹¹⁵. Elle confirmait également la volonté politique de forger les changements sur la responsabilisation des gestionnaires. Malheureusement, les fortes résistances à l'égard d'une imputabilité administrative ont nui à son application. Seule la rationalisation budgétaire rattachée à l'opération s'est concrétisée¹¹⁶.

En 1994, le gouvernement péquiste revenait à la charge avec une nouvelle réforme administrative axée sur la responsabilisation des ministères et la gestion par résultats. On espérait que l'initiative fonctionne en privilégiant un nouveau processus d'allocation des ressources et une diminution des contrôles centraux. Dans l'esprit du *next steps* britannique, le gouvernement a ainsi créé les *unités autonomes de services* (UAS)¹¹⁷. Avec un plus haut niveau d'autonomie, ces entités gouvernementales permettaient la mise en place de la gestion par résultats et, par conséquent, favorisaient l'instauration d'une certaine imputabilité des gestionnaires. L'intérêt pour ces organisations a été considérable. En facilitant la flexibilité administrative, il était plus facile de satisfaire la clientèle. En somme, les impacts ont été très positifs : augmentation de la motivation du personnel, augmentation du sentiment d'appartenance et augmentation du rendement. Le nombre d'unités autonomes de services a d'ailleurs passé de huit à quinze, en deux ans¹¹⁸.

À partir de 1996, le gouvernement Bouchard a tenté d'élargir la réforme entreprise avec les unités autonomes de services en évaluant la modernisation globale du cadre de gestion de la fonction publique de l'époque qui, pour l'essentiel,

111. Simard, C. et L. Bernier (1992, p. 105).

112. Québec. *Rapport du groupe de travail sur l'examen des organismes gouvernementaux* (1997, p. 22).

113. Gow, J.I. (1993, p. 81-82).

114. Québec. Conseil du Trésor de la province de Québec (1999, p. 7); Bourgault, J. *et al.* (1997, p. 312).

115. Bourgault, J. *et al.* (1997, p. 356).

116. *Op. cit.*, p. 357.

117. *Idem*, p. 360; Québec. Conseil du Trésor de la province de Québec (1999, p. 8).

118. Bourgault, J. *et al.* (1997, p. 362).

datait du début des années 1970 et était devenu un frein à la performance et à la qualité des services aux citoyens. L'objectif demeurait donc d'établir un cadre de gestion adapté à la nouvelle réalité et aux défis du XXI^e siècle: il devait être axé sur l'externe (fournir un service de qualité aux citoyens dans le respect des règles) plutôt que sur l'interne (s'assurer du respect des règles, des normes et des procédures qui encadrent la gestion des ressources); il devait mettre l'accent sur les résultats plutôt que sur les moyens¹¹⁹.

Les études effectuées par la suite, par divers groupes de travail, ont mené à la réforme de ce début de siècle. Au mois de juin 1999, le ministre d'État à l'administration et à la fonction publique déposait l'énoncé de politique « Pour de meilleurs services aux citoyens – un nouveau cadre de gestion pour la fonction publique » et le gouvernement péquiste de Lucien Bouchard adoptait, en 2000, la *Loi sur l'administration publique*¹²⁰. Son article premier en décrit la philosophie d'ensemble:

1. La présente loi affirme la priorité accordée par l'Administration gouvernementale, dans l'élaboration et l'application des règles d'administration publique, à la qualité des services aux citoyens; elle instaure ainsi un cadre de gestion axé sur les résultats et sur le respect du principe de la transparence. Elle reconnaît le rôle des parlementaires à l'égard de l'action gouvernementale et leur contribution à l'amélioration des services aux citoyens en favorisant l'imputabilité de l'Administration gouvernementale devant l'Assemblée nationale.

La *Loi sur l'administration publique* se distingue des réformes antérieures dans le secteur public québécois non seulement par sa portée générale et sa nature juridique, mais principalement par la primauté accordée à la composante managérielle de la gouvernance québécoise¹²¹. Parce qu'elle touchait les dimensions interne et externe de la gouvernance québécoise, cette loi constituait non seulement un exercice d'innovation administrative, mais aussi une remise en cause de l'héritage politico-administratif de la Révolution tranquille. En quelque sorte, elle préparait le terrain pour le futur gouvernement libéral de Jean Charest¹²² qui, visant à son arrivée la réingénierie de l'État, a pourtant semblé accorder peu de poids à la poursuite de son implantation¹²³.

Mais le Plan de modernisation de 2004-2007, déposé au printemps de 2004, a ravivé l'effort de modernisation en axant les priorités sur le déploiement du gouvernement dans Internet (Services Québec), l'allègement des structures (réévaluation de la pertinence des organismes), l'intégration des services administratifs (création du Centre des services partagés) et la diminution et le renouvellement des personnels¹²⁴.

119. Québec. Conseil du Trésor de la province de Québec (1999, p. 5, 8).

120. *Loi sur l'administration publique*, L.R.Q., c. A-6.01.

121. Rouillard, C. (2004, p. 38).

122. *Op. cit.*, p. 38-39.

123. Côté, L. (2006, p. 7).

124. *Op. cit.*

2.2.2 Les impacts concrets sur la gestion des ressources humaines (changements législatifs)

Contrairement à l'expérience fédérale, l'administration publique québécoise a expérimenté plusieurs changements législatifs importants au cours des décennies. Ces mutations ont changé tant la structure que les règles applicables à la gestion des ressources humaines. La présente analyse se divise en cinq parties qui représentent les principales années d'adoption ou de modification du cadre législatif directeur : 1965, 1969, 1978, 1983 et 2001.

1. L'adoption de la *Loi de la fonction publique* en 1965¹²⁵

Avec l'adoption de cette loi, on a assisté à la naissance des mécanismes publics de gestion des ressources humaines. En outre, comme il a été mentionné précédemment, le législateur accordait dorénavant aux fonctionnaires les droits d'association, de négociation collective et de grève, ainsi qu'une sécurité d'emploi¹²⁶. La Commission de la fonction publique et le lieutenant-gouverneur étaient choisis pour effectuer l'ensemble des tâches afférentes, quoique le rôle de lieutenant-gouverneur ait été limité aux nominations [article 33]. À ce sujet, la permanence s'acquerrait après six mois de service et, sauf exception, les nominations temporaires ne pouvaient pas dépasser six mois [articles 36-37].

En constituant la Commission de la fonction publique, le législateur lui a conféré une importance primordiale quant à la gestion publique. Cet organisme devenait responsable des examens d'embauche [article 11(1)], du perfectionnement [article 11(4)], de la classification [articles 21-26] et de la rémunération [articles 27-32]. Sur ce dernier volet, les gratifications supplémentaires étaient exclues sauf si, en vertu d'un arrêté en conseil, un règlement de la Commission en prévoyait le bénéficiaire, le montant octroyé ainsi que les raisons justifiant l'exercice de cette prérogative.

Les conditions de travail devaient elles aussi être fixées par la Commission ou par la convention collective négociée avec cette dernière [articles 61-62]. Pour ce qui est du régime syndical, une section de la loi y était consacrée [article 68 et suivants]. À cette époque, s'il y avait un conflit quant à l'inclusion ou à l'exclusion d'un salarié de l'application de la convention collective, cela relevait de la défunte Commission des relations de travail.

2. L'adoption de la *Loi du ministère de la Fonction publique* en 1969¹²⁷ (modifications parallèles à la *Loi de la fonction publique*)

L'adoption de cette loi est venue ajouter un autre intervenant à la gestion des ressources humaines et a modifié légèrement la *Loi de la fonction publique*. Le nouveau ministère de la Fonction publique¹²⁸ se voyait confier un rôle parallèle

125. *Loi de la fonction publique*, L.Q. 1965, c. 14.

126. Un processus de destitution était néanmoins prévu aux articles 61 et 62. Sa complexité a cependant limité son utilisation.

127. *Loi du ministère de la Fonction publique*, L.Q. 1969, c. 14.

128. Ancêtre du Conseil du Trésor.

à celui de la Commission de la fonction publique. En ce sens, il devait proposer et élaborer des mesures pour augmenter l'efficacité du personnel [article 2(1)], stimuler l'initiative des fonctionnaires [article 2(4)f)], conseiller le gouvernement sur les effectifs nécessaires [article 2(4)d)], coordonner le perfectionnement de la main-d'œuvre¹²⁹ [article 2(4)e)] et, finalement, négocier les conditions de travail [article 2(2)(3)]. Sur ce dernier aspect, le législateur ajoutait à la *Loi de la fonction publique* un nouvel article pour circonscrire les sujets pouvant faire partie d'une convention collective¹³⁰ : salaires, heures de travail, congés, procédures de règlement des griefs, processus de congédiements et d'appels, etc.

Outre le retrait de son rôle d'agent négociateur et de sa responsabilité dans le perfectionnement des employés¹³¹, les mandats de la Commission de la fonction publique sont restés les mêmes. Par contre, les responsabilités du lieutenant-gouverneur ont été quelque peu changées. Le législateur lui confiait l'établissement des normes de discipline et d'éthique¹³² et atténuait considérablement son importance quant aux nominations. En somme, il allait nommer les sous-ministres par suite de la recommandation du premier ministre, les fonctionnaires supérieurs demeuraient à sa charge et la nomination des fonctionnaires réguliers passait sous la responsabilité du ministère employeur¹³³.

3. L'adoption de la *Loi sur la fonction publique* en 1978¹³⁴

C'est avec l'adoption de cette loi en 1978 que les changements structurels majeurs ont débuté. Cette nouvelle version a d'ailleurs réuni les deux lois mentionnées précédemment [article 127]. Outre la modification du nom de la loi, les organes responsables de la gestion des ressources humaines ont changé ou ont vu leurs fonctions modifiées. D'ailleurs, les principes relatifs à la gestion du personnel ont été explicités.

Par son ministre attitré, le ministère de la Fonction publique devenait responsable de la gestion du personnel au sens large [article 3]. Ainsi, il pouvait établir des règlements sur l'évaluation du personnel, le classement ou le reclassement d'un fonctionnaire, les promotions, les affectations ou les mutations, les normes de discipline, la rémunération et les avantages sociaux, ainsi que le processus de rétrogradation ou de révocation d'un employé [articles 5, 90 et 93]. Cependant, l'adoption de ces règlements ne devait pas entrer en conflit avec le contenu d'une convention collective [article 116] ni avec les règlements spécifiques établis par l'Office de recrutement et de la sélection [article 50]. Dans un

129. Anciennement sous la responsabilité de la Commission de la fonction publique [article 11(4) de la *Loi de la fonction publique*].

130. L'article 35 de la *Loi du ministère de la Fonction publique* est venu ajouter l'article 52a) à la *Loi de la fonction publique*.

131. Maintenant confié au ministère de la Fonction publique par l'article 2(4)e) de la *Loi du ministère de la Fonction publique*.

132. L'article 36 de la *Loi du ministère de la Fonction publique* est venu ajouter l'article 54a) à la *Loi de la fonction publique*.

133. L'article 29 de la *Loi du ministère de la Fonction publique* est venu ajouter les articles 33 à 35 à la *Loi de la fonction publique*.

134. *Loi sur la fonction publique*, L.Q. 1978, c. 15.

rôle plus stratégique maintenant, le ministère devait développer les politiques gouvernementales relativement au développement des ressources humaines et à l'accroissement de l'efficacité administrative [article 8]. Finalement, selon le mandat accordé par le Conseil du Trésor, le ministère de la Fonction publique devenait le représentant officiel de l'État pour la négociation des conventions collectives [article 9].

De son côté, la Commission de la fonction publique voyait ses responsabilités restreintes. Dorénavant, ses fonctions allaient être limitées à la vérification de l'observation de la loi [article 30]. En outre, sous réserve d'indications contraires dans les conventions collectives, la Commission devait entendre les recours exercés par un employé relativement aux décisions de classement, de rétrogradation ou de révocation, de destitution, de discipline ou de promotion [articles 29 et 77] et statuer sur eux. Son rôle était donc celui d'un organisme quasi judiciaire.

La loi mettait également en place l'Office de recrutement et de la sélection. Ce nouvel organisme devait élaborer des règlements sur le recrutement, les nominations, le reclassement et les promotions [article 50a)]. D'ailleurs, il devenait l'organe responsable du recrutement et de la sélection des candidats, comme son nom l'indique [article 50b)]. Son rôle étant limité à ces deux volets, les nominations étaient effectuées par les ministères respectifs [article 72b)].

Finalement, le Conseil du Trésor se voyait confier de nouveaux rôles liés à la gestion des ressources humaines. En plus d'approuver les règlements élaborés par le ministère de la Fonction publique [article 5], le Conseil du Trésor devait autoriser les plans de gestion des ministères, déterminer les effectifs requis, les répartir et établir les divers niveaux d'emploi [article 59].

Les principes de gestion du personnel ont été établis aux articles 67 et suivants. Voici un bref aperçu de certains aspects importants.

1. L'article 67 établit le principe de la sélection au mérite basée sur les compétences et les aptitudes (par voie de concours). Les articles 68 à 71 en prévoient les procédures.
2. Exception faite de certains hauts fonctionnaires (les sous-ministres, par exemple), les nominations et les promotions étaient effectuées par le ministère titulaire suivant les procédures de la sélection au mérite [articles 72 et 73]. En règle générale, la permanence demeurait acquise après six mois et les emplois temporaires ne pouvaient pas dépasser cette même période [articles 74 et 76].
3. Les affectations et les mutations latérales (dans la même classe d'emploi) étaient dorénavant permises par les articles 80 et 81. Le reclassement latéral était également prévu, mais devait être effectué par suite de la demande de l'employé et après que ce dernier eut été déclaré apte par l'Office de recrutement et de la sélection [article 83].

4. La loi établissait la possibilité de rétrograder ou de révoquer un fonctionnaire en raison d'une insuffisance professionnelle [article 86]. Or, en raison des procédures à suivre et des mécanismes d'appel disponibles, ce mécanisme était rarement utilisé.
5. Les gratifications supplémentaires demeuraient exclues de la rémunération possible d'un fonctionnaire. Seul un règlement du ministère de la Fonction publique pouvait en permettre l'utilisation [article 91].
6. Le régime syndical restait pour l'essentiel le même, si ce n'est que la Commission des relations de travail avait été dissoute et remplacée par le Tribunal du travail pour solutionner les conflits d'intégration d'un employé à l'application d'une convention collective [article 112].

4. L'adoption de la *Loi sur la fonction publique* en 1983¹³⁵

Encore une fois, l'adoption de cette nouvelle version de la *Loi sur la fonction publique* est venue modifier le cadre législatif directeur examiné précédemment. Les changements ont influé particulièrement sur les divers intervenants et le partage de leurs responsabilités plutôt que sur les principes de gestion des ressources humaines. Nous reviendrons sur ce dernier aspect un peu plus loin. Avec cette loi, les fonctions reliées à la gestion des ressources humaines ont été partagées entre quatre entités : les ministères (par l'entremise de leur sous-ministre), le nouvel Office des ressources humaines, le Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique.

Chaque ministère est devenu responsable de gérer ses ressources humaines. Suivant les politiques générales du gouvernement, le sous-ministre devait dès lors voir à la planification, à l'organisation, à la direction, au développement et à l'évaluation des ressources humaines de son ministère [article 39]. De plus, les nominations le concernant demeuraient sous sa responsabilité [article 51].

Le nouvel Office des ressources humaines a remplacé le défunt Office de recrutement et de la sélection. Ses principales fonctions consistaient à établir les conditions d'admission et des programmes d'accès à l'égalité, ainsi qu'à effectuer l'appel de candidatures [articles 43 et 44]. Il devait, par la suite, effectuer l'évaluation et le recrutement des candidats [articles 42 et 48]. Mais, contrairement à l'Office de recrutement et de la sélection, ses fonctions ne s'arrêtaient pas là. La liste exhaustive se trouve dans l'article 99 de la loi. Parmi celles-ci, l'Office des ressources humaines devait proposer au gouvernement des mesures pour améliorer la dotation et le développement du personnel, instaurer et maintenir un système de développement des carrières conforme aux politiques du Conseil du Trésor et assurer la mise en œuvre des programmes de gestion des ressources humaines. L'Office devait aussi conseiller les ministères, le Conseil du Trésor et le gouvernement pour favoriser l'augmentation de la qualité des services et l'efficacité des fonctionnaires.

135. *Loi sur la fonction publique*, L.Q. 1983, c. 55. Des suites de la Commission Bisailon.

De son côté, le Conseil du Trésor a vu ses responsabilités multipliées en acquérant les fonctions antérieurement assumées par le ministère de la Fonction publique (maintenant dissous). Outre l'établissement des effectifs maximaux, de la classification et des modalités d'intégration [article 78], il devait désormais établir les politiques générales de gestion des ressources humaines [article 77]. Il devenait également le représentant officiel de l'État pour la négociation et la signature des conventions collectives [article 82].

Enfin, le rôle et les responsabilités de la Commission de la fonction publique n'ont pas vraiment changé. Elle demeurait l'organisme responsable des recours en appel, de la vérification du caractère impartial et équitable des décisions, et de la vérification de l'observance de la loi [articles 33 et 115].

Les principes de gestion des ressources humaines sont demeurés passablement les mêmes. La principale modification concernait l'acquisition de la permanence. En vertu de l'article 14, la période nécessaire à un fonctionnaire pour obtenir sa permanence passait de six mois à deux ans. Outre cette particularité, il est intéressant de noter que le législateur précisait, par les articles 2 et 3, l'objectif de la loi et l'optique dans laquelle cette dernière devait être appliquée. Désirant une fonction publique axée vers le citoyen et l'offre de services de qualité [article 2], la loi devait permettre l'établissement d'un mode de gestion des ressources humaines destiné à favoriser l'efficacité de la gestion, le développement optimal de la main-d'œuvre et une plus grande responsabilité administrative. D'ailleurs, la gestion publique devait favoriser l'égalité d'accès à tous les citoyens et être impartiale et équitable pour l'ensemble des fonctionnaires [article 3].

5. L'État de la *Loi sur la fonction publique* en 2001¹³⁶ (depuis l'adoption de la *Loi sur l'administration publique*¹³⁷)

Par son article premier, la *Loi sur l'administration publique* « affirme la priorité accordée par l'Administration gouvernementale, dans l'élaboration et l'application des règles d'administration publique, à la qualité des services aux citoyens ». En ce sens, l'adoption de cette loi s'insère dans la modernisation de la gestion publique en général, plutôt que dans la réforme des mécanismes de gestion des ressources humaines. D'ailleurs, le troisième chapitre de cette loi (qui concerne la gestion des ressources humaines) n'apporte rien de bien nouveau. Son article 31 stipule que le Conseil du Trésor établit des politiques de gestion des ressources humaines de la fonction publique, *en tenant compte des objectifs de la Loi sur la fonction publique* (chapitre F-3.1.1).

L'état de la *Loi sur la fonction publique* en 2001 représente plutôt le résultat d'une évolution législative graduelle (depuis 1983), et non une modification spontanée issue uniquement de la réforme administrative de ce début de siècle. D'ailleurs, *Loi sur la fonction publique* fait, à son tour, référence à la *Loi sur*

136. *Loi sur la fonction publique*, L.R.Q., c. F-3.1.1.

137. *Loi sur l'administration publique*, L.R.Q., c. A-6.01.

l'administration publique à l'article 3 *in fine* puisque le mode d'organisation des ressources humaines doit aussi favoriser l'atteinte des objectifs de la *Loi sur l'administration publique* (chapitre A-6.01)¹³⁸.

Encore une fois, les intervenants et les responsabilités associées à la gestion des ressources humaines ont été modifiés. Aujourd'hui, les fonctions sont partagées entre le Conseil du Trésor, la direction de chaque ministère et la Commission de la fonction publique.

Au fil des ans, le Conseil du Trésor est devenu un méga-ministère. Il possède les mêmes responsabilités qu'en 1983, mais on lui a en plus attribué tout ce qui était fait, autorisé, proposé ou conseillé par l'ancien Office des ressources humaines [article 99]¹³⁹. Du côté des ministères, leur rôle demeure le même, mais leur gestion doit dorénavant s'insérer dans le cadre des politiques du Conseil du Trésor plutôt que des politiques générales du gouvernement [article 39]. Pour ce qui est de la Commission de la fonction publique, elle conserve son rôle principal d'organisme administratif quasi judiciaire [article 115]. On lui accorde maintenant le rôle additionnel d'analyser les nouveaux moyens d'évaluation du Conseil du Trésor afin d'en certifier la nature équitable et impartiale¹⁴⁰ [article 115(3)].

Pour ce qui est des politiques de gestion des ressources humaines, voici certaines modifications intéressantes issues de l'adoption de la *Loi sur l'administration publique*.

1. Il est maintenant possible d'effectuer des promotions sans passer par un concours. Pour ce faire, la promotion doit être issue d'un programme de développement des ressources humaines [article 42(3)].
2. Question recrutement, le président du Conseil du Trésor peut désormais procéder à l'évaluation d'une réserve de candidats et transférer les résultats qu'ils ont obtenus à un concours à un autre concours [article 49.1].
3. Dorénavant, les nominations suivant un concours peuvent avoir lieu malgré le dépôt d'un recours en appel [article 53.0.1]. Antérieurement, les nominations étaient suspendues en attendant le verdict de la Commission de la fonction publique, ce qui prolongeait la période de vacance des postes.

En conclusion, l'organisation de la gestion des ressources humaines au sein de l'administration publique québécoise est assez simple. Contrairement à la situation prévalant au fédéral, le cadre législatif directeur est limité à deux lois. D'ailleurs, jusqu'en 2000, seule la *Loi sur la fonction publique* portait sur ce sujet. Comme nous l'avons déjà mentionné, la *Loi sur l'administration publique*, adoptée en 2000, est venue principalement établir des principes directeurs quant à la

138. Les objectifs de cette loi sont contenus dans son article 3.

139. Modification instaurée en 1996. Les responsabilités incluent désormais le recrutement et la sélection.

140. Les éléments d'un moyen d'évaluation qui fait l'objet d'une certification en vertu du troisième alinéa de l'article 115 ne peuvent être contestés lors d'un appel [article 35 *in fine*].

gestion publique en général. Les modifications des mécanismes de gestion des ressources humaines restent mineures. La *Loi sur la fonction publique* demeure la référence en ce qui a trait aux règles de gestion du personnel, mais ces dernières doivent être utilisées en respectant la philosophie de gestion instaurée par la nouvelle loi. Il faut également joindre au cadre législatif directeur certaines lois connexes contraignantes. Celles-ci comprennent la *Charte canadienne des droits et libertés*, la *Charte des droits et libertés de la personne* (Qc) et la *Charte de la langue française* (Qc).

Les responsabilités de gestion des ressources humaines sont partagées entre trois entités : le Conseil du Trésor, la Commission de la fonction publique et les ministères ou organismes publics¹⁴¹. En ce qui concerne les ministères ou les organismes publics, l'autorité politique revient à un ministre désigné par le premier ministre. Cependant, pour ce qui est de la gestion, la responsabilité administrative est dévolue à un sous-ministre ou à un dirigeant d'organisme. Encore une fois, la sélection est généralement le fait du premier ministre, à sa discrétion. Les tâches reliées à la gestion du personnel sont par la suite déléguées du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme au personnel des directions des ressources humaines respectives, comme l'autorise la *Loi sur la fonction publique*.

Finalement, deux groupes parallèles¹⁴² peuvent intervenir en gestion des ressources humaines : le Forum des sous-ministres et le Comité consultatif de la gestion du personnel (CCGP). Ceux-ci ne sont pas contraignants mais favorisent l'échange d'information. Comme son nom l'indique, le Forum des sous-ministres permet aux sous-ministres de se réunir pour discuter des orientations et des stratégies gouvernementales en rapport avec la gestion du personnel. Pour sa part, le CCGP favorise le regroupement des directeurs des ressources humaines afin de fournir des conseils ou des avis aux organismes centraux.

2.3 LES FREINS AU CHANGEMENT

Toutes les études sur la modernisation de la gestion publique fédérale ont relevé des problèmes dans la division des pouvoirs et des responsabilités entre le Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique. La *Loi sur la modernisation de la fonction publique* a toutefois corrigé quelque peu la situation en créant l'Agence de gestion des ressources humaines et l'École de la fonction publique, et en modifiant le cadre de responsabilités de la Commission de la fonction publique.

Responsable de la taille et de la composition de la fonction publique, le Conseil du Trésor attend que les ministères lui soumettent une analyse de rentabilisation avant d'autoriser l'ajout de ressources humaines. De son côté,

141. Pour la description des diverses responsabilités attribuées à chacun, voir la partie précédente de cet ouvrage.

142. Bourgault, J. *et al.* (1997), p. 305.

Tableau 2.2

Une synthèse chronologique des lois et documents d'orientation de la modernisation de l'administration publique québécoise (de 1960 à aujourd'hui)

1960	Politique des concours.
1961	<i>Loi du contrôle des finances.</i>
1964	<i>Code du travail.</i>
1965	<i>Loi de la fonction publique.</i>
1968	Protecteur du citoyen.
1968	Secrétaire général du gouvernement.
1969	Ministère de la Fonction publique.
1970	<i>Loi sur l'administration financière.</i>
1978	<i>Loi sur la fonction publique.</i>
1983	<i>Loi sur la fonction publique.</i>
1986	Rapport Fortier – Rapport Gobeil – Rapport Scowen.
1987	Les actions proposées pour une rénovation de l'administration publique.
1989	Rapport Arpin.
1991	Politique gouvernementale sur l'amélioration des services aux citoyens.
1992	Orientation de réaligement de l'administration publique.
1993	<i>Loi sur la réduction du personnel dans les organismes publics et l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics.</i>
1995	Loi modifiant la <i>Loi sur la réduction du personnel dans les organismes publics et l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics.</i>
1995	Les unités autonomes de service (UAS) : application du concept à la gestion par résultats dans la fonction publique québécoise.
1995	La gestion par résultats (GPR) : application du concept dans la fonction publique québécoise.
1996	<i>Loi sur l'élimination du déficit et l'équilibre budgétaire.</i>
1997	Groupe de travail sur l'examen des organismes gouvernementaux – Rapport Facal.
1998	Gestion intégrée des ressources (GIRES).
1999	Pour de meilleurs services aux citoyens : un nouveau cadre de gestion pour la fonction publique – énoncé de politique sur la gestion gouvernementale.
2000	<i>Loi sur l'administration publique.</i>
2003	Guide à l'intention des ministères sur la révision des structures de l'État et des programmes gouvernementaux dans le cadre de la réingénierie de l'État québécois.
2004	Moderniser l'État : pour des services de qualité aux citoyens – Plan de modernisation 2004-2007.
2004	Prendre en main l'avenir de notre fonction publique – Plan de modernisation 2004-2007.
2005	Premier rapport d'étape – Plan de modernisation 2004-2007.
2006	Pour des services de qualité aux citoyens – Deuxième rapport d'étape – Plan de modernisation 2004-2007.

Sources : adapté de Rouillard, C. *et al.* (2004, p. 44) ; portail du gouvernement du Québec, <www.gouv.qc.ca/portail/quebec/pgs/common>, page consultée le 28 février 2007.

la Commission de la fonction publique ne recrute ou n'autorise le recrutement qu'en fonction des besoins des ministères¹⁴³. En somme, on se lance la balle, ce qui alourdit le processus et engendre de longs délais. Au bout du compte, les deux organismes centraux répondent à des besoins exprimés par les ministères et font double emploi, ce qui entraîne le gaspillage des efforts et de l'inaction, à un moment où les conditions exigent vivacité et souplesse¹⁴⁴.

Au début des années 1990, dans la vague de *Fonction publique 2000*, le greffier du Conseil privé disait de la Commission de la fonction publique qu'il lui faudrait cesser de s'occuper de la gestion et mettre l'accent sur son rôle de mandataire du Parlement pour la protection de l'intégrité du système de personnel¹⁴⁵. Les transformations souhaitées depuis Glassco vont dans ce sens en suggérant une décentralisation des pouvoirs des organismes centraux aux ministères et une délégation étendue des responsabilités en éliminant certains contrôles *a priori*¹⁴⁶. Mais concrètement, cette solution se heurte toujours au fondement de notre système parlementaire.

Le gouvernement doit veiller à ce que l'administration publique qu'il dirige soit efficace et exempte d'abus. Il en demeurera garant peu importe les changements structureux qui seront effectués. Du point de vue pratique, il est bien plus simple de contrôler la gestion du personnel lorsque les décisions sont prises par des organismes centraux ou de superviser l'administration d'un ministère lorsque la responsabilité n'incombe qu'au ministre attitré. Cependant, une décentralisation et une délégation des pouvoirs au plus haut fonctionnaire d'un ministère impliquent inévitablement l'établissement de nouveaux mécanismes de contrôle, de type redditionnel, afin que le gouvernement conserve les guides de l'administration¹⁴⁷. Parallèlement à cette augmentation des pouvoirs et à l'obligation de rendre compte, les sous-ministres doivent logiquement avoir une certaine responsabilité administrative. Cela est essentiel pour que le processus soit contraignant et la gestion efficace. Les ministres ne peuvent pas être responsables de tous les actes des gestionnaires, dont ils ne sont d'ailleurs généralement pas informés. Pourtant, le système parlementaire repose sur le principe de la responsabilité ministérielle.

Il est reconnu que l'encadrement actuel ne permet pas une gestion efficace et efficiente. À l'heure actuelle, seule la transformation d'un ministère en agence permet d'échapper au rigorisme législatif et au contrôle des organismes centraux¹⁴⁸ et, par conséquent, d'atteindre cette efficacité. Malheureusement, ce type de transformation constitue une échappatoire plutôt qu'une solution au problème. Logiquement, on devrait pouvoir adapter notre système afin de fournir au

143. Holmes, J. (2001).

144. *Op. cit.*

145. Edwards, J. (2001).

146. Johnson, A.W. (1992); Holmes, J. (2001).

147. Holmes, J. (2001).

148. *Op. cit.*

sous-ministre les pouvoirs et les responsabilités désirés sans avoir à transformer son ministère en *employeur distinct*¹⁴⁹, pour qu'il ne soit plus soumis au cadre directeur.

Par ailleurs, l'étude récente de Côté sur la modernisation de l'administration publique québécoise fait état des enjeux liés à la conception de la réforme, à sa mise en œuvre et aux avenues qu'elle a empruntées¹⁵⁰.

Pour ce qui est de la conception, l'auteur soutient que ce n'est pas l'intégration de valeurs et pratiques du secteur privé visée par la *Loi sur l'administration publique* qui rebute les acteurs, mais plutôt l'objectif d'assouplissement et d'allègement réglementaires qui pose problème. Les attentes étaient fortes, elles ont été déçues : les contraintes imposées en matière de gestion des ressources humaines, principalement à cause des conventions collectives, sont difficiles à gérer ; les changements souhaités sont lents et insuffisants, lorsqu'ils ne sont pas inexistantes ; les réactions des acteurs comme la déception, le désabusement et le cynisme sont lourdes de conséquences. Toutefois, l'application du projet semble plus facile pour les ministères et organismes qui ont un caractère opérationnel et une clientèle à desservir. Enfin, le mimétisme de meilleures pratiques, comme la création des unités autonomes de services et des agences, est jugé non souhaitable lorsqu'il occulte la dynamique du système administratif québécois.

Pour ce qui est de la mise en œuvre de la réforme administrative, Côté relève trois éléments problématiques : l'engagement des acteurs, les modes d'intervention des organismes centraux et les ressources allouées. Eu égard à l'engagement des acteurs, Côté soutient que malgré une volonté qui aurait semblé ferme au moment de l'annonce du projet de modernisation par le premier ministre, le rythme de la direction politique aurait, avec le temps, fortement ralenti. Quant à la participation de la base, elle est essentielle à la réussite d'une telle réforme. À cet égard, les différences entre ministères et organismes semblent considérables, certains ayant sérieusement engagé leur personnel de première ligne dans leur déclaration de services aux citoyens ou leur plan stratégique, d'autres l'ayant à peine informé, d'autres encore dotés d'un conseil d'administration semblant avoir une longueur d'avance sur ceux qui n'en ont pas. Quant aux organismes centraux, le bilan de leurs interventions semble mitigé. Certains acteurs impliqués seraient neutres, d'autres insatisfaits. D'autres encore, insistant sur la facilitation de la circulation de l'information et le partage des expériences dans les réseaux interministériels, seraient satisfaits. Mais de façon plus spécifique, les acteurs seraient critiques vis-à-vis du manque de cohérence et d'intégration des divers volets de la modernisation. Il semblerait aussi que la confusion règne dans les rôles et responsabilités des différents intervenants centraux que sont le

149. Les *organismes distincts* au sens de la *Loi sur la gestion des finances publiques* ne sont pas soumis au cadre législatif directeur.

150. Côté, L. (2006, p. 8-21).

Secrétariat du Conseil du Trésor, le ministère du Conseil exécutif et le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration. Finalement, les ressources sont rares et freinent le développement de la prestation électronique des services, particulièrement dans les petits ministères et organismes.

Enfin, la réforme comprend deux axes majeurs : le service aux citoyens et aux entreprises et la gestion par résultats. Des avancées notables ont été réalisées en matière de gestion de la qualité des services (p. ex., développement de l'approche clientèle, meilleure définition des produits et services, meilleure connaissance des besoins, des attentes et de la satisfaction des clients), mais il semble que peu de citoyens connaissent les Déclarations de services aux citoyens (DSC), que les restrictions des ressources freinent l'amélioration de ces services et la satisfaction des attentes de la clientèle. Il semble également que, malgré quelques améliorations, la culture de service se heurte parfois à la résistance des anciennes pratiques et soit plutôt longue à instaurer. Enfin, la gestion par résultats exige l'élaboration d'un Plan stratégique, d'un Plan annuel de gestion et d'un Rapport annuel de gestion dont les processus de préparation et de rédaction sont lourds, les indicateurs souvent jugés non pertinents et l'arrimage difficile à solidifier.

LOCUTIONS ET MOTS CLÉS

Modernisation des administrations publiques – administration publique fédérale du Canada – administration publique québécoise – rapports – commissions – freins au changement

QUESTIONS DE RÉFLEXION

1. Selon vous, les réformes survenues dans les administrations publiques ont-elles réellement contribué à les moderniser ?
2. Quels sont les impacts réels de ces réformes dans votre milieu de travail ?
3. Que suggérez-vous au gouvernement pour que la fonction ressources humaines y trouve vraiment sa place ?

LECTURES SUGGÉRÉES

- *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (Canada)
- *Loi sur l'administration publique* (Québec)
- *Plan de modernisation 2004-2007* (Québec)

Gow, J.I., M. Barrette, S. Dion et M. Fortmann (1993). *Introduction à l'administration publique: une approche politique*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.

Dwivedi, O.P. et J.I. Gow (1999). *From bureaucracy to public management. The administrative culture of the Government of Canada*, Peterborough, Broadview Press Ltd.

Côté, L. (2006). « L'expérience québécoise en matière de réforme administrative : la loi sur l'administration publique », *Administration publique du Canada*, printemps, vol. 49, n° 1, p. 1-22.

Rouillard, C., E. Montpetit, I. Fortier et A.-G. Gagnon (2004). *La réingénierie de l'État. Vers un appauvrissement de la gouvernance québécoise*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

CHAPITRE

3

La perspective systémique de l'organisation

Le gestionnaire contemporain doit faire face à des problèmes dont la nature, la diversité, la rapidité d'apparition et les ramifications en font des situations complexes à traiter. Des solutions efficaces aux problèmes complexes impliquent souvent la participation active de tous les membres d'une organisation afin de réaliser une adaptation à un changement. Or ce dynamisme organisationnel nécessite une certaine flexibilité des personnes, soutenue par un leadership inspiré, comme l'approche situationnelle ou transformationnelle.

Certes les gestionnaires se voient offrir une panoplie d'outils, comme l'étalonnage¹, l'amélioration continue, la qualité totale, l'organisation apprenante ou le tableau de bord de gestion. Présentées comme des panacées, ces solutions relativement simples ont toutefois produit peu d'impacts sur des problèmes complexes, faute d'une approche holistique ou de créativité de la part des gestionnaires². Ces outils se concentrent sur des éléments de l'organisation sans tenir compte de l'ensemble, et sous-estiment ainsi les interactions, souvent très importantes, entre les différentes parties du tout.

L'approche holistique met de l'avant une certaine compréhension des ensembles avant celle des parties en utilisant le langage systémique pour étudier l'organisation et ses composantes: le système organisationnel, les sous-systèmes et les méta-systèmes. Comme le dit Watzlawick, *certaines mythes nous semblent moins mythiques que d'autres. C'est-à-dire que, dans leur contexte vital, ils sont plus utiles que d'autres*³. Ainsi l'approche systémique permet d'acquérir une vision holistique de l'organisation afin que le gestionnaire puisse utiliser un outil particulier en connaissance de cause.

La recherche des sources de la pensée systémique nous mène chez les philosophes grecs de l'Antiquité. Platon parle de la gouverne du vaisseau de l'État comme d'une régulation sociale⁴. Aristote utilise la notion d'interdépendance réciproque entre le citoyen et l'État pour expliquer comment la personne peut s'accomplir socialement et personnellement⁵. Les concepts de régulation et d'interdépendance sont des caractéristiques d'un système. Plus tard, dans leurs conceptions du monde, Spinoza, Kant, Marx et Hegel ont recours aux concepts holistiques, autres fondements de l'approche systémique. Puis, au début du XX^e siècle, ces concepts de vision globale du monde sont repris par la psychologie expérimentale sous la forme de la *gestalt* théorie⁶.

Le concept contemporain de système s'est développé dans les années 1940 et 1950 aux États-Unis par l'intégration des apports de plusieurs sciences comme la biologie, la mathématique, la physique, l'ingénierie et le management. Ainsi, la théorie des systèmes⁷, la théorie de l'information et la cybernétique apportent une contribution significative⁸ à ce qui deviendra l'approche systémique

-
1. **Étalonnage**: démarche d'évaluation de biens, de services ou de pratiques d'une organisation par comparaison avec les modèles qui sont reconnus comme des normes de référence. Le terme *benchmarking*, qui est un emprunt à l'anglais, est à éviter en français même s'il est présent dans des documents de langue française (Office québécoise de la langue française, 2006).
 2. Jackson, M.C. (2003).
 3. Watzlawick, P., J. Weakland et R. Fisch (1975, p. 97).
 4. Platon (2004) utilise le terme *kubernetes*, qui signifie le pilote du navire, pour désigner l'art de gouverner la Cité idéale par le philosophe-roi, seul détenteur de la vérité. La vie des citoyens se trouve entièrement régulée selon un ensemble de fonctions: philosophes, gardiens et travailleurs. Improvisation, individualisme et liberté sont bannis afin d'éviter la décadence de la Cité. Le terme *kubernetes* nous a donné cybernétique.
 5. Jackson, M.C. (2000, p. 44).
 6. Voir l'annexe B de cet ouvrage.
 7. Bertalanffy, L. von (1993).
 8. Lapointe, J. (1993).

lorsque l'utilisation de ces théories s'étendra aux sciences humaines. Plus récemment, d'autres théories sont venues s'ajouter au corpus, comme l'autopoïèse⁹, la théorie du chaos et de la complexité¹⁰.

Des événements sont reliés à d'autres événements; ils se produisent en système. Des systèmes sont des sous-systèmes de plus grands systèmes. Des relations entre des variables, plutôt que des variables prises isolément, deviennent l'objet de la recherche. Vains, sinon ridicules, apparaissent les efforts pour isoler une variable et son effet¹¹.
[Traduction libre.]

Il est ainsi possible de représenter par des modèles systémiques plusieurs types de réalité ou d'environnements. Le tableau 3.1 présente des exemples usuels de représentation de réalités quotidiennes par des modèles systémiques. Tout en faisant abstraction de la construction théorique qui sous-tend le terme système, la terminologie systémique est régulièrement utilisée dans plusieurs domaines scientifiques et de la vie courante.

Tableau 3.1

Une typologie de systèmes

Types d'environnement	Types de système
Physique	Un système hydrographique
Biologique	Un être humain
Technique	Une automobile
Idéologique	Un système philosophique
Sociologique	Une famille
Activités humaines	Un système de management

Source: inspiré de Jackson, M.C. (2003, p. 3).

De plus, comme le montre le tableau 3.2, il existe un bon nombre de façons de considérer la représentation d'une réalité par un modèle systémique selon la posture épistémologique ou le paradigme qui guide le chercheur.

Selon Jackson (2003), il est possible de relier chacune des approches systémiques à un paradigme représentant une vision ou une métaphore de l'organisation.

-
9. **Autopoïèse**: patron d'organisation d'un réseau dans lequel chaque composante a pour fonction de participer à la production ou à la transformation des autres composantes du réseau (Jackson, M.C., 2000, p. 49-50; Mathieu, A., 1997).
 10. Jackson, M.C. (2000, p. 88).
 11. *Op. cit.*

Tableau 3.2

Une typologie des approches systémiques

Types d'approche systémique	Caractéristiques
L'approche mécanique (réductionnisme)	La recherche opérationnelle, l'analyse et la modélisation mathématiques, l'ingénierie des systèmes.
La dynamique des systèmes : la cinquième discipline (Peter Senge)	La construction de modèles permettant la simulation et la prédiction, y compris des modèles informatisés.
La cybernétique organisationnelle (fonctionnalisme)	La construction de modèles descriptifs et explicatifs axés sur la structuration des fonctions organisationnelles et les effets de la rétroaction.
La théorie de la complexité	L'interaction entre les divers éléments du système et entre les éléments et l'ensemble. La théorie du chaos.
L'hypothèse stratégique	La résolution des problèmes structureux par l'identification d'actions spécifiques et ciblées.
La planification interactive (constructivisme)	L'organisation vue comme un système social adaptatif.
La méthode du système souple (humanisme)	L'organisation vue comme un système d'activités humaines. La gestion du changement. La dynamique de groupe. La gestion des conflits.
L'heuristique critique (Werner Ulrich)	La participation active et l'argumentation critique des parties prenantes à l'élaboration du système social (Habermas).
La <i>sintégrité</i> (Stafford Beer)	Le management démocratique des organisations. La gestion en réseau.
L'approche postmoderne	La méthode PANDA (<i>Participatory Appraisal of Needs and Development of Action</i>). La conception pluraliste, la discussion formative, la socioconstruction de la problématique, les stratégies de déconstruction, la gestion des émotions.
L'intervention globale	La métaméthodologie : la créativité, le choix et l'implantation. La résolution d'un problème par le choix d'une approche systémique adaptée aux circonstances.

Source : inspiré de Jackson, M.C. (2003, p. 43-274).

3.1 LE MODÈLE DE BASE

Un système est un modèle qui représente une réalité sous étude. Ce modèle, d'abord mental, peut être lui-même représenté par un autre modèle, dit formel, afin de faciliter le travail intellectuel et la communication des idées. Nous retiendrons deux modèles que nous jugeons appropriés aux propos de cet ouvrage : le modèle verbal et le modèle schématique¹².

12. Gauthier, B. (2003, p. 473).

Le modèle verbal permet de produire une description détaillée du système à partir des idées implicites du modèle mental. Le modèle schématique fournit une vue d'ensemble du système, comme une carte géographique ou un plan de maison. La conjugaison de ces deux modèles permet d'expliquer plus facilement une réalité qui implique surtout des activités et des relations d'interdépendance entre des êtres humains. En ce sens, l'approche systémique retenue s'apparente au fonctionnalisme de la cybernétique organisationnelle indiqué dans le tableau 3.2.

La figure 3.1 représente le modèle schématique fondamental d'un système et le texte qui suit fournit le modèle verbal qui en explique les principales composantes.

3.2 QUELQUES CARACTÉRISTIQUES DES SYSTÈMES

Une définition

Le mot système dérive du grec $\sigma\upsilon\text{-}\sigma\tau\epsilon\mu\alpha$ (*systema*) qui signifie ensemble organisé. Selon von Bertalanffy¹³, un système est un complexe d'éléments en interaction. Pour De Rosnay¹⁴, un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but.

Une structure

De Rosnay¹⁵ propose de définir un système selon les composantes structurelles suivantes : une limite ou frontière, des éléments, des réservoirs et un réseau de communication.

Les **limites ou frontières** nous permettent de circonscrire le système à l'étude et de le distinguer des autres systèmes et de son environnement. Cette définition des limites résulte d'un choix que fait le chercheur dans un ensemble aux multiples possibilités. Le système ainsi délimité fait partie d'un ensemble plus englobant et est lui-même un ensemble plus grand que ses sous-systèmes.

Les **réservoirs** sont les lieux dans lesquels sont entreposés puis récupérées la matière, l'énergie et les informations sous toutes leurs formes. Ces réservoirs pourront, selon les circonstances, être des documents écrits ou des personnes-ressources que l'on consulte. Le concept de mémoire, individuelle ou collective, correspond bien à celui de réservoir d'informations. Le **contenu** de ces réservoirs pourra subir trois formes différentes de traitement : le transport (espace, communication, transfert), l'entreposage (temps, enregistrement, mémorisation) et la transformation (forme, modification, structuration).

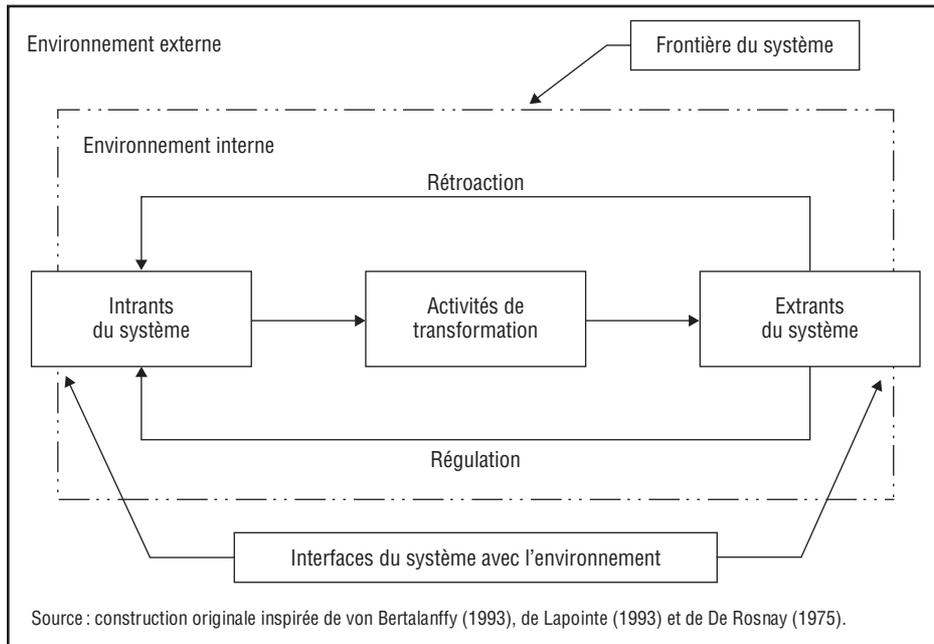
13. Lapointe, J. (1993); Bertalanffy, L. von (1973).

14. Lapointe, J. (1993); Rosnay, J. de (1975).

15. Lapointe, J. (1993); Rosnay, J. de (1975).

Figure 3.1

La représentation schématique d'un système



Les **réseaux de communication** permettent l'échange et le transport d'informations entre les composantes d'un système, entre différents systèmes ou entre un système et son environnement. Par exemple, un processus de **gestion des connaissances** pourrait être envisagé comme la mise en place d'un réseau de communication favorisant les échanges d'information entre différents systèmes ou entre un environnement et un système particulier. Sous cet angle, le réseau jouerait le rôle d'interface ou d'intermédiaire entre un système et son environnement.

3.2.1 La dynamique des systèmes

L'approche systémique insiste sur les **transformations** qui se produisent à l'intérieur des ensembles que l'on étudie. Ces transformations ou changements résultent de modifications plus ou moins **contrôlées** que subissent les **intrants** provenant d'autres systèmes ou de l'**environnement**. Ces transformations produisent des **extrants** qu'absorbent d'autres systèmes ou l'**environnement**. Un système est dit adaptatif lorsqu'il maintient sa stabilité par un équilibre dynamique en réaction aux changements. La réaction à un changement (contrainte ou erreur) constitue alors la transition d'un état stable initial à l'état stable suivant alors que le système a été modifié de façon à

pouvoir continuer de fonctionner comme prévu. Ce processus de changement, ou de transformation des intrants en extrants, est à la base de la dynamique des systèmes et a été expliqué par la cybernétique¹⁶.

Les transformations intrants-extrants

Chaque système effectue des changements dans les flux d'énergie, de matière ou d'information qui le traversent. Ces changements caractérisent sa fonction et son dynamisme. Ainsi, par exemple, une des fonctions d'un système d'administration publique pourrait être de transformer des ressources en services, une politique de santé et un budget (intrants) en services de protection contre les épidémies (extrants). Cependant, cette transformation se fera suivant certains critères permettant de vérifier la réussite ou l'échec du système. Essentiels en systémique, ces critères, ou variables de transformation, pourraient correspondre à l'efficacité des équipes de travail, aux temps de réponses en cas d'urgence ou au nombre de décès parmi les personnes contaminées.

La rétroaction et la régulation

La **rétroaction** est l'acheminement vers l'entrée du système (intrant) des informations sur les résultats d'une transformation. Elle favorise la stabilité du système, aussi nommée **homéostasie**. Elle caractérise les systèmes ouverts qui conservent leurs structures et leurs fonctions intactes par l'intermédiaire d'équilibres dynamiques successifs.

La **régulation** est l'acheminement vers l'entrée du système (intrant) des informations sur le déroulement des processus qui composent les activités de transformation. Il s'agit d'une forme particulière de rétroaction qui favorise la maîtrise du système en temps réel comme pourrait le faire un tableau de bord de gestion, par exemple. La régulation est soumise au principe de la variété requise (voir la propriété de variété ci-après).

3.2.2 Quelques propriétés des systèmes

Ces propriétés sont la téléonomie, la complexité, l'équifinalité, l'interaction, l'ouverture et la variété.

La téléonomie

La téléonomie renvoie à l'étude des lois de la finalité. Un système d'activité humaine est créé pour réaliser certaines finalités. Il est important pour le système de bien connaître ces finalités et d'être sensible aux fluctuations qu'il subit au cours du temps. Un système doit être prêt et suffisamment souple pour modifier

16. Rosnay, J. de (1975).

ses propres objectifs et, de ce fait, les sous-systèmes (processus, structures) qu'il utilise pour les atteindre. Cependant, ce jeu d'influences n'est pas unidirectionnel. L'environnement est lui aussi influencé et modifié par les extrants de ses propres systèmes¹⁷.

Une bonne façon de reconnaître un système consiste d'abord à identifier les buts pour lesquels il a été créé. Il en est de même pour le développement de nouveaux systèmes. En effet, il nous sera possible d'étudier un système existant ou de mettre sur pied un nouveau système à la condition de pouvoir l'identifier, le définir ou lui attribuer des objectifs à réaliser.

Signalons que les systèmes d'activité humaine ont la capacité et la possibilité de définir eux-mêmes leurs finalités, de les ajuster, de les maintenir, de les changer ou de les éliminer selon les réactions de ses sous-systèmes, des systèmes parallèles et de l'environnement. Notons par ailleurs que ces systèmes ont souvent une pluralité d'objectifs. Les buts qu'ils poursuivent sont parfois flous, obscurs, nébuleux et incertains. Par conséquent, les mesures de performance y sont parfois difficiles à cerner.

Les notions de finalité, de processus (fonction) et de structure sont importantes puisqu'elles nous suggèrent la séquence par laquelle l'analyse de système peut être effectuée. Les systèmes doivent être définis suivant leurs finalités, lesquelles sont traduites et interprétées en buts et objectifs à atteindre. Les finalités, les buts et les objectifs d'un système en justifient l'existence, précisent ce qui doit être accompli par le système et déterminent les processus nécessaires à leur réalisation. Les structures, c'est-à-dire les éléments sur lesquels s'appliquent les processus, sont choisies en fonction de leur capacité à atteindre les finalités, les buts ou les objectifs du système.

La complexité

Selon Mélése¹⁸, la notion de complexité correspond à l'incapacité que l'on a de décrire tout le système et de déduire son comportement à partir de la connaissance des comportements de ses parties. Il faut distinguer ce qui est complexe de ce qui est compliqué. La complexité est, d'après De Rosnay¹⁹, attribuable aux facteurs suivants :

- la grande variété de composantes possédant des fonctions spécialisées;
- des éléments organisés en niveaux hiérarchiques internes;
- la grande variété des liaisons possibles;
- des interactions non linéaires (comme les relations humaines);
- la difficulté de dénombrer de façon exhaustive les éléments qui constituent le système.

17. Lapointe, J. (1993).

18. Mélése, J. (1991).

19. Rosnay, J. de (1975, p. 94).

Le degré de complexité d'un système dépend du nombre de ses composantes et du nombre et du type de relations qui les lient entre elles. Ainsi un système *complexe est difficilement prévisible. Il se caractérise par l'émergence de propriétés nouvelles et une grande résistance aux changements*²⁰. Selon De Rosnay, les systèmes d'activité humaine sont complexes.

L'équifinalité

La notion de système ouvert, échangeant information, énergie et matière avec son environnement, a conduit von Bertalanffy²¹ à énoncer le principe de l'équifinalité. Ainsi un système est *équifinal* parce qu'il peut réaliser ses objectifs à partir de différents points de départ et par différents moyens: *ici, le même état final peut être atteint à partir de conditions initiales différentes ou par des chemins différents*²². Dans les systèmes ouverts, les problèmes, même identiques, peuvent être résolus de différentes façons selon les circonstances; il n'y a pas de *one best way*, de solution unique ou exclusive. Ce principe a une **grande importance** dans les **systèmes d'activité humaine**²³.

L'interaction

Il existe une interaction constante entre les éléments d'un système. Cette interaction fait ressortir les liens de dépendance entre les différentes composantes d'un système. Une modification d'un sous-ensemble du système entraîne des réajustements plus ou moins importants des autres composantes du système. Cet aspect d'interaction et d'interdépendance est également applicable aux relations qui existent entre les systèmes et entre le système et l'environnement dans lequel il fonctionne²⁴.

L'ouverture

L'ouverture est la capacité qu'a un système d'échanger de l'énergie, de la matière ou de l'information avec d'autres systèmes ou avec l'environnement. Un système est ouvert lorsqu'il est en relation permanente avec l'environnement de sorte qu'une influence réciproque s'établit, que *les intrants résultent de l'influence de l'environnement sur le système et les extrants de l'action du système sur l'environnement*²⁵. Ces deux éléments, *intran*t et *extran*t, constituent les points d'interface reliant le système à son environnement ou à d'autres systèmes avec lesquels il négocie. Un système fonctionne à l'intérieur d'une organisation qui

20. *Op. cit.*, p. 95.

21. Bertalanffy, L. von (1993, p. 38).

22. *Op. cit.*

23. Lapointe, J. (1993).

24. Mèlèse, J. (1972, p. 106-113).

25. Rosnay, J. de (1975, p. 99).

l'englobe (supra-système) et qui lui impose certaines contraintes (comme la mondialisation ou la dette publique). L'environnement est ici perçu comme cet ensemble qui englobe le système et qui l'influence de façon évidente, sans que ce dernier puisse avoir sur lui d'effets contrôlés et perceptibles.

La variété

Selon Ashby²⁶, un système peut prendre un nombre fini de configurations ou d'états au-delà duquel il s'autodétruit. Ainsi, selon la loi de la variété requise d'Ashby, seule la variété peut détruire la variété. La maîtrise d'un système demande au moins autant de variété et de complexité que le système à contrôler en possède : une trop grande complexité devient incontrôlable.

3.3

UN MODÈLE SYSTÉMIQUE D'ORGANISATION

Une organisation privée ou publique, comme la fonction publique fédérale du Canada, peut être définie comme un ensemble de personnes qui œuvrent, en coopération²⁷ et en coordination, dans un cadre défini, à l'atteinte d'un but commun²⁸ : faire un profit, satisfaire une clientèle et des actionnaires, offrir des programmes et des services aux Canadiens et donner aux ministres et aux fonctionnaires des conseils pouvant porter sur un large éventail de questions²⁹. Il s'agit donc d'une organisation au sens managériel du terme³⁰.

Une organisation peut aussi être représentée par un système social (ou d'activité humaine) alors défini comme un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but commun³¹. La figure 3.2 montre un schéma du système de l'organisation.

La description du système

Ce modèle systémique permet de mieux appréhender la réalité organique et fonctionnelle en précisant les principaux éléments qui composent la fonction publique. Le tableau 3.3 présente un résumé des principales composantes du système dont voici une description plus détaillée.

26. Jackson, M.C. (2000, p. 73); Rosnay, J. de (1975, p. 94).

27. Il s'agit d'un premier niveau d'analyse qui semble s'approcher de la conception de Barnard (1938) du modèle idéal d'une organisation, nonobstant la dynamique des relations entre les personnes. Le modèle de Barnard est expliqué plus en détail dans la partie 4.1 du chapitre 4.

28. Hodge, B. *et al.* (2003).

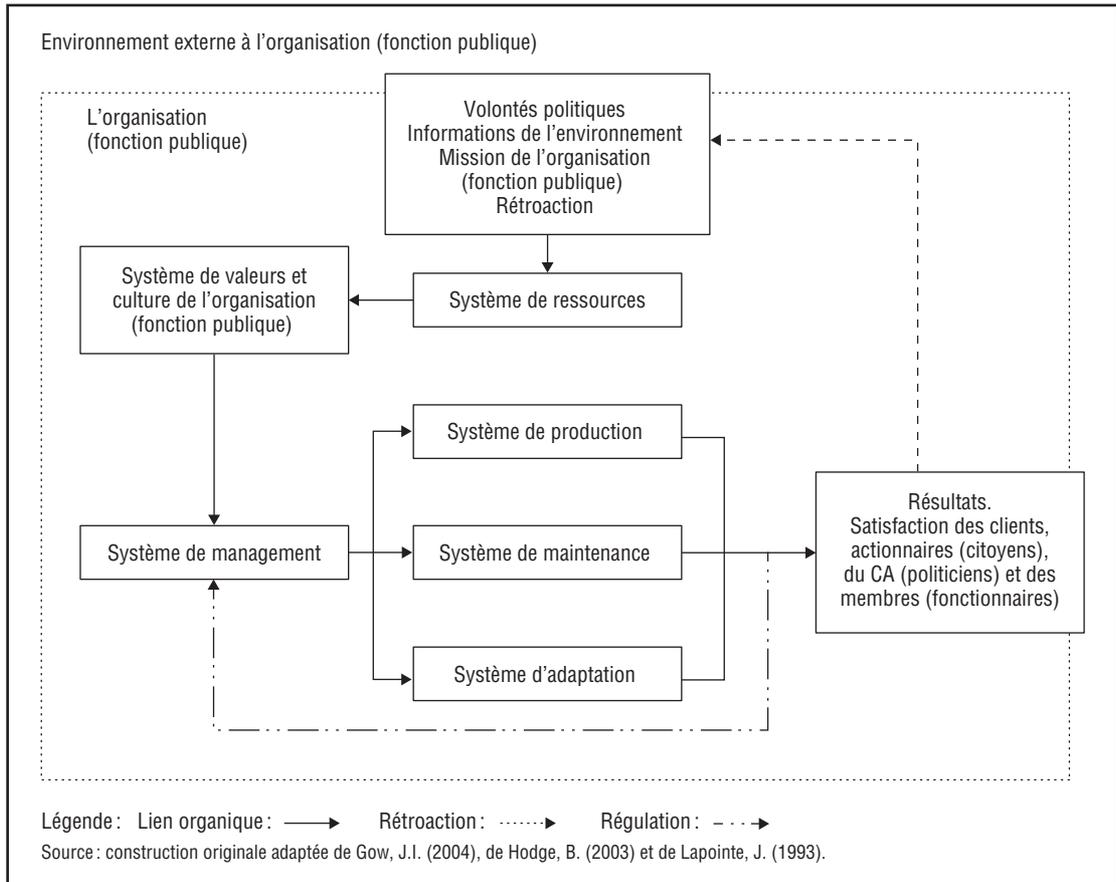
29. Canada. Bureau du vérificateur général du Canada (2005).

30. Hodge, B. *et al.* (2003).

31. Lapointe, J. (1993); Kast, F.E. et J.E. Rosenzweig (1985).

Figure 3.2

Un modèle schématique du système de l'organisation



La finalité de l'organisation

L'organisation, y inclus la fonction publique, a pour fin la pérennité³² afin de pouvoir réaliser sa mission, entre autres, satisfaire³³ ses ayants droit ou les citoyens de l'État qu'elle dessert. Cette finalité représente une hiérarchie de buts et d'objectifs. Les buts sont souvent exprimés dans l'énoncé de la mission, par exemple, la satisfaction de la clientèle, le développement de nouveaux marchés, l'offre de services aux Canadiens ou la prestation de conseils aux ministres;

32. Jacob, R. *et al.* (2002, p. 214).

33. Notamment un profit pour l'actionnaire ou un bien-être pour le citoyen.

le non-respect de cette mission résulterait probablement en l'insatisfaction des parties prenantes avec les conséquences résultantes. Par ailleurs, les stratégies ou les programmes commandés par les pouvoirs politiques d'une organisation, comme un conseil d'administration ou un conseil des ministres, sont exécutés par une structure organisationnelle qui doit atteindre certains objectifs parfois décrits dans des plans stratégiques, des plans d'action, le Discours du Trône³⁴ ou le Budget fédéral³⁵, par exemple. La sanction électorale et celle des marchés viendront qualifier les résultats obtenus aux yeux des ayants droit ou des citoyens.

Tableau 3.3

Une description du modèle schématique du système de la fonction publique

Éléments du système	Description
Environnement externe à l'organisation	Pouvoirs des dirigeants, cadre légal et réglementaire, population canadienne, universités, groupes de pression, médias, économie mondiale, gouvernements provinciaux, pays voisins, etc.
Environnement interne à l'organisation	Composantes institutionnelles (ministères, filiales, siège social, bureaux régionaux), relations interinstitutionnelles, climat organisationnel, syndicats, etc.
Système intrant	Personnes, argent, pouvoir, stratégies, politiques et programmes, résultats des sondages et recherches sur les besoins de la population, valeurs sociétales, etc. Système de ressources : banques, comptes publics, contrôle par les organismes centraux ; processus budgétaire, etc. Système de valeurs : valeurs et éthique de l'organisation. Culture organisationnelle. Valeurs individuelles.
Système de management	Élément de commandement, de coordination et de contrôle du système, etc.
Système de production	Élément fournisseur des produits et des services, les employés, la technologie, la connaissance, etc.
Système de maintenance	Élément de soutien à l'organisation, gestion des ressources humaines, gestion des bâtiments, contentieux, services de sécurité, etc.
Système d'adaptation	Élément de la gestion du changement, recherche et développement, analyse des besoins, évaluation des programmes, etc.
Système extrant	Produits, prestation de services, relations publiques, sondages sur la satisfaction des parties prenantes, etc.
Rétroaction	Résultats de l'évaluation des programmes, des sondages sur le bien-être des fonctionnaires, la satisfaction des clients, etc.
Régulation	Données sur l'état des paramètres du système, valeurs des indicateurs d'efficacité, etc.
Lien organique	Principal flux de circulation de l'information, de la matière ou de l'énergie (ressources).

Source : construction originale inspirée de Gow, J.I. (2004) et de Hodge, B. *et al.* (2003, p. 15).

34. Canada. Gouverneur général (2006).

35. Canada. Ministère des Finances (2006).

L'environnement externe

Une organisation privée répond essentiellement aux forces du marché³⁶, tandis que la fonction publique est soumise à diverses influences, d'un côté par l'exécutif élu qui la gouverne et les citoyens fonctionnaires qui la composent et, de l'autre, par l'opinion publique et l'ensemble des citoyens.

Ainsi, vu la démocratie et l'ouverture sur le monde qui caractérisent le Canada, les dirigeants politiques de l'appareil d'État doivent composer avec un ensemble de forces issues d'abord de la partisanerie, puis de l'électorat, des groupes de pression, des autres ordres de gouvernement et enfin de pouvoirs jusqu'au niveau planétaire. Par ailleurs, puisque l'évolution de l'emploi³⁷ pendant les dernières années a rendu la fonction publique plus inclusive³⁸ et plus représentative de la diversité de la population canadienne, les fonctionnaires, nouveaux ou promus, enrichissent leur collectivité organisationnelle par leur vision, leurs valeurs personnelles ou leurs traits culturels particuliers. Mais, outre le marché, l'entreprise privée doit aussi s'accommoder du cadre juridique et des caractéristiques des employés qu'elle embauche à l'endroit où elle évolue³⁹. En ce sens, l'organisation, publique ou privée, peut être qualifiée de système ouvert.

L'environnement interne

Contrairement à ce qui se passe dans une organisation privée⁴⁰, la frontière qui permet de définir si une personne est à l'emploi de la fonction publique apparaît floue⁴¹. Outre que le terme *fonction publique* puisse être défini par une loi⁴², l'exercice de classement des personnes qui en font partie ou non semble futile tant qu'est maintenue la finalité du système. Il importe cependant de ne pas négliger les effets que les interactions entre les différentes composantes de l'organisation ont sur l'ensemble du système⁴³.

Les intrants

Les intrants constituent la matière première qu'utilise l'organisation pour réaliser sa mission. Outre un cadre légal et réglementaire⁴⁴, les personnes, l'argent et les décisions politiques ou stratégiques de la haute direction en sont certainement les éléments les plus significatifs.

36. Capelli, P. *et al.* (1996); Capelli, P. (1999).

37. Canada. Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (1999).

38. Dunn, C. (2002, p. 481).

39. D'où l'intérêt pour une entreprise privée de bien choisir le lieu de son implantation.

40. Mais le statut d'emploi dans le secteur privé devient aussi de plus en plus flou avec l'apparition des travailleurs autonomes, des conseillers (consultants) et autres sous-traitants. Voir Capelli, P. (1999).

41. Gow, J.I. *et al.* (1993, p. 126).

42. Voir par exemple la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (Canada, 2003).

43. Voir la propriété d'interaction systémique.

44. Gortner, H.F. *et al.* (1993, p. 33); Capelli, P. (1999).

La complexité de l'interface entre l'organisation et son environnement externe permet de qualifier les intrants de système en soi⁴⁵. D'une part, les contraintes juridiques imposent à la fonction publique de gérer les besoins en ressources en ayant recours à un processus politique, et d'autre part, l'entreprise privée peut se voir contrainte à des alliances stratégiques et à des montages financiers particuliers selon les conditions du marché, y inclus la pénurie de main-d'œuvre ou la rareté de la matière première. Aussi, il ne faudrait pas négliger l'interaction possible entre le système de valeurs et la culture des personnes recrutées, et entre le système de valeurs et la culture de l'organisation qui peut avoir des effets imprévisibles.

Le système de management

Toutes les personnes et organisations⁴⁶ qui participent aux processus de commandement ou décisionnels, de coordination et de contrôle de l'organisation font partie du système de management. Gestionnaires pour la plupart⁴⁷, ces personnes s'assurent que tous les autres sous-systèmes⁴⁸ fonctionnent harmonieusement en donnant des directives, en contrôlant les résultats et en coordonnant les actions. La stratégie et les politiques organisationnelles résultent, entre autres, du système de management afin de rendre les interactions entre les composantes du système de l'organisation stables et prévisibles.

Le système de production

Tous les produits et services fournis à la clientèle, à la population ou à l'interne proviennent du système de production de l'organisation. Il s'agit du principal contributeur aux extrants du système.

Le système de maintenance

Le fonctionnement normal et régulier de l'organisation dépend de ce système de soutien. La gestion des ressources humaines, le contentieux, la régie des bâtiments, l'informatique et les services de sécurité font partie du système de maintenance.

Le système d'adaptation

L'adaptation de l'organisation aux nouvelles conditions ou contraintes de l'environnement externe se réalise au moyen de ce système d'aide à la gestion du changement. L'analyse des politiques publiques, les études de marché, le département

45. Gortner, H.F. *et al.* (1993, p. 33); Hodge, B. *et al.* (2003).

46. Par exemple, le conseil d'administration, le comité de direction, le Secrétariat du Conseil du Trésor, le contrôleur général ou le ministère des Finances.

47. Dans un contexte de gestion participative, des employés ou des équipes multidisciplinaires peuvent devenir des maillons importants du système de management.

48. Les systèmes à l'intérieur d'une même frontière sont des sous-systèmes entre eux.

de la recherche et du développement, les recherches sur la réforme de la fonction publique et les organismes porteurs des dossiers de la transformation ou de la modernisation font partie des éléments qui constituent ce système.

Les extrants

Le produit ou le service⁴⁹ attendu et la qualité du produit et la prestation adéquate du service au citoyen et au client constituent l'extrant principal du système de l'organisation publique ou privée. Toutefois, l'organisation émet constamment de l'information et des demandes vers l'environnement externe, comme des relations publiques et une image de marque, des questionnaires sondages et des recherches sur les besoins et la satisfaction des clients et des citoyens et des demandes de ressources.

Les réseaux de communication

Sont branchés en réseaux de communication les éléments porteurs d'information, notamment le flux principal qui relie les intrants, les activités de transformation et les extrants du système par un lien organique; les rétroactions internes, la rétroaction des extrants et la régulation des processus, et la rétroaction en provenance de l'environnement externe complètent les réseaux qualifiés de formels.

Ces informations sont essentielles au maintien de la stabilité et de la pertinence du système de l'organisation publique ou privée. La connaissance de l'état réel de la situation en matière d'efficacité, d'efficacité et d'économie⁵⁰ en dépend. De plus, l'équilibre dynamique, et donc l'existence même du système⁵¹, en découle directement, car le management et l'autorité politique doivent prendre des décisions en fonction des rapports fondés sur ces informations.

49. Le terme **service** doit être entendu ici comme le résultat des activités de la fonction publique au sens le plus large. Par exemple, un service d'utilité publique, l'application d'une loi, le versement d'une rente, le maintien d'une activité démocratique, aussi bien que la fourniture d'un renseignement à un citoyen sont des services. De plus, la **prestation d'un service** a autant d'importance que le service lui-même; l'exclusion de plusieurs citoyens de l'admissibilité aux prestations d'assurance-emploi ou la non-disponibilité et les listes d'attente faute de ressources peuvent rendre les citoyens insatisfaits.

50. **Économie** au sens de gestion budgétaire, déficit, profits et pertes, productivité, etc.

51. Le manque d'informations appropriées pourrait induire la prise de décisions nuisibles ou fatales à une organisation. D'autre part, le fait qu'un système soit désorganisé ne signifie pas nécessairement qu'une organisation telle que la fonction publique cesse de fonctionner ou d'exister. En fait, lorsqu'un système perd un élément caractéristique comme une rétroaction, le modèle perd aussi sa fonctionnalité et ne peut plus être utilisé pour analyser ou suivre l'organisation ou la réalité qu'il représente. L'observateur perd ainsi un outil d'information, et il devient plus difficile, sinon impossible, de déterminer l'état réel de l'organisation sous étude. Un modèle systémique est limité, par définition, par la qualité des retours d'information sur son état et ses extrants, d'où la difficulté de se fier à de tels modèles pour étudier des organisations dictatoriales où l'information est contrôlée ou des organisations de type anarchique où les réseaux de communication sont diffus, flous ou informels.

L'atteinte des objectifs, le climat organisationnel, l'état du contrat psychologique, la démographie, l'adéquation des ressources et le niveau de compétence des personnes sont quelques-unes des variables sur lesquelles ces réseaux de communication collectent des données.

Par ailleurs, les éléments du système sont aussi reliés entre eux dans l'environnement interne par des réseaux qui pourraient être qualifiés d'informels, comme les rumeurs et les réseaux interpersonnels ou sociaux. Le système de management percevrait donc ainsi une part de ces informations.

3.4 UN MODÈLE CANADIEN D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Réussir à comprendre la réalité de l'appareil public fédéral, et éventuellement son management, représente une tâche infinie tellement cette administration comporte d'éléments, d'interactions et de combinaisons complexes. Mais un certain niveau de compréhension peut vraisemblablement être atteint si la réalité étudiée est représentée d'une manière simplifiée par un modèle⁵².

Comme nous l'avons vu plus haut, la réalité sous étude peut être qualifiée de système lorsqu'elle comporte d'abord une finalité, puis plusieurs autres caractéristiques. **Il importe de préciser qu'un système n'existe pas en soi, il s'agit d'un construit théorique fabriqué par un observateur qui essaie de concevoir un ensemble complexe.** En ce sens, un système s'apparenterait d'abord à un modèle mental⁵³. Vu les difficultés inhérentes à l'utilisation de modèles mentaux, le recours à des modèles formels est fortement recommandé. Nous avons retenu deux modèles formels pour leur aptitude à *organiser, à expliquer, à comprendre et à prédire le fonctionnement des systèmes qu'ils représentent*⁵⁴: les modèles schématique et verbal⁵⁵.

Cela dit, la question se pose de déterminer la nature générale du modèle de réforme de l'administration publique du Canada par rapport au modèle wébérien classique ou à d'autres modèles issus du mouvement du nouveau management public. Au moyen d'un modèle verbal, Gow⁵⁶ explique sa vision de l'administration publique fédérale du Canada après les quarante dernières années d'évolution.

Comme le montre le tableau 3.4, les quatre caractéristiques principales du modèle wébérien initial ont été modifiées par suite des changements, surtout ceux qu'a vécus la fonction publique au cours des dix dernières années, mais aucune n'a été complètement éliminée⁵⁷.

52. Gow, J.I. (2004, p. 3).

53. Gauthier, B. (2003, p. 470-475).

54. Gow, J.I. (2004, p. 3).

55. Gauthier, B. (2003, p. 474).

56. Canada. École de la fonction publique du Canada (2006, p. 11).

57. Gow, J.I. (2004).

Tableau 3.4

Une comparaison des modèles wébérien et canadien d'administration publique

	Modèle wébérien	Modèle canadien d'administration publique	
<i>Permanence</i>			<i>Permanence</i>
	Fonction publique de carrière	Intérêt manifesté pour la fonction publique de carrière.	
	Séparation entre la vie privée et la vie professionnelle des fonctionnaires par des dispositions relatives aux conflits d'intérêts	Séparation amoindrie par la conclusion de partenariats où l'intérêt du partenaire privé n'est pas soumis aux mêmes dispositions.	
	Continuité	Réformes administratives modérées, séparation incomplète entre le politique et l'administratif. Innovation, créativité, mais perte de mémoire institutionnelle.	
<i>Hiérarchie</i>			<i>Hiérarchie</i>
	Règlements et discipline	Direction politique assurée. Délégation de compétences, mais préoccupations d'ensemble. Reddition de comptes à l'interne; à l'externe, lors de crises.	
	Secret et devoir de réserve	Secret et devoir de réserve, mais droit d'accès à l'information et droits politiques des fonctionnaires élargis et légalement assurés.	
<i>Anonymat et universalité (égalité des citoyens devant l'État)</i>			<i>Anonymat et universalité</i>
	Objectivité et impartialité	Objectivité et impartialité, mais existence de partenariats qui créent des liens privilégiés entreprise privée-État. Attention particulière aux droits des groupes (langues, équité, revendications des autochtones, accommodements raisonnables).	
<i>Rationalité</i>			<i>Rationalité</i>
	Spécialisation (application des lois)	Spécialisation modifiée par la gestion par les résultats et le pragmatisme issu des partenariats.	
	Légalité (État de droit)	Légalité en hausse avec la Charte canadienne des droits et libertés; en baisse avec les partenariats. Intérêt croissant pour la gestion horizontale. Reddition de comptes fondée sur les résultats. Satisfaction des clients/des citoyens.	

Source : inspiré de Gow, J.I. (2004, p. 26).

Selon Gow (2004), la **permanence** existe toujours, qui permet de faire carrière dans la fonction publique et d'assurer une relève de qualité. Les dispositions relatives aux conflits d'intérêts⁵⁸ obligent toujours un fonctionnaire à séparer ses intérêts professionnels (la protection des biens de l'État) de ses intérêts privés (son bien-être personnel), mais l'établissement de partenariats entre l'État et d'autres organisations, notamment privées, estompe la distinction;

58. Voir Canada. Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (2003).

une organisation privée voudra très probablement maximiser son profit avant de songer au bien commun de la nation. Bien que la créativité et l'innovation passent avant la continuité, l'importance accordée à la modération des réformes implique qu'on préfère encore la continuité aux changements révolutionnaires, et qu'on reconnaît la nécessité de préserver la mémoire institutionnelle.

Sous une direction politique bien établie, la **hiérarchie** est maintenue. Soumise à la reddition de comptes, l'attribution de responsabilités est accompagnée des moyens nécessaires à la performance attendue. Nonobstant une réduction de la confidentialité par l'accès élargi à l'information, les fonctionnaires ne sont aucunement autorisés à divulguer des renseignements de leur propre initiative. Bien qu'on semble modérément satisfait de la responsabilisation à l'interne, quelques épisodes récents⁵⁹ nous ont montré que la responsabilité externe (devant le Parlement) fonctionne surtout en temps de crise.

Caractérisée par l'objectivité et l'impartialité des fonctionnaires qui sont censés accorder la même considération à tous les citoyens, l'**anonymat** et l'**universalité** figurent toujours parmi les qualités requises d'une fonction publique professionnelle. Cette relation d'égalité semble cependant entachée par les partenariats, notamment publics-privés, dans lesquels le partenaire peut entretenir une relation privilégiée avec l'administration. « Enfin, et surtout, la reconnaissance de droits collectifs en vertu de la Charte des droits et libertés, l'accès à l'égalité, la législation linguistique et l'autonomie politique des Autochtones ont sérieusement remis en cause le principe d'universalité de l'État (à supposer qu'une telle chose ait jamais existé)⁶⁰. »

La gestion axée sur les résultats⁶¹ constitue une manifestation concrète du principe de **rationalité**⁶² de la fonction publique et la gestion centrée sur le citoyen contribue à y promouvoir l'horizontalité⁶³. Selon Max Weber, le fonctionnaire est un spécialiste du droit. Bien que renforcée par l'adoption de la Charte canadienne des droits et libertés, cette spécialisation de la fonction publique est modifiée par le pragmatisme implicite des partenariats et le recours à la notion de satisfaction des citoyens vus comme clients.

59. Comme le programme fédéral de commandites qui a donné lieu à l'enquête de la Commission Gomery en 2004 ou la démission du Commissaire de la Gendarmerie royale du Canada en 2006.

60. Gow, J.I. (2004, p. 27).

61. Dans le domaine de l'administration publique, la gestion axée sur les résultats constitue un mode de gestion fondé sur des résultats mesurables qui répondent aux objectifs et aux cibles définis en fonction des services à fournir. Synonymes: gestion par résultats ou gestion orientée vers les résultats. La gestion axée sur les résultats concentre l'essentiel de son attention sur les résultats de l'organisation plutôt que sur les règles et les procédures (Office québécois de la langue française, 2006).

62. La justification ou la raison qui justifie. Il serait intéressant de revoir les concepts de rationalité limitée (March et Simon, 1958) et de rationalité substantive (Office québécois de la langue française, 2006).

63. « Dans son expression la plus authentique, la gestion horizontale implique que toute personne ou organisation, au moment d'entreprendre quelque réflexion sur un cas, procède à l'exercice formel de se demander qui d'autre a des intérêts dans un tel cas et cherche à associer cette organisation ou cette personne au développement du dossier dans une perspective d'intérêt général » (Bourgault, J. et R. Lapierre, 2000, p. 1).

Ainsi, selon Gow, il existe un modèle⁶⁴ original évolutif d'administration publique canadienne qui se situerait au-delà de la bureaucratie classique (celle de Max Weber), mais sans atteindre les excès du nouveau management public. Les six principales caractéristiques du modèle canadien sont :

- l'exercice d'un **contrôle politique fort** compensé par le régime fédéral, la Charte canadienne des droits et libertés, les organismes parlementaires et l'opinion publique ;
- un **solide cadre juridique**, étayé par la Charte et les tribunaux et, dans une certaine mesure, par des organismes de contrôle indépendants ;
- une **fonction publique autonome et professionnelle** qui a fait ses preuves sous des gouvernements de différents partis et de tendances idéologiques diverses ;
- une **organisation axée sur l'apprentissage continu** pour assurer sa survie et la poursuite de sa mission ;
- une tradition de **pragmatisme et de modération** caractérisée par un gouvernement qui a évité de s'engager à fond dans des réformes radicales ;
- une **forte tolérance de l'ambiguïté** renforcée par de nouvelles formes de gouvernance dans les territoires du Nord et par les ententes d'autonomie gouvernementale conclues avec plusieurs communautés autochtones. De plus, la fonction publique entretient des relations de négociation avec les gouvernements provinciaux, territoriaux et autochtones et fait participer les citoyens à l'exercice de la démocratie.

L'originalité canadienne reposerait notamment sur les éléments suivants : le pouvoir du premier ministre et des organismes centraux, la dépolitisation du processus de nomination des hauts fonctionnaires, l'importance accordée à l'apprentissage continu pour former une fonction publique professionnelle, la reconnaissance des droits collectifs des groupes minoritaires et des nations autochtones, la modération des leaders et de l'opinion publique. Selon Gow⁶⁵, le modèle canadien se maintiendrait grâce à sa capacité à assurer l'autorité politique sur la fonction publique.

LOCUTIONS ET MOTS CLÉS

Adaptation – changement continu – communication – contrat psychologique – coordination – employé – environnement – évaluation – extrant – flux de personnel – gestion – gouvernance – intrant – maintenance – modèle – management – nouveau management public – principe du mérite – production – réforme – régulation – relation – réseau – ressources humaines – rétribution – rétroaction – système

64. Gow, J.I. (2004) ; Canada. École de la fonction publique du Canada (2006, p. 13).

65. Gow, J.I. (2004) ; Canada. École de la fonction publique du Canada (2006).

QUESTIONS DE RÉFLEXION

1. Quelles sont les manifestations concrètes de la réforme de la fonction publique dans le milieu des administrations publiques?
2. Certains auteurs affirment que la lenteur du gouvernement canadien à effectuer des réformes serait bénéfique parce qu'elle aurait permis de profiter de l'expérience des autres et d'éviter bien des erreurs. Qu'en pensez-vous?

LECTURES SUGGÉRÉES

- Canada. École de la fonction publique du Canada (2006). *Un moment déterminant : connaître et faire connaître l'évolution de la fonction publique canadienne*, Ottawa, École de la fonction publique du Canada.
- Gow, J.I. (2004). *Un modèle canadien d'administration publique?*, Recherche de base, Ottawa, École de la fonction publique du Canada.
- Jackson, M.C. (2003). *Systems thinking: Creative holism for managers*, Hoboken (NJ), John Wiley & Sons.
- Rouillard, C. (2003). « Du cynisme au désabusement organisationnel : le nouveau management public en tant que facteur de confusion », *Choix/Choices*, Institut de recherche en politiques publiques, vol. 9, n° 6, août, p. 21-40.

PARTIE

2

LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Depuis de nombreuses décennies, mais surtout depuis les années 1990, les chercheurs et les praticiens utilisent le concept du *contrat psychologique* pour analyser, décrire et expliquer la nature dynamique des relations d'emploi. Il aura fallu une rupture des contrats d'emploi dits traditionnels – ceux qui garantissaient à l'employé un travail à vie et des occasions de carrière en retour de la loyauté à l'organisation et de l'implication au travail – et, en parallèle, une multiplication significative des contrats de travail à court terme incluant principalement des tâches spécifiques et des clauses monétaires, pour que soient mis en relief les aspects psychologiques et contractuels des relations d'emploi.

Tel que le soulignent Conway et Briner¹, il existe un grand nombre de théories, de modèles et de construits qui participent à la compréhension du comportement humain au travail : pour y arriver, certaines approches utilisent l'environnement organisationnel, d'autres les caractéristiques de l'emploi, d'autres encore les caractéristiques de l'individu, et d'autres encore l'harmonisation du contexte organisationnel et des caractéristiques individuelles. La métaphore du contrat psychologique utilise la relation d'échange entre un employé et son employeur. L'employé fait des choses pour son employeur, comme fournir de l'énergie au travail, faire du temps supplémentaire, offrir un travail de qualité, offrir de l'aide aux collègues de travail, garantir sa loyauté à son organisation. De son côté, l'organisation peut aussi faire des choses pour son employé comme lui offrir des salaires adéquats, le traiter équitablement, lui fournir de bonnes conditions de travail et lui démontrer du respect. Mais qu'est-ce qui précise ce que sera la contribution de chaque partie ? L'hypothèse est que la relation est basée sur l'échange qui permettra à une partie d'échanger quelque chose qu'il peut fournir pour quelque chose que l'autre partie peut lui procurer.

Mais pourquoi parle-t-on de *contrat psychologique*, par opposition à un *contrat légal*, par exemple ? C'est que, comme l'expliquent Conway et Briner², dans le cas du contrat psychologique, la nature de l'échange est basée sur des perceptions de chaque partie impliquée plutôt que sur des écrits ou des ententes explicites. Autrement dit, bien que certaines conditions de l'échange entre l'employé et son employeur soient explicites et convenues entre eux, une grande partie de celles-ci est basée sur une compréhension implicite de promesses de toutes sortes que chaque partie a faites à l'autre partie. Le concept de contrat psychologique est donc utilisé pour expliquer les comportements en fonction du degré auquel l'employé croit que l'employeur a tenu les promesses, que le premier croit lui avoir été faites par le second. Si les promesses sont tenues, il est vraisemblable que l'employé sera satisfait et désirera poursuivre cette relation d'emploi, mais si les promesses sont brisées, il est aussi vraisemblable qu'il voudra y mettre fin.

Le concept de contrat psychologique se distingue des autres approches théoriques en ce qu'il permet d'examiner le comportement humain au travail sous un jour nouveau, et cela pour trois raisons principales³. Premièrement, parce que le concept de contrat psychologique focalise clairement sur la *relation d'emploi*, un aspect qui a été, jusqu'à un certain point, négligé par les autres approches du comportement humain qui, si elles reconnaissent la pertinence des relations sociales au travail, ne placent pas la relation employeur-employé au centre de leurs préoccupations. Ensuite, parce que ce concept présente la relation d'emploi comme une *relation d'échange*, alors que les autres approches théoriques évaluent les conséquences possibles de l'échange en termes de perceptions de l'employé du droit de parole, de l'équité ou de la justice dans l'organisation, mais ne vont pas jusqu'à explorer en profondeur la nature même de l'échange. Finalement, parce que le contrat psychologique s'intéresse aux perceptions

1. Conway, N. et R.B. Briner (2005, p. 2-3).
2. *Op. cit.*, p. 2.
3. *Idem.*

d'une relation d'échange réciproque, ce qui implique que le comportement de l'employé est compris comme *un comportement actif à l'intérieur d'un processus dynamique et continu*, alors que les autres approches ont tendance à examiner le comportement individuel au travail comme des relations de cause à effet plutôt que comme des processus, et placent alors l'employé dans un rôle relativement passif et plutôt réactif aux différents aspects de l'environnement. En somme, on peut présenter le contrat psychologique comme une manière différente d'aborder les comportements individuels au travail⁴ et, par voie de conséquence, la gestion des ressources humaines.

4. *Id. ibid.*, p. 2.

CHAPITRE

4

Le contrat psychologique

La métaphore¹ du contrat psychologique n'est pas nouvelle, mais, depuis une quinzaine d'années, elle a connu un regain d'intérêt, de la part non seulement de nombreux chercheurs mais aussi de praticiens, qui ont tenté

-
1. «En utilisant la **métaphore**, on rend explicite un processus fondamental de notre façon de penser et de comprendre tous les aspects de la vie. En utilisant la métaphore pour comprendre l'organisation, nous ne sommes pas tenus d'apprendre par cœur des théories complexes ou des listes interminables de concepts abstraits. Cela nous encourage tout simplement à apprendre à aborder et à interpréter des situations données à partir de points de vue différents. [...] Bien des gens doués d'esprit pratique estiment que la théorie gêne la pratique et que, en règle générale, la réflexion théorique est une perte de temps. Mais cette façon de penser est tout à fait fallacieuse. En effet, reconnaître que les images ou métaphores que l'on tient pour acquises déterminent notre compréhension et notre action, c'est en même temps reconnaître le rôle joué par la théorie. Nos images et nos métaphores sont des théories et des cadres conceptuels. La pratique n'est jamais dénuée de théorie, car elle est toujours guidée par l'image de ce que l'on essaie de faire. La véritable question, c'est de savoir si nous sommes ou non conscients de la théorie qui sous-tend notre action» (Morgan, G., 1989, p. 236).

de comprendre, et peut-être même de gérer, les changements apparus dans la relation d'emploi par suite de phénomènes économiques et organisationnels comme la compétition étrangère, les restructurations et les réductions d'effectifs, le recours de plus en plus fréquent à une main-d'œuvre temporaire et la diversité démographique².

De fait, les chercheurs se sont intéressés au contrat psychologique depuis plus d'un demi-siècle. Comme nous le verrons dans la section qui suit, Chris Argyris a été le premier à utiliser le terme *contrat psychologique*, mais, bien des années avant lui, Chester I. Barnard ainsi que James G. March et Herbert A. Simon, pour ne nommer que ceux-là, avaient déjà examiné la relation d'échange entre un employé et son employeur.

Ce chapitre abordera en premier lieu l'histoire et le développement du concept de contrat psychologique, durant deux périodes principales³ : celle des premiers écrits sur le contrat psychologique, caractérisée par un développement théorique plutôt sporadique, l'implication de chercheurs de plusieurs disciplines et sous-disciplines et une recherche empirique limitée; et celle de l'époque moderne, marquée par les travaux de Denise M. Rousseau qui ont inspiré de nombreux chercheurs de 1990 à aujourd'hui et caractérisée par un développement théorique relativement limité, une implication de chercheurs de disciplines plus homogènes et un nombre considérable de recherches empiriques, pour la plupart quantitatives. Le construit de contrat psychologique sera ensuite mis en relation avec d'autres construits, notamment ceux du support organisationnel perçu, de l'échange leader-membre et de la justice organisationnelle.

L'analyse de l'évolution de la conceptualisation du contrat psychologique montrera que son contenu a été modifié à travers le temps, notamment par le passage de l'ancien au nouveau contrat psychologique. De là, nous pourrions conclure qu'il existe bel et bien une complémentarité entre le nouveau contrat psychologique et le nouveau management public dont il a été question antérieurement. Finalement, nous examinerons deux concepts sous-jacents du contrat psychologique, soit la sécurité d'emploi (ancien contrat) et l'employabilité (nouveau contrat), concept que nous étudierons aussi sous l'angle du soutien de l'État au développement du capital humain dans trois pays: le Québec, la France et la Belgique.

4.1

LE CONCEPT DE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE, DE SES ORIGINES À NOS JOURS

Connu depuis des décennies grâce aux travaux du pionnier Barnard en 1938, d'Argyris, de Levinson *et al.* et de Schein dans les années 1960-1970, le concept de contrat psychologique a fait l'objet de recherches en sciences sociales pendant

2. Conway, N. et R.B. Briner (2005, p. 7).

3. *Op. cit.*, p. 7-8.

une cinquantaine d'années, mais ce n'est que récemment que les chercheurs en comportement organisationnel, en gestion des ressources humaines et en psychologie organisationnelle ont commencé à s'y intéresser. Avec le temps, il est devenu un objet de recherche empirique d'un intérêt croissant, tant pour les praticiens que pour les universitaires. Les importantes restructurations dans les entreprises privées dans les années 1980-1990 et dans les organisations publiques quelques années plus tard ont créé chez les chercheurs un nouvel engouement pour le concept de contrat psychologique.

Chester I. Barnard (1938)

Riche de sa longue expérience de président à la New Jersey Bell Telephone Company, de 1927 à 1948, et de son activité au sein du Pareto Circle de Harvard⁴, Barnard a publié, en 1938, *The Functions of the Executive*. Cet ouvrage est considéré comme l'une des publications les plus influentes tant en théorie des organisations⁵ qu'en management⁶. Les travaux de Barnard auraient même inspiré les trois grandes approches qui ont dominé le champ de la théorie des organisations pendant trois décennies après leur publication⁷: la théorie institutionnelle de Philip Selznick⁸, le modèle de prise de décision de Herbert Simon⁹ et l'École des relations humaines (1930-1960)¹⁰. En outre, l'importance que Barnard accordait

-
4. Le Pareto Circle réunissait un petit groupe de savants influents qui se rencontraient à l'Université Harvard dans les années 1930 et 1940 pour discuter des écrits sociologiques de Vilfredo Pareto. Ce cercle a eu une grande influence sur le développement de la théorie des organisations et des sciences du comportement. On a alors élaboré les concepts de système social et d'équilibre social dans une approche systémique psychologique et homéostatique qui fut ensuite d'une importance primordiale pendant plus de trois décennies. D'autres personnalités, comme Elton Mayo et Talcott Parsons, faisaient aussi partie de ce cercle d'intellectuels restreint (Keller, R.T., 1984).
 5. Millward, L.J. et P.M. Brewerton (2000); Mahoney, J.T. (2002).
 6. Jackson, M.C. (2000).
 7. Perrow, C. (1986).
 8. Le sociologue américain Philip Selznick (1957), que plusieurs considèrent comme le père fondateur de la théorie institutionnelle, observa que les organisations s'adaptent non seulement aux contraintes internes, mais aussi aux valeurs de la société externe. Reconnaître la base sociale et culturelle de l'influence externe sur les organisations n'est, toutefois, pas la seule contribution de cette théorie. Les nouveaux institutionnalistes tentent de dépasser cette étape et de décrire les processus qui transforment les pratiques et les organisations en institutions. Pour plus d'informations à son sujet, voir Hatch, M.J. (2000, p. 99-102).
 9. Pour plus d'informations sur le modèle de rationalité limitée de Simon, voir Hatch, M.J. (2000, p. 288-289); March, J.G. et H. Simon (1969[1958]); March, J.G. (1978); Simon, H. (1957[1945]); Simon, H. (1957[1945]); Simon, H.A. (1959); Bélanger L. et J. Mercier (2006, p. 165-175).
 10. L'École des relations humaines (1930-1960) s'intéressa plus aux comportements qu'aux structures administratives. Les tenants de cette approche et leurs travaux sont bien connus: par exemple, Fritz J. Roethlisberger et William J. Dickson pour le concept d'organisation informelle, Elton Mayo pour l'effet de réactivité ou « effet Hawthorne », Maslow et Herzberg pour la hiérarchie des besoins des individus, MacGregor pour les théories X et Y. Pour plus d'information sur l'École des relations humaines, voir Mercier, J. (2003 [2002], p. 42-45); Bélanger, L. et J. Mercier (2006, p. 127-161).

aux valeurs et à la motivation au travail trouve un écho dans la recherche contemporaine sur le comportement organisationnel, la culture organisationnelle, la signification et le symbolisme¹¹.

Barnard décrit l'organisation comme un *système coopératif social* équilibré et dynamique, et en présente les divers éléments, interdépendants, en s'appuyant sur la théorie psychologique de la motivation et du comportement, la théorie sociologique de la coopération et l'idéologie de la méritocratie: l'efficacité et l'efficience d'une organisation dépendent de ce que l'organisation procure à son personnel, de ce que le personnel produit (les contributions) et de la façon dont l'organisation distribue ses ressources (les récompenses). Les contributions et les récompenses varient selon un processus dynamique¹².

La survie de l'organisation est liée à la coopération de l'individu, lui-même considéré comme le facteur stratégique de l'organisation. Cette coopération n'est ni naturelle ni spontanée et doit, nécessairement, être activement sollicitée par l'organisation. Et les systèmes de coopération survivront, selon Barnard, tant et aussi longtemps qu'ils seront efficaces et efficients. On parle d'efficacité devant le succès d'une organisation, autrement dit lorsqu'elle atteint ses buts, et d'efficience lorsque les satisfactions des individus qui y contribuent excèdent leurs insatisfactions. L'organisation efficiente est, par voie de conséquence, celle qui en arrive à convaincre suffisamment les employés de collaborer¹³.

Ainsi, l'investissement, tant organisationnel qu'individuel, est essentiel à la survie d'une organisation. En retour d'incitatifs, suggérait Barnard, les employés pouvaient être persuadés d'offrir une plus grande loyauté à l'organisation et, ultimement, contribuer ainsi à l'accroissement de la productivité. Les incitatifs peuvent être objectifs, comme les incitatifs matériels tels que l'argent et autres conditions financières, des conditions physiques de travail intéressantes; ou intangibles, comme le statut et le pouvoir, le soutien social et la camaraderie, l'appartenance à un groupe, la participation accrue dans l'organisation, la possibilité d'accomplir un idéal personnel, la communion. Les incitatifs peuvent également amener les individus à modifier leurs schèmes de pensée: on utilise alors la coercition occasionnelle et la persuasion, soit en les raisonnant (propagande, rhétorique/argument), soit en leur inculquant des motivations. Selon Barnard, toute organisation, quelle que soit sa raison d'être, doit offrir plusieurs incitatifs et user d'un certain degré de persuasion pour en arriver à maintenir le niveau de coopération requis.

11. Hatch, M.J. (2000).

12. Mahoney, J.T. (2002).

13. Pour plus d'information sur l'efficience et l'efficacité, voir Mercier, J. (2003 [2002], p. 142) qui présente les théories de Herbert A. Simon (1981) et de Bernard Gournay (1980). Simon définit l'efficacité comme l'atteinte d'un but, l'acte étant qualifié d'efficace si le résultat recherché est atteint; et l'efficience comme l'atteinte du but visé au coût minimum. Selon Gournay, agir et atteindre le résultat recherché (l'efficacité de Simon) est signe d'efficience, tandis qu'atteindre le résultat escompté au coût minimum définit la productivité (l'efficience de Simon). Dans cet ouvrage, nous privilégions l'approche de Simon (1981).

Barnard décrit le rôle fondamental des cadres dans le développement de leurs organisations respectives en systèmes coopératifs sociaux, notamment celui de gérer l'échange de services qui se modifient dans le temps en fonction des exigences et de l'état d'esprit changeant des individus. Barnard insiste également sur la communication des objectifs et la motivation de l'employé pour une intégration au travail réussie¹⁴.

Selon Barnard, le système de coopération ne joue pas nécessairement le rôle d'interface entre un employé et son employeur. Pour qu'il le fasse, il faut conceptualiser ce système organisationnel, l'examiner en profondeur et, mieux encore, le gérer systématiquement. Ici, la notion d'interface est fondamentale pour la compréhension du contrat psychologique, et ce, pour plusieurs raisons¹⁵ : 1) elle signale qu'un processus d'échange entre un individu et son organisation existe bel et bien ; 2) elle requiert que des questions soient soulevées sur le caractère de l'interface (contenu ou type de contrat) et de sa dynamique (processus de contractualisation) ; 3) elle nécessite la prise en compte des besoins de l'individu comme de l'organisation ; 4) elle suscite des questions sur la nature de l'échange aux divers niveaux d'analyse (individuel, groupal ou inter-groupal).

La théorie de l'équilibre inscrite dans une perspective systémique de coopération telle que celle développée par Barnard a non seulement été utilisée historiquement plusieurs fois pour définir le contrat psychologique, mais elle continue encore d'alimenter la recherche et le débat sur ce type de contrat d'emploi¹⁶.

Toutefois, certains critiques ont reproché à Barnard de trop insister sur la représentation de l'organisation comme un système coopératif social naturel, en soutenant que ce modèle d'équilibre mécanique ne pouvait tenir compte ni des conflits internes, ni de l'élaboration de structures dans un environnement changeant. Néanmoins, des idées comme celle d'examiner les organisations comme des systèmes globaux composés de parties interreliées, tout en accordant la même attention aux aspects formels et informels de la vie organisationnelle, ainsi que celle de baser la théorie du management sur le besoin de gérer avec sensibilité des systèmes en équilibre demeurent des contributions durables et importantes. De nos jours, il est bien vu d'affirmer que les organisations doivent servir les intérêts non seulement des actionnaires, mais aussi de toutes les parties prenantes. Ainsi, Barnard serait un pionnier intellectuel méconnu pour ceux qui croient que la performance et les valeurs éthiques des organisations de demain dépendront de la place qu'elles feront à toutes les parties prenantes¹⁷.

14. Hatch, M.J. (2000, p. 47).

15. Millward, L.J. et P.M. Brewerton (2000).

16. Coyle-Shapiro, J.A.-M. et M.-R. Parzefall (2005); Jackson, M.C. (2000). Voir aussi les écrits suggérés par Millward, L.J. et P.M. Brewerton (2000, p. 8) : Kotter, J.P. (1973) : un contrat implicite entre un individu et une organisation qui spécifie ce que l'une et l'autre partie s'attendent de donner et de recevoir dans le cadre de leur relation ; Schein, E. (1980) : un ensemble d'attentes non écrites qui se jouent en tout temps entre chaque membre d'une organisation, les gestionnaires et autres membres de cette organisation ; Robinson, S.L. et D.M. Rousseau (1994) : les croyances d'un individu au sujet des termes et conditions d'un accord d'échange réciproque entre cet individu et une autre partie.

17. Jackson, M.C. (2000, p. 109).

James G. March et Herbert A. Simon (1958)

Sur le plan des sciences administratives, les réflexions de Chester Barnard ont influencé les travaux de James G. March et de Herbert A. Simon publiés dans leur ouvrage intitulé *Organizations*, paru en 1958¹⁸. Comme leur prédécesseur, ils ont abordé les principales questions du management et de l'organisation : la spécialisation, l'autorité, les normes pratiques, la formation. En outre, s'appuyant sur la théorie de l'équilibre que Barnard avait élaborée en 1938, théorie qui adoptait une perspective d'échange qui s'intéressait aux conditions dans lesquelles une organisation peut susciter la contribution de ses employés, March et Simon ont suggéré un modèle de récompenses-rétributions pour expliquer la relation d'échange entre un employé et son organisation¹⁹. Les auteurs ont également présenté, en fonction de ce modèle, la notion d'autorité entre un employeur et un employé comme une relation créée dans le cadre d'un contrat d'emploi²⁰.

Chris Argyris (1960)

Dès 1960, Chris Argyris a jeté les bases du concept de contrat psychologique lorsqu'il a décrit la relation d'échange des employés de deux usines avec leurs contremaîtres²¹. Argyris a alors été le premier à non seulement entreprendre une étude sur les aspects subjectifs des relations d'emploi, mais aussi à utiliser l'expression de contrat psychologique qu'il a décrit comme une entente non écrite entre un groupe d'employés et leur contremaître au sujet des conditions d'emploi²². Ces aspects subjectifs concernent la façon dont le contrat d'emploi est vécu et ressenti, ainsi que la façon dont il est interprété, compris et appliqué quotidiennement dans les lieux de travail²³. Quant au contenu du contrat, Argyris soutenait que les employés pouvaient satisfaire les revendications organisationnelles, comme une productivité accrue, en échange de la garantie, de la part de leurs superviseurs, d'un salaire adéquat et d'une stabilité d'emploi²⁴.

-
18. Les économistes traditionnels supposent que la prise de décision dans les organisations se réalise selon un modèle rationnel. Herbert A. Simon, lauréat du prix Nobel de sciences économiques en 1978, bien connu pour sa remise en question des hypothèses du modèle rationnel, a soutenu que les tentatives de rationalité étaient limitées par des informations imparfaites et incomplètes, la complexité des problèmes, la capacité humaine à traiter avec les informations, le temps disponible pour la prise de décision et les préférences conflictuelles des décideurs à propos des buts organisationnels. Pour plus d'information sur le sujet, voir Hatch, M.J. (2000, p. 288-289); Bélanger, L. et J. Mercier (2006, p. 163-200); March, J.G. et H.A. Simon (1958).
 19. Coyle-Shapiro, J.A.-M. et M.-R. Parzefall (2005, p. 22).
 20. Choo, C.W. et N. Bontis (2002).
 21. Winter, R. et B. Jackson (2006, p. 422).
 22. Argyris (1960, p. 97), cité par Coyle-Shapiro, J.A.-M. et M.-R. Parzefall (2005, p. 22).
 23. Rousseau, D.M. (1989).
 24. Coyle-Shapiro, J.A.-M. et M.-R. Parzefall (2005); Winter, R. et B. Jackson (2006).

Argyris a offert la première conceptualisation explicite du contrat psychologique dont les trois principales caractéristiques sont les suivantes : 1) l'échange dans le groupe ; 2) l'échange contenant des aspects tangibles, principalement économiques et spécifiques ; 3) l'échange vu comme un accord entre les parties sur la nature de ce qui est échangé²⁵.

Harry Levinson et ses collègues (1962)

Le concept de contrat psychologique a par la suite été précisé par Levinson *et al.* en 1962, puis par Schein en 1965. Grâce à leurs travaux, le concept de contrat psychologique est élargi et passe alors d'une relation individuelle entre un salarié et son supérieur à une relation d'échange entre un individu et son organisation qui spécifie ce que chacun s'attend à donner à l'autre et à recevoir de l'autre²⁶.

Levinson *et al.* ont aussi insisté sur la nature non écrite et implicite du contrat par lequel l'individu et l'organisation spécifient leurs attentes mutuelles²⁷. Ainsi, en définissant ce concept comme *une série d'attentes mutuelles dont les parties présentes dans la relation peuvent n'avoir que faiblement conscience mais qui régissent néanmoins leur rapport à l'autre*²⁸, les travaux de Levinson *et al.* auraient permis de relier entre eux le rôle de la réciprocité et l'effet d'une satisfaction anticipée des attentes. Ainsi, *l'organisation [ferait] preuve de réciprocité envers les employés motivés à développer avec elle un rapport d'interdépendance satisfaisant*²⁹, et c'est le fait d'avoir de fortes attentes l'un envers l'autre et d'anticiper leur satisfaction qui incite l'employé et l'organisation à poursuivre leur relation d'emploi. La recherche contemporaine a d'ailleurs retenu les éléments clés de la conceptualisation de Levinson *et al.* que sont les promesses, la dépendance, le consentement et la perception de la mutualité³⁰.

Dans le contrat psychologique, il s'agit d'attentes mutuelles non écrites et, en grande partie, implicites. En outre, ces attentes précèdent fréquemment la relation même entre un employé et une organisation³¹. Le contrat contient des attentes relatives aux conditions de travail comme un salaire adéquat, une supervision équitable et la sécurité d'emploi, ainsi que des attentes plus générales reliées aux attitudes et comportements de l'employé, comme la façon dont ce dernier décrit son organisation ou ses collègues de travail, dont il se comporte au travail et dont il parle des changements qui se sont produits dans l'organisation.

25. Coyle-Shapiro, J.A.-M. et M.-R. Parzefall (2005).

26. *Op. cit.* ; Winter, R. et B. Jackson (2006).

27. *Op. cit.* (2006, p. 422).

28. Levinson, H. *et al.* (1962, p. 21), cités par Coyle-Shapiro, J.A.-M. et M.-R. Parzefall (2005, p. 23).

29. Coyle-Shapiro, J.A.-M. et M.-R. Parzefall (2005, p. 23).

30. Rousseau, D.M. (1995, p. 22) ; Winter, R. et B. Jackson (2006, p. 422).

31. Levinson, H. *et al.*, (1962).

Le processus de réciprocité de Levinson *et al.* peut être décrit comme suit³² : l'organisation accepte, d'une part, mais s'abstient, d'autre part, de faire certaines choses pour son employé : l'organisation paie l'employé, lui donne un statut et la sécurité d'emploi, et ne lui demande pas d'accomplir des tâches qui s'éloignent trop de sa description d'emploi. En échange, l'employé lui rend la réciprocité en fournissant un effort et un travail de qualité, et en s'abstenant de critiquer l'organisation ou de ternir publiquement son image. L'organisation s'attend à ce que l'employé soit obéissant et respectueux de son autorité ; l'employé s'attend à ce que l'organisation se comporte de façon juste et équitable envers lui. L'organisation fait respecter ses attentes en utilisant son pouvoir et son autorité. L'employé fait respecter les siennes en tentant d'influencer l'organisation – par exemple, en différant sa participation et son engagement en participant à un arrêt de travail. Les deux parties au contrat sont guidées par ce qu'elles estiment juste et équitable.

Les principales idées des travaux de Levinson *et al.* (1962) sont les suivantes³³ : 1) les deux parties au contrat psychologique sont l'employé (comme individu) et le gestionnaire (comme représentant de l'organisation) ; 2) le contrat psychologique est complexe du fait qu'il contient des attentes partagées et individualisées, spécifiques et générales ; 3) le contenu du contrat psychologique peut varier en fonction de la négociation de nouvelles attentes, d'un changement de circonstances ou d'une compréhension plus complète des contributions de l'autre partie. En outre, le concept de réciprocité aurait permis d'intégrer un vaste éventail de données et de concepts issus des domaines de la psychologie industrielle, de la sociologie et de la psychologie clinique³⁴.

Edgar Schein (1965, 1970, 1980)

Avec les travaux de Schein³⁵, le concept de contrat psychologique est apparu comme un outil permettant de décrire et d'expliquer ce qui est implicite dans les attentes entre un employé et son employeur et, en particulier, le rôle joué par la réciprocité et l'échange dans le processus de création de telles attentes.

Selon Schein³⁶, les conditions réelles du contrat psychologique sont implicites. Elles ne sont écrites nulle part, mais des attentes mutuelles émergent d'une relation entre un employé et son organisation. Ces attentes agissent comme de puissants déterminants du comportement. De cette relation naît un contrat et des conséquences sérieuses peuvent résulter du défaut d'une partie de satisfaire les attentes de l'autre, comme le départ de l'employé à cause de l'absence d'occasions de promotion dans l'organisation ou de l'absence de contribution individuelle à la réalisation de l'efficacité organisationnelle. Ces attentes ne concernent pas uniquement le salaire versé pour un travail fourni, mais aussi

32. Schein, E. (1970[1965], p. 51).

33. Taylor, M.S. et A. Tekleab (2004), cités par Coyle-Shapiro, J. A.-M. et M.-R. Parzefall (2005, p. 23).

34. Levinson, H. (1965).

35. Schein, E. (1965, 1970[1965], 1980[1965]).

36. Schein, E. (1970[1965], p. 12).

les droits, les privilèges et les obligations individuelles et organisationnelles. Par exemple, l'employé peut s'attendre à ce que l'organisation ne le congédie pas après un certain nombre d'années de service, et l'organisation peut s'attendre à ce que l'employé ne ternisse pas son image et ne divulgue pas des informations confidentielles à des concurrents.

Du point de vue de l'organisation, le contrat psychologique repose sur le concept d'autorité : la décision d'un individu de se joindre à une organisation implique qu'il s'engage à accepter le système d'autorité en place. Schein³⁷ invite d'ailleurs à ne pas confondre le pouvoir et l'autorité. Le pouvoir implique la manipulation de récompenses ou l'utilisation de la force pour amener quelqu'un à faire quelque chose contre sa volonté, tandis que l'autorité implique le consentement de l'individu à se conformer aux demandes d'une personne ou à la loi. Du point de vue de l'employé, le contrat psychologique est respecté lorsqu'il perçoit qu'il peut suffisamment influencer l'organisation ou son propre environnement immédiat de façon à ne pas se sentir exploité. Les modèles d'autorité et d'influence diffèrent selon la base du consentement sur laquelle repose la légitimité de l'autorité, laquelle diffère selon les sociétés et les organisations.

Selon Schein³⁸, le niveau d'efficacité, d'implication, de loyauté et d'enthousiasme d'un individu envers son organisation et ses buts, ainsi que son niveau de satisfaction au travail sont associés à deux conditions : 1) le degré auquel ses propres attentes concernant ce que l'organisation lui fournira et ce qu'il devra à l'organisation sont en adéquation avec les attentes de l'organisation quant à ce qu'il fournira et recevra ; 2) la nature de ce qui sera vraiment échangé, le cas échéant : de l'argent en échange du temps de travail ; la satisfaction de besoins sociaux et la sécurité en échange du travail et de la loyauté ; des occasions d'autoaccomplissement et de défis dans le travail en échange d'une productivité élevée, d'un travail de qualité et de créativité au service des buts organisationnels. Schein précise que diverses combinaisons des attentes précédemment mentionnées, ou de toute autre attente, sont aussi possibles.

On réalise bien, malgré les similitudes dans les définitions de Schein (1965) et de Levinson *et al.* (1962), que l'apport de Schein est unique en ce sens qu'il met l'accent sur des aspects particuliers du contrat psychologique, notamment sur l'adéquation entre les attentes et les contributions de chaque partie (p. ex., une faible adéquation entre les attentes individuelles et organisationnelles pourrait mener à de l'insatisfaction et à une faible performance au travail), sur l'interaction entre les deux parties et, par le fait même, sur l'indispensable prise en compte de la perspective de chacune des parties³⁹.

Il s'agit donc d'un processus d'échange de contributions et de rétributions, au moyen duquel l'individu met ses forces au service de l'organisation qui, en retour, le récompense⁴⁰ – voir figure 4.1. Schein⁴¹ soutient que cette relation

37. Schein, E. (1970[1965]).

38. *Op. cit.*, p. 77.

39. Coyle-Shapiro, J.A.-M et M.-R. Parzefall (2005).

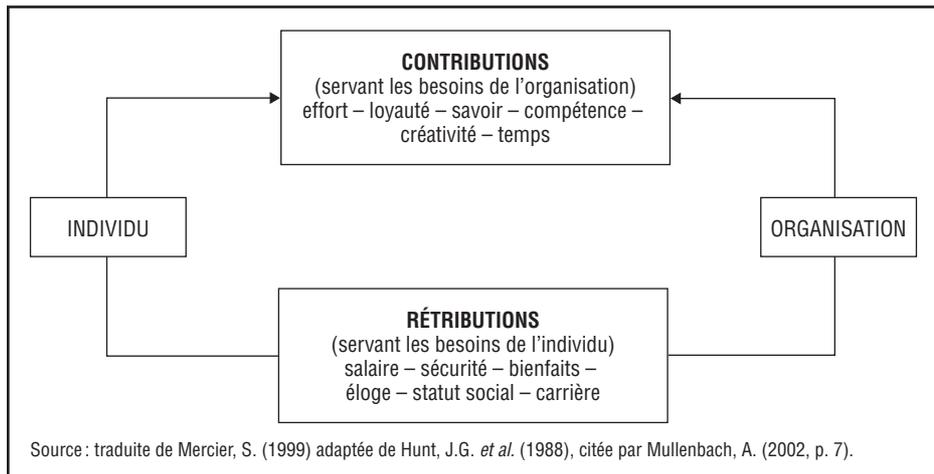
40. Mullenbach, A. (2000).

41. Schein, E. (1970[1965], p. 77).

entre l'individu et l'organisation est interactive et se déploie par des jeux d'influence et de négociation mutuels pour en arriver à une entente sur un contrat psychologique viable. La dynamique psychologique ne peut donc être comprise en s'intéressant uniquement aux motivations individuelles ou aux pratiques organisationnelles. Ce type d'interaction complexe entre les deux parties requiert l'utilisation d'une approche systémique qui tienne compte de phénomènes interdépendants.

Figure 4.1

Le processus d'échange interactif de contributions et de rétributions de Schein (1965)



4.2 LA THÉORIE DE L'ÉCHANGE SOCIAL ET LA NORME DE RÉCIPROCITÉ

La théorie de l'échange social inclut, entre autres principes, ceux très importants des coûts et des bénéfices. Ainsi, les individus sont plus intéressés par les relations interpersonnelles qui leur rapportent que par celles qui leur en coûtent, et tentent d'éviter celles qui devraient éventuellement se révéler plus coûteuses que bénéfiques⁴².

42. Vallerand, R.J. (2006, p. 28). Notons, au passage, que diverses approches théoriques relèvent de celle de l'échange social. L'une des plus intéressantes, la théorie de l'interdépendance sur le processus d'interaction, fait référence à une situation qui se produit lorsque deux personnes agissent et réagissent entre elles, et lorsque les actions d'une personne peuvent avoir un effet sur l'autre personne.

Par ailleurs, la norme de réciprocité repose sur des principes d'échanges sociaux. Cette norme postule que les individus sont récompensés pour ce qu'ils apportent aux autres⁴³. Ils auront alors tendance à aider ceux qui les auront aidés, surtout si cette aide a été gratuite et volontaire. En outre, leur aide sera considérée comme plus importante si les individus qui la reçoivent en ont vraiment besoin. Finalement, il semble que les individus soient plus enclins à aider ceux qui aident les autres, sans doute parce qu'ils croient que ces derniers pourraient éventuellement les aider.

Le tableau 4.1 présente les principaux éléments de la relation d'échange et de la norme de réciprocité. Ainsi, s'appuyant sur les travaux de George C. Homans⁴⁴, Peter M. Blau⁴⁵ soutient que le processus d'échange social peut être conceptualisé comme un échange d'actions tangibles et intangibles, plus ou moins bénéfiques et coûteuses, entre au moins deux personnes. Blau⁴⁶ identifie deux types d'échange social : l'échange économique et l'échange social. Le dernier engendre des sentiments d'obligations personnelles, de gratitude et de confiance, alors que le premier n'engendre aucun sentiment⁴⁷. Ce qui les distingue, ce sont le degré de spécification des obligations de chacune des parties impliquées dans la relation d'échange, la norme de réciprocité, le degré de confiance dans le fait que l'autre partie impliquée dans la relation d'échange fera preuve de réciprocité, ainsi que le cadre temporel. Dans l'échange social, il y a risque d'absence de retour sur l'investissement. En outre, les échanges économiques sont limités dans le temps, tandis que les échanges sociaux évoluent à long terme, de façon continue et dans un horizon de temps illimité.

Quant à Alvin W. Gouldner, il soutient que la norme de réciprocité doit être vue comme un *mécanisme de démarrage* d'une interaction sociale⁴⁸. Ainsi, ce sont les avantages à tirer d'une relation d'échange qui incitent deux individus à développer une interaction sociale. La norme de réciprocité est, par conséquent, antérieure à la cristallisation de leurs attentes et responsabilités respectives. Et c'est le processus d'échange qui sert de mécanisme de régulation de l'interaction sociale. En somme, selon Gouldner, c'est la norme de réciprocité qui fonde les rapports sociaux – alors que selon Blau, ce sont les conditions réelles de l'échange.

43. *Op. cit.*, p. 426.

44. Cités par Blau, P.M. (1964); Homans, G.C. (1958, p. 567-606; 1961); P.M. Blau puisa aussi dans les recherches de Kelley, H.H. et J.W. Thibault (1978); voir également Vallerand, R.J. (2006, p. 29-30, 337).

45. Blau, P.M. (1964).

46. *Op. cit.*, p. 176.

47. *Ibid.*, p. 94.

48. Gouldner, A.W. (1960, p. 177). Voir aussi les écrits cités par Gouldner: Becker, H. (1956, p. 1); Hobhouse, L.T. (1906, p. 12); Thurnwald, R. (1932, p. 106); Simmel, G. (1950); Malinowski, B. (1932); Merton, R.K. (1957).

Finalement, le tableau 4.1 fait état des réflexions de Marshall D. Sahlins⁴⁹, qui met en évidence trois formes de réciprocité⁵⁰ : 1) la réciprocité généralisée, qui fait référence à l'immédiateté des retours, ou encore au cadre temporel dans lequel le bénéficiaire doit rendre la réciprocité pour se défaire de son obligation envers l'autre. Cette réciprocité peut être simultanée ou illimitée dans le temps. Il s'agit ici de transactions altruistes en lien avec l'aide fournie et, si possible et nécessaire, l'aide obtenue en retour⁵¹. Sur le plan ethnographique, le type idéal de transaction est le *cadeau pur*. Il y a d'autres types de transaction comme le partage, l'hospitalité, l'aide et la générosité⁵². 2) La réciprocité équilibrée, qui correspond à l'équivalence des retours, à la mesure dans laquelle les ressources échangées entre les parties sont de même nature. Il s'agit donc d'un donnant-donnant⁵³. Selon Sahlins⁵⁴, il s'agit également d'un échange direct, opéré sans délai. Et la réciprocité est parfaitement équilibrée lorsqu'il s'agit d'un échange simultané de biens équivalents, en nature et en nombre. Cette forme de réciprocité est possible, par exemple, dans certaines transactions maritales et des accords de paix. La réciprocité équilibrée est moins « personnelle » que la réciprocité généralisée. Enfin 3) la réciprocité négative, qui correspond à l'intérêt, c'est-à-dire à la mesure dans laquelle les parties trouvent un intérêt dans l'échange⁵⁵. Ici, l'une ou l'autre partie tente d'obtenir quelque chose et de ne rien offrir en retour, et en toute impunité⁵⁶. Selon Sahlins, il s'agit du type d'échange le plus économique et le plus impersonnel qui soit. L'auteur fait ici référence, entre autres, à l'appropriation et au vol.

Soulignons enfin que, selon Greenberg⁵⁷, c'est la dette créée par le fait d'avoir reçu des avantages qui maintient la relation d'échange. L'intensité du devoir de réciprocité (la dette) est influencée par : 1) les motivations du donneur ; 2) l'ampleur des récompenses reçues par le bénéficiaire, et des coûts encourus par le donneur ; 3) la nature de ce qui a causé l'action du donneur ; 4) les indices émis par la comparaison avec autrui.

4.3 L'APPROCHE SOCIOCOGNITIVE DE ROUSSEAU

La pensée de D.M. Rousseau a beaucoup influencé les ouvrages spécialisés. Rousseau⁵⁸ a suggéré que le contrat psychologique impliquait non seulement des attentes, mais aussi des promesses ou des obligations réciproques que l'on ne trouve pas comme telles dans le contrat d'emploi. Selon l'auteur, le contrat psychologique

49. Sahlins, M.D. (1965) ; Sahlins, M. (1972).

50. Coyle-Shapiro, J.A.-M. et M.-R. Parzefall, (2005, p. 27-30).

51. Sahlins, M.D. (1965, p. 147) ; Sahlins, M. (1972, p. 193-194).

52. *Op. cit.*

53. Coyle-Shapiro, J.A.-M. et M.-R. Parzefall, (2005, p. 29).

54. Sahlins, M.D. (1965, p. 147-148) ; Sahlins, M. (1972, p. 194).

55. Coyle-Shapiro, J.A.-M. et M.-R. Parzefall, (2005, p. 29).

56. Sahlins, M.D. (1965, p. 148) ; Sahlins, M. (1972, p. 195).

57. Greenberg, M.S. (1980, p. 5), cité par Coyle-Shapiro, J.A.-M. et M.-R. Parzefall (2005, p. 29).

58. Rousseau, D.M. (1989, 1995).

Tableau 4.1

Les origines du contrat psychologique – la théorie de l'échange social et la norme de réciprocité

THÉORIE DE L'ÉCHANGE SOCIAL

Selon Blau (1964, p. 88-114). *Faire preuve hâtivement de réciprocité, ce qui suppose de rester temporairement redevable à l'autre partie, est considéré comme indécent.*

Si le destinataire retourne les petits bénéfices reçus, il démontre qu'il est digne de confiance, ce qui facilite la poursuite de ce processus d'octroi d'avantages et d'acquiescement d'obligations.

Types de relation	Critères de succès	Cadre temporel	Distinctions entre les types de relation
Échange économique Échange dont la nature est spécifiée dans un contrat formel utilisé pour s'assurer que chaque partie remplisse ses obligations spécifiques.		Vision à court terme	Degré de spécification des obligations de chacune des parties.
Échange social Échange qui inclut des faveurs qui créent des obligations futures diffuses, non précisément spécifiées, et dont la nature de la contrepartie ne peut être négociée mais doit être laissée à la discrétion de son auteur. (Blau, P.M., 1964, p. 93).	Confiance que l'autre partie remplira ses obligations et fera preuve de réciprocité – puisque l'échange social inclut des obligations non spécifiées. Processus à développer lentement avec des transactions mineures qui requièrent peu de confiance mais permettent de l'établir.	Faire preuve trop rapidement de réciprocité est indécent. Principe sous-jacent : • rester redevable envers l'autre partie pendant une certaine période de temps, en ayant confiance que les obligations seront remplies, renforce l'échange social.	Norme de réciprocité. Degré de confiance. Probabilité du retour sur l'investissement. Cadre temporel.
		Vision à long terme.	

NORME DE RÉCIPROCITÉ

Selon Gouldner (1960, p. 161-178). *La réciprocité est fondée sur deux principes de base : 1) les gens doivent aider ceux qui les ont aidés ; 2) les gens ne doivent pas faire de tort à ceux qui les ont aidés.*

Types de relation	Critères de succès	Cadre temporel	Distinctions entre les types de relation
Réciprocité hétéromorphique Contenu de l'échange entre les deux parties différent, mais perçu comme de valeur équivalente.	Intensité de l'obligation de s'acquitter de sa dette liée à la valeur de l'avantage reçu. Avantages plus valorisés créant une plus forte obligation de faire preuve de réciprocité lorsque :		Perception de la valeur du contenu de l'échange.
Réciprocité homéomorphique Contenu de l'échange ou circonstances dans lesquelles les choses échangées sont identiques.	<ul style="list-style-type: none"> • le bénéficiaire est dans le besoin ; • le donneur ne peut pas se permettre (mais le fait néanmoins) de donner cet avantage ; • le donneur procure l'avantage sans aucune motivation d'intérêt personnel ; • le donneur n'a pas été contraint de procurer l'avantage. 		

Tableau 4.1 (suite)

NORME DE RÉCIPROCITÉ

Selon Sahlins (1965, 1972). La réciprocité est fondée sur trois dimensions : 1) l'immédiateté des retours, qui renvoie au cadre temporel dans lequel le bénéficiaire doit faire preuve de réciprocité pour remplir son obligation, réciprocité qui peut aller de simultanée à illimitée dans le temps ; 2) l'équivalence des retours, donc la mesure dans laquelle les ressources échangées par les partenaires sont de même nature ; 3) l'intérêt, c'est-à-dire la mesure dans laquelle les partenaires de l'échange trouvent un intérêt personnel dans le processus d'échange.

Types de relation	Critères de succès	Cadre temporel	Distinctions entre les types de relation
Réciprocité généralisée Orientation altruiste et faible préoccupation du cadre temporel de l'échange.	Rétribution dépendante de ce que le bénéficiaire est capable d'offrir et du moment où il le peut, sans exclure la possibilité que la réciprocité n'aie jamais lieu.	Courant unidirectionnel prolongé.	Orientation de la réciprocité.
Réciprocité équilibrée Donnant-donnant.	Échange simultané de ressources équivalentes.	Échange direct, sans délai.	Équivalence des retours. Cadre temporel.
Réciprocité négative Orientation égoïste, intérêts opposés à ceux de l'autre partie et préoccupation de maximiser ses propres intérêts aux dépens de l'autre partie.		Retour des biens ou services dans une période de temps limitée.	

Sources : construction originale inspirée de Coyle-Shapiro, J.A.-M. et M.-R. Parzefall, (2005, p. 27-30), de Sahlins, M.D. (1965, p. 147-149) et de Sahlins, M.D. (1972, p. 193-196).

est une relation qui prend forme entre un employeur et un individu, seul à seul. Bien que l'organisation soit perçue comme celle qui fait des promesses, ce n'est pas elle qui définit les obligations réciproques, mais plutôt l'individu. L'individu observe les actions de l'organisation et les interprète unilatéralement, et de façon subjective. Et c'est à partir de cette interprétation qu'évoluent ses capacités à prévoir les événements, à contrôler son environnement immédiat, à développer son sentiment de sécurité⁵⁹.

Plus précisément, le contrat psychologique repose ici sur les croyances d'un individu au regard des obligations réciproques – ledit contrat n'est donc plus défini comme les obligations réciproques en tant que telles. **Autrement dit, le contrat émerge de la perception de réciprocité et non de la réciprocité comme telle⁶⁰.** Cet aspect est d'ailleurs fondamental dans la compréhension de l'approche sociocognitive du contrat psychologique.

59. Sharpe, A. (2003).

60. Rousseau, D.M. (1995).

Selon Rousseau, les termes d'un contrat psychologique issu d'une relation d'échange dont l'individu croit faire partie peuvent être implicites ou explicites. Le contrat devient parfois spécifique et propre à l'individu et à sa façon de percevoir le monde qui l'entoure. Ainsi, les croyances dans les obligations réciproques peuvent reposer sur des promesses ouvertes et explicites (p. ex., systèmes de bonis discutés lors du processus de recrutement), la perception d'échanges passés (p. ex., généreux comptes de dépenses liés au statut du poste occupé), l'apprentissage indirect (p. ex., être témoin des expériences des autres employés) et l'interprétation de différents facteurs que chaque partie au contrat peut tenir pour acquis (p. ex., désir d'implication individuelle au travail et justice organisationnelle)⁶¹. Ainsi, le **contrat implicite**, relié dans les recherches antérieures à l'aspect psychologique des contrats, devient, avec Rousseau⁶², le fait d'un individu qui observe l'exécution du contrat de l'extérieur en examinant le comportement des autres parties prenantes et utilise ses observations pour comprendre les aspects non écrits du contrat psychologique.

La perception de l'individu se développe au fil de ses expériences, avec le temps. Des obligations implicites du contrat psychologique existeraient même avant qu'un individu entre au service d'une organisation; il les trouverait dans des sources d'information comme les documents de publicité institutionnelle, les communiqués de presse et les on-dit qui constituent les fondements mêmes de la relation d'emploi.

Le **contrat psychologique** de Rousseau⁶³ est donc largement informel et interprétatif. Il prend forme lorsqu'une des parties croit qu'on lui a promis une part des bénéfices escomptés d'une ou de plusieurs actions données⁶⁴. Il évolue en fonction, par exemple, des changements organisationnels, du développement personnel de l'individu, de l'âge et de la durée de la relation d'emploi⁶⁵. Il permet aussi d'examiner la perception qu'a l'individu touché directement par de tels changements, de même que l'influence de cette perception sur ses attitudes et comportements⁶⁶.

Rousseau soutient que le **contrat normatif** existe aussi dans une organisation, mais qu'il vise les groupes d'individus: par exemple, une équipe de travail, un groupe d'employés appartenant à la même profession, un groupe d'employés dans un lieu géographique donné. Les contrats normatifs réfèrent à des croyances que les collègues de travail partagent au sujet des termes de leurs contrats psychologiques avec leur employeur. Ces croyances sont fortement rattachées tant à la culture organisationnelle qu'à la sous-culture du groupe. Ainsi, des employés d'un même département pourraient interpréter qu'une politique d'absence pour maladie qui spécifie que les jours non utilisés ne seront pas transférés d'une année à une autre les autorise automatiquement à utiliser

61. *Op. cit.*

62. *Ibid.*

63. *Id. ibid.*

64. Flood, P.C. *et al.* (2001).

65. Sharpe, A. (2003).

66. McDonald, D.J. et P.J. Makin (2000); Turnley, W.H. et D.C. Feldman (1999); Kissler, G.D. (1994).

toute leur banque de congés chaque année, qu'ils soient malades ou non. Par conséquent, les contrats normatifs exercent une influence sur la façon dont chaque individu expérimentera son propre contrat psychologique. En outre, Rousseau⁶⁷ soutient que les contrats normatifs jouent le rôle d'arbitres influents de la relation employé-employeur, en ce sens que la manière dont les membres d'un groupe de travail interprètent la façon dont un de leurs collègues est traité par l'employeur a un effet sur l'évaluation qu'ils font de leur propre relation avec ce même employeur. Autrement dit, d'une part les valeurs d'un groupe peuvent différer de celles d'un employeur et, d'autre part, ce qui est juste pour l'employeur ne l'est peut-être pas aux yeux de tous les membres d'un groupe d'employés.

Quant au **contrat social**⁶⁸, il se situe à l'extérieur de l'organisation et dépend des rituels sociaux de la vie quotidienne. Comme le rappellent Campoy *et al.*⁶⁹, le contrat naît du contexte social, au cours d'interactions sociales, et tire son sens de la société dans laquelle il est créé. Par conséquent, le contrat social dans lequel un individu est plongé a une influence tant sur la nature du contrat psychologique que sur ce que cet individu en arrive à interpréter comme une promesse. C'est aussi ce qui explique en grande partie les différences dans les contenus des contrats psychologiques d'un pays à l'autre, chaque pays ayant sa propre culture.

La typologie des contrats sociaux de Rousseau

La typologie des contrats sociaux de Rousseau⁷⁰ comprend quatre types de contrat selon **deux dimensions**⁷¹ : le **niveau de diffusion et de partage d'un même contrat**, et la **perspective** nécessaire pour saisir le contrat – voir la figure 4.2.

Le niveau de diffusion et de partage du contrat comprend le **contrat individuel** et le **contrat groupal**. Le contrat individuel focalise sur les aspects **psychologiques** et **implicites**⁷² de la relation d'échange, alors que le contrat groupal comprend les aspects **normatifs** et **sociaux** de cette même relation. Notons que l'on peut également situer les contrats psychologiques et implicites à un **niveau micro**, et les contrats normatifs et sociaux à un **niveau macro**. Toutefois, le contrat peut, quel que soit son niveau, être interprété selon une **perspective interne** lorsqu'il n'apparaît qu'aux yeux d'une des deux parties (contrats

67. Rousseau, D.M. (2005).

68. Notons que certains auteurs utilisent le terme « social » pour référer aux travailleurs d'une organisation, et le terme « sociétal » pour référer à la société dans son ensemble. Voir, par exemple, Mullenbach, A. (2002).

69. Campoy, É. *et al.* (2005).

70. Rousseau, D.M. (2005).

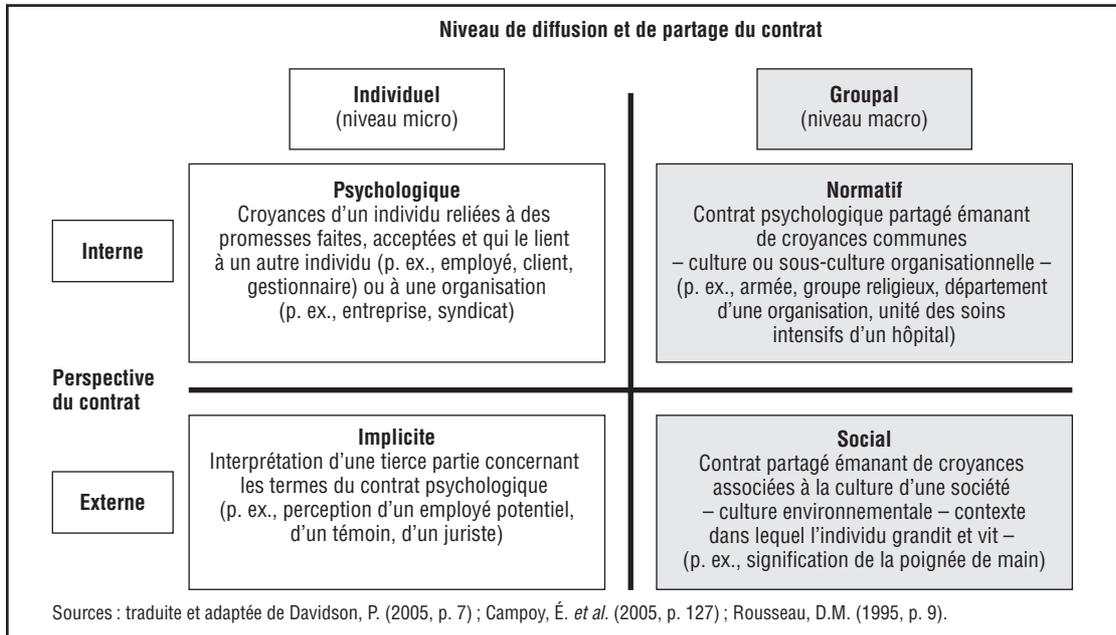
71. Campoy, É. *et al.* (2005).

72. Contrairement à Campoy, É. *et al.* (2005), qui utilisent l'appellation de *contrat tacite*, nous préférons conserver l'appellation de contrat implicite de Rousseau, D.M. (1989) qui a précisé qu'il ne doit y avoir aucune confusion entre le **contrat économique implicite** (qui s'intéresse aux aspects économiques d'une relation d'échange) et le **contrat psychologique implicite** (qui s'intéresse aux aspects psychologiques et comportementaux de ladite relation).

psychologiques) ou des deux (contrats normatifs), ou selon une **perspective externe** lorsqu'il est interprété par une tierce personne pouvant juger du respect ou de la violation des termes du contrat (contrats implicites et sociaux).

Figure 4.2

Une typologie des contrats sociaux de Rousseau (1995)



Les quatre types de contrat n'étant pas mutuellement exclusifs, ils s'influencent l'un l'autre, de façon directe ou indirecte, à court ou à long terme⁷³. Par exemple, le contrat social fournit à l'individu une grille d'interprétation des promesses. Il se diffuse alors dans les trois autres types de contrat. Les contrats implicites et normatifs auront ensuite une influence sur le contrat psychologique. Les influences inverses existent aussi, mais elles se manifestent moins rapidement en raison du rythme plus lent du processus de changement d'un contrat social. En somme, consciemment ou non, un individu peut être exposé simultanément à plusieurs éléments de ces différents contrats⁷⁴.

73. Campoy, É. *et al.* (2005).

74. Rousseau, D.M. (1995).

4.4 L'ÉVOLUTION DE LA CONCEPTUALISATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

L'expression *contrat psychologique* n'a jamais été utilisée avant Chris Argyris, en 1960, mais, comme nous l'avons vu plus tôt, on en trouve les racines historiques dans les écrits de Chester Barnard, en 1938, et de James G. March et Herbert A. Simon, en 1958, qui ont donné naissance, dans une perspective d'échange entre un employé et son employeur, à la théorie du système coopératif social équilibré et à un modèle de rétributions-récompenses⁷⁵.

Comme le rapportent Coyle-Shapiro et Parzefall⁷⁶, Argyris⁷⁷ a examiné le contrat psychologique au niveau groupal et l'échange de ressources tangibles entre un employé et son contremaître, tandis que Levinson *et al.*⁷⁸ et Schein⁷⁹ ont soutenu que la nature de l'échange comprenait des ressources intangibles (comme l'accomplissement personnel) et tangibles (comme la rémunération du travail). Argyris considère le contrat psychologique comme une entente implicite, alors que Levinson *et al.* et Schein le présentent comme des attentes respectives des deux parties participant à l'échange.

Ainsi, même si les travaux qui ont contribué aux développements conceptuels initiaux du contrat psychologique ont comme caractéristique commune de focaliser sur la relation d'échange entre un employé et son organisation, ils présentent aussi des différences dont les plus importantes sont⁸⁰ : 1) le passage d'une vision de l'échange qui prend en compte des avantages tangibles vers une perspective plus large qui englobe l'échange de ressources tangibles et intangibles ; 2) l'évolution d'une définition du contrat psychologique comme un construit de niveau groupal vers un construit focalisant sur la relation entre un individu et son organisation ; et 3) un accent plus important sur l'interaction entre les deux parties à l'échange.

Donc, historiquement et jusqu'au début des années 1990, l'expression *contrat psychologique* a été utilisée principalement comme cadre de référence pour examiner les aspects implicites d'une relation d'échange entre un employé et son employeur. À ce stade de l'évolution de ce concept, l'accent a été mis de façon croissante sur l'interaction entre l'individu et son organisation dans un processus d'échange de ressources tangibles et intangibles, et les recherches sur le sujet ont été peu nombreuses.

Ce n'est qu'au cours des années 1990 que le contrat psychologique a été élevé au niveau de construit scientifique. Le contrat psychologique a alors connu un tournant conceptuel et empirique majeur⁸¹, passant d'une expression servant

75. Coyle-Shapiro, J.A.-M. et M.-R. Parzefall (2005, p. 22).

76. *Op. cit.*

77. Argyris, C. (1960).

78. Levinson, H. *et al.* (1962).

79. Schein, E. (1965).

80. Coyle-Shapiro, J.A.-M. et M.-R. Parzefall (2005, p. 24).

81. Millward, L.J. et P.M. Brewerton (2000, p. 2).

à expliquer les aspects vagues et difficiles à saisir *de la qualité d'une relation d'échange à une entité cognitive perceptuelle*. Le contrat psychologique a dès lors été considéré comme un concept *mesurable* et comme *un contrat appartenant uniquement à l'individu*, et non aux deux parties d'une relation d'échange. Ce virage conceptuel prend son origine dans la thèse de Rousseau, en 1989, qui fait une distinction entre le contrat psychologique et le contrat implicite. En outre, dans *Psychological Contracts in Organizations*, publié en 1995, l'auteur présente le contrat implicite comme une composante importante d'un système de pensée plus formel de l'aspect psychologique de la relation d'emploi.

La conceptualisation de Rousseau marque une rupture⁸² avec les conceptualisations initiales, et particulièrement sur deux points clés⁸³ : 1) d'une part, le contrat psychologique est situé au niveau individuel, ce qui réduit l'importance de la notion d'accord d'Argyris (1960) et de la perspective de l'organisation de Levinson *et al.* (1962) et de Schein (1965) ; 2) d'autre part, il repose maintenant sur des obligations organisationnelles basées sur des promesses perçues, et non plus sur des attentes. Néanmoins, depuis les premiers travaux de Rousseau datant des années 1980, la documentation sur le contrat psychologique s'est complexifiée, certains auteurs travaillant, comme Rousseau, sur l'aspect cognitivo-perceptuel du contrat, et d'autres tentant d'examiner des aspects plus dynamiques et relationnels de l'interface entre les individus et les organisations, comme l'ont fait auparavant Barnard (1938), Argyris (1960), Levinson *et al.* (1962) et Schein (1965), pour ne nommer que ceux-là.

4.4.1 Deux approches conceptuelles de la relation d'emploi

Au cours de la dernière décennie du xx^e siècle, la relation d'emploi a été abordée en tant que contrat psychologique qui comprend des promesses non écrites et des attentes et obligations mutuelles entre un employé et son organisation. Les chercheurs ont adopté tantôt l'approche étroite de Rousseau⁸⁴ qui focalise sur la seule perspective de l'employé, tantôt celle plus large véhiculée principalement par Coyle-Shapiro et Kessler⁸⁵ qui s'intéresse aux perspectives des deux parties en présence, l'employé et l'employeur⁸⁶.

82. Toutefois, selon Coyle-Shapiro, J.A.-M. et M.-R. Parzefall (2005) et Roehling, M.V. (1996), la rupture avec les travaux antérieurs ne serait pas aussi claire que le prétendent certains auteurs contemporains, notamment avec les travaux de Levinson, H. *et al.* (1962) qui considéraient déjà que les attentes avaient un caractère contraignant qui les rapprocheraient de la notion d'obligations de Rousseau, D.M. (1989, 1995). Voir Coyle-Shapiro, J.A.-M. et M.-R. Parzefall (2005, p. 25) ; Levinson, H. *et al.* (1970).

83. Coyle-Shapiro, J.A.-M. et M.-R. Parzefall (2005).

84. Rousseau, D.M. (1990, 1995).

85. Coyle-Shapiro, J.A.-M. et I. Kessler (2002) ; Coyle-Shapiro, J.A.-M. et M.-R. Parzefall (2005).

86. Winter, R. et B. Jackson (2006).

4.4.1.1 La perspective individuelle

Rousseau⁸⁷ a suggéré que le contrat psychologique implique non seulement des attentes, mais aussi des promesses ou obligations réciproques que l'on ne trouve pas comme telles dans un contrat d'emploi. Bien que l'organisation soit perçue comme celle qui fait de telles promesses, ce n'est pas elle qui définit les obligations réciproques, mais plutôt les individus. Les individus observent les actions de l'organisation et les interprètent de façon subjective. Les employés s'impliquent dans une relation en tenant pour acquis qu'employeurs et employés ont des obligations réciproques. Le contrat est donc largement informel et interprétatif, il évolue au fur et à mesure que la relation d'emploi entre individus et organisations se prolonge.

À ce jour, la majorité des recherches qui se sont intéressées à la métaphore du contrat psychologique ont focalisé sur les perceptions de l'employé quant à la violation dudit contrat par l'employeur⁸⁸. Ainsi, il y a violation du contrat psychologique lorsque l'employé croit que l'employeur n'a pas rempli ses obligations. Il s'agit ici d'un important courant de recherche qui a montré que la perception de violation du contrat psychologique par l'employeur entraîne chez l'employé une réduction de la satisfaction, de l'implication au travail, des comportements de citoyenneté organisationnelle et de l'intention de rester au service de l'organisation⁸⁹.

La typologie des contrats psychologiques de Rousseau

Bien que les conditions spécifiques du contrat puissent varier d'un individu à un autre ou d'un groupe d'employés à un autre, les écrits sur le contrat psychologique font généralement état de deux grands types d'obligations, soit des obligations transactionnelles et des obligations relationnelles⁹⁰. Rousseau⁹¹ propose toutefois une typologie plus complexe que celle suggérée par le continuum bipolaire allant du contrat psychologique transactionnel au contrat psychologique relationnel, soit quatre types de contrat en fonction des deux dimensions que sont le cadre temporel et les conditions du contrat (voir tableau 4.2 et figure 4.3).

Le contrat psychologique transactionnel renvoie à des obligations spécifiques de courte durée et ne demande qu'un faible engagement réciproque de chacune des parties. Ces obligations sont généralement considérées comme de nature économique ou financière, comme l'acceptation de travailler des heures supplémentaires et d'avoir une rémunération globale basée sur la performance individuelle, mais sans pour autant que l'employé développe un sens de loyauté envers l'organisation. Ce type de contrat est également relié à de faibles niveaux de flexibilité et de contributions de la part de l'employé. Lors des périodes de

87. Rousseau, D.M. (1989, 1990, 1995).

88. Van Dyne, L. et J. Butler Ellis (2004). Pour plus d'information, voir les textes suivants suggérés par les auteurs: Robinson, S.L. *et al.* (1994); Morrison, E.W. et S.L. Robinson (1997); Robinson, S.L. et E.W. Morrison (2000); Bunderson, J.S. (2001).

89. *Op. cit.* Pour plus d'information, voir les textes suivants suggérés par les auteurs: Robinson, S.L. et D.M. Rousseau (1994); Robinson, S.L. (1996); Turnley, W.H. et D.C. Feldman (1999).

90. McDonald, D.J. et P.J. Makin (2000); Morrison, E.W. et S.L. Robinson (1997).

91. Rousseau, D.M. (1995, 2000).

changements organisationnels, l'élasticité de tels contrats est moindre que celles des contrats de type relationnel. En somme, il s'agit de responsabilités spécifiques et étroites de la part de l'employé, qui a l'obligation de faire uniquement le travail pour lequel il est payé, et d'un engagement limité de la part de l'employeur, qui offrira peu de conditions de formation et de développement à l'employé. En outre, l'employé n'a aucune obligation de demeurer à l'emploi de l'organisation, il ne s'engage qu'à fournir un travail pour une période de temps donnée, et l'employeur n'a aucune obligation future envers l'employé, à qui il n'offre du travail que pour une période limitée.

Le contrat psychologique relationnel, qui se situe à l'opposé du contrat psychologique transactionnel, repose sur des obligations de longue durée caractérisées par la confiance et la loyauté mutuelles. Il est basé sur l'engagement réciproque de chaque partie, notamment pour l'employé par sa loyauté envers l'organisation et, pour l'employeur, par l'octroi de la sécurité d'emploi. Les récompenses offertes à l'employé, vaguement rattachées à sa performance, ont surtout un rapport avec son engagement et sa participation dans l'organisation. En somme, il s'agit ici de stabilité et de loyauté. D'une part, l'employé a l'obligation de ne pas quitter l'organisation et de s'acquitter de ses responsabilités pour conserver son emploi, et doit aussi manifester sa loyauté et contribuer à la satisfaction des besoins et des intérêts organisationnels. D'autre part, l'employeur s'engage à lui fournir un salaire stable et un emploi à long terme, de même qu'à supporter son bien-être et ses intérêts personnels et familiaux.

Cette distinction des deux principaux types de contrat psychologique n'est toutefois pas dichotomique, un contrat psychologique se composant habituellement d'éléments transactionnels et d'éléments relationnels dont l'équilibre est, quant à lui, dynamique. Certains chercheurs soulignent l'importance de cet équilibre comme facteur d'influence sur les attitudes et les comportements des employés, particulièrement lorsque sa variation se traduit par la perception d'une rupture ou d'une violation de certains de ses éléments, qu'ils soient transactionnels ou relationnels⁹².

Le contrat transitionnel tient moins d'un type de contrat que de l'état d'esprit suivant un changement organisationnel et les modifications susceptibles de survenir dans le contrat antérieurement conclu entre l'employeur et l'employé⁹³. Autrement dit, il s'agit de la perception qu'a l'individu des conditions de la relation d'emploi préalablement établie et de celles de la nouvelle relation d'emploi qui émerge d'un changement. Peuvent alors survenir la *méfiance*, le *doute* et l'*érosion*. Dans un contexte de *méfiance*, l'employé croit que l'employeur envoie des signaux confus et contradictoires sur ses intentions futures, et l'employeur, qui n'a pas confiance en son employé, retient des informations importantes. Lorsque le *doute* s'installe dans la relation d'emploi, l'employé et l'employeur perçoivent certaines ambiguïtés sur la nature de leurs obligations futures réciproques. Finalement, il y a *érosion* de la relation d'emploi lorsque l'employé croit que ce

92. McDonald, D.J. et P.J. Makin (2000); Robinson, S.L. *et al.* (1994); Sparrow, P.R. (1996, p. 75-92); Sparrow, P.R. (1998, p. 30-63).

93. Rousseau, D.M. (2000).

qu'il obtiendra à l'avenir en retour de ses contributions sera moindre que ce qu'il a obtenu par le passé, et lorsque l'employeur a procédé à des changements qui réduisent le salaire et les avantages de l'employé et, donc, sa qualité de vie.

Enfin, *le contrat équilibré* est dynamique et s'inscrit dans une relation d'emploi à durée indéterminée réciproque et enrichissante, tant pour l'employeur que pour l'employé, conditionnée par le succès financier de l'organisation et les possibilités de carrière de l'employé. Autrement dit, chaque partie de la relation d'échange contribue au développement de l'autre partie. Dans cette relation gagnant-gagnant, l'employeur peut compter sur la performance optimale de son employé, et l'employé bénéficie de conditions favorables au succès de sa carrière. Il s'agit donc d'un échange actif visant à améliorer de façon continue la condition de chacune des parties. Sur le plan de l'employabilité, l'employé s'engage à développer ses compétences, et l'employeur à renforcer l'employabilité à long terme de son employé, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Pour espérer de l'avancement interne, l'employé doit développer les compétences pertinentes et requises par son employeur actuel, mais ce dernier doit, en retour, fournir les conditions nécessaires au développement de la carrière de son employé. Pour renforcer son employabilité externe, l'employé a l'obligation d'atteindre des objectifs de plus en plus importants pour assurer la compétitivité de l'organisation, et l'employeur doit favoriser l'apprentissage continu pour aider l'employé à satisfaire ces nouvelles exigences.

Le tableau 4.2 fait la synthèse des quatre types de contrat psychologique que nous venons d'examiner. Cette synthèse n'est pas limitative, une situation réelle pouvant vraisemblablement alimenter l'un ou l'autre type de contrat d'éléments nouveaux et pertinents.

Comme le révèlent les éléments du tableau 4.2, les quatre types de contrat psychologique proposés par Rousseau ont des implications variées pour les organisations, les employés et les clients. Paradoxalement, des caractéristiques d'un type de contrat qui peuvent bénéficier à un groupe peuvent, selon les circonstances, porter préjudice à un autre groupe. En voici des exemples⁹⁴: 1) les contrats psychologiques relationnels créés pour favoriser un plus grand contrôle sur les employés peuvent réduire la capacité de l'organisation d'influencer leur performance, car des employés qui se sentent en sécurité peuvent être peu motivés à faire leur travail différemment; 2) les contrats psychologiques transactionnels qui procurent plus de flexibilité à une organisation en matière de recrutement peuvent aussi réduire sa capacité d'apprentissage, car le va-et-vient des employés est si rapide qu'il y a peu de mémoire organisationnelle pour contribuer au succès de nouvelles idées et à l'innovation; 3) les contrats psychologiques transactionnels limitent la création de relations avec la clientèle. Par contre, les contrats psychologiques relationnels n'offrent aucune garantie d'un service de qualité à la clientèle.

La figure 4.3 représente la même typologie, mais en plaçant les deux principaux types de contrat, transactionnel et relationnel, chacun à une extrémité du continuum.

94. Rousseau, D.M. (1995, p. 197).

Tableau 4.2

Une typologie des contrats psychologiques de Rousseau (1995, 2005)

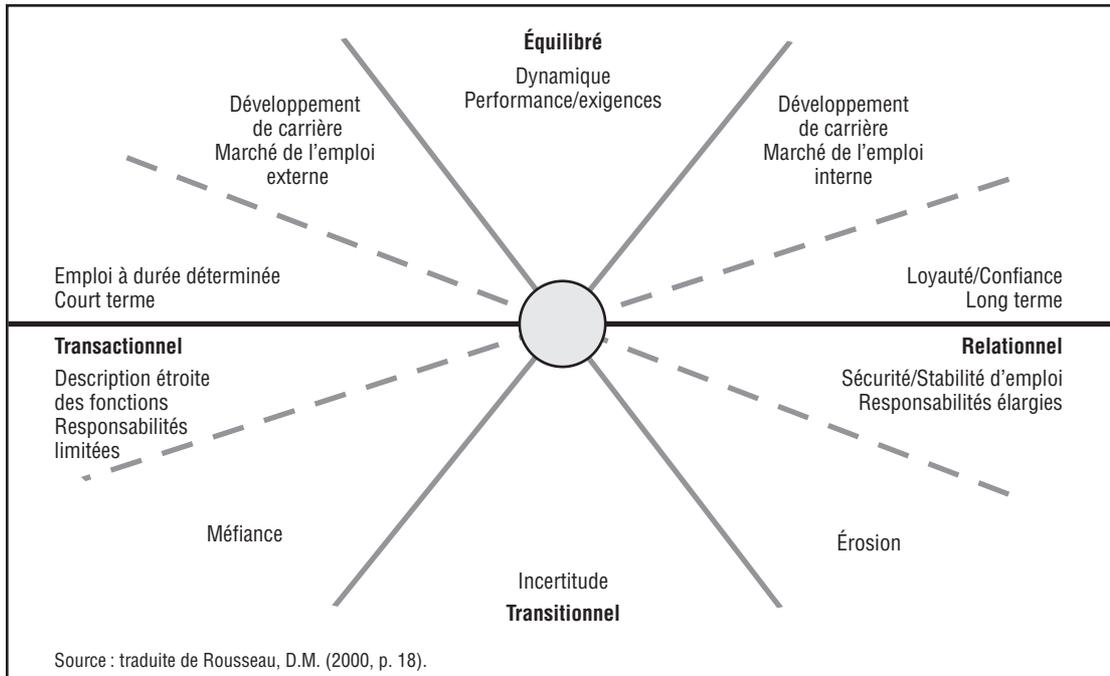
CARACTÉRISTIQUES DES CONDITIONS D'EMPLOI

	<i>Conditions spécifiées</i>	<i>Conditions ambiguës</i>
Perspective court terme	<p>Contrat psychologique transactionnel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conditions spécifiques et claires (p. ex., salaire). • Échanges monétaires et économiques. • Absence d'ambiguïté dans les termes du contrat (termes du contrat facilement compréhensibles par une tierce partie). • Niveau d'implication personnelle au travail faible (p. ex., nombre d'heures de travail relativement faible, niveau d'investissement émotionnel faible). • Cadre temporel spécifique (contrat à durée déterminée de 2-3 ans maximum, emploi saisonnier). • Responsabilités étroites et limitées à des conditions bien spécifiées (p. ex., dans une convention collective). • Flexibilité limitée (tout changement requiert la renégociation du contrat). • Utilisation des compétences actuelles (absence de développement de nouvelles compétences). • Profil de carrière : employabilité. 	<p>Contrat psychologique transitionnel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrat qui ne comporte aucune garantie : la rupture de contrat reflète l'absence d'engagement futur de la part de l'employeur. • Exigences de performance faibles ou non explicites. • Mesures incitatives aléatoires. • Durée déterminée. • Flexibilité des effectifs : principalement externes. • Haut taux de roulement. • Dépannage organisationnel : main-d'œuvre occasionnelle. • Développement des compétences bénéfiques pour l'organisation à court terme. • Climat de méfiance. • Sentiment de doute. • Possibilité d'érosion de la relation d'emploi. • Niveau élevé de participation à l'atteinte des buts organisationnels.
PERSPECTIVE TEMPORELLE	<p>Contrat psychologique équilibré</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadre temporel non spécifié (durée indéterminée). • Réciprocité et enrichissement : relation de type gagnant-gagnant. • Prédominance de l'engagement organisationnel. • Développement à long terme de l'employabilité interne et externe : possibilités de carrière. • Support organisationnel réel. • Flexibilité des effectifs internes. • Contributions dynamiques des employés : critères de performance bien spécifiés et sujets à changement dans le temps. • Ressources humaines « permanentes ». 	<p>Contrat psychologique relationnel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrat qui comprend des conditions écrites et non écrites. • Contrat dynamique (p. ex., des éléments du contrat émergent ou se modifient avec le temps). • Échanges économiques et implication émotionnelle (p. ex., soutien personnel, souci du bien-être de la famille de l'employé). • Ambiguïté dans les termes du contrat qui peuvent être compris subjectivement et implicitement (termes du contrat difficilement compréhensibles par une tierce partie). • Cadre temporel non spécifié (durée indéterminée). • Relation d'emploi qui concerne la personne dans son entièreté (p. ex., croissance, développement). • Implication importante de l'employé dans la relation d'échange. • Niveau d'engagement organisationnel élevé. • Degré élevé de mutualité et d'interdépendance. • Climat de confiance. • Loyauté. • Forte barrière à la sortie. • Relation dynamique : conditions modifiées au gré de divers facteurs individuels, organisationnels et environnementaux. • Profil de carrière : sécurité d'emploi, salaire stable et emploi à long terme.
Perspective long terme		

Sources : construction originale inspirée des textes suivants : Rouillard, C. et L. Lemire (2003) ; Atkinson, C. (2002) ; Campoy, É. *et al.* (2005) ; De Vos, A. (2002) ; Maguire, H. (2002) ; Martin, G., H. Staines et J. Pate (1998) ; Millward, L.-J. et P.M. Brewerton (2000) ; Rousseau, D.M. (1995) ; Rousseau, D.M. (2002) ; Turnley, W.H. et D.C. Feldman (1998).

Figure 4.3

Les contrats psychologiques de Rousseau (2000)



L'organisation doit donc éviter les divergences entre la stratégie organisationnelle visée et celle effectivement réalisée à travers les contrats psychologiques de la relation d'emploi. Si les pratiques de gestion des ressources humaines sont contradictoires avec les buts de l'organisation, les contrats psychologiques ne pourront pas participer à leur réalisation. Pour gérer le lien entre la stratégie organisationnelle et les contrats psychologiques, Rousseau suggère ce qui suit⁹⁵ : 1) assurer l'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines avec la stratégie de l'organisation ; 2) préciser l'envergure désirée du service à la clientèle et la refléter dans les pratiques de recrutement, de rémunération et de développement des compétences des employés et, par voie de conséquence, dans les types de contrat psychologique créés par la relation d'emploi ; 3) spécifier les critères de performance et les niveaux attendus de la part des employés, et les réviser au besoin ; enfin 4) maintenir avec les employés des relations honnêtes et de bonne foi, la qualité des relations pouvant avoir un impact sur la possibilité de modifier et de renégocier des contrats psychologiques.

95. *Op. cit.*, p. 200-201.

Tableau 4.3

Les types de contrat et leurs implications vis-à-vis de l'organisation, des employés et des clients

	Contrat psychologique transactionnel	Contrat psychologique relationnel	Contrat psychologique équilibré	Contrat psychologique transitionnel (sans garanties)
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Haut taux de roulement. Faibles coûts de main-d'œuvre/moins de ressources allouées au développement des employés. Apprentissage organisationnel limité/difficulté de s'engager dans l'amélioration continue et l'approfondissement de l'apprentissage. Tendance vers une spécialisation étroite des habiletés/services/produits. Termes du contrat bien définis. Capacité de créer facilement de nouveaux contrats. Flexibilité pour répondre au marché changeant. 	<ul style="list-style-type: none"> Faible taux de roulement. Mémoire institutionnelle forte mais difficulté à réagir aux nouvelles demandes d'apprentissage. Marché de travail interne. Main-d'œuvre relativement homogène. Culture distinctive bien développée. Ressources allouées au développement des employés. 	<ul style="list-style-type: none"> Orientée sur le travail en équipe. Culture propice à l'apprentissage continu et à l'innovation. Forte capacité à influencer le comportement des membres de l'organisation. Capacité à renégocier les contrats psychologiques existants. Apprentissage et mémoire organisationnelle perçus comme des avantages concurrentiels. 	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie organisationnelle en transition. Vraisemblablement, tendance vers des contrats psychologiques de type transactionnel.
Employés	<ul style="list-style-type: none"> Peu ou pas de loyauté organisationnelle. Développement des compétences recherchées. Emploi instable. Flexibilité/facile de quitter l'organisation. Faible intention de demeurer dans l'organisation à long terme. Moins enclins à prendre des responsabilités additionnelles/faible éventail de contributions. Système de récompenses focalisé sur le court terme. 	<ul style="list-style-type: none"> Haut niveau de loyauté organisationnelle. Employés très dépendants de leur organisation. Formation : développent des habiletés spécifiques à l'organisation (moins recherchées sur le marché). Emploi stable. Engagement envers une organisation. Intention élevée de rester dans l'organisation. Membres hautement socialisés. 	<ul style="list-style-type: none"> Plus grandes occasions de développement (formation/mobilité latérale). Employés dépendants du support de leurs collègues de travail pour remplir leurs promesses. Confiance et respect mutuels parmi les collègues de travail. Engagement organisationnel élevé. Large éventail de contributions. Participation souhaitée par l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> Absence d'engagement de la part de l'organisation quant aux emplois futurs. Environnement de travail démoralisant. Interprétation impossible des termes de la relation d'emploi (contrats psychologiques). Réticence à faire confiance à l'organisation et aux collègues de travail. Intention relativement faible de rester dans l'organisation.
Clients	<ul style="list-style-type: none"> Focalisation limitée sur les relations avec les clients. Niveau prévisible de performance organisationnelle/ relations prévisibles et discrètes. Services limités, spécialement le service après-vente. 	<ul style="list-style-type: none"> Relations stables avec la clientèle. Connaissance approfondie des préférences de la clientèle. Qualité du service et relations avec les clients dépendent de la culture et des normes organisationnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> Organisation très sensible aux besoins des clients. Habilitation. Interdépendance élevée entre les clients et l'organisation. Service à la clientèle plus large et plus réceptif. Relations stables. 	<ul style="list-style-type: none"> Services à la clientèle, relations avec les clients et satisfaction des clients pauvres, limités ou inconsistants.

Source : traduit de Rousseau, D.M. (1995, p. 198-199).

Encadré 4.1

Des définitions du contrat psychologique

Those participants in an organization who are called its employees are offered a variety of material and non-material incentives, generally not directly related to the attainment of the organization objective... in return for their behaviour during the time of their employment... In joining the organization, he (the employee) accepts an authority relations, i.e. he agrees that within some limits (defined both explicitly and implicitly by the terms of the employment contract) he will accept as the premise of his behaviours orders and instructions supplied by the organizations (March and Simon, 1958, p. 90).

Since the foremen realize the employees in this system will tend to produce optimally under passive leadership, and since the employees agree, a relationship may be hypothesized to evolve between the employees and the foremen which might be called the 'psychological contract' (Argyris, 1960, p. 97).

A series of mutual expectations of which the parties to the relationship may not themselves be dimly aware but which nonetheless govern their relationship to each other (Levinson et al., 1963, p. 21).

An implicit contract between an individual and this organization which specifies what each expects to give and receive from each other in the relationship (Kotter, 1973, p. 92).

The notion of a psychological contract implies that there is an unwritten set of expectations operating at all times between every member of an organization and the various managers and others in that organization (Schein, 1980, p. 22).

The term psychological contract refers to an individual's belief regarding the terms and conditions of a reciprocal exchange agreement between the focal person and another party. Key issues here include the belief that a promise has been made and a consideration offered in exchange for it, binding the parties to some set of reciprocal obligations (Rousseau, 1989, p. 123).

In simple terms, the psychological contract encompasses the actions employees believe are expected of them and what response they expect in return from the employer (Rousseau and Greller, 1994, p. 386).

The psychological contract is individual beliefs, shaped by the organization, regarding terms of an exchange agreement between the individual and their organization (Rousseau, 1995, p. 9).

The perceptions of both parties to the employment relationship, organization and individual, of the obligations implied in the relationship (Herriot and Pemberton, 1997, p. 45).

An employee's beliefs about the reciprocal obligations between that employee and his of her organization, where these obligations are based on perceived promises and are not necessarily recognized by agents of the organization (Morrison and Robinson, 1997, p. 229).

Source: tiré de Conway, N. et R.B. Briner (2005, p. 21-22).

NOTE: Les auteurs soulignent que ces définitions montrent clairement que, malgré quelques similarités, elles affichent de nombreuses différences. En outre, aucun consensus ne s'en dégage. Par exemple, alors que Herriot et Pemberton soutiennent que le contrat psychologique fait référence aux perceptions des deux parties, l'employé et l'employeur, Rousseau, Robinson et Morrison croient que seul l'employé peut détenir un contrat psychologique.

4.4.1.2 La perspective organisationnelle

Plus récemment, et plus particulièrement depuis le début des années 2000, certains chercheurs⁹⁶ ont adopté une approche plus large des contrats psychologiques en insistant sur la nature bidirectionnelle des relations d'emploi et sur les avantages à traiter non seulement la perspective de l'employé, mais aussi celle de l'employeur, et même celle des collègues des groupes de travail. En outre, d'autres chercheurs ont commencé à examiner les effets individuels et organisationnels du respect des engagements, les écarts entre les récompenses et les contributions et l'apparition du syndrome du bon soldat et du comportement déviant positif⁹⁷.

La typologie des relations d'emploi de Wang *et al.*⁹⁸

Dans la perspective de l'employeur, les relations d'emploi peuvent être examinées selon différentes approches, incluant la gouvernance des ressources humaines, les systèmes de ressources humaines et le modèle de rétributions-contributions. Wang *et al.* (2003) ont développé une typologie des relations d'emploi dans la perspective de l'échange entre les contributions de l'employé auxquelles l'organisation s'attend et les rétributions offertes par l'employeur à l'employé⁹⁹. Comme le montre la figure 4.4, cette typologie comprend quatre approches générales de la relation d'emploi : 1) l'investissement mutuel (accent sur l'organisation), 2) le quasi-contrat (accent sur l'emploi), 3) le surinvestissement et 4) le sous-investissement.

-
96. Voir, par exemple, Coyle-Shapiro, J.A.-M. (2002); Coyle-Shapiro, J.A.-M. et I. Kessler (2002).
97. Van Dyne, L. et J. Butler Ellis (2004). Voir également les auteurs qu'ils suggèrent: Turnley, W.H. *et al.* (2003); Turnley, W.H. et D.C. Feldman (1999b); Lambert, L.S. *et al.* (2002); Bolino, M.C. et W.H. Turnley (2002); Spreitzer, G.M. et S. Sonenshein (2003).
Lorsqu'on examine les individus en tant qu'acteurs des situations de tous les jours, on observe que, dans les situations de présentation de soi, des personnes sont particulièrement douées pour utiliser des stratégies variées de gestion des impressions (Vallerand, R.J., 2006, p. 138). On appelle **gestion des impressions** les efforts systématiques d'une personne pour se comporter de manière à produire sur les autres les impressions désirées et qui se traduisent par divers comportements, comme s'associer aux bonnes personnes, s'attirer les bonnes grâces d'autrui, s'attribuer le mérite d'une réussite, acquiescer aux opinions d'autrui, accorder des faveurs (Schemerhorn, J.R. *et al.*, 2002, p. 116). Au sujet du **syndrome du bon soldat**, Bolino, M.C. (1999) offre une comparaison intéressante des employés altruistes (comportements de citoyenneté organisationnelle) et égocentriques (gestion des impressions), qualifiant les premiers de bons soldats et les seconds de bons acteurs. Par ailleurs, il semble que le comportement déviant positif, c'est-à-dire la façon dont les organisations et leurs employés s'épanouissent et réussissent, constitue une nouvelle approche qui suscite l'intérêt des chercheurs du domaine du développement organisationnel. Voir à ce sujet Cameron, K. *et al.* (2003).
98. Wang, D. *et al.* (2003, p. 513-514). Voir aussi Tsui, A.S. *et al.* (1997). Il est à noter que d'autres typologies ont aussi été développées; voir, par exemple, Shore, L.M. et K. Barksdale (1998).
99. Soulignons que les auteurs adoptent ici une perspective développée historiquement par C.I. Barnard (1938) et March, J.G. et H. Simon (1958).

Encadré 4.2

Les six caractéristiques du contrat psychologique de Davidson (2005)

Il semble que les auteurs s'entendent sur six caractéristiques bipolaires principales du contrat psychologique, lesquelles peuvent exister à des degrés divers, selon les situations.

Le contrat psychologique est basé sur le concept de l'échange.

Le contrat psychologique est basé sur le concept d'un échange de bénéfices et de récompenses. L'employeur bénéficie du travail et de la coopération de l'employé qui, en retour, reçoit des récompenses intrinsèques et extrinsèques. S'appuyant sur les travaux de Rousseau (1995), Davidson soutient que la mutualité et la réciprocité assurent que le contrat psychologique donnera des résultats acceptables. Autrement dit, c'est seulement lorsque les deux parties ont quelque chose à gagner qu'elles vont travailler à l'atteinte de résultats. Dans un contrat psychologique équilibré, les deux parties ont le sentiment que l'échange produit des résultats qui ont de la valeur.

L'engagement dans la relation contractuelle est volontaire.

La décision de participer à un contrat est volontaire : un employeur n'est pas tenu d'offrir un emploi à un individu en particulier, et un individu n'est pas tenu d'accepter une offre d'emploi qui lui est faite. Mais, en réalité, le niveau de choix possible dépend de certains facteurs tels que la situation économique (du côté de l'individu) et la disponibilité de la main-d'œuvre ayant les qualifications requises (du côté de l'employeur). Si l'on considère que la décision volontaire se fait le long d'un continuum passant d'un grand nombre à un petit nombre de choix, les individus et les organisations devraient se trouver à des extrémités opposées. Par exemple, le choix des ingénieurs en informatique d'accepter ou de refuser de jouer un rôle est élevé lorsque la demande (l'employeur) pour ce type de main-d'œuvre est plus élevée que l'offre (la main-d'œuvre). Les employeurs ont alors l'impression d'avoir moins de choix parce qu'ils sont en compétition avec d'autres employeurs pour un bassin limité de personnel qualifié et expérimenté.

Les éléments du contrat psychologique sont en partie implicites.

Même lorsque les deux parties ont une vision claire de ce que sont les éléments clés de l'échange (p. ex., récompenses pour atteindre des objectifs, heures supplémentaires pour respecter une échéance), d'autres éléments demeurent vagues et plus difficiles à identifier (p. ex., critères de promotion). Plus le contrat psychologique est explicite, plus il est clair.

L'approche de l'investissement mutuel, ou encore celle qui met l'accent sur l'organisation, se caractérise par la combinaison d'un niveau élevé de contributions attendues et d'un niveau élevé de rétributions offertes. Autrement dit, l'employeur investit dans un employé dans une perspective de carrière à long terme et de sécurité d'emploi et s'attend, en retour, à ce que la contribution de l'employé à l'organisation surpasse sa contribution à son emploi.

L'approche du quasi-contrat, ou encore celle qui met l'accent sur l'emploi, se caractérise par l'attente d'un niveau relativement faible de contributions et de rétributions. Un cas typique est celui de la relation d'échange purement économique entre une firme de courtage en valeurs mobilières et l'agent de change.

L'approche du surinvestissement combine un niveau élevé de rétributions offertes par l'employeur à l'employé avec un niveau relativement faible d'attentes eu égard aux contributions de l'employé. Cette absence d'équilibre joue en faveur

Encadré 4.2 (suite)

Le contrat psychologique est dynamique.

Le contrat psychologique n'est pas statique. Il peut être affecté par bon nombre de facteurs. Les auteurs s'entendent sur le fait que le contrat est dynamique, mais leurs perceptions sur le rythme du changement varient. Par exemple, l'individu peut modifier le contrat psychologique lorsqu'il réalise qu'un collègue a eu droit à un généreux boni, ou encore lorsqu'il a lui-même bénéficié d'une promotion. De son côté, l'employeur peut modifier le contrat après une augmentation du salaire minimum ou encore à la perte d'un client important, par exemple. Davidson suggère que le rythme du changement dépend du facteur qui occasionne le changement, de l'importance relative accordée à ce changement et du contexte relationnel dans lequel il se produit.

Le contrat psychologique est influencé par des expériences antérieures, particulièrement par la perception de ruptures.

Les comportements des deux parties sont influencés par les expériences antérieures, particulièrement lorsqu'il y a eu rupture de contrat psychologique. Le fait que la rupture soit apparue dans une autre relation d'échange (p. ex., avec un ex-collègue ou un ex-employeur) ou non n'a pas autant d'importance que la perception de ce qui s'est produit. Par exemple, un individu qui croit avoir été ignoré par son ex-employeur lors du processus de promotion pourrait être moins patient que ses collègues chez son nouvel employeur. De telles ruptures pourraient miner la confiance entre les parties; la force de l'impact est fonction du type et du nombre de ruptures, et du moment où elles se produisent.

Le contrat psychologique comprend des dimensions groupales et individuelles.

La dimension groupale représente les manifestations de la culture organisationnelle (contrats normatifs) et de la culture environnementale (culture sociale). La dimension individuelle comprend les contrats psychologiques et implicites (voir la figure 4.2).

Source : traduit de Davidson, P. (2005, p. 4-8).

de l'employé puisque l'employeur, tout en offrant de nombreuses rétributions de niveau élevé, s'attend à des contributions limitées et de faible niveau de la part de l'employé. Certains emplois dans la fonction publique, ou encore des emplois protégés par les conventions collectives, pourraient être classés dans cette catégorie.

L'approche du sous-investissement se caractérise par la combinaison de l'attente, par l'employeur d'un niveau élevé de contributions de la part de son employé avec un niveau relativement faible de rétributions. Ici encore, il y a absence d'équilibre, mais cette fois en faveur de l'employeur qui s'attend à de nombreuses contributions de la part de l'employé tout en lui offrant peu de rétributions.

Figure 4.4

Une typologie générale des relations d'emploi dans une perspective de rétributions-contributions de Wang *et al.* (2003)

		Contributions que l'employeur attend de l'employé	
		Élevées et nombreuses	Faibles et limitées
Rétributions que l'employeur offre à l'employé	Élevées et nombreuses	Approche de l'investissement mutuel (accent sur l'organisation)	Approche du surinvestissement
	Faibles et limitées	Approche du sous-investissement	Approche du quasi-contrat (accent sur l'emploi)

Source : traduite de Wang, D. *et al.* (2003, p. 514).

NOTE: Selon les auteurs, des parallèles peuvent être faits entre cette typologie et celle de Rousseau, D.M. (1995). Ainsi : le contrat psychologique transactionnel est similaire à l'approche du quasi-contrat; le contrat psychologique relationnel est tout à fait comparable à l'approche de l'investissement mutuel; le contrat psychologique transitionnel offre une ressemblance frappante avec l'approche du sous-investissement et le contrat psychologique équilibré est assez semblable à l'approche du surinvestissement (Wang, D. *et al.*, 2003, p. 514).

4.5

LES RELATIONS ENTRE LE CONSTRUIT DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ET D'AUTRES CONSTRUIITS

Le construit du contrat psychologique est voisin d'autres construits. Bien que certains construits comme celui de la satisfaction au travail¹⁰⁰ puissent aussi être examinés, nous nous limiterons à certains construits basés, comme celui du contrat psychologique, sur la théorie de l'échange social. Les relations présentées dans le tableau 4.4 constituent une synthèse de la revue, par Coyle-Shapiro et Parzefall¹⁰¹, des écrits sur des construits qui ont fait l'objet de nombreuses recherches, nommément : 1) le support organisationnel perçu ; 2) l'échange leader-membre; et 3) la justice organisationnelle. Nous reviendrons sur les deux derniers construits dans le chapitre qui abordera les conditions personnelles individuellement négociées (COPIN) dans une relation d'emploi. Ici, nous expliquerons succinctement chacun des construits.

La **théorie du support organisationnel** soutient que les employés entretiennent des croyances au sujet du degré auquel l'organisation se préoccupe de leur bien-être et valorise leurs contributions. On suppose que le **support organisationnel perçu** est basé sur la façon dont l'organisation a historiquement traité ses employés¹⁰². L'**échange leader-membre** fait référence à la qualité de

100. Guest, D.E. (1998).

101. Coyle-Shapiro, J.A.-M. et M.-R. Parzefall (2005, p. 43-54).

102. Aselage, J. et R. Eisenberger (2003, p. 492).

Tableau 4.4

Le construit de contrat psychologique et ses relations avec d'autres construits

<p>Le support organisationnel perçu (SOP) <i>Selon R. Eisenberg et al. (1986, 2001). Construit développé par ces auteurs pour rendre compte de la perception de l'individu eu égard à la mesure dans laquelle l'organisation valorise ses contributions et se préoccupe de son bien-être. Selon cette théorie, quand les employés perçoivent un certain support de leur organisation, ils font preuve de réciprocité en aidant l'organisation à atteindre ses objectifs en adoptant des comportements de citoyenneté organisationnelle et d'implication.</i></p>	<p>Variables de recherche</p>
<p>Similitudes SOP et contrat psychologique (CP)</p> <p>Mêmes bases théoriques Le SOP et le CP prennent leurs racines dans la théorie de l'échange social et se basent sur la norme de réciprocité pour expliquer les attitudes et comportements des employés.</p>	<p>Mêmes variables conséquentes CP – conformément au respect du contrat et au principe de réciprocité Résultats : • relation positive avec l'implication et la confiance de l'employé envers l'organisation et ses comportements de citoyenneté organisationnelle ; • relation négative avec l'intention de quitter l'organisation des employés.</p>
<p>Différences SOP et contrat psychologique (CP)</p> <p>Le SOP rend compte de la perception d'un employé quant à l'implication de l'organisation à son égard. Le CP fait état d'obligations mutuelles perçues et de la mesure dans laquelle ces obligations ont été remplies. Le SOP considère l'échange selon la perspective de l'employé. Le CP tente de rendre compte d'un échange bidirectionnel entre l'employé et l'employeur puisque l'échange est vu comme une série d'actions et de réactions entre les deux parties. Selon la théorie du SOP, plus grand est le SOP, plus grand est le besoin ressenti de témoigner de la réciprocité, que le soutien ait été ou non, implicitement ou explicitement, promis aux employés. Selon la théorie du CP, la mutualité (les deux parties s'accordent sur leurs obligations respectives) et la réciprocité (chaque partie a honoré ses obligations) se situent au cœur du processus d'échange.</p>	<p>SOP – conformément au principe de réciprocité Résultats : • relation positive avec l'implication de l'employé envers l'organisation, sa performance au travail et ses comportements de citoyenneté organisationnelle ; • relation négative avec l'absentéisme.</p> <p>Quatre approches pour rendre compte de la relation entre le SOP et le CP : • le SOP fait partie du contenu du CP ; • le SOP est un symbole du fait que le CP a été rempli ; • le SOP précède la perception que le contrat a été rompu ou accompli ; • le SOP est une conséquence de la perception que le contrat a été rompu ou accompli.</p>

Source : construction originale inspirée de Coyle-Shapiro, J.A.-M. et M.-R. Parzefall (2005, p. 43-54).

Tableau 4.4 (suite)

<p>L'échange leader-membre (ELM)</p> <p>Selon R.M. Dienesch et R.C. Liden (1986) et R.T. Sparrowe et R.C. Liden (1997). <i>Construit fondé sur l'hypothèse que les leaders établissent des relations qualitativement différentes avec leurs différents subordonnés, la relation entre les leaders et les employés variant de transactions strictement contractuelles à l'échange de bénéfices non spécifiés qui s'étendent au-delà de la description de la fonction. Quand un leader ou un employé fournit des avantages qui ont de la valeur pour l'autre partie, la réciprocité s'enclenche : l'employé se sent obligé non seulement de fournir un travail adéquat qui profite au leader, mais aussi de dépasser les exigences définies dans son contrat; de même, le leader se sent obligé de s'engager dans des comportements qui profitent à l'employé. Plus la qualité de l'ELM est élevée, plus le CP est de type relationnel; plus la qualité de l'ELM est faible, plus le CP est de type transactionnel.</i></p>	
<p>Similitudes ELM et contrat psychologique (CP)</p>	<p>Variables de recherche</p>
<p>Mêmes bases théoriques</p> <p>L'ELM et le CP prennent leurs racines dans la théorie de l'échange social et se basent sur la norme de réciprocité pour expliquer les attitudes et comportements des employés.</p>	<p>Mêmes variables conséquentes</p> <p>CP – conformément au respect du contrat et au principe de réciprocité</p> <p>Résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> relation positive avec l'implication de l'employé envers l'organisation, sa performance au travail et ses comportements de citoyenneté organisationnelle. <p>ELM – conformément à la qualité élevée de l'ELM et au principe de réciprocité</p> <p>Résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> relation positive avec l'implication de l'employé envers l'organisation, sa performance au travail et ses comportements de citoyenneté organisationnelle.
<p>Différences ELM et contrat psychologique (CP)</p>	<p>Différences ELM et contrat psychologique (CP)</p>
<p>Mêmes bases théoriques</p> <p>L'ELM et le CP prennent leurs racines dans la théorie de l'échange social et se basent sur la norme de réciprocité pour expliquer les attitudes et comportements des employés.</p>	<p>La théorie de l'ELM identifie spécifiquement le supérieur immédiat comme représentant de l'organisation.</p> <p>La théorie du CP ne spécifie pas l'agent organisationnel ou encore le bénéficiaire des obligations de l'employé dans une perspective de réciprocité.</p> <p>Les antécédents de l'ELM sont :</p> <ol style="list-style-type: none"> la relation interpersonnelle et donc le degré d'appréciation mutuelle ; la similitude des caractéristiques du leader et de l'employé. <p>Les antécédents du CP sont les politiques et pratiques organisationnelles, d'ailleurs perçues comme des obligations constitutives du CP.</p> <p>La recherche sur le CP s'est principalement focalisée sur des variables conséquentes favorables à l'employeur (p. ex., performance au travail).</p> <p>En plus de ces variables, les recherches sur l'ELM ont examiné les avantages d'une relation de qualité élevée pour l'employé (évaluations du rendement positives, fréquence des promotions, opportunités de participer à la prise de décision, etc.).</p> <p>La théorie de l'ELM met l'accent sur la qualité de la relation et sur l'échange subséquent d'avantages.</p> <p>La théorie du CP met l'accent sur le fait de remplir ou non des obligations et sur les ajustements attitudinaux et comportementaux qui en résultent.</p>

Source : construction originale inspirée de Coyle-Shapiro, J.A.-M. et M.-R. Parzefall (2005, p. 43-54).



Tableau 4.4 (suite)

La justice organisationnelle (JO)		
<p>Selon J.A.-M. Coyle-Shapiro et M.-R. Parzefall (2005). <i>Le concept de justice organisationnelle fait référence à l'ensemble de ses trois composantes ayant trait aux perceptions d'un employé quant à l'équité ou à l'impartialité en vigueur dans l'organisation en matière de 1) résultats octroyés (justice distributive) ; 2) procédures de prise de décision mises en œuvre pour atteindre ces résultats (justice procédurale) ; et 3) traitement interpersonnel reçu durant la mise en œuvre de ces procédures (justice interactionnelle).</i></p> <p>Selon B. Cropanzano et al. (2001a, 2001b). <i>Dans une perspective de justice, un traitement juste est, parmi d'autres causes possibles, de nature à promouvoir des relations d'échange social plus proches et plus ouvertes, ce qui engendre l'obligation pour l'employé de s'acquitter de sa dette envers le supérieur ou l'organisation. En vertu de la norme de réciprocité, l'employé cherche à rendre l'équité du traitement qu'il a reçu.</i></p>	<p>Différences JO et contrat psychologique (CP)</p>	<p>Variables de recherche</p>
<p>Similitudes JO et contrat psychologique (CP)</p>	<p>Mêmes bases théoriques</p> <p>La JO et le CP prennent leurs racines dans la théorie de l'échange social et se basent sur la norme de réciprocité pour expliquer les attitudes et comportements des employés.</p>	<p>Mêmes variables conséquentes</p> <p>CP – conformément au respect du contrat et au principe de réciprocité</p> <p>Résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> relation positive entre le respect du CP, la confiance de l'employé dans l'organisation, son implication envers l'organisation, sa performance au travail et ses comportements de citoyeneté organisationnelle. <p>JO – conformément aux effets d'un traitement juste</p> <p>Résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> relation positive entre la JO, la confiance de l'employé dans l'organisation, son implication envers l'organisation, sa performance au travail et ses comportements de citoyeneté organisationnelle.

* Processus mental consistant à annuler un événement en imaginant ce qu'il aurait pu, dû ou voulu être. Traduction de l'expression anglophone *could/should or would*: Coyle-Shapiro, J.A.-M. et M.-R. Parzefall (2005, p. 51).

la relation professionnelle entre le leader (superviseur) et ses subordonnés qui inclut le respect que le leader éprouve pour les capacités de ses subordonnés et vice versa, la confiance qu'ils se portent mutuellement et les responsabilités réciproques qu'ils croient avoir¹⁰³. Le **justice organisationnelle** comprend la justice distributive (les récompenses offertes aux employés selon les règles de l'équité – par exemple, une prime de rendement), la justice procédurale (la valeur des décisions prises par l'employeur et la façon dont les rétributions sont accordées aux employés – par exemple, les augmentations de salaire et les promotions) et la justice interactionnelle (le respect et la sincérité dans les rapports de supérieur à inférieur – par exemple, l'information fournie aux employés et leur participation à la prise de décision). L'employé éprouve un sentiment de justice organisationnelle quand il perçoit que l'entreprise le traite de manière juste et équitable¹⁰⁴.

En outre, comme les résultats de recherche le soulignent fréquemment, précisons que le **comportement de citoyenneté organisationnelle** est défini comme un comportement constructif de la part d'un employé, qu'il n'est pas requis dans sa description d'emploi et qu'il contribue à l'efficacité organisationnelle, mais qu'il n'est pas directement ni explicitement reconnu par le système de récompenses¹⁰⁵.

Dans le tableau 4.4, chaque construit est, dans un premier temps, défini. Il est ensuite mis en relation avec le contrat psychologique, d'abord sur la base des similitudes, puis sur celle des différences. Finalement, les principales variables de recherche de même que les résultats afférents sont identifiés.

4.6 DE L'ANCIEN AU NOUVEAU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

S'il n'y a pas de consensus sur les éléments que devrait contenir un contrat psychologique, il est généralement admis dans la communauté des chercheurs, et comme l'indique le tableau 4.5, qu'il a été significativement modifié au cours des dernières années (Sharpe, 2003). Jusqu'au début des années 1990, la plupart des organisations avaient adopté une structure hiérarchique et bureaucratique et développé une relation d'emploi paternaliste. Dans les organisations caractérisées par la stabilité, la prévisibilité et la croissance, la place des employés, tant pour l'avenir que pour le temps présent, était clairement établie : l'organisation garantissait aux employés, en échange de leur loyauté, de leur implication au travail et de niveaux de performance conformes aux valeurs organisationnelles, la sécurité d'emploi, des opportunités de carrière, des augmentations salariales

103. Schermerhorn, J.R. *et al.* (2002, p. 365).

104. Vallerand, R.J. (2006, p. 635).

105. Organ, D.W. (1988, 1989); Coyle-Shapiro, J.A.-M. (2002); Ang, S. *et al.* (2003). Notons qu'en 1938, C.I. Barnard avait déjà souligné l'importance de la contribution volontaire des employés au système coopératif. En 1966, R. Katz et R.L. Kahn ont contribué à clarifier les notions de comportements reliés au rôle et de comportements spontanés, ces derniers incluant des comportements coopératifs, protecteurs du système, qui contribuent à renforcer l'image de l'organisation et qui dépassent largement les descriptions formelles d'un emploi (Organ, D.W., 1989, p. 157).

annuelles, des bonis de performance, des avantages sociaux additionnels et des investissements dans la formation et le développement des compétences. Bref, l'ancien contrat psychologique était clair et pouvait se résumer comme suit : 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 s'ajoutent de nouveaux défis et de nouvelles responsabilités¹⁰⁶.

Comme le souligne David M. Noer¹⁰⁷, le vieux contrat psychologique a émané de la culture des États-Unis de la période de l'après-Seconde Guerre mondiale qui valorisait les relations d'emploi à long terme dans des organisations de grande taille dans un pays historiquement reconnu pour son avantage compétitif. Aujourd'hui, la réalité est tout autre. Pour bien saisir le passage de l'ancien au nouveau contrat psychologique, Noer utilise les cinq éléments constitutifs du contrat psychologique, à savoir : 1) le type de relation d'emploi (long terme vs situationnelle) ; 2) les récompenses liées à la performance ; 3) les styles de management ; 4) la loyauté ; et 5) et la durée de l'emploi – voir tableau 4.5.

Dans le vieux contrat psychologique, la relation d'emploi s'étalait dans le long terme et comprenait un éventail d'avantages sociaux basés sur l'ancienneté des employés. Ce type de stratégie a permis aux organisations de s'assurer l'engagement de leurs employés. Mais elles se retrouvent maintenant avec une main-d'œuvre vieillissante, homogène et non mobile, souvent désillusionnée. Les organisations qui veulent fonctionner sous le nouveau paradigme ont besoin d'une main-d'œuvre qui présente les caractéristiques opposées, comme la flexibilité et la diversité. Du côté des employés, certains se sentent captifs d'une organisation qu'il leur serait trop coûteux de quitter à cause de l'accumulation d'avantages sociaux non transférables.

La promotion comme récompense de la performance individuelle était un autre élément fondamental du vieux contrat psychologique. En réalité, la promotion a souvent été utilisée pour récompenser d'autres comportements et attitudes, comme la loyauté envers l'organisation, l'adhésion à la culture organisationnelle et les années de service. En outre, comme le système de rémunération est hiérarchique et linéaire, la promotion devient la seule façon d'obtenir une augmentation salariale et des avantages liés au statut, comme l'accès à un espace de travail plus grand et à une place de stationnement. Les descriptions d'emploi sont elles aussi élaborées hiérarchiquement, comme les cubes d'un jeu de construction empilés les uns sur les autres, et les normes de performance y sont décrites de façon statique. Dans le nouveau contrat psychologique, les structures organisationnelles sont aplaties, les promotions sont peu fréquentes et désormais basées sur la performance, et la plupart des employés sont structurellement

106. Lemire, L. *et al.* (2003) ; Capelli, P. (1997) ; Sims, R. (1994).

107. Noer, D.M. (1993, p. 156-177).

Tableau 4.5

Des éléments constitutifs du contrat psychologique (ancien/nouveau contrat psychologique)

Éléments du contrat psychologique	Ancien contrat psychologique		Nouveau contrat psychologique	
	Stratégies	Résultats	Stratégies	Résultats
Relation d'emploi	Long terme. Avantages sociaux et services aux employés qui récompensent l'ancienneté. Processus de reconnaissance pour les employés qui renforce la relation à long terme.	Main-d'œuvre plutôt âgée. Main-d'œuvre homogène.	Situationnelle. Avantages sociaux flexibles et transférables. Absence de reconnaissance de l'ancienneté. Distinctions vagues entre les employés à temps plein, à temps partiel et temporaires.	Main-d'œuvre flexible.
Système de récompenses liées à la performance	Système linéaire de rémunération. Symboles reliés au statut (linéaires). Descriptions de fonctions étroites. Standards de performance fixes.	Main-d'œuvre plafonnée sur le plan de la carrière. Main-d'œuvre démotivée (qui se sent trahie).	Reconnaissance de la contribution. Enrichissement de l'emploi et participation. Philosophie axée sur la qualité. Équipes de travail autogérées. Systèmes de récompenses et de performance non hiérarchisés.	Main-d'œuvre motivée. Main-d'œuvre orientée vers la tâche.
Style de management	Paternaliste. Services de support aux employés excessifs. Systèmes de planification de carrière à long terme.	Main-d'œuvre dépendante.	Implication des employés. Autonomie des employés. Pas de programmes de soutien aux employés. Pas de planification de carrière à long terme détaillée. Relations exigeantes.	Main-d'œuvre habilitée.
Loyauté	Maintien du lien d'emploi. Chemineurs de carrière à l'intérieur de l'organisation. Roulement volontaire pénalisé (employé qui a quitté volontairement pourra revenir à certaines conditions). Promotion interne; recrutement externe non encouragé.	Main-d'œuvre médiocre. Main-d'œuvre homogène (qui ne représente pas de diversité).	Responsabilisation et travail de qualité. Chemineurs de carrière non traditionnels. Roulement volontaire favorisé (processus entrée/sortie en relation avec la révision du plan de carrière). Recrutement axé sur la diversité.	Main-d'œuvre responsable.
Durée de l'emploi	À vie. Harmonisation des valeurs. Développement de relations.	Main-d'œuvre codépendante.	Contractualisation. Emploi à court terme. Aucun contrat à vie. Aucun engagement de prise en charge à vie.	Engagement de la main-d'œuvre et de l'organisation fondé sur la qualité du travail.

Source : adapté de Noer, D.M. (1993, p. 157-158).

plafonnés¹⁰⁸. Les organisations offrent plutôt aux employés d'enrichir leur emploi, de participer à la prise de décision et de partager la vision institutionnelle. Elles devraient dès lors se retrouver avec une main-d'œuvre motivée, prête à s'investir dans ses tâches et à fournir un travail de qualité.

Quant au style de management, le vieux paradigme est celui des organisations paternalistes qui, tout en *prenant soin* de leurs employés, développent chez eux la dépendance et la conformité. La dépendance empêche les employés de développer les compétences nécessaires pour survivre dans le nouveau paradigme. Dans le nouveau contrat psychologique, les employés sont appelés à saisir les occasions de développer leurs compétences et il semblerait que la perspective de prendre soin eux-mêmes de leurs propres besoins augmente leur estime de soi et brise cette relation de codépendance. Enfin, les organisations facilitent le passage de l'ancien au nouveau paradigme en favorisant l'habilitation des employés et la planification individuelle de l'emploi¹⁰⁹. Autrement dit, les relations d'emploi sont de plus en plus exigeantes pour les employés.

Noer¹¹⁰ décrit les principes de base de l'ancien contrat psychologique pour l'individu comme suit : *Je suis reconnaissant à l'organisation de m'avoir offert un emploi et j'ai l'intention d'y faire carrière*. Les stratégies de l'organisation pour lui rendre la réciprocité sont alors les suivantes : *Nous prenons soin de nos employés et nous offrons des promotions uniquement à nos employés*. Mais les réalités des nouvelles relations d'emploi font en sorte que les organisations ne peuvent plus tenir de telles promesses, ce qui crée un climat de méfiance. En outre, le fait d'avoir limité les promotions au marché interne a résulté en la présence dans l'organisation d'une main-d'œuvre homogène inapte à répondre aux exigences du nouveau paradigme.

Finalement, en ce qui a trait à la durée de la relation d'emploi, l'ancien paradigme exigeait que l'employé se comporte conformément à la culture organisationnelle, en échange de quoi l'organisation lui offrait une carrière. Il s'agissait d'une relation gagnant-gagnant à long terme qui permettait à l'employé d'élaborer des plans personnels (pour financer son hypothèque, servir dans la communauté, offrir le même système scolaire à ses enfants, etc.), et à l'organisation de compter sur une main-d'œuvre stable, socialisée et facile à gérer. Avec le nouveau paradigme, la relation est toujours du type gagnant-gagnant : l'employé ne fait plus une confiance aveugle en l'organisation au sujet de sa carrière, et l'organisation n'en assume plus le fardeau. Le point de rencontre de l'employé et de son employeur n'est plus la relation comme telle, mais la tâche. Cette relation qui

108. Pour des résultats de recherche sur le plafonnement de carrière dans les administrations publiques, voir Saba, T. et L. Lemire (2004); Lemire, L. et A. Ben Hassine (2002); Lemire, L. (2000); Lemire, L. et T. Saba (1998); Lemire, L. et T. Saba (1997); Saba, T. et L. Lemire (1997); Lemire, L. et C. Rouillard (2003).

109. Noer, D.M. (1993, p. 169) fait ici plutôt référence à ce qu'il appelle la **planification de l'emploi**, et non à la **planification de carrière** (élément constitutif de l'ancien paradigme) qui n'a plus son sens traditionnel dans des organisations qui ne peuvent ni garantir la sécurité ni prévoir les types de compétences qui seront requises dans le déroulement d'une carrière d'une trentaine d'années.

110. *Op. cit.*, p. 172.

se base explicitement sur la tâche est dite non seulement plus saine mais aussi facilitatrice de la diversification nécessaire à la survie des parties. La nouvelle relation d'emploi est donc plus explicite que l'ancienne. Elle peut aussi impliquer la création de contrats formels.

4.7 LA COMPLÉMENTARITÉ DU NOUVEAU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ET DU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC

Mouvement managériel et politique visant à réformer la pratique de l'administration publique en substituant les préceptes et enseignements du management du secteur privé aux principes d'organisation bureaucratique du modèle de Weber, le nouveau management public exerce une influence significative sur les administrations publiques depuis une vingtaine d'années¹¹¹.

Comme le suggère la dynamique d'innovation présentée au tableau 4.6, le nouveau contrat psychologique qui prend forme entre l'individu et son organisation par suite des nombreux changements survenus dans l'environnement, s'inscrit en parfaite harmonie avec le nouveau management public, l'un et l'autre se réclamant de passer de la prudence/stabilité à la créativité/flexibilité, de la métaphore mécanique à la métaphore organique, du respect des processus à l'atteinte des résultats, et du carriérisme à la contractualisation. Autrement dit, le contrat évolue d'une dynamique relationnelle vers une dynamique transactionnelle, du long terme vers le court terme. Mais il y a aussi convergence de stratégies, de valeurs, de visions et d'intérêts. Il y a donc une relation de complémentarité, en ce sens où le nouveau contrat psychologique se confond dans l'ensemble du mouvement plus large du nouveau management public et doit donc, au même titre que l'employabilité, être compris comme un élément constitutif du nouveau management public.

Tableau 4.6

Une dynamique d'innovation des éléments constitutifs communs au nouveau contrat psychologique et au nouveau management public

Éléments constitutifs communs	Dynamique d'innovation
Valeurs	De la prudence/stabilité à la créativité/flexibilité
Stratégies	De la centralisation/homogénéité à la décentralisation/hétérogénéité
Métaphore organisationnelle	De la mécanique à l'organique
Nature du management	Du paternalisme au partenariat
Attitude de l'employé	De la dépendance à l'autonomisation/habilitation
Dynamique relationnelle individu/organisation	Du carriérisme (long terme) à la contractualisation (court terme)
Locus de contrôle/évaluation	Du respect des processus à l'atteinte des résultats

Sources : adapté de Rouillard, C. et L. Lemire (2003) et de Lemire, L. *et al.* (2003).

111. Lemire, L. *et al.* (2003); Rouillard, C. et L. Lemire (2003).

4.8 DE LA SÉCURITÉ D'EMPLOI AU DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITÉ

L'employabilité se trouve désormais au centre de maintes relations d'emploi contemporaines¹¹². Malgré l'intérêt que les employés peuvent y trouver, son émergence n'est cependant pas le fruit de leurs revendications. Elle vient plutôt de l'adaptation temporelle du milieu du travail à la transition des organisations d'une philosophie de gestion bureaucratique à une philosophie adhocratique¹¹³. Très répandue en Amérique du Nord, cette tendance prend de l'ampleur ailleurs dans le monde¹¹⁴ en raison de la mondialisation des marchés et de l'accroissement de la compétitivité. D'ailleurs, si changement il y a, il sera encore plus lent à se concrétiser dans les administrations publiques¹¹⁵ car, comme nous l'avons déjà mentionné, la gestion de ces dernières est de surcroît encadrée par de vastes législations.

L'employabilité est le pendant actuel de la sécurité d'emploi traditionnelle¹¹⁶. Elle est définie comme la capacité d'une personne à développer son domaine de compétence, à remplir une mission et à trouver un emploi dans son organisation actuelle ou à l'extérieur malgré les changements qui affectent l'environnement¹¹⁷. Elle est, par voie de conséquence, aussi perçue comme un avantage concurrentiel, et ce, tant pour les individus que pour les organisations¹¹⁸.

La flexibilité¹¹⁹ administrative que recherchent plusieurs organisations implique régulièrement une plus grande souplesse de sa main-d'œuvre. Cette souplesse peut s'obtenir en modifiant la stabilité fonctionnelle et en limitant la sécurité d'emploi. En ce sens, l'intégration de l'employabilité aux relations d'emploi représente une des solutions envisageables pour ne pas compromettre l'engagement des employés qui, traditionnellement, l'ont échangé contre une carrière garantie. En effet, la valorisation de l'employabilité fait naître une nouvelle sécurité dorénavant centrée sur la valeur employable de l'individu plutôt que sur l'emploi lui-même. Cela peut se concrétiser par des occasions de développement des compétences au sens large, de mobilité interne et externe, et surtout par l'élimination des barrières structurelles et psychologiques liées à l'utilisation de ces occasions. L'individu qui en bénéficiera deviendra plus intéressant aux yeux des autres employeurs du marché du travail, et non pas uniquement

112. Reitman, F. et J.A. Schneer (2003); Roehling, M.V. *et al.* (2000, p. 312); Watson, B. (2001, p. 58); Atkinson, C. (2002, p. 17); Tansky, J.W. et D.J. Cohen (2001, p. 286).

113. Atkinson, C. (2002, p. 15).

114. Green, A.E. (2000, p. 599).

115. Watson, B. (2001, p. 59); Wooldridge, E. (2001, p. 15).

116. Tansky, J.W. et D.J. Cohen (2001, p. 286); Martin, G. *et al.* (1998, p. 24-37); Reitman, F. et J.A. Schneer (2003, p. 60).

117. Barjou, B. (1997).

118. Ok, W. et P. Tergeist (2003); Bureau international du travail – BIT (2003).

119. Green, A.E. (2000, p. 599); Atkinson, C. (2002, p. 15); Roehling, M.V. *et al.* (2000, p. 309-313).

aux yeux de celui pour qui il travaille actuellement. Il se crée ainsi lui-même des alternatives¹²⁰. Il augmente également sa confiance en lui-même et devient plus flexible.

Pour valoriser l'employabilité, une organisation doit prôner une gestion des ressources humaines axée sur la formation, le perfectionnement et la mobilité de sa main-d'œuvre, tout en estimant que ces mécanismes augmenteront éventuellement son efficacité et son efficacité. C'est donc également à son avantage! L'organisation acquiert à court et moyen termes des employés plus compétents, plus productifs et plus mobiles¹²¹, en échange de quoi les employés augmentent considérablement leur valeur sur le marché¹²². L'organisation doit cependant agir en ce sens. Elle a la responsabilité de créer des occasions de développement progressif (offre de formations, de perfectionnement et de mobilité), alors que la décision d'y participer reviendra aux employés¹²³.

Les occasions offertes aux individus doivent idéalement favoriser le développement de compétences au sens large¹²⁴, et ainsi permettre le dépassement des attentes et des exigences organisationnelles à court terme. Certaines organisations considèrent cela comme un mauvais investissement, car elles craignent de voir leurs employés ainsi développés partir au profit de compétiteurs, avant même de pouvoir en bénéficier. Or, il est reconnu qu'un support organisationnel de ce type est perçu positivement par les employés, ce qui produit une augmentation de leur satisfaction au travail et de leur désir de demeurer à l'emploi de l'organisation qui a participé à leur développement. La rétention du personnel en est donc optimisée¹²⁵. D'ailleurs, sans être simple, cette conception facilite la gestion prévisionnelle des compétences et des effectifs en orientant les ressources humaines disponibles en fonction des besoins futurs envisagés, avant d'avoir recours à l'extérieur.

En somme, l'expérience de travail, jointe au développement progressif (formation, perfectionnement et mobilité), augmente considérablement les capacités d'un employé. Par ses capacités, ce dernier forgera graduellement sa réputation, tant dans l'organisation qu'à l'extérieur de celle-ci, ce qui augmentera sa valeur en tant que travailleur¹²⁶. En raison de l'existence de cette nouvelle sécurité, la sécurité d'emploi traditionnelle perdra éventuellement de son importance. Entre temps, l'organisation restera concurrentielle, car sa matière première continuera de participer à son efficacité.

120. Maguire, H. (2002, p. 170).

121. Ils sont déjà à l'emploi, donc doublement avantageux, car ils n'ont pas besoin d'une période d'adaptation avant de connaître la culture et le fonctionnement de l'organisation.

122. Marché interne (promotion dans l'organisation) et externe (changement d'employeur).

123. Maguire, H. (2002, p. 170); Roehling, M.V. *et al.* (2000, p. 312-313).

124. Contrairement à un développement précis relié à un besoin fonctionnel immédiat.

125. Tansky, J.W. et D.J. Cohen (2001, p. 289-297).

126. Green, A.E. (2000, p. 599).

4.9 L'ENJEU DU CAPITAL HUMAIN¹²⁷

Rares sont les personnes qui doutent encore que l'avantage clé des organisations ne réside plus tant dans les avantages des produits, la protection des marchés, l'accès au financement et les économies d'échelles que dans les ressources humaines. Si la compétitivité organisationnelle passe désormais par les ressources humaines, les compétences de celles-ci deviennent cruciales¹²⁸. On observe toutefois que les occasions de mise en valeur des ressources humaines varient selon les contextes, les pays, les organisations et les individus, et qu'il existe encore de fortes inégalités d'accès au développement des compétences¹²⁹. Pourtant, cette question est d'une importance primordiale.

L'idée que la connaissance contribue au développement économique n'est pas nouvelle. La nouveauté réside plutôt dans le fait que le capital humain est maintenant au centre des préoccupations gouvernementales, notamment dans les pays industrialisés qui ont adopté un modèle de développement économique basé sur les ressources humaines. En ce sens, le succès d'un pays dépend de sa capacité non seulement à permettre à ses citoyens d'acquérir des compétences, mais aussi à obtenir les gains escomptés de ses investissements sociaux et économiques¹³⁰. Ces défis sont de plus en plus difficiles à relever dans des environnements où les transformations démographiques, économiques, sociales et technologiques se succèdent à un rythme effréné¹³¹.

127. L'expression *capital humain*, si on la compare à des expressions traditionnelles comme *gestion du personnel* et *gestion des ressources humaines*, met l'accent sur deux principes fondamentaux reliés à la gestion de la performance. Premièrement, les individus sont considérés comme des actifs dont la valeur peut être augmentée par des investissements. Lorsque la valeur des individus augmente, la capacité de performance de l'organisation augmente aussi et, par voie de conséquence, celle de ses clients et autres partenaires. Deuxièmement, une approche organisationnelle centrée sur le capital humain est alignée sur la mission, la vision, les valeurs, les objectifs et les stratégies qui permettent à l'organisation de se donner une direction et de préciser ses attentes et celles de ses employés. L'expression *capital humain* tire ses origines du domaine de l'économie, mais les deux mots qui la composent sont aussi importants l'un que l'autre : renforcer la valeur d'un employé constitue un objectif gagnant-gagnant à la fois pour l'employeur et l'employé (Walker, D.M., 2000, p. 34, cité par Soni, V., 2004, p. 159).

128. Henry, J. et D. Mayle (2002).

129. Parmi les exemples cités, les individus qui tirent le meilleur parti des offres de développement des compétences sont les jeunes et ceux dont le niveau de qualification est élevé ; les organisations ont tendance à investir dans le développement des compétences des individus qui présentent un bon capital humain et une possibilité de performance élevée ; la formation est moins fréquente dans les petites et moyennes organisations que dans les grandes ; les employés permanents reçoivent plus de formation qualifiante et transférable que les employés à statut précaire. De leur côté, les individus qui refusent de se former invoquent, entre autres, le manque de temps et le manque d'adaptation des organisations à leurs conditions d'adultes. Du côté des organisations, il semble que les intentions déclarées en ce qui a trait au développement de l'employabilité ne correspondent pas à la réalité et, par conséquent, que les promesses en matière de développement des compétences faites à l'ensemble des employés ne soient pas tenues (Organisation de coopération et de développement économiques – OCDE, 2003, 1996 ; Québec. Emploi Québec, 2003, 2006).

130. Bureau international du travail – BIT (2003) ; Lowe, G.S. (2002).

131. Bureau international du travail – BIT (2003).

Parmi ces évolutions complexes de l'environnement, soulignons le vieillissement de la population, phénomène social avec lequel les sociétés devront de plus en plus composer. Dans les pays industrialisés, les *baby boomers* prendront leur retraite en grand nombre d'ici cinq à dix ans, à un âge qui varie selon les législations nationales, mais qui se situe généralement entre 60 et 65 ans¹³².

À titre d'exemple, prenons le cas du Québec. Si l'on compare la population du Québec avec celle des autres provinces canadiennes, des États-Unis et des pays européens, on constate qu'elle est relativement jeune. Mais les tendances démographiques révèlent qu'elle se classera parmi les plus vieilles d'ici une quarantaine d'années: alors que les personnes âgées de 65 ans et plus formaient environ 12% de la population du Québec en 1996, ce qui en faisait l'une des sociétés industrialisées les plus jeunes, cette proportion atteindra environ 25% en 2031, ce qui en fera l'une des plus vieilles¹³³. En 2050, au Canada et au Québec, la population des 65 ans et plus se situera respectivement à 25,8% et à 27,9%¹³⁴. Conséquence directe du passage rapide d'une surfécondité à une sous-fécondité et d'un accroissement de l'espérance de vie, le vieillissement de la population aura des incidences socioéconomiques très importantes.

Ces chiffres aident à comprendre pourquoi les gouvernements et les employeurs sont de plus en plus attentifs à la question du développement des compétences: le vieillissement de la population aura des conséquences sérieuses sur le marché du travail¹³⁵ où le problème du transfert des connaissances se posera avec de plus en plus d'acuité. La pénurie de main-d'œuvre frappera surtout les organisations publiques et privées exigeant un haut niveau de connaissances – principalement dans les domaines des services professionnels, scientifiques, techniques et de la gestion¹³⁶. Il semble aussi que les employeurs soient préoccupés par les questions de fidélisation et d'intensification de l'utilisation des talents de leurs ressources humaines¹³⁷.

132. Organisation de coopération et de développement économiques – OCDE (1988).

133. Québec, Portail Québec, Portrait, Démographie, <www.gouv.qc.ca>, page consultée le 4 avril 2007.

134. Institut de la statistique du Québec (2007), <www.stat.gouv.qc.ca>, page consultée le 4 avril 2007.

135. Commission économique européenne – CEE (1992).

136. Statistique Canada et Conseil des ministres de l'Éducation (Canada) (1999). Indicateurs de l'éducation au Canada. *Rapport du programme d'indicateurs pancanadiens de l'éducation*, p. 24, <www.cmec.ca>.

137. Lowe, G.S. (2002).

L'interventionnisme de l'État dans le développement de l'employabilité des individus

Dans un contexte où les organisations publiques et privées se livrent une guerre des talents¹³⁸ de plus en plus difficile à gagner, des pays expérimentent des approches de développement des compétences qui placent l'individu au centre de leurs processus¹³⁹.

Toutefois, il est clair que les cadres législatifs du développement de l'employabilité sur lesquels se fonde cette activité n'ont pas connu partout la même évolution. Néanmoins, indépendamment des considérations économiques et de la forme que prennent les mesures gouvernementales, l'interventionnisme étatique en développement de l'employabilité a pour objectif de promouvoir des valeurs fondamentales comme celles de l'équité, de la justice, de l'égalité entre les sexes et de la non-discrimination¹⁴⁰, et d'assurer le financement du développement de l'employabilité de la main-d'œuvre.

Sur ce dernier aspect, deux approches de cofinancement entre les organisations et l'État sont mises de l'avant : celle de l'incitation *Former ou payer* et celle de la contrainte *Prélever et subventionner*. Globalement, les dispositifs d'un système de type *Former ou payer* imposent aux employeurs de supporter certains prélèvements destinés à financer le développement de l'employabilité s'ils ne l'assurent pas directement. Les employeurs ont donc le choix d'offrir des activités de développement de l'employabilité pour un montant égal ou supérieur à la taxe due ou de payer totalité ou partie de cette taxe au gouvernement. Les dispositifs d'un système de type *Prélever et subventionner* prévoient que les entreprises, quelles que soient les dépenses qu'elles consacrent au développement de l'employabilité, doivent supporter un prélèvement destiné à financer la formation, après quoi elles peuvent essayer de récupérer le montant payé en demandant des subventions pour financer leurs propres activités en ce domaine. L'éventuelle redistribution est établie en fonction des priorités gouvernementales.

1. Le cas du Québec

Au Québec, la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (chapitre D-7.1)*, adoptée en 2007, prévoit un système incitatif du type *Former ou payer* et l'organisation a le choix de participer directement au développement de l'employabilité de ses employés ou de participer au financement des programmes du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO) destiné aux

138. Selon Parkinson, A. (2004, p. 460), l'expression *Talent War* est de plus en plus fréquemment utilisée dans les écrits pour désigner les actions à prendre pour attirer et retenir les employés les plus talentueux.

139. Organisation de coopération et de développement économiques – OCDE (2003) ; O'Reilly, B. (1994).

140. Bureau international du travail – BIT (2003).

Encadré 4.3

Pourquoi la formation en milieu de travail est-elle importante au Canada ?

L'évolution démographique – le vieillissement de la population et une prochaine génération de jeunes travailleurs moins nombreuse – fera en sorte que le Canada disposera d'une population active restreinte dans l'avenir. Le Canada n'aura pas assez de travailleurs pour les tâches à accomplir. Déjà des entreprises font face à des pénuries de travailleurs et de compétences qui vont se poursuivre et s'intensifier.

Il faudra donc :

- investir davantage dans le perfectionnement des compétences de la population active existante ;
- mettre en valeur et obtenir la meilleure utilisation possible des compétences des travailleurs âgés ;
- faire en sorte qu'un plus grand nombre d'individus soient qualifiés et fassent partie de la population active :
 - les chômeurs, les personnes sous-employées, les groupes défavorisés ;
 - les immigrants qualifiés dont il faudra reconnaître les titres professionnels.

Les exigences professionnelles augmentent dans tous les secteurs de l'économie.

- La plupart des nouveaux emplois de demain nécessiteront des niveaux de scolarité et de compétences plus élevés.
- Le rythme du progrès technologique et les exigences d'une économie du savoir mondialisée signifient que les exigences professionnelles sont en évolution constante.

Les investissements dans les ressources humaines, la formation et le perfectionnement des compétences des travailleurs sont rentables.

- Il est prouvé que des niveaux de scolarité et de compétences plus élevés se traduisent par :
 - une amélioration de la productivité ;
 - une capacité accrue en matière d'innovation ;
 - une meilleure rentabilité des entreprises ;
 - une hausse de la croissance économique ;
 - une amélioration de l'emploi et des gains des travailleurs.

Source : tiré de Goldenberg, M. (2006, p. 11).

travailleurs du Québec en général¹⁴¹. La loi québécoise vise à structurer la formation continue dans son ensemble. Précisons que le système québécois de formation professionnelle a l'avantage de demeurer relativement simple.

141. Cette loi, adoptée en 2007, remplace la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*, en vigueur depuis 1995. Le Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO) est lui aussi remplacé par cette loi et devient le Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO). Ce fonds est principalement constitué des cotisations des employeurs et des intérêts qu'elles produisent. Cette loi est fréquemment

À titre d'investissement en formation (1 % de la masse salariale), les dépenses qui sont admissibles sont fixées par un règlement de la Commission des partenaires du marché du travail. Les activités de formation doivent d'ailleurs être destinées au personnel et être qualifiantes ou transférables. Une formation qualifiante permet à l'individu de maîtriser les compétences nécessaires à l'exercice de ses fonctions, tandis qu'une formation transférable lui permet d'acquérir des compétences qui seront reconnues dans d'autres milieux que le sien¹⁴².

Le système québécois est limitatif, car il circonscrit le nombre d'organisations publiques et privées assujetties à la Loi en déterminant la masse salariale minimum requise. Depuis janvier 2004, ce plancher a été fixé à plus de un million de dollars¹⁴³. Il est intéressant de noter que cette loi s'applique aussi bien aux entreprises privées qu'au gouvernement lui-même et à ses ministères et organismes. La seule limite concerne les champs de compétence constitutionnelle de la province, cette dernière ne pouvant légiférer sur un aspect relevant des compétences du gouvernement fédéral (par conséquent, le Québec ne peut pas encadrer les activités des entreprises qui en relèvent).

La Loi prévoit également qu'une déclaration annuelle indiquant le montant de la masse salariale et la liste des dépenses admissibles doit être envoyée au ministère du Revenu. En cas de non-investissement ou d'insuffisance de l'investissement (investissement partiel), un paiement doit être fait au ministre. Ce dernier acheminera les sommes ainsi perçues au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, qui les versera ensuite au FDRCMO¹⁴⁴ (art. 18). Si une entreprise investit plus que requis, l'excédent est reporté à l'année suivante.

2. Le cas de la France

Parmi les pays étudiés, la France possède le système de formation professionnelle le plus ancien, lequel a d'ailleurs servi de guide pour plusieurs autres systèmes, notamment celui du Québec. À la suite de la Seconde Guerre mondiale, plusieurs éléments ont favorisé son émergence : les besoins en travailleurs qualifiés (développement économique), l'aspiration à la promotion individuelle (société de consommation), la volonté de fournir une deuxième chance aux citoyens (égalité sociale) et la reconnaissance syndicale (influence des partenaires sociaux).

identifiée comme la Loi du 1% en formation (voir <emploi.quebec.net/francais/entreprise/loiformation/index.htm>, page consultée le 26 août 2007).

142. Guide général – *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*, *Investir 1% en formation ça vous rapporte*, Gouvernement du Québec, Édition 1998 révisée, p. 47.

143. À la suite du budget Séguin de juin 2003 (premier budget libéral du premier ministre Jean Charest), ce plancher a été fixé, en janvier 2004, à plus de un million de dollars comparativement à 250 000\$ auparavant (depuis 1998). En augmentant à plus de un million de dollars la masse salariale minimum requise, le législateur a retiré du champ d'application de la Loi l'ensemble des petites et moyennes entreprises (PME). Si l'on examine le bilan quantitatif de l'année civile 2000 (année où la masse salariale minimum requise était encore de 250 000\$), on remarque que les entreprises qui préféraient payer plutôt que d'investir en formation étaient celles dont la masse salariale était inférieure à un million de dollars (donc les PME). N'est-ce pas à celles-ci qu'une mesure gouvernementale incitative devrait être destinée ?

144. À titre d'information, une direction a été mise en place pour administrer le Fonds (art. 29 et s.).

La Loi n° 71-578 du 16 juillet 1971 sur la participation des employeurs au financement des premières formations technologiques et professionnelles (suivant l'Accord du 9 juillet 1970 entre l'État et les partenaires sociaux) est venue établir les bases législatives du système français que nous connaissons. Cette législation a d'ailleurs été intégrée au Livre IX du Code du Travail français, intitulé *De la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente*. Dès lors, les salariés avaient le droit à la formation, les entreprises étaient responsables du financement, l'État assurait le contrôle fiscal des investissements, tandis que le contrôle social et la gestion des deniers collectés revenaient aux partenaires sociaux. De nos jours, l'État participe au financement de la formation et la contribution des entreprises a été majorée.

Outre le fait qu'il soit extrêmement encadré, le système français est complexe de par ses multiples fragmentations (qui impliquent des règles différentes). En effet, contrairement au système québécois qui établit un mécanisme commun pour l'ensemble des entreprises assujetties à son application, le système français de formation professionnelle tend à fonctionner différemment selon le type d'entreprises et d'individus. Le statut du travailleur¹⁴⁵ va déterminer le cadre juridique qui l'encadrera (et donc ses droits), tandis que le secteur¹⁴⁶ de l'organisation déterminera le taux de taxe de formation professionnelle assumée par celle-ci (et donc ses obligations). Par conséquent, le système français de formation professionnelle ne peut pas être globalisé. Il est principalement du type *Former ou payer*, mais une partie de son fonctionnement demeure du type *Prélever et subventionner*. En effet, pour les différents taux applicables (voir tableau 4.7), l'organisation doit investir une grande partie¹⁴⁷ des taxes à l'interne (à défaut de quoi un paiement est requis), et en verser une petite partie¹⁴⁸ dans un organisme collecteur paritaire.

L'administration de la formation professionnelle est sous la responsabilité du ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle, sous réserve du rôle du ministère de l'Éducation nationale, de la Recherche et de la Technologie en matière de formation professionnelle initiale (système éducatif, intégration en emploi, apprentissage, etc.). Considérant l'importance des partenaires sociaux en France, quelques instances de concertation en matière de formation professionnelle ont également été implantées : le *Conseil national de la formation professionnelle*, de la *promotion sociale et de l'emploi* (FPPSE), la *Commission permanente* et le *Conseil de gestion du fonds FPPSE*. En outre, les partenaires sociaux ont créé d'autres instances de régulation et de gestion pour pouvoir assumer convenablement leur responsabilité de contrôle social et de gestion des deniers collectés. Finalement, on trouve en France une obligation de négocier les objectifs et les moyens de la formation professionnelle dans les secteurs professionnels (obligation quinquennale). Les thèmes sur lesquels doivent porter les discussions sont d'ailleurs prédéterminés.

145. Salarié de droit privé, agent du secteur public ou demandeur d'emploi. Dans notre étude, seuls les deux premiers nous intéressent.

146. Secteur privé ou public. Pour le secteur public, une distinction doit également être apportée selon la fonction publique (d'État, territoriale ou hospitalière).

147. Partie relative au plan de formation (secteur privé).

148. Partie relative au congé d'éducation payé, à l'alternance et à l'apprentissage (secteur privé).

3. Le cas de la Belgique

Le système de formation professionnelle belge est très compliqué. D'ailleurs, tous les auteurs en font mention avant de circonscrire l'étendue de leurs propos. De surcroît, on peut difficilement parler d'un système de formation, car la réalité atteste plutôt d'une pluralité de systèmes concomitants.

La Belgique est un État fédéral aux ramifications beaucoup plus élaborées qu'au Canada. En effet, il est composé de trois régions (la Wallonie, la Flandre et Bruxelles-Capitale) et de trois communautés linguistiques (française, flamande et germanophone). Les pouvoirs étatiques sont ainsi distribués entre ces régions et ces communautés linguistiques (ci-après appelées *communautés*), de même qu'avec un gouvernement fédéral central, il va de soi (trois paliers parallèles). Il y a donc sept gouvernements potentiels et donc autant de régimes différents. En outre, la confusion est d'autant plus grande que le territoire couvert par chacune des régions et des communautés n'est pas symétrique, la communauté française n'ayant pas les mêmes frontières que la Wallonie, par exemple, pourtant majoritairement francophone. À tout le moins, les différentes instances publiques compétentes partagent la même conception de la formation tout au long de la vie (qui inclut la formation professionnelle) fondée sur le principe du droit à la formation pour chaque citoyen¹⁴⁹. En ce sens, les gouvernements, en partenariat avec les partenaires sociaux et le secteur privé, garantissent plusieurs choses aux citoyens, dont la création de conditions favorables à leur formation continue.

À l'instar de la France, la Belgique accorde beaucoup de poids aux partenaires sociaux, leur implication en matière de formation professionnelle étant d'ailleurs primordiale. Mais l'importance des partenaires sociaux est encore plus marquée dans le financement assumé par les entreprises. En effet, la participation des entreprises au financement de la formation professionnelle continue vient de la signature de conventions collectives nationales et sectorielles (entre l'État, les partenaires sociaux et les entreprises des différentes régions et communautés) qui établissent le niveau d'implication du secteur privé. Même si ces ententes tripartites obtiennent éventuellement un statut juridique contraignant par l'intervention des gouvernements, on ne parle pas de taxe de formation professionnelle, mais plutôt d'un taux de participation obligatoire en fonction de la masse salariale des entreprises (l'origine contractuelle y est pour beaucoup). L'argent est éventuellement acheminé à différents fonds (fonds de l'emploi, fonds sectoriels ou fonds patronaux pour la formation) en des proportions variables selon la région et la communauté auxquelles doivent se soumettre les entreprises. Malgré cet apport du secteur privé, les gouvernements demeurent néanmoins les premiers pourvoyeurs de ces fonds. Le système préconisé en Belgique peut donc être considéré comme de type *Prélever et subventionner* en raison de cette cotisation obligatoire et des initiatives prévues pour rembourser certaines dépenses engagées, dont le congé éducation payé (CEP).

149. Plan d'action national belge pour l'emploi 2002, à la section « Formation tout au long de la vie » (<www.meta.fgov.be>, p. 14).

Tableau 4.7

Un tableau synthèse sur l'interventionnisme étatique en formation professionnelle – Québec, France, Belgique

Pays	Québec	France	Belgique
Système préconisé	<i>Former ou payer</i>	Principalement <i>Former ou payer</i>	<i>Prélever et subventionner</i>
Principales instances compétentes	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (et ministère du Revenu comme intermédiaire).	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité. Ministère de l'Éducation nationale.	Il y a sept gouvernements compétents (fédéral : 1, régions : 3, communautés : 3) Les partenaires sociaux sont très importants.
Législations (et/ou sources juridiques)	Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.	Code du travail Loi 71-578 (16-07-71) Loi 91-1405 (31-12-91) Loi 83-634 (13-07-83) FP.	Loi de redressement contenant des dispositions sociales (198-01-22). Arrêté royal du 23 juillet 1985. Décret relatif aux incitatifs financiers à la formation des travailleurs occupés par les entreprises. Accord interprofessionnel 1999-2000.
Objectifs	Améliorer la qualification et les compétences de la main-d'œuvre, et ainsi favoriser l'emploi, l'adaptation, l'insertion en emploi et la mobilité de cette dernière (considérant les changements contemporains et l'augmentation de la concurrence).	Fournir l'égalité des chances à tous (pas atteint), favoriser l'accompagnement des changements professionnels et de promotion sociale et permettre le développement des relations industrielles.	Les diverses formations et politiques sont orientées par des objectifs variables, poursuivis en totale autonomie par chaque participant et financés par un jeu de partenariats.
Financement par les entreprises	Pour les entreprises dont la masse salariale excède un million de dollars, investir 1% de celle-ci en formation ou payer ce montant au FDRCMO (par l'entremise du ministère du Revenu).	Si plus de 10 employés : 1,5% de la masse salariale. Si moins de 10 employés : 0,15%. Taxe d'apprentissage : 0,5% pour toutes les entreprises.	La complexité s'explique par le fait qu'il n'y a pas de taxe unique. Selon l'accord interprofessionnel 1999-2000, l'apport global d'une entreprise est de 1,9% de sa masse salariale (versé à plusieurs entités différentes).
Particularités	La formation doit être qualifiante ou transférable (les dépenses admissibles sont vastes et déterminées par la Commission des partenaires du marché du travail).	Le taux mentionné pour les entreprises privées de plus de 10 employés doit être ventilé : 0,2% pour le congé individuel de formation, 0,9% pour le plan de formation et 0,4% pour les formations alternées (1,5%). Pour le secteur public, l'investissement minimum varie selon la fonction publique (d'État : 3,8%, territoriale : 1% ou hospitalière : 2,1%).	L'accès à la formation professionnelle continue n'est quasiment pas réglementé. Le congé éducation payé (CEP) est le principal mécanisme prévu (et s'applique dans tout le pays : politique fédérale). Le CEP permet aux employés du secteur privé de suivre à leur initiative une formation professionnelle. L'employeur est tenu de l'accorder et de rémunérer l'employé (montant qui lui sera éventuellement remboursé par l'État).
Évaluation qualitative du système	Système limitatif, mais simple : il ne concerne que les grandes entreprises (plus de un million de dollars de masse salariale).	Système interventionniste complexe : au fil des ans, le droit à la formation est devenu intimement lié au droit du travail dans son ensemble (enjeux des partenaires sociaux). Le système est très encadré. Il n'y a pas de mécanisme commun à tous. Le système fonctionne par catégories de bénéficiaires et par types d'entreprise. Le statut du travailleur va déterminer le cadre juridique de ses droits, tandis que le type d'entreprise déterminera le taux de la taxe de formation professionnelle (ses obligations).	Système complexe à multiples microsystèmes : la complexité provient de la multitude d'instances compétentes en matière de formation professionnelle. Il est donc impossible de synthétiser les mécanismes de formation professionnelle en Belgique, car chaque entreprise a un système qui varie selon sa zone (il y a le fédéral, trois régions et trois communautés, mais le territoire de ces dernières n'est pas symétrique). De plus, des conventions sectorielles et des accords interprofessionnels peuvent venir s'ajouter (contraintes conventionnelles).

Encadré 4.4

Comment le Canada se compare-t-il en matière de formation professionnelle en milieu de travail ?

Par rapport à d'autres pays, dont certains sont des concurrents, la performance du Canada se situe dans la moyenne.

- Environ 29 % des travailleurs canadiens ont participé, en 2002, à certaines formations liées à l'emploi, soit un taux de participation inférieur à celui du Royaume-Uni (35 %) et des États-Unis (45 %).
- Le Canada a glissé du 12^e au 20^e rang en matière de priorité accordée par les employeurs à la formation.

La participation globale des adultes à la formation liée à l'emploi s'est quelque peu accrue au Canada de 1997 à 2002.

Toutefois, le niveau de participation à la formation parrainée par l'employeur est demeuré stagnant de 1997 à 2002. Le Canada semble avoir atteint un plateau au chapitre des investissements des entreprises dans la formation des travailleurs.

- La proportion des travailleurs qui reçoivent un appui de leur employeur a diminué de 79 % à 72 % de 1997 à 2002.
- La valeur des investissements de l'employeur par employé est demeurée à peu près la même qu'en 1997.

La formation en milieu de travail est fortement concentrée.

- Les taux de participation sont sensiblement plus élevés : 1) parmi les jeunes travailleurs : par exemple, 42 % de ceux âgés de 25 à 34 ans ; 2) parmi les travailleurs à niveaux de scolarité et de compétences plus élevées : par exemple, 52 % de ceux ayant des titres universitaires ; 3) dans les grandes entreprises : par exemple, 37,2 % dans des entreprises de plus de 500 employés.
- Les taux de participation sont considérablement moins élevés parmi : 1) les travailleurs plus âgés : par exemple, 23 % de ceux âgés de 55 à 64 ans ; 2) ceux qui ne possèdent qu'une scolarité secondaire (18 %) ; 3) les travailleurs à l'emploi de petites entreprises : par exemple, 18,5 % dans le cas des entreprises de moins de 20 employés.
- La participation est plus élevée dans certains secteurs, comme dans les secteurs à but non lucratif, parapublic et gouvernemental, ainsi que dans les services financiers et les communications.
- La plupart des participants à des activités de formation non structurées ont aussi participé à des activités de formation structurées.

Les compétences essentielles représentent un point faible chez les travailleurs canadiens.

- Pas moins de 42 % des Canadiens d'âge adulte ne possèdent pas les capacités d'écriture et de lecture nécessaires pour participer à l'économie du savoir.
- Peu de progrès ont été accomplis au chapitre de la hausse des capacités de lecture et d'écriture pendant la dernière décennie.
- La formation dans les compétences de base est au niveau le plus faible dans l'échelle des investissements actuels dans la formation.

Source : tiré de Goldenberg, M. (2006, p. 22).

Encadré 4.5

Les politiques publiques canadiennes en matière de formation professionnelle en milieu de travail

Les gouvernements du Canada offrent des mesures de soutien à la formation en milieu de travail et ont récemment annoncé de nouvelles initiatives.

À l'échelle internationale, les gouvernements offrent un large éventail de mesures d'appui :

- des politiques d'encadrement ;
- des incitations financières à l'intention des entreprises et des individus ;
- des niveaux de formation obligatoires ;
- des droits à des congés de formation ;
- des services d'information, de référence et de consultation ;
- des systèmes nationaux d'accréditation et de certification ;
- de l'aide aux groupes défavorisés et à risque.

Parmi les enseignements à tirer de ce qui fonctionne bien, notons que :

- la formation est plus efficace lorsqu'elle est reliée aux priorités, au plan d'affaires et à la culture générale d'une entreprise ;
- il faut se donner une stratégie globale, en tenant compte des nombreuses dimensions de la question de la formation ;
- les partenariats sont importants ;
- la meilleure approche est peut-être une formule de financement partagé ou de « cofinancement » entre les entreprises, les travailleurs et l'État ;
- il faut prendre soin, au moment de concevoir des instruments de financement public, de s'employer à maximiser les effets multiplicateurs, à réduire les coûts sous forme de pertes sèches et à sauvegarder l'équité ;
- on s'interroge sur le bien-fondé de dispositifs de taxe de formation obligatoire et de comptes individuels de formation ;
- le ciblage des groupes défavorisés est à risque et rentable ;
- la mise en commun des ressources peut être une stratégie efficace.

Source : tiré de Goldenberg, M. (2006, p. 46).

LOCUTIONS ET MOTS CLÉS

Contrat psychologique – origines – théorie de l'échange social – norme de réciprocité – approche sociocognitive – évolution – conceptualisation – perspective individuelle – perspective organisationnelle – typologie des contrats psychologiques – typologie des relations d'emploi – support organisationnel perçu – échange leader-membre – justice organisationnelle – comportement de citoyenneté organisationnelle – ancien contrat psychologique – nouveau contrat psychologique – nouveau management public – capital humain – interventionnisme étatique – Québec – France – Belgique – Canada

QUESTIONS DE RÉFLEXION

1. À l'aide d'exemples concrets, expliquez le ou les types de contrat présentement créés dans les administrations publiques.
2. Dans votre organisation, de quels types de contrat psychologique bénéficie l'ensemble des employés? Et vous?
3. Dans l'éventualité d'un nouvel emploi, quel type de contrat psychologique aimeriez-vous conclure avec votre employeur?
4. Comment décririez-vous le contrat psychologique qui vous lie présentement à votre employeur?
5. Expliquez la théorie du capital humain. Appliquez-la à l'investissement en développement des compétences (en milieu de travail ou dans les services d'éducation publics et privés).
6. Croyez-vous que les organisations s'impliquent suffisamment dans le développement de l'employabilité de leurs employés?
7. Comment le Québec se compare-t-il à l'ensemble du Canada en matière de formation professionnelle? Et le Canada à l'ensemble des pays industrialisés? Êtes-vous satisfait de l'investissement des deux paliers de gouvernement en cette matière?

LECTURES SUGGÉRÉES

- Conway, N. et R.B. Briner (2005). *Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research*, New York (NY), Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J.A.-M. et M.-R. Parzefall (2005). « Explorer la théorie du contrat psychologique: questions clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi », dans N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac (dir.), *Comportement organisationnel: contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, vol. 1, Bruxelles, De Boeck & Larcier, s.a., chapitre 1, p. 21-67.
- Millward, L.J. et P.M. Brewerton (2000). « Psychological contracts: employee-relations for the twenty-first century? », dans C.L. Cooper et I.T. Robertson (dir.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 15, Chichester/New York /Weihem/ Brisbane/ Singapore /Toronto, John Wiley & Sons, Ltd., chapitre 1, p. 1-61.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks (CA), Sage.

CHAPITRE

5

Les conditions personnelles individuellement négociées (COPIN)

Plusieurs chercheurs¹ ont insisté sur le fait que la popularité des pratiques de gestion des ressources humaines homogènes et universelles de la période de la révolution industrielle et de l'approche de l'organisation scientifique du travail de Taylor continue de s'estomper

1. Nous nous inspirons ici du texte de Greenberg, J. *et al.* (2004, p. 2-3).

graduellement au profit de pratiques individualisées qui contribueraient, semble-t-il, à la création de meilleures relations d'emploi et à l'atteinte de l'efficacité organisationnelle.

Selon Greenberg *et al.*, deux principales caractéristiques de l'environnement ont contribué à l'érosion des pratiques de gestion des ressources humaines standardisées. La première serait la concurrence de plus en plus féroce dans le recrutement et le maintien en emploi des meilleures ressources humaines, les étoiles, qui méritent des conditions de travail exceptionnelles, ce qui exclut nécessairement les conditions de travail standardisées. Les auteurs poussent même l'idée de cette nouvelle approche jusqu'à celle d'un nouveau mantra : «Seuls les individus standards se voient offrir des conditions de travail standards².» La seconde caractéristique émergerait des attentes des individus eu égard aux possibilités de s'exprimer au sein de l'organisation. Au fur et à mesure que de nouvelles formes d'organisation du travail, comme les équipes de travail, ont été implantées dans les organisations, de nouvelles normes sociales ont vu le jour et les employés sont devenus de plus en plus volubiles au sujet des conditions de travail perçues comme garantes de la satisfaction de leurs besoins et de leurs désirs, et particulièrement celles leur permettant de poursuivre et d'atteindre simultanément des objectifs de vie, tant professionnelle que personnelle. Ainsi, le choix d'un nombre de plus en plus important de travailleurs pour une organisation serait guidé par la disponibilité de l'information sur l'offre de pratiques de gestion des ressources humaines qui correspondent à leurs besoins et aux pressions du marché de l'emploi.

Dans ce chapitre, nous présentons les ententes personnalisées ou encore les conditions personnelles individuellement négociées (COPIN) qui profitent aux deux parties de la relation d'emploi, l'employé et l'employeur. Ces COPIN reflètent, d'une certaine façon, la valeur que représente l'employé sur le marché de l'emploi et aux yeux de son employeur³. Les ententes individuelles varient en ce qui a trait à la forme (p. ex., salaires et avantages économiques) et à l'étendue (un seul élément ou contrat tout à fait sur mesure) des conditions négociées. Des ententes sur des conditions de travail individualisées peuvent être conclues entre un employeur et un employé potentiel pour créer une relation d'emploi mutuellement désirable (ce sont des ententes *ex ante*), et entre un employeur et un employé actuel pour revoir les conditions de la relation d'emploi (ce sont des ententes *ex post*).

Les COPIN représenteraient non seulement une tendance, mais un changement de paradigme fondamental dans les contrats psychologiques des relations d'emploi du XXI^e siècle⁴.

2. *Op. cit.*, p. 2.

3. *Idem*, p. 3; Rousseau, D.M. (2005, p. 8).

4. Greenberg, J. *et al.* (2004, p. 3); Rousseau, D.M. (2005).

5.1 LA TYPOLOGIE DES ENTENTES INDIVIDUELLES SPÉCIFIQUES EN EMPLOI DE ROUSSEAU

Selon Rousseau⁵, tout individu peut désirer bénéficier d'un traitement spécial ou de conditions de travail différentes de celles de ses collègues. Bien que de telles ententes puissent procurer des avantages aussi bien aux employeurs qu'à leurs employés, elles présentent néanmoins une face cachée de la vie organisationnelle. Toutefois, les traitements spéciaux peuvent donner naissance à des sentiments d'injustice et de ressentiment, et ainsi contribuer à l'érosion de la légitimité organisationnelle, particulièrement du point de vue des collègues de travail qui, n'ayant pas été mis au courant de la situation par l'employé ou l'employeur, pourraient avoir l'impression qu'il s'agit d'une entente conclue sous la table.

Rousseau⁶ identifie trois types d'ententes individuelles : les ententes personnalisées souvent considérées comme des pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices qui permettent d'élargir l'éventail des choix possibles pour les employés et les employeurs lors de la création de leur relation d'emploi, ainsi que deux types d'arrangements qui font plutôt référence au côté sombre des relations d'emploi, à savoir l'entente préférentielle et l'appropriation non autorisée (voir tableau 5.1).

L'entente préférentielle (ou favoritisme)

Il s'agit d'un traitement de faveur qu'un représentant de l'organisation, habituellement le supérieur immédiat, offre à un employé pour renforcer leur relation personnelle (p. ex., un supérieur immédiat réduit les standards de performance pour un membre de la famille qui travaille sous sa supervision).

L'appropriation non autorisée (ou illicite)

Il s'agit de la confiscation des ressources d'un employeur par un employé, sans autorisation (p. ex., un employé s'approprie des biens qui appartiennent à l'employeur).

Les conditions personnelles individuellement négociées (COPIN)

Il s'agit de la négociation entre un employé et son employeur d'accommodements particuliers basés sur les besoins de l'employé et sur la valeur qu'il représente pour l'organisation (p. ex., année sabbatique pour ressourcement). Les demandes d'accommodements peuvent être initiées par l'employé ou par l'employeur qui voit en lui des capacités exceptionnelles pour assumer certaines responsabilités.

5. Rousseau, D.M. (2004, 2005).

6. Rousseau, D.M. (2004, p. 264-265).

Tableau 5.1

Une typologie des ententes individuelles spécifiques en emploi de Rousseau (2004)

	Entente préférentielle	Appropriation non autorisée	Entente personnalisée
Processus	Favoritisme, politiques	Usurpation	Négociation
Éléments de base	Relation	Non-conformité au règlement	Valeur pour l'organisation
Bénéficiaires	Employé et supérieur immédiat	Employé	Employé et organisation

Source : traduit de Rousseau, D.M. (2005, p. 265).

Comme le suggère la figure 5.1, les frontières entre les ententes personnalisées et leurs contreparties dysfonctionnelles sont ambiguës. Les deux types d'accommodements, personnalisé et non autorisé, peuvent se produire lorsqu'un employé a développé une relation spéciale avec son supérieur immédiat. Par exemple, cela n'est pas rare pour des conseillers spéciaux qui travaillent en étroite collaboration avec la haute direction. Les frontières sont aussi floues entre les accommodements préférentiels et ceux non autorisés; par exemple, lorsque des employés s'autorisent eux-mêmes à utiliser ce qui appartient à leur employeur à des fins personnelles, comme une voiture de courtoisie chez un concessionnaire d'automobiles. Les accommodements personnalisés flirtent aussi avec le favoritisme et les accommodements non autorisés. Par exemple, il est parfois difficile de faire la distinction entre une entente personnalisée et le favoritisme lorsque, dans un milieu de travail où il y a peu d'évaluation de performance et de développement systématique des employés, un individu qui a toute la confiance de son superviseur bénéficie de plus de latitude que ses collègues dans le choix de ses responsabilités. Ce qui est illicite peut aussi devenir personnalisé, par exemple, lorsqu'un supérieur immédiat ferme les yeux sur le fait qu'un employé de sa boutique de vêtements griffés mette de côté des vêtements qu'il aime qu'il achètera pour lui-même dès qu'ils seront en solde.

5.2 LES COPIN : DÉFINITION, ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS ET PROCESSUS DE CRÉATION

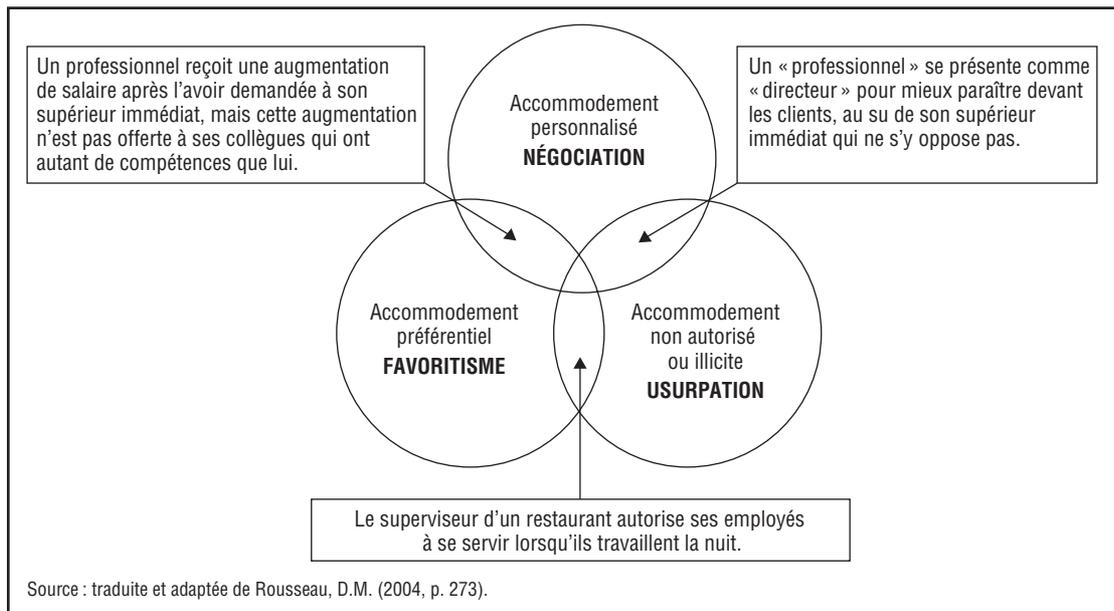
Dans son ouvrage intitulé *I-Deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*, Rousseau⁷ présente les ententes personnalisées comme des conditions d'emploi particulières négociées entre un individu et son employeur⁸.

7. Rousseau, D.M. (2005, p. 7).

8. On sent bien ici l'influence de Schein, E. (1970, p. 77), qui soutient que la relation entre l'individu et l'organisation est interactive et se déploie par des jeux d'influence et de négociation mutuels pour en arriver à une entente sur un contrat psychologique viable.

Figure 5.1

L'ambiguïté entre les accommodements personnalisés, préférentiels et non autorisés



Ces COPIN peuvent modifier un seul élément d'une relation d'emploi, comme dans le cas d'un employé qui, après une demande en ce sens, obtient d'être affecté à un projet spécial alors qu'il bénéficie des mêmes conditions d'emploi que ses collègues (salaire, titre, heures de travail, aménagement du lieu de travail). Ces conditions particulières peuvent également englober chaque aspect de la relation d'emploi ; le contenu du contrat est alors unique. C'est le cas, par exemple, d'un ex-directeur général à la retraite à qui une organisation demande de reprendre du service comme conseiller et qui négocie des responsabilités et des conditions de travail *sur mesure*.

Selon Rousseau⁹, les COPIN sont fréquentes dans les milieux de travail, mais leur élaboration passe souvent inaperçue. Comme les icebergs, les parties immergées des COPIN sont souvent les plus importantes de ces ententes de travail très personnelles entre un employé et son employeur. Comment ces ententes sont-elles définies ? Quels en sont les éléments constitutifs (contenu) ? Comment

9. Rousseau, D.M. (2005).

naissent-elles (processus de création)? Quelles sont leurs relations avec d'autres théories? Quelles en sont les conséquences tant pour l'organisation que pour l'employé? C'est à ces questions que ce chapitre tentera de répondre.

5.2.1 La définition des COPIN

Les COPIN sont des ententes non standards, volontaires et personnalisées, entre un employé et son employeur, qui bénéficient aux deux parties¹⁰. Les conditions de l'entente diffèrent, à certains égards, de celles offertes à des collègues de la même organisation qui effectuent un travail similaire. Les COPIN se distinguent néanmoins d'autres types d'arrangements entre les parties comme le copinage et le favoritisme, lesquels sont généralement considérés comme inéquitables et dysfonctionnels.

Plus spécifiquement, les COPIN sont : des ententes 1) négociées individuellement; 2) hétérogènes; 3) bénéfiques à l'employeur et à l'employé; et 4) dont l'étendue varie d'un seul à tous les éléments de la relation d'emploi.

Des ententes négociées individuellement

Des ententes individuelles sont créées lorsqu'un employé négocie des conditions particulières avec son employeur. Vu leur valeur sur le marché, ou encore la valeur que leur attribue leur employeur, ou les deux, certains individus se trouvent dans une position de force qui leur permet de demander de meilleures conditions de travail que leurs collègues dont les compétences sont moins valorisées et moins recherchées.

Le fait qu'un individu négocie directement avec un employeur contrevient aux façons de faire traditionnelles du milieu des relations du travail. Mais en ce début de XXI^e siècle, les organisations qui veulent maintenir un avantage compétitif doivent de plus en plus miser sur les compétences de leurs employés, ce qui donne un pouvoir de négociation considérable à certains individus. Cela dit, l'essence même de la négociation traditionnelle demeure : pour négocier avantageusement, un individu doit se trouver en situation de pouvoir, ce qui signifie qu'il contrôle le contenu de son travail ou qu'il peut offrir une compétence rare; qu'il possède une bonne connaissance du marché du travail; et qu'il démontre quelques habiletés en négociation. En outre, la capacité d'un individu de négocier une entente particulière repose sur la croyance, chez l'employeur ou le gestionnaire qui le représente, que la contribution passée, présente et future de cet individu est différente et plus significative que celle de ses collègues. Autrement dit, si un individu réussit à négocier une entente particulière avec son employeur, c'est que ce dernier le considère comme un employé à valeur ajoutée.

10. *Op. cit.*, p. 7.

Retenons toutefois que tous les aspects personnalisés du travail ne doivent pas nécessairement être négociés, certains pouvant être exercés sans l'approbation de l'employeur. C'est uniquement lorsque les individus n'ont ni l'occasion ni l'autorité de faire quelque chose que la négociation s'impose.

Enfin, les COPIN peuvent être conclues à l'initiative de l'individu ou de l'organisation. Par exemple, un employé peut demander un permis d'absence pour terminer un programme d'études de deuxième cycle à plein temps et l'obtenir aux conditions de l'employeur, ou encore un employé à qui l'employeur demande d'accepter un transfert peut en négocier les conditions.

Des COPIN hétérogènes

Les ententes particulières permettent à un individu d'obtenir, eu égard à certains aspects, des conditions de travail différentes de celles d'autres employés qui occupent des emplois semblables ou qui œuvrent dans le même groupe de travail (équipe, profession, département, organisation) – par exemple, flexibilité des heures de travail, formation spéciale, projets qui comportent du défi, allocation des meilleures ressources pour faire le travail. Ces conditions de travail hétérogènes peuvent aussi bien agir comme source de motivation que comme déclencheur d'une perception d'iniquité et d'injustice.

En outre, des conditions de travail différentes pour les membres d'un groupe de travail peuvent avoir des significations différentes, selon que l'on se place du point de vue de l'employeur, de l'employé ou des collègues. Pour l'employeur, il s'agit de récompenser les employés les plus efficaces ; pour l'employé, de la perception de la valeur que l'employeur lui attribue ; et pour les collègues, de la perception de leur valeur relative aux yeux de l'organisation, qui peut être plus ou moins élevée que celle de l'individu qui bénéficie de conditions particulières de travail. Selon l'information qu'ils possèdent, les comparaisons qu'ils peuvent faire et la nature de leur propre relation avec l'employeur, les collègues entretiennent aussi des perceptions au sujet du soutien organisationnel, de la justice organisationnelle et de la confiance mutuelle. En dépit des frictions possibles, des ententes personnalisées peuvent toutefois être perçues comme justes si elles ne sont pas illégales, ou encore ne pas être considérées comme du favoritisme.

Des COPIN bénéfiques aux deux parties, l'employé et l'employeur

Des possibilités de COPIN sont initiées uniquement lorsque les deux parties croient qu'elles servent leurs intérêts respectifs. Par exemple, des arrangements favorisant l'équilibre travail-famille ont souvent joué un rôle positif dans divers aspects de la relation d'emploi. Par ailleurs, tout autre type d'entente considérée comme injuste et intéressée, comme le favoritisme, a des conséquences négatives sur l'organisation. Par exemple, un gestionnaire qui demanderait moins d'effort à un membre de sa famille qui relèverait de lui contribuerait à réduire la contribution de ce dernier à l'efficacité organisationnelle.

Des COPIN d'étendues variées

Les COPIN varient en étendue. Elles peuvent aussi bien représenter une faible proportion que 100 % des éléments de la relation d'emploi. Par exemple, un employé engagé dans un programme de maîtrise peut demander d'effectuer moins de déplacements à l'extérieur de la ville que ses collègues, tout en bénéficiant du même salaire et des mêmes responsabilités et autres conditions de travail qu'eux. Mais un autre employé dont les compétences sont recherchées peut bénéficier d'un ensemble de conditions de travail dont chaque élément a été négocié. Ces deux employés ont des conditions de travail personnalisées, mais leurs proportions relatives eu égard à l'ensemble de conditions de travail standardisées diffèrent.

Offrir des conditions d'emploi standardisées comme les structures des salaires, des bonis et des avantages sociaux est un bon moyen de développer la coopération et la confiance des employés. Cependant, les employeurs font face à une pression immense pour attirer et maintenir en emploi des individus dont la valeur est élevée, ce qui les oblige à offrir à ces derniers des conditions de travail plus intéressantes que celles de l'ensemble des organisations d'un même marché de travail. Les COPIN existent donc dans un contexte plus large de pratiques de gestion des ressources humaines qui font elles-mêmes partie d'une stratégie de ressources humaines. Ce sont les autres conditions de travail proposées à l'ensemble des employés qui permettent d'évaluer la signification et l'importance des COPIN. Ces autres éléments de la relation d'emploi pourraient inclure, par exemple, les conditions de travail standardisées comme les assurances, mais aussi des conditions offertes uniquement à des groupes spécifiques; par exemple, le choix des périodes de vacances pourrait être donné au personnel de secrétariat, mais non aux employés engagés dans des activités saisonnières. Toutefois, les COPIN sont perçues différemment lorsqu'elles sont basées sur un généreux éventail de pratiques standards de gestion des ressources humaines. Elles peuvent alors être vues comme un signe de flexibilité et de soutien organisationnels.

5.2.2 Les éléments constitutifs des COPIN

Les résultats d'une recherche de Rousseau *et al.*¹¹ révèlent que 30 % des finalistes à un programme de MBA, 25 % des infirmières du domaine des soins de la santé d'un petit hôpital américain et 35 % des employés du gouvernement de Bavière ont négocié des conditions particulières d'emploi¹².

11. Rousseau, D.M., V.T. Ho et T.G. Kim (2004a; 2004b).

12. Pour plus d'information, voir les textes suivants utilisés par Rousseau, D.M. (2005); Rousseau, D.M. (2000); Lee, M.D., S.M. MacDermid et M.L. Buck (2000); Capelli, P. (2000).

Le tableau 5.2 illustre l'éventail de conditions particulières rapportées par les participants à ces recherches. Rousseau¹³ soutient que ces conditions d'emploi ne constituent pas des cas isolés, mais confirment plutôt l'existence de nouvelles pratiques de gestion en recrutement, en motivation et en maintien en emploi des employés clés, et dont les organisations ne cherchent pas nécessairement à faire étalage au grand jour. Ces ententes particulières révèlent donc toute la complexité avec laquelle les employeurs doivent composer dans un contexte de travail compétitif caractérisé par les pressions exercées par des concurrents agressifs et des individus dont les attentes sont élevées et dont la valeur ajoutée commande une plus grande individualisation des éléments constitutifs d'une relation d'emploi.

Tableau 5.2

Des exemples de conditions personnelles individuellement négociées (COPIN)

Domaines des COPIN	Exemples
Avancement	
Développement de carrière	Participation à un programme d'études deux heures chaque vendredi sur le temps du travail. Passage d'un poste en vente à un poste en marketing pour développer de nouvelles compétences.
Visibilité	Invitation faite à de jeunes recrues à présenter des rapports au comité de direction de l'organisation.
Contenu du travail	
Volume de travail	Réduction du volume de travail pour aider un employé à composer avec le stress.
Travail intéressant	Affectation à un grand projet plutôt qu'à plusieurs petits projets. Priorité accordée aux activités qui intéressent particulièrement l'employé.
Occasions de déplacements à l'extérieur du lieu de travail	Affectations spéciales à l'étranger comportant des avantages spécifiques. Opportunité pour les nouveaux employés de faire affaire eux-mêmes avec les clients.
Temps de travail	
Flexibilité des heures de travail	Changement d'un horaire de travail à temps plein à un horaire à temps partiel. Horaire de travail flexible. Possibilité d'accumuler du temps supplémentaire.
Autorisation d'absence	Congé sans solde pour la poursuite d'un passe-temps personnel. Autorisation à un employé de travailler pour un autre employeur avec l'objectif qu'il revienne dans l'organisation.
Salaire	
	Augmentation des heures de travail pour augmenter le salaire. Augmentation salariale d'un employé après sa propre analyse comparative (secteur, marché, collègues, etc.).

Source : traduit de Rousseau, D.M. (2005, p. 17).

13. Rousseau, D.M. (2005).

Rousseau¹⁴ soutient aussi que, même pour des employés qui occupent des fonctions similaires, les milieux de travail sont moins homogènes et moins standardisés qu'il n'y paraît. Les ententes particulières ne sont pas nouvelles, elles ont été conclues de tout temps, bien avant la période postindustrielle, la globalisation et l'économie du savoir. Mais elles sont de plus en plus fréquentes et comportent probablement plus de bénéfices qu'on le croirait pour les individus et les organisations.

Certains tenants de la standardisation la croient plus équitable. Rousseau¹⁵ est plutôt d'opinion qu'il faut examiner davantage les processus d'élaboration des COPIN pour comprendre et satisfaire les besoins et intérêts hétérogènes d'individus qui contribuent différemment aux buts de l'organisation.

5.2.3 Les processus de création des COPIN

Selon Rousseau¹⁶, il existe **quatre (4) processus de création** des conditions particulières de travail qui, tout en présentant des nuances dans leur subtilité et leur formulation explicite, constituent des moyens de renforcer la flexibilité et la capacité de réaction au changement des milieux de travail. Ces processus de création des COPIN apparaissent au tableau 5.3 et se différencient par deux dimensions: la **première dimension**, le **type de démarche**, fait référence à l'**acquiescement (1)** d'une partie ou à la **négociation (2)** des conditions particulières entre les parties; la **seconde dimension** est liée à l'**origine de la démarche** selon qu'elle vient de l'**initiative de l'employé (3)** ou de celle de l'**employeur (4)**.

L'**acquiescement** est une manière passive de donner son assentiment ou son accord lorsque l'employeur ou l'employé initie, sans l'approbation de l'autre, un changement dans les conditions d'emploi. Par exemple, l'employeur peut demander à l'employé d'assumer certaines responsabilités non prévues initialement, comme faire du temps supplémentaire durant les périodes les plus occupées de l'année. Mais l'initiative peut aussi venir de l'employé lorsque, par exemple, il s'autorise lui-même à faire des travaux universitaires pendant les temps morts de sa journée de travail. S'il y a acquiescement, les modifications du contenu de travail apportées par une partie ne sont pas remises en question par l'autre partie. Néanmoins, comme le souligne Rousseau, les éléments constitutifs du contrat psychologique, de même que les intérêts et les préférences de chacune des parties, doivent éventuellement être rediscutés pour repositionner les croyances relatives à la légitimité de l'employeur et clarifier la compréhension des rôles respectifs dans la relation d'emploi¹⁷. Autrement dit, l'acquiescement nécessite plutôt des négociations entre les parties pour qu'un changement personnalisé soit finalement accepté.

14. *Op. cit.*

15. *Ibid.*

16. *Id. ibid.*

17. Rousseau, D.M. (2005, p. 32) s'éloigne ici d'autres chercheurs comme Chester I. Barnard (1938) et Herbert A. Simon (1997) qui lient l'acquiescement à la façon dont les superviseurs exercent

L'initiative de l'employé et l'acquiescement de l'employeur

Un employé peut initier un changement dans ses conditions de travail, informellement et spontanément, sans demander la permission à son supérieur, simplement parce qu'il veut accomplir des tâches additionnelles qu'il aime et qu'il trouve intéressantes. Ici, l'employeur est placé devant un fait accompli, mais accepte la situation dans la mesure où les responsabilités de base inhérentes au poste occupé sont remplies.

L'initiative de l'employeur et l'acquiescement de l'employé

L'employeur peut lui aussi initier des changements et créer des conditions particulières touchant, par exemple, les responsabilités, le niveau de performance et les heures de travail de l'employé, qui peut à son tour accepter ces nouvelles conditions d'emploi. Ce type d'accommodement prend souvent la forme définie par Van Dyne et Ellis comme une lente et subtile expansion des responsabilités d'un employé non officiellement reconnues par l'organisation¹⁸. En s'appuyant sur la théorie de la « réactance », les auteurs expliquent comment le dépassement des obligations d'un employé peut excéder celles prévues à la relation d'emploi et conduire, éventuellement, à un glissement dans lequel les superviseurs et les collègues de travail considèrent que cet employé acceptera de prendre certaines responsabilités et de réaliser certaines activités qui ne sont pas reliées à sa tâche et pour lesquelles il n'obtiendra pas de reconnaissance formelle ni informelle. La nature de la relation d'emploi sera alors, par voie de conséquence, fondamentalement modifiée. En outre, comme le soulignent Coyle-Shapiro et Parzefall¹⁹, les collègues et les supérieurs peuvent inciter un employé à dépasser continuellement ses obligations et en venir à trouver naturel qu'il adopte ce type de comportement.

Selon Van Dyne et Ellis, ces comportements de citoyenneté organisationnelle de la part des employés sont fréquents dans les organisations marquées par des changements importants comme des restructurations ou des réorganisations et où les relations d'emploi sont maintenant caractérisées, entre autres, par l'obligation « de faire plus avec moins ». Plusieurs employés ont perdu leur travail et les survivants²⁰, redoutant de nouvelles réductions de l'effectif, ont l'impression de

leur autorité sur les employés : lorsque les employés reconnaissent à leurs supérieurs la prérogative de déterminer les conditions de travail, il reconnaissent aussi la légitimité de leur autorité. L'autorité est alors définie en fonction des comportements adoptés par les employés lorsqu'ils reçoivent des directives. L'acceptation ou l'acquiescement de l'employé n'est pas seulement fonction de l'influence du supérieur, mais aussi de son implication envers ce dernier et son organisation.

18. Van Dyne, L. et J.B. Ellis (2004, p. 181).

19. Coyle-Shapiro, J.A.-M. et M.-R. Parzefall (2005).

20. De très nombreux écrits suggèrent que ces restructurations organisationnelles s'accompagnent plus souvent qu'autrement d'un effet pervers important, nommé le **syndrome du survivant**, lequel a été défini d'une manière générique comme l'ensemble des attitudes, comportements et émotions adoptés et exhibés par les employés qui restent dans l'organisation après une restructuration majeure impliquant une réduction des effectifs. Des chercheurs intéressés par la décroissance organisationnelle soulignent que l'apparition des symptômes associés au

sécuriser leur emploi en s'assurant que leurs contributions excèdent les obligations prévues à leur contrat psychologique. Lorsque ce comportement devient répétitif, des observateurs comme le superviseur et les collègues de travail en viennent à développer la croyance que non seulement l'employé s'acquittera de responsabilités additionnelles, mais que ce comportement persistera²¹.

La négociation

La stratégie de négociation est utilisée lorsqu'un employé ou un employeur ne peut créer ou modifier une condition de travail sans le consentement de l'autre, et que celui qui prend l'initiative n'a pas l'autorité nécessaire pour imposer un changement, ou encore lorsque les conditions sont trop générales et nécessitent d'être clarifiées avant d'être implantées. Par exemple, les deux parties avaient antérieurement convenu que l'employé ferait éventuellement un retour aux études, mais les conditions doivent maintenant être négociées.

Des négociations peuvent se dérouler entre les parties tout au long de la relation d'emploi, du moment de l'embauche à celui du départ de l'organisation, et même au-delà lorsque des employés éligibles à la retraite désirent continuer à offrir leur contribution à des conditions particulières.

La négociation à l'initiative de l'employé

Un employé peut vouloir changer les termes de son contrat psychologique par un processus de négociation qui débouchera sur l'approbation et le support de son supérieur. La négociation peut se dérouler localement (entre un employé et son employeur) ou encore en présence de plusieurs parties (entre un employé, son supérieur immédiat, son supérieur hiérarchique, le service des ressources humaines et le syndicat).

La négociation à l'initiative de l'employeur

Selon Rousseau²², les processus de négociation initiés par l'employeur visent d'abord l'atteinte des buts organisationnels, et parfois ceux de l'employé. Bien que des employeurs aient vraiment à cœur les meilleurs intérêts de leurs employés, les jeux de pouvoir rendent parfois difficile l'identification claire de bénéfices pour ces derniers, alors entraînés involontairement dans un processus de négociation.

syndrome du survivant tient d'abord et avant tout au fait que la réduction des effectifs, en tant qu'exercice concret de planification stratégique, brise le contrat psychologique qui lie l'individu et l'organisation, pour lui en substituer un nouveau. Selon plusieurs auteurs, les conséquences du syndrome du survivant sont significatives: on note chez les employés une diminution de la loyauté envers l'organisation, une intention de mobilité externe accrue et l'adoption d'attitudes et de comportements dysfonctionnels. Pour plus d'information sur le syndrome du survivant dans l'administration publique, voir Lemire, L. et C. Rouillard (2000; 2005b).

21. Van Dyne, L.V. et J.B. Ellis (2004).

22. Rousseau, D.M. (2005).

Tableau 5.3

Une typologie des processus de création des COPIN de Rousseau (1995, 2005)

		Type de démarche	
		<i>Acquiescement d'une partie</i>	<i>Négociation entre les deux parties (la base des ententes personnalisées)</i>
À l'initiative de l'employé	Acquiescement Accommodement informel. L'employé initie le processus personnalisé et l'employeur accepte. <i>Job crafting</i> . P. ex., un programmeur expérimenté prend en charge la formation des nouveaux employés sans en discuter avec son employeur.	COPIN classiques L'employé propose des conditions particulières et négocie ensuite avec l'employeur. P. ex., un gestionnaire négocie du temps libre et un soutien financier pour compléter son programme d'études de deuxième cycle.	
	Autorité-acceptation L'employeur initie le processus personnalisé et l'employé accepte. <i>Job creep</i> . P. ex., un client demande qu'un employé se déplace à l'extérieur de la ville pour le rencontrer ; à la demande de son employeur, l'employé accepte sans commentaire.	COPIN potentielles (lorsque l'employé se sent libre de négocier ou non) L'employeur propose des conditions particulières et négocie ensuite avec l'employé. P. ex., l'employeur demande à un employé d'accepter un transfert et ils négocient ensuite la rémunération globale et les responsabilités inhérentes aux nouvelles fonctions.	
ORIGINE DE LA DÉMARCHE			
À l'initiative de l'employeur			

Source : adapté de Rousseau, D.M. (2005, p. 31).

5.3

L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET LES COPIN

Le degré de flexibilité de l'environnement de travail joue un rôle important dans la possibilité pour un employé de bénéficier de conditions particulières de travail (voir le tableau 5.4). De fait, il détermine dans quelle mesure un employé doit négocier pour obtenir des conditions d'emploi individualisées.

Ce sont les **environnements de travail innovateurs** qui affichent les plus hauts niveaux de flexibilité parce qu'ils réussissent à fonctionner avec peu de règles ou de structures contraignantes et qu'ils ont développé une culture qui valorise l'innovation et le soutien aux employés. Ce type d'environnement comprend les organisations en phase de démarrage, les unités de travail nouvellement créées dans une grande organisation et les organisations qui misent sur la créativité de leurs employés, ainsi que les départements et les groupes de travail dans des organisations relativement traditionnelles. Mais des ententes personnalisées peuvent aussi être créées localement entre un gestionnaire et un employé qui ont développé une relation de confiance, et alors inclure une myriade de pratiques de gestion des ressources humaines comme un congé sabbatique et une affectation à un projet spécial. Dans ce type d'environnement, un employé peut façonner ses conditions de travail sans autorisation préalable, les ententes personnalisées n'étant pas l'exception mais plutôt la norme.

Tableau 5.4

L'environnement de travail et les COPIN

Flexibilité		
<p>Environnement de travail contraignant</p> <p>Typiquement, la négociation est nécessaire parce que les employés ont des occasions limitées d'initier des changements sans autorisation.</p> <p>Environnement interne : très bureaucratique ou milieux de travail restrictifs.</p> <p>Processus : les employés doivent négocier suivant les règles et règlements existants, réinterpréter les règles et réévaluer leurs attentes.</p>	<p>Environnement de travail modérément flexible</p> <p>Utilisation de la négociation et de l'acquiescement.</p> <p>Environnement interne : le management est lui-même très flexible et prêt à faire confiance au personnel qui constitue de la valeur.</p> <p>Processus : selon le niveau de confiance. La zone d'acceptation de l'employeur est grande pour les employés en qui il a confiance.</p>	<p>Environnement de travail innovateur</p> <p>L'acquiescement est utilisé plus fréquemment que la négociation.</p> <p>Environnement interne : nouvelle organisation (entreprise ou département); culture qui favorise peu de règles et l'innovation et qui soutient les employés.</p> <p>Processus : les employés tentent de structurer leurs propres emplois.</p>

Source : traduit et adapté de Rousseau, D.M. (2005, p. 40).

On trouve des **environnements de travail modérément flexibles** dans des organisations plutôt structurées dont les pratiques de travail sont standardisées. Certains employés, à cause de leurs compétences distinctives, de leurs contributions exceptionnelles ou encore de leur ancienneté dans l'organisation, obtiennent la confiance de leur employeur et peuvent bénéficier de conditions de travail particulières. Ces employés sont encadrés moins étroitement que d'autres et jouissent d'une plus grande autonomie, particulièrement lorsque l'exécution de leur travail est indépendante de celle de leurs collègues. Le seuil de tolérance de l'employeur vis-à-vis d'un comportement déviant d'un employé qui présente de telles caractéristiques est élevé, tant et aussi longtemps que le niveau des contributions attendues est soutenu. Enfin, dans ce type d'environnement, les conditions particulières de travail sont parfois négociées, parfois introduites par l'employé lui-même.

Les employeurs qui se situent dans une zone de tolérance plus large sont favorables à la création de conditions de travail individualisées à l'initiative de l'employé, spécialement lorsque ce dernier est qualifié et motivé pour combler un vide dans l'ensemble des responsabilités, des tâches et des activités organisationnelles. Un tel comportement de la part de l'employé vient satisfaire non seulement ses propres intérêts, mais aussi ceux de l'organisation.

La négociation est toutefois nécessaire dans certaines situations, par exemple, lorsqu'il faut redéfinir ou créer une catégorie d'emploi qui peut avoir un impact sur la structure organisationnelle et sur la distribution des rôles et des

responsabilités de l'ensemble des employés. C'est le cas, entre autres, des employés retraités qui reviennent dans l'organisation avec un statut de contractuel dans des postes nouvellement créés de consultants ou de conseillers spéciaux.

Les **environnements de travail contraignants** dont la flexibilité est limitée offrent moins de liberté aux employés. Ces derniers peuvent être étroitement supervisés et tenus de répondre aux demandes non seulement de leurs supérieurs immédiats, mais aussi de leurs collègues et des clients qui ont une influence sur la façon dont le travail doit être exécuté. Par exemple, l'employeur pourrait difficilement satisfaire les préférences d'un employé pour le télétravail et les horaires de travail flexibles dans un tel environnement caractérisé, entre autres, par l'interdépendance des tâches. La zone d'acceptation de l'employeur est donc étroite, ce qui, par voie de conséquence, oblige l'employé à négocier explicitement certains aspects de son travail qu'il voudrait voir individualisés avec son supérieur immédiat et même, si nécessaire, avec des collègues et des clients. Enfin, le fait qu'on ait besoin de l'approbation de plusieurs niveaux hiérarchiques pour tout changement dans les conditions d'emploi et la crainte que ce changement ne diminue la légitimité des procédures organisationnelles viennent restreindre toute possibilité de changement au contenu du contrat psychologique d'un employé dans ce type d'environnement.

5.4 LA NÉGOCIATION DES COPIN

La négociation des COPIN est analysée selon : 1) le moment de la négociation ; 2) les processus de négociation ; et 3) le contenu de telles ententes²³.

5.4.1 Le moment de la négociation des COPIN

Selon Rousseau, les négociations peuvent être entreprises à deux moments spécifiques :

- pendant le recrutement : ce sont les COPIN *ex ante* ;
- une fois que la relation d'emploi entre l'employeur et l'employé est créée : ce sont les COPIN *ex post*.

Les COPIN négociées au moment de recrutement (COPIN *ex ante* dans les cellules A et B du tableau 5.5) tiennent compte de la valeur d'un individu sur le marché du travail et de ses compétences distinctives, ainsi que des normes qui prévalent dans une industrie et un pays donnés avant son embauche. Il est toutefois important de préciser que tout élément de la relation d'emploi n'est pas nécessairement personnalisé ; par exemple, les organisations ont généralement des échelles salariales ainsi que des niveaux et des titres d'emploi conçus pour attirer des candidats.

23. Rousseau, D.M. (2005, p. 87-110).

Le recrutement et les COPIN (cellule A du tableau 5.5)

Ici, ce sont les candidats qui ont le sentiment d'avoir le pouvoir de proposer, d'accepter et de rejeter les conditions de l'emploi. Lorsque l'acceptation d'un emploi est reliée à des conditions de travail individualisées, il revient aux candidats de mener les négociations jusqu'à l'acceptation de leurs conditions par l'employeur. Bien que des compétences et des contributions distinctives soient alors nécessaires pour conclure une entente particulière, il est reconnu que les individus qui ont aussi des habiletés à négocier et à établir des relations avec d'autres ont plus de chance d'en arriver à la conclusion du contrat psychologique souhaité.

Le recrutement ciblé (cellule B du tableau 5.5)

Ici, c'est l'employeur qui propose les conditions de travail. Le contenu des ententes *ex ante* a tendance à s'apparenter à des conditions de base concrètes et universelles comme le salaire, les avantages sociaux, les responsabilités, les heures de travail, le lieu de travail. Des conditions exceptionnellement généreuses sont plutôt limitées à la rémunération parce qu'une recrue, de façon générale, ne connaît pas encore l'organisation et n'a pas développé suffisamment d'affinités avec certains acteurs internes pour se retrouver en position de négocier des éléments socioémotionnels comme des affectations de travail propices au développement individuel.

5.4.2 Les processus de négociation des COPIN

Des ententes particulières *ex post* se créent lorsque l'employé est en poste, et principalement à deux moments cruciaux : lors de l'évaluation de la performance, en fonction des contributions passées et de celles anticipées dans le futur ; lors de la rétention/fin d'emploi, lorsqu'il y a possibilité que l'employé quitte l'organisation et que l'employeur désire lui offrir des conditions pour le garder à son emploi.

L'examen des processus renseigne sur la façon dont les COPIN sont initiées :

- processus de négociation initié par l'employé (processus proactif) ;
- réactions de l'employé à des circonstances créées par l'employeur qui lui semblent favorables à la négociation de COPIN (processus réactif).

Le processus proactif (cellule C du tableau 5.5)

Ce processus est mis en branle par l'employé qui croit qu'il représente suffisamment de valeur aux yeux de l'employeur pour négocier des ententes particulières. Les supérieurs immédiats qui acceptent des requêtes particulières *ex post* ont souvent développé avec leur employé une relation de confiance mutuelle de grande qualité.

Le processus réactif (cellule D du tableau 5.5)

Ici, l'employé répond à des circonstances créées par l'employeur et qui lui font croire qu'il pourrait recevoir une réponse favorable à une demande de conditions de travail personnalisées. De telles circonstances propices à la création de COPIN incluent le moment d'une promotion ou d'un transfert à la demande de l'employeur, la fin d'un projet spécial dont l'employé s'est acquitté avec brio, et le sentiment de l'employeur de devoir remédier à la rupture ou à la violation du contrat psychologique pour n'avoir pas tenu certaines promesses.

Le processus visant à contrer le départ d'un employé (cellule E du tableau 5.5)

Ici, des conditions particulières sont négociées lorsque l'employé menace de quitter l'organisation à moins que ses demandes en matière de salaire et de développement de carrière ou encore de toute autre condition de travail ne soient satisfaites. Les employés mobiles et recherchés sur le milieu du travail (par exemple, ceux qui sont sollicités par les chercheurs de têtes) ont tendance à négocier des conditions économiques plus avantageuses.

Le processus visant à retenir un employé (cellule F du tableau 5.5)

Ici, c'est l'employeur qui prend l'initiative. Il fait l'effort de retenir (ou de rappeler) un employé qui planifie de quitter (ou qui a quitté) l'organisation. Il s'agit d'un employé qui a beaucoup de valeur aux yeux de l'employeur qui est donc disposé à lui offrir un grand éventail de conditions de travail pour continuer à bénéficier de ses compétences.

5.4.3 Le contenu des COPIN

Le contenu correspond à la nature des ressources fournies par les ententes particulières. Le moment de la négociation des COPIN a un impact sur leur contenu; par exemple, une demande de personnel additionnel peut être plus difficile à négocier avant l'embauche qu'au moment de devenir un employé régulier. Voici quelques exemples de ce que peuvent contenir des ententes particulières de travail²⁴:

- au moment du recrutement : rôle sur mesure pour un employé aux compétences particulières;
- au moment de l'évaluation de la performance : affectation à un projet spécial pour renforcer la motivation d'un employé;
- au moment de la rémunération : bonis pour avoir dépassé les attentes de l'organisation;
- au moment de la formation : offre d'une formation pour développer des compétences particulières (p. ex., en gestion);

24. Rousseau, D.M. (2005, p. 99).

Tableau 5.5

Une typologie des COPIN de Rousseau (2005)

Circonstances	Les moments propices à la création des COPIN		
	<i>Ex ante – Recrutement</i>	<i>Ex post – Performance</i>	<i>Ex post – Maintien/Fin d'emploi</i>
	A <i>COPIN recrutement</i>	C <i>COPIN proactives</i>	E <i>COPIN menace départ</i>
À l'initiative de l'employé	L'employé négocie à l'embauche.		
Base	Marché de l'emploi favorable à l'employé.	Qualité de la relation d'emploi ; l'employeur est dépendant de l'employé.	Marché de l'emploi favorable à l'employé : l'employeur est dépendant de l'employé.
Contenu	Typiquement, l'employé reçoit des conditions économiques, un titre, des responsabilités, des heures de travail et un lieu de travail en échange de l'acceptation d'un emploi et de contributions futures potentielles.	L'employé reçoit des ressources socioémotionnelles et économiques en échange de ses contributions passées, présentes et futures.	L'employé conclut un contrat largement économique, souvent seulement en sa faveur, sans que l'employeur lui demande de nouvelles contributions.
	B <i>Recrutement ciblé</i>	D <i>COPIN réactives</i>	F <i>COPIN rétention/fin emploi</i>
À l'initiative de l'employeur	L'employeur offre des conditions exceptionnelles à l'embauche.		
Base	L'employé constitue une valeur pour l'employeur.	Événements personnels qui invitent à la négociation. Obligations de l'employeur envers l'employé. Réparation par l'employeur des violations de contrat psychologique.	L'employeur est dépendant de l'employé.
Contenu	L'employé reçoit une rémunération plus élevée ainsi que les responsabilités, les heures de travail et le lieu de travail qu'il préfère, en échange de l'acceptation d'un emploi et de contributions exceptionnelles pour l'employeur.	L'employé reçoit des ressources socioémotionnelles comme un travail qui comporte du défi et des tâches qui contribuent à son développement, ainsi que des ressources économiques en échange de contributions habituellement passées, mais aussi possiblement futures.	Les marges de négociation sont grandes et incluent des ressources socioémotionnelles et économiques ; les contrats sont souvent favorables à l'employé seulement.

Source : traduit de Rousseau, D.M. (2005, p. 94-95).

- au moment de la promotion : conditions singulières eu égard aux heures de travail, au changement de lieu de travail, au choix des projets ;
- au moment de la retraite : désengagement progressif, création d'un poste de consultant pour un employé dont l'employeur valorise les compétences et l'expérience.

5.5 LES RELATIONS ENTRE LES COPIN ET D'AUTRES THÉORIES

Les COPIN font partie des écrits depuis longtemps²⁵. Les domaines de recherche qui nous renseignent sur ces conditions particulières sont d'ailleurs nombreux et variés, notamment ceux portant sur l'équilibre travail-famille, sur l'emploi personnalisé, sur la théorie des rôles, sur la théorie des échanges leader-membres, sur la carrière nomade, sur la justice organisationnelle et sur les contrats psychologiques. Voici une brève description de chacun de ces concepts. Le tableau 5.6, situé à la fin de cette section, résume les liens entre ces domaines et les COPIN.

5.5.1 L'équilibre travail-famille (ETF)

La conciliation des responsabilités professionnelles et familiales nécessite souvent des accommodements spéciaux qui procurent à des employés plus de flexibilité dans les horaires de travail et même la possibilité de travailler soit au bureau, soit à la maison. Des recherches ethnographiques sur la flexibilité du milieu de travail et l'ETF ont révélé l'existence d'accommodements individualisés qui sont essentiellement des COPIN, mais sans les identifier comme telles.

5.5.2 L'emploi personnalisé

Il s'agit d'un emploi créé spécifiquement pour un individu. Il peut s'agir, par exemple, d'un individu déjà à l'emploi de l'organisation pour qui l'on crée un emploi sur mesure correspondant à ses intérêts, à ses priorités et à ses compétences. Autre exemple: il peut s'agir d'un individu identifié par les fondateurs d'une organisation en phase de démarrage aux structures émergentes et floues à qui l'on attribue un rôle qui lui va comme un gant. Selon Rousseau (2005), un emploi personnalisé est un emploi qui sied parfaitement à un premier titulaire, déjà en poste ou non dans l'organisation, au moment de sa création.

5.5.3 La théorie des rôles

Les attitudes, la motivation et la personnalité individuelles ne figurent pas dans l'analyse du comportement social. Il faut alors les expliquer par les rôles, les attentes et les exigences des rôles, de même que par les habiletés qu'exigent les rôles et les groupes qui ont une influence sur les participants ayant des interactions sociales²⁶. Dans une perspective macroscopique, la théorie des rôles prête une attention significative aux réseaux sociaux et aux organisations.

25. Rousseau, D.M. (2004, 2005).

26. Vallerand, R.J. (2006, p. 27-28). Mentionnons également que, selon l'auteur, il n'y a pas, à proprement parler, de théorie des rôles, mais plutôt des postulats, des principes et des hypothèses liés logiquement entre eux. La théorie des rôles résulterait alors d'influences sociologiques

Selon Rousseau²⁷, la théorie des rôles permet de reconnaître l'influence distinctive d'un individu sur la position qu'il occupe dans une structure sociale donnée, une organisation. Cette reconnaissance est possible en focalisant sur ce qu'on attend de celui qui joue le rôle, sur le rôle que l'individu accepte de jouer et sur celui que l'individu façonne en fonction de ses intérêts et besoins.

La théorie des rôles est donc particulièrement pertinente pour comprendre les processus sous-jacents de création et de réalisation des conditions de travail personnalisées qui modifient le contenu d'un emploi (p. ex., responsabilités à prendre en charge et rendement à fournir). Cette théorie permet aussi, soutient Rousseau, d'identifier les parties qui pourraient être touchées d'une façon ou d'une autre par les ententes particulières de travail.

Ainsi, les rôles renvoient non seulement aux attentes du titulaire d'un poste donné, mais aussi à celles des personnes de son entourage de travail qui peuvent observer et influencer la façon dont il s'acquitte de son rôle: les supérieurs, les collègues de travail, les clients et toute autre personne avec qui l'employé développe des relations dans son environnement de travail. En général, les individus chercheraient à opérer des changements dans leurs rôles en se basant sur les réactions qu'ils anticipent de la part d'individus de leur milieu de travail, comme l'indifférence ou l'assentiment.

Les rôles constituent donc, selon Rousseau, des éléments clés du contexte dans lequel les ententes personnalisées se négocient et se créent. Ainsi, Rousseau soutient: 1) que les accommodements personnalisés peuvent faire partie du processus de développement d'un nouvel employé qui veut avoir une influence sur ses responsabilités futures dans l'organisation; 2) que solliciter l'appui non seulement de son employeur, mais aussi d'autres personnes de son entourage de travail qui pourraient avoir leur mot à dire lors de la prise de décision (p. ex., les collègues et les clients) permet à un individu de développer un réseau solide qui le supportera lors de la négociation et de la réalisation de ses conditions particulières de travail; 3) que la négociation de conditions particulières de travail peut aussi nécessiter le soutien de certains membres de l'organisation qui ont non seulement le pouvoir d'approuver ou de rejeter des telles demandes (p. ex., les cadres supérieurs), mais aussi la responsabilité de satisfaire les intérêts et les besoins de l'ensemble des membres de l'organisation; 4) que le besoin d'une entente personnalisée peut être motivé par les mêmes facteurs qui mènent un employé à adopter un comportement hors normes, c'est-à-dire un comportement visant à affirmer son individualité ou ses caractéristiques distinctives et, ce faisant, à éviter que les autres ne tiennent pour acquis qu'il se limitera, comme eux, aux exigences de son rôle.

dont les débuts remonteraient à la conception des rôles théâtraux des Grecs, vieux de deux millénaires. Par ailleurs, s'appuyant sur les travaux de Shaw, M.E. et P.R. Costanzo (1982, p. 296), l'auteur définit le rôle comme «les fonctions remplies par une personne lorsqu'elle occupe une position particulière à l'intérieur d'un contexte social donné».

27. Rousseau, D.M. (2005, p. 75).

5.5.4 La théorie des échanges leader-membre (ELM)

Suivant cette théorie, les gestionnaires traitent différemment leurs subordonnés selon la qualité de la relation qu'ils entretiennent avec chacun d'eux. Cette théorie insiste donc sur les relations entre un gestionnaire et ses subordonnés dans le temps. La confiance est à la base de cette relation d'échange. Trois conditions déterminent qui fait partie du cercle du leader et qui en est exclu²⁸ : 1) le respect que le leader éprouve pour les capacités de son subordonné, et vice versa ; 2) la confiance que le leader et le subordonné ont l'un pour l'autre ; et 3) les responsabilités réciproques qu'ils estiment avoir. Les membres du cercle ont des rapports plus personnalisés avec le leader que ceux qui n'en font pas partie. Par exemple, le leader peut confier aux premiers des tâches intéressantes et leur déléguer des responsabilités importantes, partager avec eux l'information, les faire participer au processus décisionnel et leur offrir d'autres bénéfices comme son appui personnel et des horaires de travail flexibles. Ceux qui ne font pas partie du cercle du leader doivent alors se concentrer principalement sur les exigences professionnelles officielles de l'emploi. L'influence mutuelle entre ces derniers et le leader est faible. Les résultats des recherches ne disent pas si les accommodements leader-membres constituent du favoritisme ou des conditions particulières de travail, mais tout indique que des conditions d'emploi personnalisées sont plus susceptibles d'être acceptées ou permises pour les membres d'un groupe en qui le gestionnaire a particulièrement confiance²⁹.

5.5.5 Les carrières nomades

La notion de la carrière nomade est apparue après les nombreuses restructurations, fusions et acquisitions d'organisations qui ont modifié les relations d'emploi³⁰. Les carrières nomades sont des cheminements de carrière extra-organisationnels le long desquels les individus avancent progressivement en travaillant pour un nombre varié d'employeurs³¹. Ces individus sont mobiles et offrent des compétences élevées liées plus à un type d'industrie qu'à une organisation spécifique. Ce sont l'expérience et les capacités que ces individus accumulent à l'intérieur de plusieurs relations d'emploi dans plusieurs organisations qui leur donnent le pouvoir de négocier leurs conditions de travail. Rousseau³² soutient également que les individus à carrière nomade jouissent d'un pouvoir parfois perçu comme celui de l'employabilité, en ce sens qu'ils tirent profit des compétences qu'ils développent d'une organisation à une autre. Du point de vue d'un employeur, l'employabilité d'un individu est plus grande quand ce dernier peut offrir une contribution à valeur ajoutée, laquelle pourra être mesurée, par exemple, par le gain réalisé par l'organisation par suite de l'effort qu'il aura fourni ou encore lors de la réalisation d'un projet. En échange de ses contributions, l'individu peut se voir offrir des

28. Schermerhorn, J.R. *et al.* (2002).

29. Rousseau, D.M. (2005).

30. Granrose, C.S. et P.A. Baccili (2006).

31. Rousseau, D.M. (2005).

32. *Op. cit.*

bénéfices tangibles comme la participation aux programmes de partage des profits et d'actionariat et la possibilité de développer de nouvelles compétences qu'il pourra éventuellement offrir à un autre employeur.

5.5.6 La justice organisationnelle

La justice organisationnelle se définit comme un ensemble de règles et de normes sociales qui régissent l'organisation en matière de distribution des ressources et des avantages (justice distributive), de processus et de procédures qui conditionnent cette distribution (justice procédurale) et de relations interpersonnelles (justice interactionnelle)³³. La perception de justice organisationnelle est le jugement qu'un individu, ou un groupe d'individus, porte sur une ou plusieurs de ces trois dimensions³⁴. Le sentiment de justice organisationnelle vient donc chez l'employé qui considère que son organisation le traite de manière juste et équitable³⁵.

La théorie de l'équité d'Adams est à l'origine du concept de justice organisationnelle³⁶. Cette théorie soutient que la satisfaction au travail prend sa source dans la comparaison que fait l'employé entre sa propre situation au travail et celle des autres employés, en évaluant ses contributions (intrants) en fonction de ses rétributions (extrants) et en comparant ensuite cette évaluation avec toutes celles qu'il fait des autres employés³⁷.

Ainsi, la **justice distributive** s'observe, par exemple, lorsqu'un employé reçoit une récompense (comme un salaire, une prime ou une promotion) qu'il croit méritée selon les règles de l'équité. En outre, les récompenses doivent être proportionnelles aux coûts encourus et les profits, aux investissements³⁸. L'employé s'attend également à une certaine équité, autrement dit à un rapport adéquat entre ce qu'il donne et reçoit et ce que l'organisation donne et reçoit. Par conséquent, ce n'est pas l'égalité entre ce qui est donné et reçu par les deux parties qui est important, mais plutôt la perception que ce qui a été mis dans la balance est équitable. Si l'employé est satisfait de ses conditions et s'il les trouve équitables par rapport à celles des autres employés, il éprouve un sentiment de justice distributive.

33. Folger, R. et R. Cropanzano (1998).

34. Doucet, O. (2004).

35. Vallerand, R.J. (2006, p. 635-636).

36. Doucet, O. (2004); Vallerand, R.J. (2006). Pour plus d'information sur la justice organisationnelle et **sur la justice distributive**, voir les écrits suivants suggérés par Doucet, O. (2004), Rousseau, D.M. (2004) et R.J. Vallerand (2006); Adams, J.S. (1965); Goodman, P.S. (1974). **Sur la justice procédurale**: Leventhal, G.S. (1980); Thibault, J.W. et L. Walker (1975); Blader, S.L. et T.R. Tyler (2003); Greenberg, J. (1996); Tyler, T.R. (1988); Alexander, S. et M. Ruderman (1987); Roberson, Q.M., N.A. Moya et E.A. Locke (1999). **Sur la justice interactionnelle**: Bies, R.J. (1987, 2001); Sitkin, S.B. et R.J. Bies (1993); Masterson, S.S. *et al.* (2001).

37. Vallerand, R.J. (2006).

38. *Op. cit.*, p. 337.

Par ailleurs, la **justice procédurale** est satisfaite lorsque les processus de décision inhérents à la fixation des conditions d'emploi sont considérés comme équitables (p. ex., lors des processus de décision pour des augmentations salariales et des promotions).

Finalement, la **justice interactionnelle** s'observe lorsque les rapports entre le supérieur immédiat et ses subordonnés sont perçus comme respectueux et sincères. Les employeurs qui informent clairement les employés des décisions qui les intéressent et qui les font participer à la prise de décision favorisent le sentiment de justice interactionnelle. Une perception positive de ce type de justice augmente le degré de satisfaction au travail³⁹.

Pour ce qui est des accommodements personnalisés, Rousseau⁴⁰ soutient que l'un des éléments clés de la justice procédurale est la possibilité pour les employés d'émettre leur opinion, autrement dit qu'ils aient l'occasion d'exprimer leur point de vue et d'influencer les manières de procéder de l'organisation. Les ententes particulières individuelles peuvent alors être vues comme un droit de parole que les employés exercent quant à leurs propres conditions de travail. Par ailleurs, la justice distributive repose en grande partie sur la comparaison sociale. Ainsi, les employés peuvent utiliser une variété de sources pour évaluer la justice distributive (p. ex., les données sur les conditions offertes sur le marché du travail, les récompenses reçues par rapport à leurs contributions et à celles de leurs collègues). Le choix de la source de comparaison dépend de la règle de distribution utilisée par l'organisation (p. ex., salaire égal pour travail égal, besoins individuels). Finalement, les accommodements personnalisés sont, par définition, influencés par le type de relation entre l'employeur et son employé. Les deux parties précisent donc leurs intérêts et responsabilités respectifs, et négocient des conditions de leur relation d'emploi sur la base de ce qu'elles croient légitime et acceptable.

Tout comme la théorie des échanges leader-membres, le concept de justice organisationnelle permet de tenir compte des perceptions des trois parties en présence: les employés, les collègues de travail et l'employeur⁴¹. Chaque partie, de son propre poste d'observation, évalue subjectivement les relations entre les conditions particulières individuelles et les trois dimensions de justice organisationnelle.

39. Sortant des sentiers battus, le groupe de recherche de Greenberg, J. *et al.* (2004) propose quatre types de justice organisationnelle: la justice distributive, la justice procédurale, **la justice interpersonnelle** (le degré de préoccupation et de sensibilité sociale démontrée à un individu) et **la justice informationnelle** (entre autres choses, la qualité de l'information utilisée pour expliquer comment les décisions sont prises).

40. Rousseau, D.M. (2005).

41. Rousseau, D.M. (2004, p. 262-290).

5.5.7 Les contrats psychologiques

Les contrats psychologiques sont les systèmes de croyances individuels que les employés et les employeurs entretiennent quant à leurs obligations mutuelles⁴². Chaque relation d'emploi est interprétée et vécue subjectivement par chaque participant; c'est donc de la façon qu'a chacun d'interpréter ses obligations et ses ententes avec l'autre qu'émerge le contrat psychologique. Les employés qui croient avoir conclu une entente mutuelle avec leur employeur sont plus susceptibles de se comporter de façon cohérente avec les intérêts de celui-ci. Ceux qui croient que l'employeur respecte l'entente intervenue entre eux sont plus enclins à agir en sa faveur, à fournir un travail de qualité et à adopter des comportements qui contribuent à son bien-être. À l'opposé, les employés qui croient que l'employeur n'a pas respecté le marché conclu entre eux peuvent faire preuve d'agressivité et d'insatisfaction, réduire leurs contributions et même quitter l'organisation.

Dans tous les cas, c'est le contenu du contrat psychologique qui façonne la pensée et l'action des personnes qui prennent une part active dans la relation d'emploi⁴³. Ainsi, les **contrats psychologiques transactionnels** sont principalement ceux des employés périphériques des organisations, autrement dit de ceux dont le pouvoir de négociation est limité. Néanmoins, il arrive que des individus dont on considère qu'ils occupent un rôle clé dans l'organisation développent volontairement une relation d'emploi transactionnelle centrée sur la négociation du salaire et des autres avantages économiques.

Si le contrat est de type relationnel, les employés ont tendance à s'identifier à l'organisation et à fournir les efforts pour en améliorer la performance. En outre, les **contrats psychologiques relationnels** sont reliés positivement à la perception qu'ont les employés d'être supportés individuellement par leur organisation. L'expression *support organisationnel perçu* indique la croyance qu'un employeur est sensible aux besoins de ses employés, une caractéristique associée aux employeurs de choix. Et les employés ont plus tendance à croire que leur employeur les supporte vraiment lorsqu'ils réussissent à négocier des conditions particulières de travail. Alors, les COPIN peuvent amener un employé à croire en un contrat psychologique relationnel qui inclurait des engagements organisationnels eu égard à sa contribution future dans l'organisation.

Le **contrat psychologique équilibré** est un contrat hybride qui comprend des éléments d'échange à durée indéterminée, tout en étant focalisé sur les récompenses individuelles à court terme liées aux contributions. Ici, l'individu est amené à se concentrer sur son développement continu en réponse aux exigences dynamiques liées à la performance individuelle et organisationnelle; dans sa forme

42. Rousseau, D.M. (2005).

43. Rousseau, D.M. (2005, p. 81).

la plus complète, l'employé et l'employeur partagent la responsabilité du développement continu des compétences de l'employé. Les ententes personnalisées qui concernent particulièrement le développement des compétences sont plus courantes chez les employés qui ont des contrats équilibrés. Ces employés ont besoin d'un programme de développement sur mesure pour renforcer leur valeur non seulement aux yeux de leur employeur, mais aussi auprès des organisations concurrentes. Il semble que les contrats psychologiques équilibrés soient reliés à la position qu'occupent les individus dans la structure sociale de l'organisation et, plus particulièrement, dans les réseaux d'information.

Les **contrats normatifs** sont les éléments des contrats psychologiques communs aux employés faisant partie d'un même groupe de travail, groupe professionnel, département ou organisme. Les contrats normatifs sont des croyances que des collègues partagent eu égard à des conditions de leur relation d'échange avec leur employeur. Ces croyances touchent aussi bien la culture organisationnelle que les normes et croyances d'un groupe spécifique. Les contrats normatifs influencent la façon dont un individu perçoit et expérimente son propre contrat psychologique. Selon Rousseau⁴⁴, les résultats de recherche démontrent toutefois des écarts importants dans les interprétations individuelles des obligations d'emploi. En outre, les contrats normatifs jouent un rôle d'arbitre dans la relation employeur-employé, puisque l'interprétation qu'un employé se fait de la façon dont un de ses collègues est traité par leur employeur influence sa façon de percevoir sa propre relation d'emploi.

Enfin, Rousseau⁴⁵ précise que les accommodements personnalisés sont à la fois reliés et détachés des *perceptions* que chaque employé entretient sur sa relation d'emploi. Parce que chaque individu expérimente subjectivement ce type de relation en fonction de son propre contrat psychologique, deux individus qui occupent un même emploi peuvent en avoir développé des perspectives différentes. Le *contrat psychologique* est lié à des *croyances individuelles*, alors que les *accommodements personnalisés* sont liés au *traitement* et aux *ressources que l'individu reçoit réellement* durant sa relation d'emploi. En outre, cette différence dans *l'interprétation individuelle ne signifie pas qu'il existe bel et bien une entente personnalisée tant et aussi longtemps que l'employeur continue de traiter tous les employés de la même façon*. Ce type d'entente s'observe lorsqu'un employé reçoit des avantages différents de ceux des autres employés qui assument des rôles similaires. C'est donc la différence réelle entre le traitement reçu et l'accès aux ressources, et non la perception de la relation d'emploi, qui détermine s'il s'agit d'une entente personnalisée et, lorsqu'elle est négociée, d'une entente particulière individuellement négociée.

44. Rousseau, D.M. (2005).

45. Rousseau, D.M. (2005, p. 83-84).

Encadré 5.1

Des résultats de recherche sur les liens entre les contrats psychologiques personnalisés et les contrats normatifs

- Les employés tentent de se comporter de façon cohérente avec les contrats psychologiques qu'ils ont avec leur employeur. Les conditions de travail personnalisées peuvent faire partie d'un contrat psychologique, tout comme les caractéristiques d'un emploi peuvent être partagées par un groupe d'employés. Des différences observées dans les comportements au travail émanent des aspects personnalisés des contrats psychologiques.
- Les employés qui croient que leur employeur a violé leur contrat psychologique (c'est-à-dire que l'employeur n'a pas respecté ses engagements) peuvent adopter des comportements nuisibles à l'efficacité organisationnelle (p. ex., agressivité, insatisfaction, augmentation du taux de roulement, réduction de l'implication au travail).
- Les employés qui ont un contrat psychologique relationnel sont plus susceptibles d'accepter les changements demandés par l'employeur. Ce type de contrat inclut souvent des attentes face à la capacité de l'organisation à répondre aux besoins individuels des employés, ce qui peut contribuer à la création d'accommodements personnalisés.
- Les employés qui ont un contrat psychologique équilibré sont plus susceptibles de négocier des COPIN parce qu'il est plus facile pour eux que pour les autres employés qui n'ont pas ce type de contrat de démontrer leurs contributions et la valeur ajoutée qu'ils peuvent représenter pour une organisation. De plus, ces employés ont vraisemblablement un intérêt particulier à poursuivre la négociation pour l'obtention d'accommodements particuliers visant à accroître leurs possibilités de développement personnel et leur employabilité.
- Il est difficile d'établir des liens entre les COPIN et les contrats psychologiques transactionnels. Les employés qui ont ce type de contrat ont un pouvoir de négociation plutôt limité eu égard à la création de conditions particulières. Des employés contractuels indépendants, et même des employés perçus comme des étoiles, pourraient toutefois négocier tous les éléments d'une relation d'emploi, qu'ils soient tous transactionnels ou non.
- Les employés d'un même lieu de travail ont souvent des contrats psychologiques différents, ce qui mène à des interprétations diverses d'une même action d'un même employeur. Des accommodements personnalisés peuvent donc être perçus différemment par l'employé qui en bénéficie et par ses collègues qui l'examinent de l'extérieur et l'interprètent en fonction de leurs propres contrats psychologiques.
- Lorsque les membres d'un groupe de travail ont la même compréhension de leurs contrats psychologiques, un contrat normatif se crée et influence la façon dont les collègues interprètent le traitement que l'employeur réserve à chaque employé qui en bénéficie. Les normes sociales façonnent les accommodements personnalisés à l'intérieur d'un groupe de travail.
- Le fait que seulement certains membres d'un groupe de travail bénéficient d'accommodements personnalisés peut expliquer l'absence d'accord commun entre les membres de ce groupe au sujet du contrat psychologique.

Source : traduit de Rousseau, D.M. (2005, p. 84-85).

Tableau 5.6

Les liens entre les COPIN et d'autres théories

Domaines de recherche	Processus clés	Acteurs clés	Implications pour les COPIN
Équilibre travail-famille (ETF)	Formel et informel.	L'employé et sa famille, l'employeur ou son agent, les collègues de travail.	Réduction du conflit travail-famille; équité pour les employés qui ont accès à des opportunités comparables.
Emploi personnalisé	Initié par l'employé ou par l'employeur.	L'employé et l'employeur.	Opportunités plus grandes pour le premier titulaire de l'emploi, dans l'organisation actuelle ou dans une nouvelle organisation.
Théorie des rôles	Initié par l'employé ou l'employeur. Négocié avec les parties concernées.	Les parties concernées: employé, gestionnaire, clients, collègues de travail.	Les rôles façonnent les COPIN, et vice versa; les rôles et les COPIN sont influencés par les mêmes facteurs contextuels.
Échange leader-membre (ELM)	Négociation basée sur la confiance.	L'employé et le supérieur immédiat.	Une relation d'échange leader-membre peut mener à la création d'une COPIN ou d'un traitement préférentiel, lesquels sont déterminés par les éléments constitutifs de l'ELM (liens personnels ou performance).
Carrière nomade	Négociation basée sur la contribution.	L'employé et l'employeur.	L'influence de l'employé est fonction de ses contributions à l'organisation; les négociations visent le renforcement chez l'employé de son développement, de sa participation et de son employabilité.
Justice organisationnelle			
– <i>Justice distributive</i>	Allocation des ressources.	L'employeur.	L'employeur alloue les ressources. L'employé reçoit les ressources. Les collègues agissent comme évaluateurs.
– <i>Justice procédurale</i>	Conformité aux lois, règles et règlements.	L'employeur et ses agents (ressources humaines, services juridiques).	L'employeur crée des procédures. L'employé participe, à des degrés divers, à l'élaboration et à l'évaluation de la justesse de la procédure. Les collègues sont témoins.
– <i>Justice interactionnelle</i>	Relation d'échange.	L'employeur et ses agents (supérieurs immédiats).	L'employeur est acteur. L'employé est bénéficiaire. Les collègues sont témoins.
Contrat psychologique	Échange négocié, caractérisé aussi par des accommodements non officiels et des signaux sociaux.	L'employé, l'employeur ou son agent, le groupe de travail, les clients.	Les COPIN façonnent les contrats psychologiques et rendent compte de leurs différences parmi les membres d'un groupe de travail.

Source: traduit et adapté de Rousseau, D.M. (2005, p. 56-67).

LOCUTIONS ET MOTS CLÉS

Entente personnalisée – COPIN – relation d'emploi – conditions de travail sur mesure – acquiescement – négociation – initiative – environnement – proactif – réactif – équilibre travail-famille – emploi personnalisé – théorie des rôles – échange leader-membre – carrière nomade – justice organisationnelle – contrat psychologique – contrat normatif

QUESTIONS DE RÉFLEXION

1. Qu'entend-on par des conditions personnelles individuellement négociées (COPIN)?
2. Les COPIN sont-elles des contrats psychologiques?
3. Pourquoi les employeurs ont-ils tendance à négocier des ententes individualisées avec leurs employés?
4. Des COPIN sont-elles possibles dans des organisations bureaucratiques? Dans l'administration publique? Dans votre environnement de travail?
5. Par quels moyens les organisations peuvent-elles créer des COPIN?
6. Qui représente l'employeur dans de telles ententes?
7. Quel est le rôle du management dans la création de COPIN? Du gestionnaire? De l'employé? Des collègues de travail?
8. La création de COPIN comporte-t-elle des bénéfices pour l'employé? Pour l'employeur?
9. La création de COPIN comporte-t-elle des dangers pour l'employé? Pour l'employeur?
10. Que pensez-vous du phénomène de retour au travail des employés retraités qui bénéficient d'ententes singulières? Étayez votre point de vue par des données objectives ou des résultats de recherche.

LECTURES SUGGÉRÉES

- Greenberg, J., M.-E. Roberge, V.T. Ho et D.M. Rousseau (2004). « Fairness in idiosyncratic work arrangements: Justice as an I-deal », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 23, p. 1-34.
- Rousseau, D.M. (2004). « Under-the-Table Deals. Preferential, Unauthorized, or Idiosyncratic? », dans R.W. Griffin et A.M. O'Leary-Kelly (dir), *The dark side of organizational behavior*, San Francisco (CA), Jossey-Bass, chap. 9, p. 262-290.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-Deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*, Armonk (NY), M.E. Sharpe.

CHAPITRE

6

La rupture et la violation du contrat psychologique

Un contrat psychologique prend forme lorsqu'une des parties croit qu'on lui a promis des dividendes futurs, ce qui entraîne l'obligation de bénéfices futurs¹. De telles promesses de la part d'un employeur créent des attentes chez les employés en ce qui a trait à leurs conditions de travail, qu'elles soient intrinsèques ou extrinsèques. Par voie de conséquence, les employés ont le sentiment que l'employeur a fait face à ses obligations seulement lorsque leurs attentes ont été satisfaites. Il n'est donc pas surprenant que plusieurs

1. Flood, P.C. *et al.* (2001).

chercheurs aient insisté sur le rôle crucial du respect du contrat psychologique dans les comportements et les attitudes des individus dans les organisations, notamment dans l'engagement organisationnel, l'intention de quitter son emploi, la négligence au travail, la satisfaction au travail, le bien-être, la performance individuelle et le comportement de citoyen organisationnel².

6.1 DES TENSIONS ISSUES DE PERSPECTIVES DIVERGENTES DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Pour l'expliquer succinctement, disons qu'il y a rupture ou violation du contrat psychologique lorsque les employés considèrent que l'organisation n'a pas respecté un ou plusieurs de ses engagements, explicites ou implicites³. En tant que phénomène organisationnel, la rupture ou la violation du contrat psychologique est complexe parce qu'elle est d'abord et avant tout perceptuelle, c'est-à-dire qu'elle peut se développer non seulement lorsque l'organisation n'a pas respecté un de ses engagements, de manière délibérée, à la suite de circonstances indépendantes de sa volonté ou par inadvertance, mais encore lorsqu'il y a des interprétations divergentes touchant un ou plusieurs éléments du contrat psychologique⁴. L'organisation peut prétendre avoir respecté l'ensemble de ses engagements envers les employés, mais ces derniers concluent malgré tout à la rupture ou à la violation du contrat psychologique⁵.

6.2 DE LA RUPTURE À LA VIOLATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Le changement organisationnel est un cheminement continu. Des mutations quotidiennes, souvent imperceptibles, font en sorte que, dans une décennie, l'environnement aura encore changé mais recélera d'autres incertitudes. En général, les individus préfèrent ce qui est prévisible ou que ce qu'ils anticipent se réalise⁶. La métaphore du contrat psychologique nous permet de comprendre la dynamique qui anime les employés lorsque leurs acquis sont perturbés. En acceptant que les attentes des employés du secteur privé puissent être différentes de celles des employés du secteur public à certains égards, en réalisant que les changements organisationnels modifient les règles du jeu acceptées préalablement par les employés et, finalement, en comprenant qu'un éventuel déséquilibre⁷ entre ce qu'un employé attend et obtient pourrait provoquer sa confusion, son insatisfaction, voire même sa protestation, l'organisation peut dès lors remettre en question certaines philosophies et pratiques de gestion préconisées depuis fort longtemps et peut-être devenues inappropriées.

2. Conway, N. et R.B. Briner (2005, p. 69-70).

3. *Op. cit.*

4. Rouillard, C. et L. Lemire (2003); Rousseau, D.M. (1995, p. 112-113).

5. Morrison, E.W. et S.L. Robinson (1997); Rousseau, D.M. (1995).

6. Morrison, D.E. (1994, p. 359).

7. Maguire, H. (2002, p. 168); Martin, G. *et al.* (1998, p. 23).

Les décisions de gestion peuvent provoquer une disparité entre ce qu'un employé prévoyait recevoir et ce qu'il croit dorénavant pouvoir obtenir de l'organisation. Cette perception subjective d'une modification apportée unilatéralement à son entente de travail par son employeur peut occasionner la rupture ou la violation de son contrat psychologique et, par ricochet, diminuer sa contribution pour rééquilibrer l'échange. Il faut se rappeler que chaque employé forge son contrat psychologique en analysant diverses informations avec lesquelles il est mis en contact; il le modifie d'ailleurs continuellement, inconsciemment ou non. Cependant, l'employé a conscience des transformations qu'on lui impose et de celles que les changements organisationnels peuvent engendrer. Il sera alors désappointé, voire même insatisfait, si certaines de ses attentes ne sont plus réalisables dans sa nouvelle relation d'emploi.

Le degré de déception ou d'insatisfaction de l'employé devant le non-respect d'un contrat psychologique, qu'il s'agisse d'une rupture ou d'une violation, dépendra de l'importance de l'attente affectée, de l'historique de ses déceptions vécues dans la même organisation ou dans des organisations où il a travaillé antérieurement, et des raisons invoquées par l'organisation⁸ pour justifier la transformation du contrat psychologique.

En outre, la distinction entre la rupture et la violation du contrat psychologique dépendra uniquement du niveau d'implication émotionnelle chez l'individu, les deux représentant une déception ou une insatisfaction. Au départ, une attente non comblée représente une rupture du contrat psychologique, et cette rupture devient une violation si son non-respect provoque une réaction émotionnelle forte⁹. Au-delà de cette différence terminologique, c'est selon la gravité de l'impact pour l'organisation que s'évalue la distinction, une violation étant plus néfaste pour les activités de cette dernière qu'une rupture¹⁰. Par exemple, la perte de confiance et le sentiment de trahison engendrés par la perception de violation peuvent diminuer fortement, voire même éliminer, tout attachement

-
8. Robinson, S.L. et E.W. Morrison (2000, p. 526); Coyle-Shapiro, J.A.-M. et I. Kessler (2000, p. 907). Ajoutons que la vigilance d'un employé à l'égard des actes organisationnels augmente avec l'accumulation de ses désappointements, la baisse de sa confiance et les coûts potentiels associés : Niehoff, B.P. et R.J. Paul (2001, p. 6); Robinson, S.L. et E.W. Morrison (2000, p. 530-533).
 9. Frustration, amertume, indignation, perception d'avoir été trahi : Poilpot-Rocaboy, G. (1998, p. 274). Précisons également que les métaphores de la rupture et de la violation ont été utilisées de façon interchangeable jusqu'aux travaux de E.W. Morrison et S.L. Robinson en 1997 et 2000. Ces chercheurs ont établi une **distinction clé entre ces deux métaphores : la perception de la rupture** consiste en une comparaison cognitive entre ce qui a été reçu et ce qui a été promis, tandis que **la perception de la violation** est une réaction très affective et émotionnelle qui peut accompagner la perception de la rupture. Autrement dit, les ruptures sont perçues comme des écarts entre ce qui a été promis et ce qui a été obtenu, et les violations sont des réactions émotionnelles à des écarts perçus. (Conway, N. et R.B. Briner (2005, p. 64). Certains auteurs, comme Conway, N. et R.B. Briner (2005), affirment que cette distinction est maintenant acceptée par la plupart des chercheurs du domaine du contrat psychologique, tandis que d'autres soutiennent le contraire et affirment que cette distinction n'a fait qu'ajouter à la confusion qui entoure la recherche sur le contrat psychologique (p. ex., Campoy, É. et al., 2005). Enfin, le mot **bris** au lieu de **rupture** est souvent utilisé en français (traduction de *breach*).
 10. Gérin, P.-É. (2003).

6.3 LES SOURCES DE LA RUPTURE ET DE LA VIOLATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Se plaçant du point de vue de l'employé, Rousseau¹³ soutient que les contrats peuvent être brisés ou violés soit par des représentants de l'organisation, soit par les pratiques de gestion des ressources humaines de l'organisation. Comme le montre le tableau 6.1, les représentants organisationnels peuvent être des recruteurs, des gestionnaires, des collègues de travail, des mentors ou le management. Par exemple, les recruteurs peuvent embellir une offre d'emploi en faisant miroiter plus d'occasions de croissance et de développement que l'organisation n'est en réalité en mesure d'offrir. Mais selon l'auteur, ce sont les changements opérés dans la hiérarchie qui constituent la source la plus fréquente de violation du contrat psychologique: par exemple, il arrive que les *vieilles ententes* ne comptent plus lorsque le supérieur immédiat quitte le milieu de travail de l'employé.

Tableau 6.1

Les sources de la rupture et de la violation du contrat psychologique

Sources	Rupture et violation
Représentants de l'organisation	
Recruteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Sont non familiers avec le poste à combler. • Embellissent les conditions de travail.
Gestionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • Disent une chose, en font une autre.
Collègues de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Ne fournissent aucun soutien.
Mentors	<ul style="list-style-type: none"> • Font peu de suivi. • Ont peu d'interactions avec le protégé.
Management	<ul style="list-style-type: none"> • Émet des messages ambigus.
Pratiques de gestion des ressources humaines	
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> • Changements dans les critères. • Rémunération de l'ancienneté. • Faible sécurité d'emploi. • Écarts entre la rémunération promise et celle reçue.
Avantages sociaux	<ul style="list-style-type: none"> • Changements des protections. • Fonction du jugement d'un gestionnaire.
Cheminevements de carrière	<ul style="list-style-type: none"> • Administration inconsistante de la pratique de gestion. • Absence d'occasions de promotion (ou de mobilité).
Évaluation de la performance	<ul style="list-style-type: none"> • Non-respect des délais. • Peu de rétroaction.
Formation/Développement	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de formation. • Développement de compétences non pertinentes pour l'emploi.
Documentation	<ul style="list-style-type: none"> • Procédures non congruentes avec les pratiques de gestion des ressources humaines.

Source: traduit et adapté de Rousseau, D.M. (1995, p. 114, 116-117).

13. Rousseau, D.M. (1995, p. 114-115).

En outre, les changements dans les pratiques de gestion des ressources humaines, même lorsqu'ils sont opérés dans un esprit constructif d'alignement sur la stratégie organisationnelle, peuvent être perçus comme des violations du contrat psychologique (p. ex., remplacer un système de rémunération basé sur l'ancienneté par un système basé sur la performance).

6.4 LES RÉACTIONS INDIVIDUELLES À LA RUPTURE ET À LA VIOLATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Comme nous l'avons vu antérieurement, les recherches sur les conséquences individuelles de la rupture et de la violation du contrat psychologique regroupent un large éventail de variables. En ce qui a trait aux attitudes, on trouve notamment : l'engagement, la satisfaction, la confiance, l'intention de rester ou de quitter l'organisation et, plus récemment, le sentiment de bien-être, l'humeur, le cynisme et le sentiment de fatigue émotionnelle. En ce qui concerne les comportements, les écrits soulignent, entre autres : la performance intra-rôle, la performance extra-rôle, le roulement (c'est-à-dire le départ réel de l'organisation) et les sentiments de menace, de frustration, d'agression et de revanche¹⁴. Sans nier l'importance de chacune d'elles, nous n'aborderons ici que l'intention de quitter l'organisation, l'expression des employés, la loyauté, la négligence et l'engagement organisationnel.

Toutefois, nous débuterons l'étude des réactions individuelles en présentant le concept d'équilibre de la relation d'échange de Shore et Barksdale qui s'avère utile pour la compréhension de la relation entre le contrat psychologique et les attitudes et comportements des employés¹⁵.

6.4.1 Le concept d'équilibre de la relation d'échange de Shore et Barksdale

Prenant appui principalement sur les travaux de Blau¹⁶ et de Tsui¹⁷, Shore et Barksdale soutiennent que le contrat psychologique peut être qualifié d'équilibré lorsque l'employé croit que le niveau de ses propres obligations et celui de celles de son employeur sont équivalents. Dans ce type de relation d'échange, lorsqu'une partie (le donneur) fait quelque chose qui bénéficie à l'autre partie (le bénéficiaire), la première s'attend à ce que l'action ait sa réciproque dans la seconde, et cela, même si le moment et la forme de réciprocité ne sont pas spécifiés. En ce sens, comme Blau l'a soutenu dans les années 1960, celui qui reçoit est déchargé de son obligation seulement lorsqu'il a remboursé sa dette au donneur. Alors, si un employé a le sentiment qu'il a été bien traité par son organisation, il se sent obligé, en retour, de bien traiter son organisation. Autrement dit, un

14. Tetrick, L. *et al.* (2002); Dulac, T. (2005).

15. Conway, N. et R.B. Briner (2005, p. 66).

16. Blau, P.M. (1964).

17. Tsui, A.S. *et al.* (1997).

employé ressent l'obligation de rendre la réciprocité pour créer un équilibre dans sa relation d'échange avec son organisation. Par conséquent, selon la théorie de l'échange social, la relation d'emploi ne peut être fructueuse que lorsqu'il y a équilibre dans la perception des obligations de l'employé et de l'employeur¹⁸.

Shore et Barksdale proposent quatre types de contrat psychologique¹⁹ basés sur le niveau de mutualité des obligations de l'employé et de l'employeur (le niveau d'équilibre) et sur le niveau auquel l'employeur et l'employé sont perçus comme redevables l'un à l'autre (le niveau d'obligation). Le niveau des obligations peut varier d'élevé à faible. S'il est élevé, on considère que les deux parties ont un niveau élevé d'obligation de remplir une condition particulière du contrat ; mais s'il est faible, cette perception d'obligation est très limitée, voire non existante.

1. Si l'employé perçoit que la relation d'emploi est composée d'**obligations mutuelles fortes**, la relation d'échange est équilibrée. Cette relation reflète également un fort niveau d'échange social et l'employé a l'impression non seulement de devoir beaucoup à l'organisation – sentiment élevé de l'obligation de remplir un bon nombre d'éléments du contrat – mais aussi que l'organisation lui doit autant.
2. Si les obligations de l'employé et de l'employeur sont modérées à faibles, la relation d'échange est également équilibrée, mais le niveau d'échange social est faible. Il s'agit d'une relation composée d'**obligations mutuelles faibles**. L'employé a alors l'impression qu'il n'a qu'à offrir un effort limité pour maintenir sa relation d'emploi et, en retour, ses attentes par rapport à l'organisation sont aussi limitées.

La typologie regroupe également deux types de relation d'échange non équilibrée qui, selon Shore et Barksdale, sont moins fréquents et probablement plus temporaires que les deux types de relation d'échange équilibrée.

3. Lorsque le niveau d'obligation est plus élevé pour l'employé que pour l'employeur (**surinvestissement de l'employé**), l'employé n'a pas l'impression de devoir quoi que ce soit à son organisation pour ce qu'il a reçu par le passé. Ici, il y a perception que les obligations de l'employé sont constamment plus élevées que celles de l'employeur. L'employé peut donc souhaiter remplir les obligations créées du fait que l'organisation le traite bien. L'employé a alors la possibilité de rétablir l'équilibre de sa relation d'échange avec son employeur.

18. Soutenant que les relations de pouvoir des deux parties ne sont pas toujours équilibrées, Janssens, M. *et al.* (2003) ont critiqué cette approche de l'échange social voulant qu'un équilibre dans l'échange soit essentiel pour que les deux parties se sentent obligées d'y participer de façon durable (Campoy *et al.*, 2005, p. 147).

19. Shore, L.M. et K. Barksdale (1998, p. 733-734). Notons également que le principal avantage de cette typologie est de mettre en relation le niveau d'équilibre ou de déséquilibre des obligations des deux parties (Conway, N. et R.B. Briner, 2005, p. 59). Par contre, elle tient compte seulement de la mutualité (et non de la réciprocité) (Campoy, É. *et al.*, 2005, p. 147).

4. Le second type de relation d'échange non équilibrée est composé d'un niveau d'obligations faible pour l'employé, mais d'un niveau d'obligations élevé pour l'employeur. Il s'agit donc d'une situation où les obligations sont moins élevées pour l'employé que pour l'employeur (**sous-investissement de l'employé**). Ici, l'employé a l'impression d'avoir rempli ses obligations par le passé, mais que l'employeur ne lui a pas rendu la réciprocité. Par voie de conséquence, l'employé a l'impression que ses obligations présentes sont faibles, mais que celles de l'employeur sont élevées. Ce type de relation d'échange résulterait vraisemblablement de la perception par l'employé que l'employeur a violé le contrat.

En somme, l'intérêt de la typologie de la relation d'échange de Shore et Barksdale présentée dans une matrice 2×2 – voir le tableau 6.2 – réside dans le fait que le niveau d'équilibre ou de déséquilibre entre les obligations d'un employé et de son employeur importe plus que le contenu spécifique de cette entente. En outre, le concept d'équilibre est utile pour comprendre les liens entre le contrat psychologique et les attitudes et comportements des employés au travail²⁰.

Tableau 6.2

Le concept d'équilibre de la relation d'échange de Shore et Barksdale (1998)

		Les obligations de l'employeur	
		<i>Fortes</i>	<i>Modérées à faibles</i>
Les obligations de l'employé	Fortes	Obligations mutuelles fortes	Surinvestissement de l'employé
	Modérées à faibles	Sous-investissement de l'employé	Obligations mutuelles faibles

Sources : inspiré de Shore, L.M. et K. Barksdale (1998) ; Conway, N. et R.B. Briner (2005).

NOTE : La typologie de Shore, L.M. et K. Barksdale (1998) est similaire à celle de Wang, D. *et al.* (2003) basée sur le modèle des rétributions-contributions. Ainsi, en utilisant les perceptions de l'employeur et de l'employé, les obligations mutuelles faibles de Shore et Barksdale correspondent à l'approche du quasi-contrat de Wang, D. *et al.*, les obligations mutuelles fortes à l'approche de l'investissement mutuel, le surinvestissement de l'employé au sous-investissement de l'employeur, et le sous-investissement de l'employé au surinvestissement de l'employeur. Wang, D. *et al.* (2003, p. 514). Le modèle de Wang, D. *et al.* a été examiné dans le chapitre 4, dans la section 4.4.1.2.

6.4.2 La typologie des réactions individuelles à la violation du contrat psychologique de Rousseau

Le concept de violation du contrat psychologique nous rappelle qu'aux yeux de l'employé, l'employeur ne respecte pas toujours ses obligations. Ce concept a été défini par Rousseau²¹ comme l'échec des organisations ou d'autres parties à répondre à la contribution de l'employé de la façon dont ce dernier croit qu'ils ont le devoir de le faire.

20. Conway, N. et R.B. Briner (2005, p. 59-60).

21. Rousseau, D.M. (1989, p. 128).

Selon Rousseau, l'employé peut percevoir qu'il y a violation de son contrat psychologique dans les trois situations suivantes : *a*) violation par inadvertance, où des interprétations différentes du contrat entre l'employé et l'organisation amènent l'une des parties à faillir à ses obligations, malgré sa volonté et sa capacité de les respecter; *b*) interruption du contrat, où des circonstances rendent impossible pour l'une ou les deux parties de respecter leurs obligations, malgré une volonté de le faire; *c*) renoncement ou rupture de contrat, où l'une des parties refuse délibérément de respecter ses obligations, malgré sa capacité de le faire²².

Rousseau²³ a identifié les réactions de l'employé à la violation du contrat psychologique en s'inspirant de la typologie *Exit, Voice, and Loyalty* de Hirshman²⁴. Cette typologie a été utilisée par plusieurs chercheurs avant Rousseau, comme Rusbult *et al.*²⁵ et Turnley et Feldman²⁶. Rousseau soutient que les comportements adoptés par les individus en réponse à la violation de leur contrat psychologique sont influencés par les prédispositions personnelles et les facteurs situationnels. Les dispositions personnelles incluent, entre autres, la tendance à valoriser la relation d'emploi et à tenter de la préserver, même à grands frais, et le peu de tolérance d'un individu face aux plus petites injustices perçues dans le cadre de la relation d'emploi. Les facteurs situationnels sont composés de variables telles que la disponibilité de modèles comportementaux, c'est-à-dire les comportements adoptés par d'autres employés qui ont choisi de quitter l'organisation après avoir évalué que les contradictions constituaient des violations de contrat. Ces deux types de facteurs peuvent amener deux individus à réagir de façon diamétralement opposée à une même situation dans une même organisation.

La typologie de Rousseau comprend quatre réactions possibles d'un employé à la perception de la violation de son contrat psychologique : 1) le départ de l'organisation, 2) l'expression, 3) la négligence/la destruction et 4) la loyauté/le silence.

Le départ de l'organisation

Le départ de l'organisation se produit lorsque l'employé juge qu'il y a iniquité et doute que continuer à travailler pour l'organisation leur soit désormais bénéfique à tous deux²⁷. Ainsi, la violation du contrat psychologique amène l'individu à réévaluer son attachement à l'organisation et peut, ultimement, décider de mettre volontairement fin à la relation d'emploi. Pour l'employé, l'intention de quitter l'organisation correspond à son désir soit de quitter son organisation, soit d'obtenir une mutation dans la même organisation, ce

22. Taylor, S. et A.G. Tekleab (2005, p. 266).

23. Rousseau, D.M. (1995, p. 134).

24. Hirschman, A.O. (1970).

25. Rusbult, C.E. *et al.* (1988).

26. Turnley, W.H. et D.C. Feldman (1999a, 1999b).

27. *Op. cit.*

qui lui permettrait de quitter un emploi dont il ne retire plus de satisfaction. La décision de départ ou de mutation signifie habituellement que l'employé croit que la probabilité que la situation s'améliore avec le temps est faible. Signalons que les résultats de plusieurs recherches ont montré que la violation du contrat psychologique est reliée positivement à l'intention qu'ont les employés de quitter leur emploi²⁸. La réaction des employés est donc coûteuse pour l'organisation. Précisons que la fin volontaire de la relation d'emploi peut se faire à l'initiative non seulement de l'employé qui estime que l'employeur n'a pas tenu ses promesses, mais aussi à celle de l'employeur qui juge qu'un employé ne répond pas aux attentes²⁹. En outre, il semble que la majorité des relations d'emploi qui se terminent ainsi soient de nature transactionnelle, une telle rupture radicale de la relation d'emploi pouvant nécessairement survenir plus facilement dans un contexte où l'aspect émotionnel d'un contrat psychologique de nature relationnelle est pratiquement absent. Enfin, une telle rupture est également plus probable lorsque le marché de l'emploi est favorable à l'employé (emplois disponibles) ou à l'employeur (main-d'œuvre disponible), lorsque la relation d'emploi est relativement nouvelle, lorsque d'autres employés quittent aussi l'organisation, et lorsque les tentatives de remédier à la violation du contrat ont échoué³⁰. Le fait de quitter l'organisation a été reconnu comme une réponse active et destructive à la violation du contrat psychologique³¹.

L'expression

L'utilisation par l'employé de divers moyens d'expression comme réaction à la violation du contrat psychologique est considérée comme active et constructive³², dans la mesure où l'employé cherche à améliorer ses conditions de travail en discutant de ses préoccupations avec ses supérieurs et ses collègues de travail, en tentant de les résoudre, en proposant des solutions et en recherchant de l'aide externe, par exemple auprès d'un syndicat. Les moyens d'expression ont souvent été perçus comme menaçants parce qu'ils ont été définis, dans plusieurs recherches, comme des griefs ou des dénonciations publiques de mauvaises pratiques de gestion organisationnelle. Mais, devant la violation du contrat psychologique, ce comportement est considéré comme un effort constructif pour rétablir la relation d'emploi. Ainsi, il comprend l'accès direct aux supérieurs hiérarchiques comme mécanisme visant à stimuler des échanges positifs entre les parties et

28. *Ibid.*

29. Rousseau, D.M. (1995).

30. Des chercheurs ont examiné les conséquences et les antécédents de la violation du contrat psychologique (voir, p. ex., Rousseau, D.M. et J. McLean Parks, 1993, et Rousseau, D.M., 1995). Les résultats de ces études soutiennent généralement les propositions de Rousseau sur les effets négatifs de la perception de la violation de contrat sur les attitudes de l'employé comme l'engagement organisationnel, la confiance en l'organisation et la satisfaction au travail, ainsi que sur les comportements de l'employé incluant sa performance intra-rôle (celle qui est attendue) et extra-rôle (comportement de citoyenneté organisationnelle) et le passage d'un contrat de nature plutôt relationnelle à transactionnelle. Pour plus de détails, voir Taylor, S. et A.G. Tekleab (2005).

31. Rousseau, D.M. (1995).

32. Rusbult, C.E. *et al.* (1988).

à corriger les injustices perçues, particulièrement lorsque l'employé entretient de bonnes relations avec ses supérieurs immédiats. Autrement dit, l'employé communique sa déception ou son insatisfaction dans le but d'identifier des solutions, mais ce type de comportement est plus susceptible de se manifester lorsqu'il existe une relation positive et de confiance entre les parties à la relation d'échange. En outre, une telle réaction est également plus probable lorsque d'autres employés s'expriment et que l'employé qui a décidé d'émettre son opinion croit qu'il peut influencer l'autre partie au contrat³³. Enfin, les résultats de recherche révèlent que la violation du contrat psychologique est reliée positivement à l'utilisation des moyens d'expression par les employés³⁴.

La négligence/la destruction

Lorsqu'il a la perception de la violation de son contrat psychologique, l'employé peut estimer qu'il ne vaut pas la peine de s'impliquer sérieusement au travail³⁵ et adopter des attitudes et comportements contre-productifs qui nuisent à l'efficacité organisationnelle et se manifestent, par exemple, par une diminution de l'intérêt et de l'effort au travail, par des retards et absences répétés et par l'utilisation du temps de travail à des affaires personnelles³⁶. Rousseau fait toutefois une distinction entre la négligence passive et la destruction active. Des comportements passifs-agressifs, comme le ralentissement du travail et l'offre d'un mauvais service à la clientèle, sont des formes de négligence. Mais même lorsqu'elle est passive, la négligence reflète l'érosion de la relation entre les parties. Par ailleurs, la destruction inclut des comportements agressifs et contre-productifs comme le vandalisme, le vol et l'agression (violence au travail). Ce type de réaction est plus susceptible de se manifester lorsque l'organisation a un historique de conflits, de méfiance et de violation des contrats psychologiques, qu'il n'existe pas de mécanisme de communication et que d'autres employés font preuve de négligence ou de destruction. Des résultats de recherche révèlent que la violation du contrat psychologique est reliée positivement à l'adoption de tels comportements³⁷.

La loyauté/le silence

Elle amène l'employé à attendre passivement, mais avec optimisme, que les conditions de travail s'améliorent, par exemple, en donnant son soutien à l'organisation, tant à l'externe qu'à l'interne, et en adoptant des comportements positifs³⁸. Mais son engagement est de moins en moins affectif et ses comportements de citoyenneté organisationnelle de moins en moins fréquents³⁹. Si

33. Rousseau, D.M. (1995).

34. Turnley, W.H. et D.C. Feldman (1999a, 1999b).

35. *Op. cit.*

36. Rusbult, C.E. *et al.* (1988).

37. Turnley, W.H. et D.C. Feldman (1999a, 1999b).

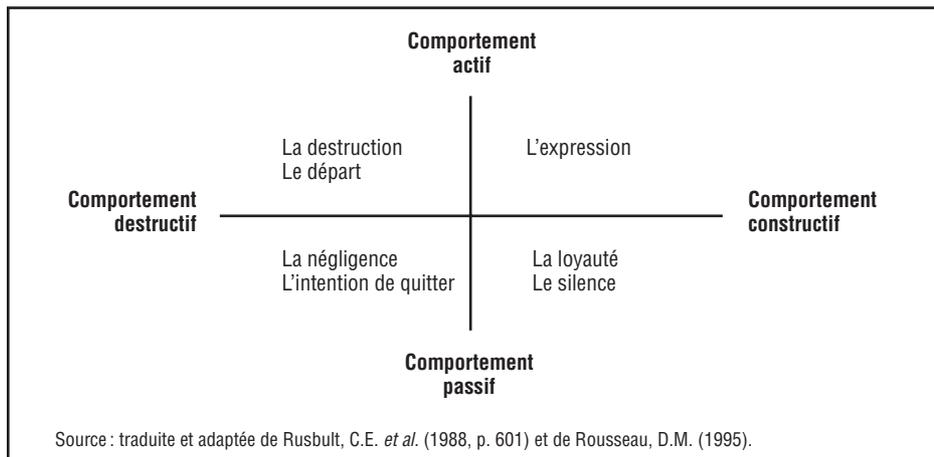
38. Rusbult, C.E. *et al.* (1988).

39. *Op. cit.*

l'aspect constructif de cette réaction peut sembler difficile à cerner à première vue, il faut comprendre que l'employé cherche à préserver sa relation avec son employeur⁴⁰. Par ailleurs, selon Rousseau, le silence est en quelque sorte une absence de réponse. Entendu comme la manifestation de la loyauté et l'évitement de tensions, le silence reflète que l'employé est prêt à endurer ou à accepter une situation qui lui est défavorable. Toutefois, si le silence peut signifier que l'employé est pessimiste (parce qu'il ne voit aucune solution à sa situation), il peut aussi être le reflet d'une attitude optimiste face à l'avenir (parce qu'il est en position d'attente de meilleures conditions)⁴¹. En tant que réponse passive mais constructive, le silence permet de préserver la relation d'emploi. Enfin, le silence est plus susceptible de se manifester lorsqu'il n'y a pas de mécanisme de plainte ou de communication dans l'organisation et que l'employé estime que sa valeur sur le marché du travail est faible. Les résultats de plusieurs recherches ont montré que la violation du contrat psychologique est reliée négativement à la loyauté organisationnelle⁴².

Figure 6.2

Une typologie des réactions individuelles à la violation du contrat psychologique



Finalement, précisons que le type et la force des réactions individuelles à la perception de rupture ou de violation du contrat psychologique varient selon les contextes. Par exemple, des individus qui ont des compétences recherchées

40. Rousseau, D.M. (1995).

41. Rusbult, C.E. *et al.* (1988).

42. Turnley, W.H. et D.C. Feldman (1999a, 1999b).

par les employeurs sont, devant une telle situation, enclins à quitter leur organisation pour une autre; des individus qui estiment avoir beaucoup investi dans leur emploi pourraient adopter, devant la possibilité de perdre des acquis, des comportements constructifs comme les suggestions et la loyauté; pour la même raison, les employés qui ont été jusque-là satisfaits de leur relation d'emploi pourraient tenter d'en rétablir l'équilibre; enfin, des individus moins mobiles ou représentant peu de valeur pour d'autres employeurs pourraient tenter de négocier les termes de leur contrat et examiner des solutions comme la préretraite⁴³.

6.4.3 La trilogie de l'engagement organisationnel de Allen et Meyer

Bien que l'engagement organisationnel soit conceptualisé de différentes façons, souvent complémentaires, parfois contradictoires, dans les écrits sur le comportement organisationnel, il est généralement compris comme un lien émotionnel que construit l'individu avec l'organisation et qui repose, entre autres choses, sur le partage de valeurs professionnelles et éthiques, le désir croissant de demeurer membre de l'organisation et la volonté tout autant croissante de contribuer au bon fonctionnement de l'ensemble⁴⁴. À cette conceptualisation de l'engagement organisationnel en tant que construit affectif s'ajoutent deux autres conceptions qui le présentent respectivement comme le coût de quitter l'organisation (composante de nécessité) et l'obligation professionnelle et éthique d'y rester (composante morale)⁴⁵. Considérant le contrat psychologique comme un construit social, Rouillard et Lemire⁴⁶ soulignent que chacune de ces dimensions de l'engagement organisationnel renvoie à la perception dynamique et contextuelle que l'individu développe de la relation qui le lie à son organisation. Autrement dit, il s'agit de l'évaluation nécessairement subjective que fait un individu de la situation dans laquelle il se trouve.

Selon cette trilogie de l'engagement organisationnel (voir le tableau 6.3), les individus dont l'**engagement** est dit **affectif** demeurent dans l'organisation parce qu'ils le souhaitent, ceux dont l'**engagement** est dit **de nécessité** y demeurent parce que le coût de la quitter semble trop élevé, et ceux dont l'**engagement** est dit **moral** demeurent en raison du poids des normes professionnelles et sociétales. En ce sens, seul l'engagement affectif se traduit par une réelle volonté de rester dans l'organisation, les engagements de nécessité et moral se traduisant, au contraire, par une obligation de rester, qu'elle soit financière, opportuniste ou stratégique (engagement instrumental, de continuité ou de nécessité), ou encore liée à l'éthique professionnelle et aux attentes sociétales (engagement normatif ou moral)⁴⁷. Ces trois dimensions illustrent, chacune à sa façon, que l'engagement

43. Rusbult, C.E. *et al.* (1988).

44. Meyer, J.P. et N.J. Allen (1988); Meyer, J.P. et L. Herscovitch (2001).

45. Meyer, J.P. *et al.* (1993); Meyer, J.P. et N.J. Allen (1991).

46. Rouillard, C. et L. Lemire (2003).

47. McDonald, D.J. et P.J. Makin (2000).

Encadré 6.1

Les principaux leviers de l'engagement organisationnel

L'analyse des résultats de douze (12) recherches sur l'engagement organisationnel menées entre 2001 et 2005¹ a permis d'identifier vingt-six (26) facteurs organisationnels qui agissent comme leviers de l'engagement organisationnel. Il a été démontré que les leviers émotionnels comme la relation personnelle avec le supérieur immédiat et le sentiment de fierté de travailler pour une organisation donnée ont un impact quatre fois plus grand sur l'effort volontaire au travail que les leviers rationnels comme le salaire et les avantages sociaux. Ces résultats concordent donc avec ceux de Frederick Herzberg qui a démontré que les facteurs d'hygiène comme un bon salaire, des bénéfices et des conditions de travail ne réussissent pas à motiver les employés, mais que leur absence contribue à leur insatisfaction. Proportionnellement, les employés qui ont le sentiment de se réaliser, qui croient avoir des possibilités d'avancement et qui obtiennent la reconnaissance de leur supérieur immédiat sont plus satisfaits de leur expérience de travail².

Leviers de l'engagement organisationnel	Descriptions
Confiance et intégrité	Le degré auquel l'employé croit que les membres du management se préoccupent du bien-être de leurs employés, disent la vérité, communiquent bien les messages, écoutent les employés et font un suivi en agissant, et adoptent des comportements qui correspondent aux buts et valeurs de l'organisation.
Nature du travail	Le contenu et l'aspect routinier de l'emploi ainsi que le degré auquel l'employé en tire une stimulation émotionnelle et mentale. Ce levier inclut les possibilités de participer à la prise de décision et l'autonomie dans le travail.
Harmonisation des performances individuelle et organisationnelle	Le degré auquel l'employé comprend les buts de l'organisation, est informé de la performance organisationnelle et, plus important encore, connaît l'impact de sa propre performance sur celle de l'organisation.
Occasions de développement de carrière	Le degré auquel un employé croit qu'il y a des possibilités futures de développement de carrière et de promotion à l'intérieur de l'organisation et, à un degré moindre, est informé d'un cheminement de carrière clairement défini.
Sentiment de fierté	Le degré d'estime de soi que l'employé éprouve du fait de travailler pour son organisation. Ce levier est relié à des comportements, par exemple, recommander l'organisation à des clients ou à des employés potentiels.
Influence des collègues/membres de l'équipe de travail	La signification de l'influence que peut avoir un collègue de travail sur le degré d'engagement organisationnel d'un employé.
Développement de l'employé	Le degré auquel un employé croit que l'organisation et les managers font des efforts pour développer ses habiletés/compétences.
Relation personnelle avec le supérieur immédiat	Le degré auquel un employé valorise sa relation avec son supérieur immédiat. Ce levier n'inclut pas les aspects reliés à la profession ou à l'emploi.

1. The Conference Board (2003); Towers Perrin (2003, 2005); Bates, S. (2004); Baumruk, R. (2004); Corporate Leadership Council (2004); Gubman, E. (2004); Oakley, J. (2005); Smythe, J. (2005); Walker Information, Inc. (2005).

2. The Conference Board (2006, p. 6-7).

organisationnel est un construit social qui, d'une part, reflète la relation dynamique entre l'individu et l'organisation et, d'autre part, influence la décision de l'employé de demeurer dans l'organisation.

Enfin, plusieurs caractéristiques individuelles et organisationnelles sont à l'origine du type d'engagement que développent les employés envers leur organisation⁴⁸. Ainsi, selon cette perspective, un **engagement organisationnel affectif** est souvent développé par des employés dont les expériences de travail sont conformes à leurs attentes. L'engagement est également dit affectif lorsque l'attachement d'une personne à son organisation repose sur un désir d'affiliation⁴⁹. Les principaux mécanismes de construction de l'engagement affectif sont alors l'identification à l'entreprise et l'attachement à ses valeurs. Quant à l'**engagement organisationnel de nécessité**, il se développe au fur et à mesure que les employés prennent conscience des bénéfices accumulés dans leur organisation et des coûts engendrés par la décision de la quitter ou encore du peu de possibilités d'emploi comparable dans d'autres organisations. L'attachement d'une personne à son organisation est alors fondé sur sa perception des coûts qu'elle devra supporter en cas de départ de l'organisation qui l'emploie⁵⁰. Enfin, l'**engagement organisationnel moral** tient à un processus de socialisation qui crée chez les employés une forme d'obligation éthique ou de sens de la réciprocité envers l'organisation devant les bénéfices liés à la loyauté organisationnelle, comme le développement des habiletés et des compétences à travers des activités de formation continue offertes et défrayées par l'organisation. Autrement dit, comme le précise Paillé⁵¹, l'attachement d'un individu peut émaner d'un sentiment d'obligation résultant à la fois de l'internalisation des normes organisationnelles par le processus de socialisation et de l'obtention de bénéfices dont il se croit redevable à l'organisation (norme de réciprocité).

Tableau 6.3

Les éléments constitutifs de l'engagement organisationnel individuel

Dimensions	Sources	Nature de l'adhésion
Engagement affectif	Identification à l'organisation Valeurs partagées	Volontaire
Engagement de nécessité (ou encore instrumental ou de continuité)	Coût de quitter l'organisation élevé Mobilités interne et externe réduites	Obligatoire
Engagement moral (ou encore normatif)	Éthique professionnelle Attentes sociétales	Obligatoire

Source : adapté de Rouillard, C. et L. Lemire (2003, p. 4).

48. Meyer, J.P. *et al.* (1993).

49. Paillé, P. (2006, p. 316).

50. *Op. cit.*, p. 315-316.

51. *Idem*, p. 316.

LOCUTIONS ET MOTS CLÉS

Rupture – violation – relation d'échange – équilibre – déséquilibre – engagement organisationnel affectif – engagement organisationnel instrumental – engagement organisationnel moral – départ de l'organisation – moyens d'expression – négligence – destruction – loyauté – silence

QUESTIONS DE RÉFLEXION

1. Votre employeur (actuel ou potentiel) vous a-t-il fait des promesses?
2. Selon vous, dans quelle mesure votre employeur est-il capable de tenir ses promesses envers vous?
3. Percevez-vous un sentiment de rupture ou de violation de vos conditions de travail?
4. Si vous êtes à la recherche de votre premier emploi, avez-vous l'impression que les administrations publiques ont violé les contrats psychologiques qui les lient à leurs employés?
5. Selon vous, les attitudes et les comportements de certains fonctionnaires (comme le cynisme, le désabusement, la négligence, l'absence de loyauté et l'insatisfaction) émanent-ils, en totalité ou en partie, de la rupture ou de la violation du contrat psychologique?
6. Selon vous, le concept d'équilibre de la relation d'échange de Shore et Barksdale (1998) est-il viable dans les administrations publiques?
7. Quel type d'engagement manifestez-vous envers votre employeur actuel? Pourquoi?
8. Si vous êtes à la recherche de votre premier emploi, quel type d'engagement avez-vous l'intention de développer envers votre employeur? Autrement dit, quel type de contrat psychologique vous intéresse?
9. Selon vous, quels éléments de la relation d'emploi constituent réellement un levier de l'engagement organisationnel dans les administrations publiques?

LECTURES SUGGÉRÉES

- Conway, N. et R.B. Briner (2005). *Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research*, New York (NY), Oxford University Press.
- Rouillard, C. et L. Lemire (2003). «Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel: une exploration empirique», *Management international/International Management/Gestion internationale*, vol. 7, n° 4, été, p. 1-17.
- Gérin, P.-É. (2003). *Valorisons-nous l'employabilité de nos employés? Sensibilisation au concept de contrat psychologique de travail et situation particulière de la Mairie de Caen (France)*, Rapport de stage, ENAP.

CHAPITRE

7

La perspective systémique des relations d'emploi

Bamberger et Meshoulam¹ présentent le système des relations d'emploi non pas comme un simple amalgame d'activités de gestion des ressources humaines destinées à susciter la conformité des employés aux politiques et normes organisationnelles², mais plutôt comme un sous-système relié aux activités de gestion stratégique ayant pour but d'établir, de respecter et de renforcer les aspects tangibles et intangibles du contrat psychologique qui

-
1. Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 133-165).
 2. Voir Milkovitch, G.T. et J.W. Boudreau (1991, p. 568), cités par Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 134).

émerge de la relation d'emploi. En ce sens, le sous-système des relations d'emploi englobe un large éventail de stratégies de ressources humaines ayant trait 1) au contrôle et à la coordination du travail, 2) à l'identification des employés à leur organisation, et 3) à l'harmonisation des besoins organisationnels et individuels d'équité et de conformité aux règlements liés au travail. Les stratégies choisies constituent les fondements de la compréhension, de l'interprétation et, éventuellement, de l'intériorisation par les employés des éléments de leur relation d'emploi ou, autrement dit, de leur contrat psychologique de travail.

Toutefois, pour bien comprendre la perspective systémique des relations d'emploi, il est utile de commencer par bien saisir le système dont il découle, à savoir celui de la gestion des ressources humaines. Par voie de conséquence, nous commencerons ce chapitre par une description détaillée du système de gestion des ressources humaines. Nous passerons ensuite à l'examen de la typologie des stratégies de ressources humaines *idéales* de Bamberger et Meshoulam qui, selon les chercheurs, offre un point de référence théorique pour évaluer et comprendre des phénomènes observables³.

Nous verrons également que les façons dont les organisations s'attendent à ce que les employés s'acquittent de leurs tâches se trouvent maintenant plus au cœur des nouveaux systèmes de relations d'emploi axés sur l'efficacité organisationnelle et l'habilitation des employés que dans les systèmes de relations d'emploi traditionnels⁴.

7.1

LE SYSTÈME DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Partie constitutive du système de maintenance de l'organisation, la gestion des ressources humaines, dont la figure 7.1 représente un modèle systémique, constitue un moyen fondamental de participer à la conception, d'implanter et d'évaluer une stratégie⁵ de ressources humaines⁶.

7.1.1 La description du système

Le tableau 7.1 montre un résumé des composantes du système dont voici une description plus détaillée.

3. Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 39).

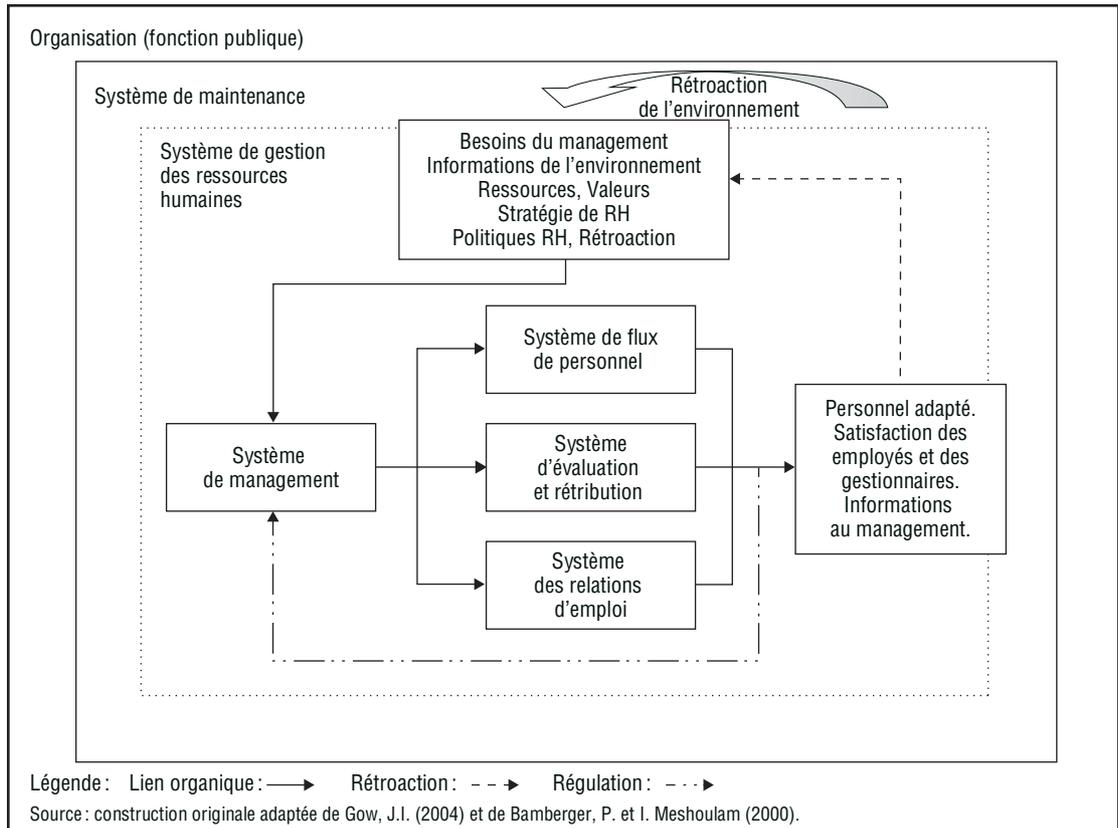
4. Osterman, P. (1995).

5. **Stratégie** signifie avant tout *ensemble de décisions coordonnées* et le qualificatif **coordonnée** s'y applique lorsque le sommet de l'organisation diffuse ses décisions à tous les niveaux.

6. Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 5).

Figure 7.1

Le système de gestion des ressources humaines



7.1.2 La finalité de la gestion des ressources humaines

La capacité de l'organisation à s'adapter à un changement est liée directement à l'aptitude des personnes qui en font partie à réagir selon un mode prédéfini⁷ conçu en principe pour préserver la finalité du système. La nature et le

7. Guérin, G. et T. Wils (2002, p. 14); Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 4). Le travail en équipe, des techniques de résolutions de problèmes, l'autonomisation, la gestion du risque, les communautés de pratique sont des exemples d'éléments d'un mode prédéfini de réaction à une demande imprévue, par opposition à un cahier de procédures qui dicte la marche à suivre.

Tableau 7.1

Une description du système de gestion des ressources humaines

Élément du système	Description
Environnement externe au SRH	Environnement externe à l'organisation, la fonction publique, le système de maintenance, etc.
Environnement interne au SRH	Les organes internes de l'organisation, les relations interdépartementales, le climat organisationnel, les gestionnaires, les employés, les professionnels RH, etc.
Système intrant	Les besoins du management et de la haute direction, les informations de l'environnement externe, les ressources, les valeurs RH, la stratégie de RH, les politiques RH, la rétroaction, etc.
Système de management	L'organe de coordination du système GRH, haute direction, gestionnaires intermédiaires, professionnels RH, etc.
Système de flux de personnel	Le recrutement, la sélection et l'embauche du personnel, la mobilité, le développement de la carrière et la planification RH, etc.
Système d'évaluation et de rétribution	La gestion du rendement, la rémunération et la récompense, les avantages sociaux, etc.
Système des relations d'emploi	Les relations de travail, la mise en œuvre de la production, la gestion de la culture organisationnelle*, etc.
Système extrant	Personnel adapté, relations publiques, sondages sur la satisfaction, les rapports et statistiques sur l'état de la main-d'œuvre, etc.
Rétroaction	Besoins des employés, niveau d'adaptation des personnes aux besoins organisationnels, écart entre le besoin organisationnel et le niveau d'adaptation réel, statistique de rendement des personnes, etc.
Régulation	Données sur l'état des paramètres du système, valeurs des indicateurs d'efficience, etc.
Lien organique	Principal flux de circulation de l'information, de la matière ou de l'énergie (ressources).

* Ensemble de valeurs, d'attitudes et de modes de fonctionnement qui caractérisent une organisation et qui influencent les pratiques de ses membres (Office québécois de la langue française, 2006).

Sources : construction originale inspirée de Gow, J.I. (2004) et de Hodge, B. *et al.* (2003, p. 15).

délaï de la réaction dépendraient du niveau de préparation des personnes à répondre en tout temps à une demande quelconque en provenance d'abord de l'environnement externe de l'organisation, puis de son environnement interne ; la bonne personne au bon endroit au bon moment qui prend la bonne décision ou qui adopte le bon comportement serait alors dite adaptée⁸.

8. Définition du terme **adaptation** : (Domaine : administration publique) Action, pour une organisation, de modifier une conduite, une situation ou des règles en fonction de l'évolution du milieu, de conditions nouvelles ou d'une situation particulière. (Domaine : psychologie) Capacité de flexibilité comportementale et d'ajustement personnel en fonction de diverses situations (Office québécois de la langue française, 2006).

Or, dans un contexte de changement continu et d'incertitude où prévoir toutes les situations apparaît illusoire, l'organisation doit s'en remettre à la personne après avoir mis en œuvre un ensemble de moyens qui lui permettent d'atteindre un niveau de préparation suffisant afin d'obtenir le résultat attendu. Cet ensemble de moyens se nomme stratégie de ressources humaines⁹. En fait, cette stratégie pourrait correspondre au processus d'adaptation¹⁰ de l'organisation à son environnement externe, car elle favorise l'émergence d'une capacité d'adaptation en continu chez son personnel.

La finalité de la gestion des ressources humaines serait donc de développer la capacité d'adaptation du personnel de l'organisation, alors que le management agirait stratégiquement pour soutenir¹¹ cette fin.

7.1.3 L'environnement externe

Puisque l'organisation est un système ouvert¹², tous les systèmes au-dessus du système de gestion des ressources humaines deviennent son environnement externe, nommément le système de maintenance¹³, le système de l'organisation et l'environnement externe¹⁴.

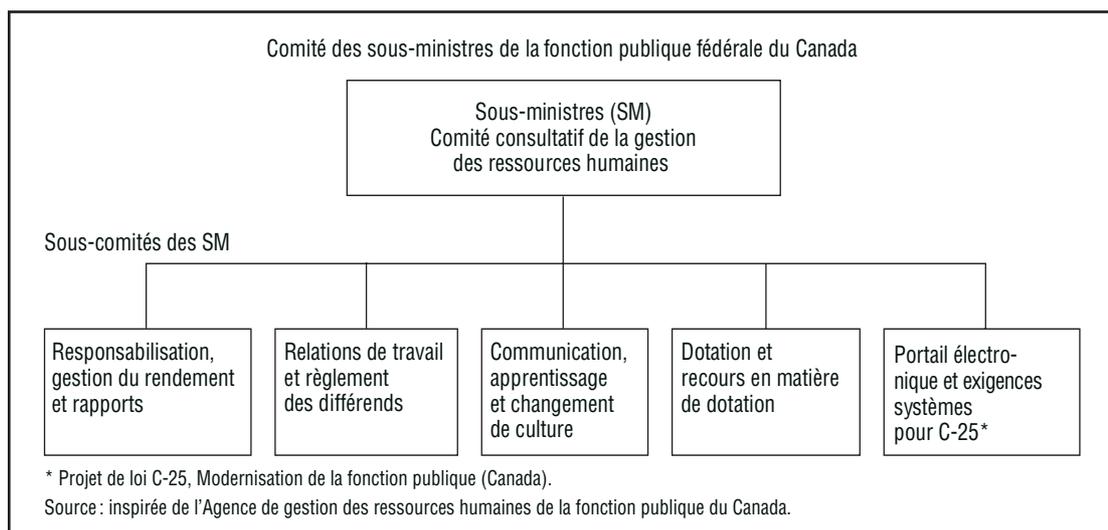
7.1.4 L'environnement interne

Les organismes centraux de l'organisation élaborent au plus haut niveau la stratégie de ressources humaines en réponse aux demandes ou en conjonction avec leurs dirigeants politiques¹⁵. Puis par exemple, comme le montre la figure 7.2, les sous-ministres¹⁶ en comité et leurs sous-comités diffusent la stratégie aux échelons inférieurs des ministères et organismes. En ce sens, les plus hauts dirigeants de l'organisation sont les premiers intervenants du système de gestion des ressources humaines.

-
9. Guérin, G. et T. Wils (2002, p. 15).
 10. Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 5).
 11. *Op. cit.* (2000, p. 59, 64); Guérin, G. et T. Wils (2002, p. 20).
 12. Voir chapitre 3.
 13. Voir la figure 3.2 du chapitre 3.
 14. Voir chapitre 3.
 15. Dans le secteur privé, il peut s'agir d'un conseil d'administration ou d'un comité de la haute direction; au fédéral, citons le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Bureau du Conseil privé qui sont les pendants administratifs respectivement du président du Conseil du Trésor et du premier ministre. Vous noterez que le ministre des Finances et le président du Conseil privé sont membres d'office du Conseil du Trésor, mais que toute stratégie de ressources humaines sera soumise à des contraintes budgétaires et résultera d'une décision du Cabinet.
 16. Donc les chefs administratifs des ministères. Selon le type d'organisme fédéral, les présidents ou directeurs généraux font partie des sous-ministres (Bureau du vérificateur général du Canada, 2005).

Figure 7.2

Comité consultatif des sous-ministres chargé de la gestion des ressources humaines



Outre la liste énoncée au tableau 7.1, la pénétration de l'information aux échelons inférieurs¹⁷, les relations de travail, la culture organisationnelle, le style de leadership des gestionnaires, le niveau de motivation des personnes et les relations interpersonnelles font tous partie de l'environnement interne. Ces éléments de l'organisation ont tous un effet sur le fonctionnement du système de gestion des ressources humaines et interagissent avec la stratégie de ressources humaines. Cela montre à quel point la gestion des ressources humaines est complexe et combien il peut être difficile de prédire les résultats de la stratégie et les extrants du système.

7.1.5 Les intrants

Dans une organisation hiérarchisée, bureaucratique et codifiée comme une grande organisation privée ou la fonction publique fédérale du Canada, nonobstant l'évolution des dernières années, le système de gestion des ressources humaines reçoit des mandats formatés par le management. Outre la coloration venant de la culture et des valeurs organisationnelles, la

17. Bureau du vérificateur général du Canada (2005, paragraphe 3.81).

mission, les buts et les objectifs avec lesquels la gestion des ressources humaines doit composer résultent de la *lecture* et de l'interprétation que la haute direction fait de l'environnement externe à l'organisation.

7.1.6 Le système de management

Les personnes qui ont à s'assurer que les décisions concernant le système de gestion des ressources humaines soient effectivement exécutées et que les résultats obtenus correspondent aux prévisions font partie de l'organe de management. Gestionnaires pour la plupart, répartis à tous les niveaux et départements de l'organisation, y inclus la haute direction, et professionnels des ressources humaines ont à rendre compte du bon fonctionnement du système en se fiant à des informations paramétriques et évaluatives que leur fournissent les réseaux de communication, et souvent leurs contacts sur le terrain.

7.1.7 Le système de flux de personnel

Modelé par la stratégie de ressources humaines et véhiculant les concepts de quantité, de mouvement et d'évolution, le flux de personnel accompagne l'individu tout au long de son parcours dans une organisation et comprend le recrutement, la sélection et l'embauche, la mobilité, le développement de carrière et la planification¹⁸. Porte d'entrée et fournisseur du matériau primordial de l'organisation, ce système verra ses principales fonctions assumées autant par des gestionnaires et des comités que par des professionnels des disciplines de la gestion des ressources humaines.

7.1.8 Le système d'évaluation et de rétribution

Relié par essence au contrôle et à la motivation des personnes, le système d'évaluation et de rétribution permet à l'organisation d'exprimer sa reconnaissance envers ses membres et de stimuler l'ardeur au travail de ses fonctionnaires en gérant le rendement, en versant des salaires et des primes et en offrant des avantages concurrentiels¹⁹.

7.1.9 Le système des relations d'emploi

Cœur de l'organisation, ce système essentiel fournit à l'organisation son énergie et sa substance en permettant aux humains de coexister en ce lieu de l'organisation tout en se réalisant et en donnant du sens à leur travail²⁰.

18. Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 66 et 67).

19. *Op. cit.*

20. *Ibid.*

7.1.10 Les extrants

En principe, un système de gestion des ressources humaines effectif fournit à l'environnement des employés capables de satisfaire aux exigences que le management, l'actionnaire ou le citoyen manifestent. Mais pour connaître l'état de conformité aux besoins, le système de management questionne l'environnement au moyen de diverses méthodes de sondage et d'évaluation. Éventuellement, l'information revient à l'entrée du système qui répond, après analyse, par des ajustements internes et des rapports distribués à nouveau dans l'environnement, y inclus parfois jusqu'au grand public.

7.1.11 Les réseaux de communication

Les réseaux de communication doivent relever un défi technique et administratif de taille : recueillir de l'information sur le niveau d'adaptation des membres du personnel et l'état de la satisfaction des employés et des gestionnaires à un rythme qui permette au système de réagir assez vite pour corriger les lacunes à temps.

7.2

LA TYPOLOGIE DES PRINCIPALES STRATÉGIES DE RESSOURCES HUMAINES DE BAMBERGER ET MESHOULAM

Bamberger et Meshoulam proposent une typologie à quatre états en croisant deux critères de classification qui permettent de mettre en évidence quatre modèles stratégiques de ressources humaines dont la pertinence ne peut être contestée²¹ : 1) la considération que l'on a des ressources humaines : les considère-t-on comme un actif dans lequel il faut investir, ou comme un bien de consommation que l'on peut se procurer sur le marché du travail à volonté ? 2) le contrôle de la main-d'œuvre et le degré d'autonomie qui lui est consenti dans l'accomplissement de ses tâches : par exemple, les tâches sont-elles prescrites et contrôlées étroitement, ou bien les employés ont-ils une certaine latitude dans l'organisation de leur travail, et sont-ils évalués seulement en vertu des résultats ? Autrement dit, ce modèle permet de réconcilier deux dimensions, celle de l'acquisition et de la rétention des ressources humaines (marché interne vs marché externe), et celle de la nature du contrôle exercé par l'organisation (sur les processus vs sur les résultats)²². Toutefois, aucune de ces deux approches dichotomiques prise isolément (ni celle de l'acquisition des ressources humaines et ni celle du contrôle) ne réussit à fournir un cadre de référence complet des variantes clés de la stratégie de ressources humaines. Ces dimensions doivent nécessairement être examinées de façon croisée, comme le révèle la figure 7.3.

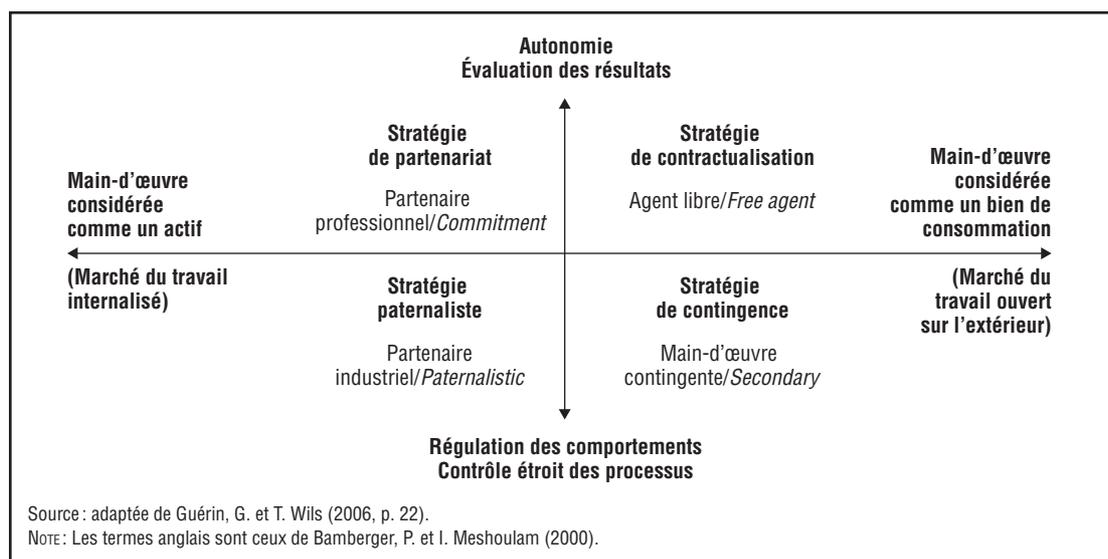
La première dimension, celle de l'acquisition des ressources humaines, concerne deux aspects : à quel point l'organisation souhaite développer les compétences de ses employés (marché interne) et, à l'opposé, à quel point elle

21. Guérin, G. et T. Wils (2006, p. 21-22).

22. Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 58-60).

Figure 7.3

Typologie des stratégies de ressources humaines de Bamberger et Meshoulam (2000)



préfère acquérir ses ressources humaines sur le marché du travail (marché externe)²³. La seconde dimension, celle du contrôle, concerne le degré auquel l'organisation désire contrôler les comportements de ses employés, particulièrement leur conformité aux processus de base standardisés et, à l'opposé, celle de l'autonomie concerne le degré auquel elle préfère se concentrer sur l'alignement des intérêts organisationnels et individuels et s'assure ainsi que les employés mettent leurs compétences au service d'intérêts communs. La combinaison de ces deux dimensions donne lieu à **quatre stratégies principales** de ressources humaines²⁴. La stratégie de partenariat (ou de partenaire professionnel) et la stratégie de contingence (ou de main-d'œuvre contingente) semblent être les plus fréquentes dans les organisations. La stratégie de contractualisation²⁵ et la stratégie paternaliste

23. Dans les écrits, ces deux stratégies sont indiquées comme *the make-or-buy aspects of HR strategy* – voir, par exemple, Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 59). Les locutions françaises de Guérin, G. et T. Wils (2006, p. 22-23) sont : les **stratégies favorisant l'investissement dans le capital humain** et les **stratégies favorisant la flexibilité** – voir l'encadré 7.1 plus loin dans cette partie.

24. Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 60-62).

25. La traduction littéraire de *free agent* est **acteur libre** ou **travailleur indépendant**. Toutefois, ces expressions sont fréquemment utilisées pour expliquer les stratégies individuelles dans le processus de carrière – voir, par exemple, Dany, F. (2004, p. 341). Comme il s'agit ici des stratégies de ressources humaines organisationnelles, nous préférons utiliser l'expression **stratégie de contractualisation** qui signifie bien que les organisations qui recherchent la flexibilité numérique des effectifs et veulent utiliser des compétences spécifiques à court terme engageant, sur le marché du travail externe, des agents libres ou des travailleurs indépendants.

Encadré 7.1

**Les modèles stratégiques de ressources humaines
de Bamberger et Meshoulam (2000) selon Guérin et Wils (2006)****Les modèles stratégiques de ressources humaines favorisant
l'investissement dans le capital humain**

Si elle considère les ressources humaines comme un actif dans lequel elle doit investir pour avoir les compétences spécifiques dont elle a besoin, il est probable que l'organisation tentera de préserver son capital humain en lui accordant la sécurité d'emploi et en tentant de s'attacher l'employé à long terme par un contrat psychologique de type relationnel (basé sur l'adhésion et l'identification aux valeurs organisationnelles). Si, en plus, le travail est complexe et difficile à standardiser (ce qui est souvent le cas dans un environnement de plus en plus complexe et turbulent), cet attachement organisationnel sera très utile, car il permettra – si l'employé est compétent et bien informé – de le responsabiliser puisqu'il a déjà intériorisé les valeurs organisationnelles et sera *ipso facto* en mesure d'aligner ses actions et ses comportements sur les besoins organisationnels (sans contrôle étroit, sinon celui de ses résultats). C'est le modèle du partenaire professionnel (*commitment*) qui favorise le développement de la carrière, la dotation interne, la mobilité selon les besoins de l'employeur, le recrutement ciblé, la sélection de type culturel (plutôt que technique), l'accent sur l'équité interne, la rémunération au mérite, les avantages sociaux, l'aide extensive aux employés, la communication, les systèmes d'expression et la résolution de conflits à l'interne.

Par ailleurs, si le travail est moins complexe, comme c'est fréquemment le cas dans un environnement plus stable, l'employeur aura tendance à décomposer le travail, à le définir étroitement, à réguler les comportements, ce qui permet le contrôle direct ainsi que l'interchangeabilité des employés. Ici, la stabilité du processus de production repose sur l'organisation du travail et non sur les compétences des employés comme dans le modèle du partenaire professionnel. Ici, les compétences des employés sont limitées, mais l'organisation leur accorde la sécurité d'emploi, rémunère l'ancienneté, accorde de nombreux avantages sociaux et préserve l'équité interne, l'expression et la résolution des griefs. Elle reçoit, en échange, la loyauté, une certaine mobilité et un certain développement des compétences. Toutefois, dans la mesure où le travail est peu complexe, la main-d'œuvre interchangeable et la stabilité du processus de production assurée par les modes d'organisation du travail, l'organisation pourrait se passer d'accorder de tels avantages à ses employés. Ce modèle paternaliste (ou encore industriel) est qualifié d'hybride ou de transitoire.

Ces stratégies ont des avantages, comme les salaires internalisés, l'amortissement des coûts de formation, la réduction des coûts de contrôle et de supervision, une meilleure efficacité de la dotation, mais elles ont aussi des inconvénients, comme les coûts et la rigidité. Par exemple, des procédures et mécanismes administratifs nécessaires au règlement de griefs et à l'équité interne ont également un prix non seulement en argent, mais aussi en délais et inflexibilités de toutes sortes; la sécurité d'emploi

sont moins fréquentes parce qu'il s'agit de *stratégies de transition*²⁶ que les organisations adoptent lorsqu'elles s'apprentent à passer d'une stratégie dominante à une autre. Chaque stratégie sera examinée en détail dans le chapitre suivant.

26. Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 63).

Encadré 7.1 (suite)

peut mettre l'organisation en mauvaise posture dans un contexte où la demande fluctue ou baisse dangereusement. Lorsque les inconvénients dépassent les avantages, les organisations se tournent vers les modèles stratégiques favorisant la flexibilité.

Les modèles stratégiques favorisant la flexibilité

En privilégiant une stratégie d'externalisation, les organisations cherchent les compétences dont elles ont besoin sur le marché externe plutôt que de les développer à l'interne. Pour être compétitives, elles devront se préoccuper d'équité externe et payer les salaires demandés par le marché. Mais elles pourront tout de même réaliser des économies, par exemple sur la formation externalisée et sur la masse salariale variable selon les besoins de l'organisation. Une telle modulation de la main-d'œuvre favorise la réactivité, l'adaptation aux cycles économiques, et permet à l'organisation de profiter de certaines occasions qui se présentent abruptement. En l'absence de continuité dans la relation d'emploi, l'attachement des employés risque d'être plus calculé qu'affectif, mais l'implication à court terme peut être aussi forte si la rémunération et les avantages sociaux sont à la hauteur.

Bamberger et Meshoulam présentent deux modèles stratégiques selon l'importance du travail effectué par la main-d'œuvre et la difficulté de l'organiser d'une manière rigide et de le contrôler. Dans le cas des tâches complexes, il devient préférable d'engager des experts ou professionnels autonomes pour faire face aux incertitudes du processus de travail plutôt que de tenter de vouloir organiser scientifiquement un processus impossible à prévoir et à décomposer. Une grande autonomie sera laissée à ces employés qui seront récompensés selon les résultats. Mais ils seront entièrement responsables de leur formation et de leur développement de carrière. Ils seront engagés selon les besoins, souvent temporaires, et aux prix du marché, souvent élevés. Il s'agit du modèle du *free agent*, qui rappelle l'ancien modèle de *craft* d'Osterman (1987) que l'on trouve particulièrement dans les entreprises de technologie de pointe, les organisations innovatrices ou virtuelles. Si le travail est moins complexe et plus prévisible, la stratégie privilégiera l'organisation du travail pour standardiser les comportements, simplifier le travail et éviter les interruptions du processus de production ou de service, et on misera sur une main-d'œuvre uniforme, peu qualifiée et facilement accessible sur le marché externe, tout en contrôlant les coûts et en stimulant la performance (contrats à court terme, renouvellement fréquent de la main-d'œuvre, contrôle étroit, prime de rendement).

Dans les organisations où les stratégies d'internalisation et d'externalisation coexistent, le désir de quitter le marché secondaire (associé à la stratégie d'externalisation) pour passer dans le marché primaire (associé à la stratégie d'internalisation) sera un stimulant important.

Source : tiré de Guérin, G. et T. Wils (2006, p. 22-23).

En outre, l'encadré 7.1 offre une synthèse intéressante du modèle de Bamberger et Meshoulam. Par voie de conséquence, seules les principales caractéristiques sont décrites ici.

La **stratégie de partenariat** est plus fréquente dans les organisations dont l'environnement est turbulent et où les tâches sont complexes et difficiles à standardiser. Le management ne peut alors que s'en remettre aux employés pour faire face aux incertitudes des processus de transformation. Pour s'assurer

que les employés travailleront bien dans le sens des objectifs organisationnels, les managers doivent développer une relation d'échange basée sur les principes du marché du travail interne (c'est-à-dire focalisation sur la formation et le développement des employés, le recrutement interne et l'équité interne).

La **stratégie de contingence** est plutôt celle des organisations dont la valeur concurrentielle repose sur la répétition de processus de transformation stables et peu coûteux. L'incertitude est contrôlée par des processus de transformation qui requièrent des comportements spécifiques qui risquent peu de mener à des pannes de production. La focalisation est donc mise sur le contrôle des comportements ou des processus, et l'effort au travail est encouragé par la surveillance des supérieurs immédiats et des niveaux de salaires adéquats. Toutefois, de tels systèmes sont faciles à imiter, ce qui force les organisations à compter sur l'efficacité de la main-d'œuvre comme source complémentaire d'avantage compétitif.

La **stratégie de contractualisation** est celle par laquelle l'organisation s'adjoint des experts pour tenter d'éliminer l'incertitude liée aux processus de transformation. Ces experts jouissent d'une grande autonomie dans l'accomplissement de leurs tâches. Il est clair que les organisations s'appuient ici sur une main-d'œuvre externe hautement spécialisée (p. ex., des ingénieurs indépendants engagés à contrat dans la construction des routes dont on requiert les services au besoin). Des niveaux de salaire concurrentiels doivent être offerts à ce type de main-d'œuvre.

La **stratégie paternaliste**, tout comme la stratégie de contingence, s'appuie sur des comportements des employés pour tenter d'éviter les pannes de production, mais toutefois sur le marché interne pour maintenir le rythme de production. En outre, les organisations qui adoptent une stratégie paternaliste offrent des occasions aux employés de développer leurs compétences de base (interdisciplinarité, équipes de travail), ce qui leur procure une source additionnelle d'avantage compétitif. Elles fournissent également des garanties d'emploi et une gamme d'avantages sociaux basés sur l'ancienneté.

Par ailleurs, des chercheurs ont identifié un large éventail d'objectifs que les systèmes de ressources humaines devraient viser. Selon Bamberger et Meshoulam, ce sont les travaux de Dyer et Holder²⁷ qui fournissent les finalités stratégiques de ces systèmes les plus complètes. Selon ces derniers, les finalités des systèmes de ressources humaines varient en fonction de **quatre dimensions**.

1. Le niveau de **contribution** attendu de l'employé : contribution étroite, bien spécifiée et stable *versus* contribution large, ambiguë et dynamique.
2. La nature de la **composition** de la main-d'œuvre : le ratio de supervision, les types de compétences.

27. Dyer, L. et G.W. Holder (1988), cités par Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 62).

3. Le niveau de **compétences** des employés souhaité : les niveaux de connaissances et d'habiletés de base des employés.
4. Le niveau de **partenariat** attendu des employés : le degré auquel les intérêts des individus sont alignés sur ceux du management.

À ce modèle, Bamberger et Meshoulam ajoutent **deux autres dimensions**.

5. **L'agilité** (ou encore la souplesse ou la flexibilité) : le degré auquel les systèmes de ressources humaines sont en mesure de répondre aux changements provoqués par l'environnement ; précisons que l'agilité ne constitue pas une priorité de la production de masse dont la stratégie est enracinée dans une logique de stabilité ; elle est plutôt une finalité du système de ressources humaines d'une organisation qui focalise sur le développement des habiletés des employés (interdisciplinarité et résolution de problèmes), sur l'externalisation pour les tâches non critiques et sur la rémunération variable.
6. **L'alignement** : le degré de synergie entre les différentes composantes du système de ressources humaines. Accorder la priorité à cette synergie est caractéristique des organisations qui perçoivent leur système de ressources humaines comme une source potentielle d'avantages compétitifs. Lorsque les éléments du système de ressources humaines sont étroitement liés, ils deviennent relativement immobiles (c'est-à-dire non transférables dans une autre organisation) et ambigus (donc, difficiles à copier pour un compétiteur), ou les deux. Le développement de la synergie est toutefois parfois dispendieux, ce qui amène des organisations à se replier sur d'autres finalités comme sources d'avantages compétitifs, comme les économies d'échelles.

Le tableau 7.2 présente les quatre principales stratégies de ressources humaines de Bamberger et Meshoulam, qui se distinguent les unes des autres à l'aide des cinq finalités stratégiques décrites ci-haut. Par exemple, alors qu'une stratégie de contingence vise une contribution relativement étroite, bien spécifiée et stable, la stratégie de partenariat vise une contribution relativement large, ambiguë et dynamique. Alors que la stratégie de partenariat inclut, en ce qui a trait à la composition de la main-d'œuvre, l'acquisition et la rétention d'une main-d'œuvre qualifiée, prête et intéressée à réaliser des tâches multiples et à travailler sous un niveau de supervision très limité, la stratégie de contingence inclut plutôt l'acquisition d'une main-d'œuvre non coûteuse et prête à travailler sous une supervision relativement étroite. Alors que la stratégie de partenariat focalise sur le degré auquel les intérêts individuels sont alignés avec ceux du management, la stratégie de contingence met peu ou pas du tout l'accent sur l'habilitation des employés. Finalement, l'alignement est plus important pour les organisations qui ont adopté une stratégie de partenariat ou une stratégie de contingence que pour celles qui ont opté pour une stratégie paternaliste ou une stratégie de contractualisation.

Tableau 7.2

Une typologie des principales stratégies de ressources humaines (SRH): les finalités

Finalités	SRH – contingence	SRH – paternalisme	SRH – contractualisation	SRH – partenariat
Contribution	<ul style="list-style-type: none"> • Très faibles niveaux d'initiative et de créativité. • Attentes de performance faibles. • Contrôle étroit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un certain niveau d'initiative et de créativité. • Attentes de performance modérées et stables. • Contrôle étroit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveaux élevés d'initiative et de créativité. • Attentes de performance élevées et relativement stables. • Auto-management. 	<ul style="list-style-type: none"> • Très hauts niveaux d'initiative et de créativité. • Attentes de performance élevées. • Auto-management.
Composition	<ul style="list-style-type: none"> • Très faible nombre d'employés. • Noyau d'employés protégé (sécurité/stabilité d'emploi). • Faible diversité d'habiletés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'employés suffisant (principalement du personnel clé). • Diversité d'habiletés modérée. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible nombre d'employés (personnel clé et périphérique). • Diversité d'habiletés très élevée. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'employés suffisant (personnel clé et périphérique). • Diversité d'habiletés élevée.
Compétence	<ul style="list-style-type: none"> • Adéquate. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adéquate. 	<ul style="list-style-type: none"> • Très élevée. 	<ul style="list-style-type: none"> • Élevée.
Partenariat/habilitation	<ul style="list-style-type: none"> • Limité(e). • Attachement organisationnel instrumental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modéré(e). • Attachement organisationnel à la fois instrumental et affectif. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible. • Identification au travail et au poste occupé. 	<ul style="list-style-type: none"> • Élevé(e). • Attachement organisationnel affectif.
Agilité (souplesse/flexibilité)	<ul style="list-style-type: none"> • Très élevée. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitée. 	<ul style="list-style-type: none"> • Élevée. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modérée.
Alignement	<ul style="list-style-type: none"> • Élevé. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Élevé.

Source : traduit de Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 64).

Bamberger et Meshoulam proposent ensuite d'examiner les stratégies de ressources humaines à l'aide des sous-systèmes de ressources humaines. L'analyse de ces sous-systèmes permet de prêter attention à un plus grand nombre d'activités et de capturer les synergies propres à chacune des politiques et pratiques qui sont, par ailleurs, également reliées entre elles. Ce type d'analyse offre dès lors aux chercheurs un mécanisme leur permettant d'examiner un très grand nombre d'activités reliées à la fonction ressources humaines, sans pour autant occulter l'impact des autres fonctions de l'organisation.

Le tableau 7.3 présente les trois sous-systèmes de ressources humaines examinés selon la stratégie de ressources humaines adoptée par l'organisation²⁸.

1. Le **sous-système de flux de personnel**: il inclut des activités de ressources humaines telles que le recrutement, la sélection, le placement, la mobilité interne et externe des employés, le développement de la carrière des employés, la formation et le développement des compétences, la planification des ressources humaines.
2. Le **sous-système d'évaluation et de rétribution**: il inclut des pratiques de ressources humaines telles que l'évaluation de la performance, la rémunération et les avantages sociaux.
3. Le **sous-système des relations d'emploi**: il inclut des activités de ressources humaines telles que les relations industrielles et les relations d'emploi, les processus de travail, l'emploi, le design de la tâche et la culture du management.

7.3

LES LIENS ENTRE LE SYSTÈME DES RELATIONS D'EMPLOI ET LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Rousseau et Wafe-Benzoni²⁹ définissent le contrat psychologique comme l'ensemble de « croyances que les individus entretiennent à l'égard des conditions de leur relation d'emploi [...] qui affectent le comportement des employés envers [...] les collègues de travail et qui influencent aussi leur engagement envers l'organisation ». Trois types de contrat psychologique peuvent alors être identifiés, chacun représentant à sa façon la culture de l'organisation: le contrat transactionnel, le contrat relationnel et le contrat équilibré.

Selon les auteurs, le **contrat transactionnel**, qui focalise sur le court terme, est créé dans une relation d'échange instrumentale: les obligations mutuelles des deux parties sont étroites, spécifiques et temporaires. Par ailleurs, le **contrat relationnel** focalise sur une relation d'emploi complexe, affective et à long terme. Cette relation comprend des échanges réciproques sociaux et émotionnels comme la loyauté, la sécurité, la confiance. Enfin, le **contrat équilibré** est décrit comme un contrat hybride, autrement dit comme un contrat qui comprend des éléments transactionnels (attentes mutuelles instrumentales) et relationnels (partage des valeurs et engagements mutuels).

28. Dans les chapitres qui suivent, nous n'examinerons que le sous-système relatif au sujet de cet ouvrage, soit le sous-système des relations d'emploi. Nous étudierons toutefois les deux autres sous-systèmes à l'aide des études de cas présentées dans le cédérom qui accompagne cet ouvrage.

29. Rousseau, D.M. et K.A. Wade-Benzoni (1994, p. 466): cités par Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 134).

Tableau 7.3

Une typologie des principales stratégies de ressources humaines (SRH): les moyens

Moyens	SRH – contingence	SRH – paternalisme	SRH – contractualisation	SRH – partenariat
Sous-système de flux de personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Processus de sélection très limité. • Absence de développement et de support à la carrière. • Flexibilité considérable. • Utilisation importante d'employés temporaires ou contractuelles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus de sélection plutôt ciblé. • Développement et soutien à la carrière modérés. • Utilisation modérée du recrutement interne, toutefois limité à certains types d'emplois. • Sécurité d'emploi. • Peu de flexibilité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus de sélection ciblé. • Grande flexibilité. • Développement et soutien à la carrière limités. • Recrutement externe pour la plupart des emplois. 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus de sélection très ciblé. • Développement et soutien à la carrière élevés. • Utilisation importante du recrutement et de la promotion internes. • Flexibilité considérable.
Sous-système d'évaluation et de rétribution	<ul style="list-style-type: none"> • Focalisation sur l'équité externe et interne. • Utilisation importante de l'approche contingente du salaire basé sur l'évaluation du superviseur. • Utilisation très limitée d'avantages et de programmes d'aide aux employés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Focalisation sur l'équité interne. • Utilisation limitée du partage des profits et de la rémunération contingente basée sur la performance de groupe. • Systèmes d'évaluation de performance peu fréquents. • Focalisation importante sur les avantages sociaux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Focalisation sur l'équité externe. • Salaire basé sur la performance individuelle. • Salaire basé sur les compétences. • Avantages sociaux limités. • Utilisation modérée de systèmes d'évaluation alternatifs (c'est-à-dire rétroaction 360 degrés, évaluation par les pairs). 	<ul style="list-style-type: none"> • Focalisation sur l'équité interne et individuelle. • Salaire basé sur la performance individuelle et collective. • Focalisation importante sur les avantages sociaux, le salaire différé et les programmes d'aide aux employés. • Utilisation très grande de la rétroaction 360 degrés.
Sous-système des relations d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> • Emplois bien définis. • Possibilité limitée d'habilitation des employés. • Contrôle étroit des processus exercé par le supérieur immédiat. • Pas de possibilité pour les employés d'exprimer leur point de vue. • Évitement de la syndicalisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Emplois bien définis. • Utilisation possible du travail en équipe et interdisciplinarité. • Possibilités limitées d'habilitation des employés. • Contrôle des processus exercé par le supérieur immédiat. • Hautement syndiqué. • Processus formel de règlement de griefs très développé. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enrichissement des emplois. • Équipes de travail autogérées. • Degré d'autonomie élevé. • Supervision minimale. • Focalisation sur la culture occupationnelle comme mécanisme de contrôle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Emplois autogérés, élargis et enrichis. • Équipes de travail autogérées. • Utilisation élevée et extensive de l'interdisciplinarité. • Focalisation sur la culture organisationnelle comme mécanisme de contrôle organisationnel. • Communications internes extensives. • Processus formel de règlement de griefs. • Présence syndicale possible.

Source : traduit de Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 67).

En outre, Bamberger et Meshoulam soutiennent que les contrats psychologiques de travail sont façonnés non seulement par les choix de gestion relatifs aux sous-systèmes de récompenses et de flux de personnel, mais aussi, tel que nous l'avons mentionné plus tôt, par les choix touchant les types de contrôle et de coordination exercés par l'organisation, le degré individuel d'identification à l'organisation et l'équilibre entre l'équité et la conformité. Ces choix jouent aussi un rôle important dans la consolidation du contrat psychologique dont la nature est souvent tenue pour acquise. Spécifiquement, les choix relatifs au système de gouvernance du travail (l'équité *versus* la conformité) exercent une influence sur la création et le renforcement du contrat psychologique. En outre, le non-respect d'un ou de plusieurs éléments de ce contrat se traduit habituellement par la détérioration, plus ou moins prononcée, du climat de travail : les valeurs communes peuvent alors être évacuées, l'incertitude peut s'installer et, ultimement, le contrat psychologique peut être rompu.

En plus de leur impact sur la création et la gestion du contrat psychologique, les choix de gestion concernant les trois points clés des relations d'emploi sont aussi susceptibles d'avoir des répercussions organisationnelles, dont plusieurs se traduisent directement en économies financières. Ainsi, s'appuyant sur divers résultats de recherche, Bamberger et Meshoulam³⁰ insistent sur le fait que les pratiques d'équilibre travail-famille (pour renforcer l'identification à l'organisation)³¹, ainsi que les pratiques d'autonomisation et d'habilitation³² des employés (pour réduire le contrôle et la coordination) participent à la réduction du taux de roulement et, par voie de conséquence, à la diminution des coûts associés au

30. Pour plus d'information sur ces recherches, voir les ouvrages suggérés par Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 136) : au sujet de l'**équilibre travail-famille**, Miller, T.I. (1984). Au sujet de l'**habilitation des employés** : Freeman, R.B. et J.L. Medoff (1984); Rees, D.L. (1991). Au sujet de la **justice procédurale** : Greenberg, J. (1990). Au sujet de la **structure de gouvernance** et de la **syndicalisation** : Freeman, R.B. (1985); Freeman, R.B. et M.M. Kleiner (1990); Feuille, P. et R.L. Hildebrand (1995); Dertezous, J.N., E. Holland et P. Ebener (1988); Brandes, S. (1970); Edwards, R. (1979); Kunda, G. (1992); MacDuffie, J.P. (1995).

31. Selon Osterman, P. (1995, p. 697), cité par Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 137), les stratégies organisationnelles visant à déplacer le contrat psychologique vers l'extrémité relationnelle du continuum transactionnel-relationnel ne sont pas nouvelles. Dans les années 1920, avec l'adoption du Plan Américain (*welfare capitalism*), les organisations ont tenté non seulement d'éviter la syndicalisation, mais aussi d'attacher les employés à l'organisation en créant l'illusion, sinon la réalité, d'une communauté.

32. **Autonomisation** n. f. [domaines : entreprise privée, administration publique, gestion, gestion des ressources humaines] : terme recommandé par l'Office québécois de la langue française **Définition** : Processus par lequel des employés d'une organisation acquièrent la maîtrise des moyens qui leur permettent de mieux utiliser leurs ressources professionnelles et de renforcer leur autonomie d'action.

NOTES : On emploie le terme **autonomisation** lorsqu'on se place du point de vue des employés qui désirent assumer une plus grande autonomie d'action. D'un point de vue plus général, par exemple celui d'utilisateurs de produits, de services ou de technologies, on peut utiliser autonomisation des utilisateurs (*users' empowerment*). Le terme **habilitation** est employé dans la perspective des gestionnaires qui décident d'accorder une plus grande liberté d'action à des membres du personnel. Le terme **responsabilisation** (*accountability*) ne doit pas être employé en ce sens. Il met plutôt l'accent sur le fait que les personnes responsabilisées devront rendre compte de leurs actes. Les calques **empouvoirement** et **empouvoirement**, forgés à partir de l'anglais *empowerment*, sont à éviter en français (Office québécois de la langue française, 2003).

recrutement, à la formation, à la destruction de réseaux internes et externes et à la perte de savoirs organisationnels. Les résultats des recherches suggèrent également que l'absence d'équité dans les processus de gouvernance du travail, autrement dit l'absence de justice procédurale, peut aussi provoquer le désir de syndicalisation des employés. Ainsi, certains employeurs, pour qui les coûts associés à la syndicalisation et aux batailles juridiques semblent trop élevés, ont opté, malgré les désavantages qu'elles comportent, pour des pratiques de gestion permettant l'expression des employés dans l'organisation, comme les cercles de qualité et les boîtes à suggestions.

7.4

LES OBJECTIFS DU SYSTÈME DES RELATIONS D'EMPLOI

Le système des relations d'emploi comprend trois domaines (ou sous-systèmes) : l'adaptation à la production, l'aide aux employés et la gouvernance du travail. Ces trois sous-systèmes sont modélisés de façon à atteindre les trois objectifs clés du système des relations d'emploi : la définition de la nature du contrôle et de la coordination ; l'identification à l'organisation et l'intériorisation individuelle des buts organisationnels ; et l'équilibre entre l'équité et la conformité. Mais pour mieux comprendre la contribution de chaque sous-système à chacun de ces objectifs, examinons d'abord ceux du système des relations d'emploi³³.

D'abord, il est clair que les objectifs du système des relations d'emploi varient selon les contextes. Par voie de conséquence, le choix des stratégies de ressources humaines varie aussi. Ainsi, dans certaines organisations, l'objectif prioritaire du système des relations d'emploi est de faciliter le contrôle bureaucratique et d'assurer la conformité des employés aux règles organisationnelles. Ici, on ne demande pas aux employés de penser, mais plutôt d'exécuter les ordres. Dans d'autres organisations, l'objectif prioritaire est d'éliminer les barrières potentielles à l'efficacité organisationnelle. Là, bien que le contrôle et la conformité demeurent des objectifs importants du système des relations d'emploi, l'objectif prioritaire est d'utiliser les compétences des employés pour examiner certains problèmes – habituellement par la mise en place de programmes d'habilitation des employés et d'équipes semi-autonomes de travail. Dans d'autres organisations encore, l'objectif prioritaire est de renforcer le sentiment d'appartenance des employés et leur implication dans l'atteinte des objectifs organisationnels et, par le fait même, d'atteindre les deux objectifs prioritaires précédents – le contrôle et la coordination ainsi que l'élimination des barrières à l'efficacité organisationnelle.

L'objectif général du système des relations d'emploi est donc de rendre la structure de gestion plus fonctionnelle et de réduire l'utilisation de moyens traditionnels de contrôle bureaucratique. Des recherches ont d'ailleurs suggéré que la transmission de normes et de valeurs organisationnelles lors du processus

33. Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 137-140).

individuel de développement identitaire, autrement dit lors du processus de socialisation, est le moyen le plus sophistiqué et le plus efficace d'assurer le contrôle, la conformité et l'élimination des barrières à l'efficacité organisationnelle³⁴.

7.5

LA SCHÉMATISATION DU SYSTÈME DES RELATIONS D'EMPLOI

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le système des relations d'emploi est considéré comme la pierre angulaire de la stratégie de ressources humaines³⁵. L'approche de gestion stratégique retenue par le management et l'exécution des décisions à tous les niveaux hiérarchiques ont un effet conjugué sur la perception que se fait l'employé de l'organisation qui l'emploie. Cette perception influence son comportement. La figure 7.4 fait état du modèle systémique des relations d'emploi et du contrat psychologique qui en émerge. Par ailleurs, le tableau 7.4, présenté plus loin dans cette partie, offre un résumé des principales composantes du système des relations d'emploi, dont voici une description détaillée.

7.5.1 La finalité du système des relations d'emploi

La capacité d'une organisation à satisfaire les attentes de ses mandants et à réaliser sa mission dépend, dans une large mesure, de la capacité de son personnel à adopter les comportements qui favorisent l'atteinte des résultats attendus. Or, dans tout contexte organisationnel, plusieurs facteurs peuvent influencer le comportement d'une personne. Certains facteurs sont liés aux caractéristiques de l'individu, comme sa personnalité, ses attitudes, ses valeurs personnelles. D'autres facteurs sont liés à l'environnement où évolue la personne, comme la culture et la philosophie de gestion des ressources humaines de l'organisation, ainsi que la représentation mentale que se fait l'individu de sa relation d'emploi, autrement dit de son contrat psychologique³⁶. Le management se préoccupe donc de l'instauration, du soutien et de la consolidation du contrat psychologique qu'il a conclu avec ses employés au moyen d'un système de relations d'emploi qui permet d'induire un comportement dit « efficace » chez les employés³⁷.

Selon les principes de la modélisation systémique, il ne peut y avoir qu'une finalité³⁸ à un système. Par conséquent, la finalité du système des relations d'emploi serait bien d'induire un « comportement efficace » chez les employés, donc un comportement apte à favoriser l'efficacité de l'organisation.

34. Pour plus d'information sur ces recherches, voir les ouvrages suggérés par Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 138); Etzioni, A. (1961); Kunda, G. (1992); Edwards, R. (1979).

35. Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 164).

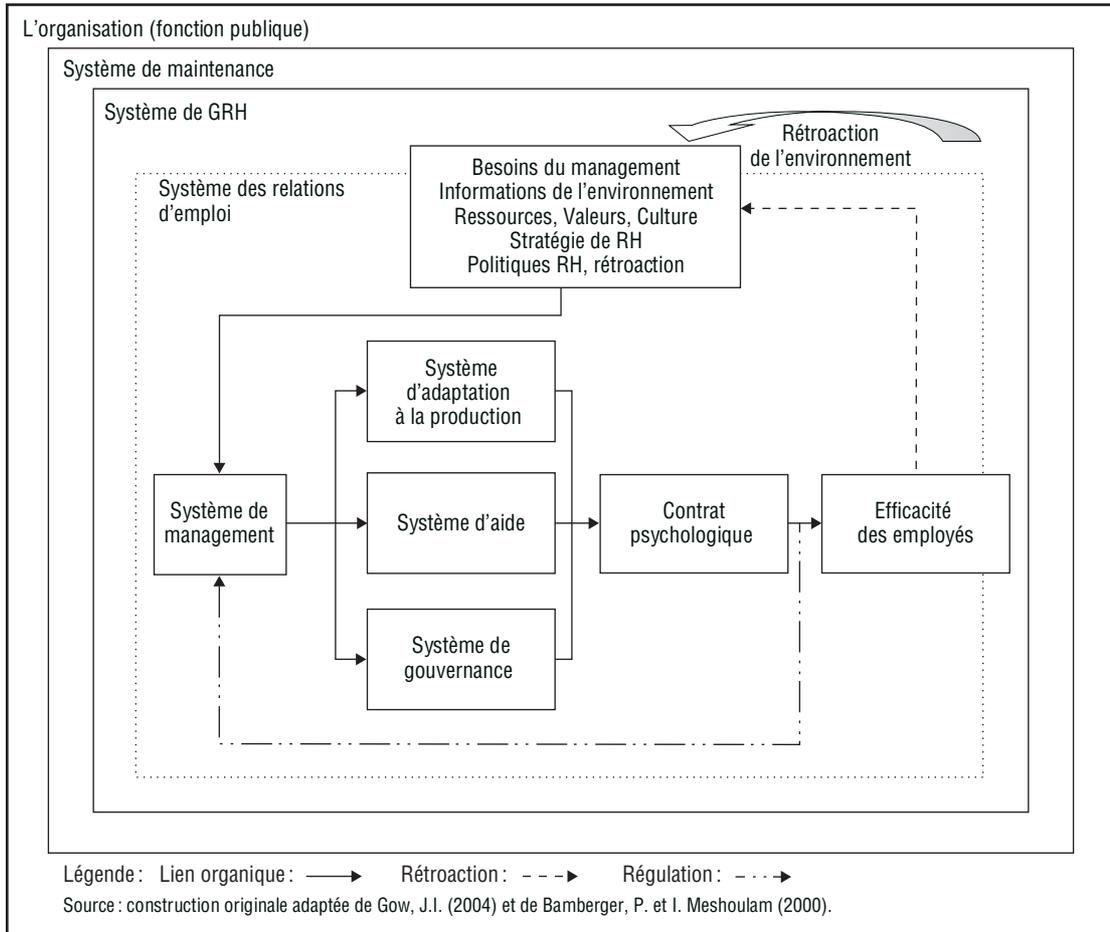
36. *Op. cit.*

37. Le terme **efficace** s'entend au sens large de *produire l'effet qu'on en attend*.

38. Il importe de distinguer entre le besoin de simplification qu'impose par définition la **modélisation** et la **propriété téléonomique** d'un système d'activité humaine. La **modélisation** fixe une finalité selon le point de vue de l'observateur afin de simplifier l'étude d'un système lors de sa conception ou de son analyse. Mais le système sous étude pourrait révéler une hiérarchie de buts et d'objectifs qui évoluent dans le temps selon les contraintes environnementales, l'autodétermination ou l'auto-organisation des personnes qui le composent, alors

Figure 7.4

Le système des relations d'emploi



qu'une nouvelle finalité ou une nouvelle structure pourrait **émerger**. Corollaire intéressant qui appelle à l'humilité les concepteurs de systèmes, la probabilité que le produit fini corresponde exactement au concept initial apparaissant alors plutôt faible. Il faut souligner ici le **concept d'émergence** dans une perspective où les éléments humains d'un système social pourraient réagir afin de s'adapter ou, au contraire, de résister à des contraintes. Veuillez donc vous référer au chapitre 3 pour plus de détails ou, pour les plus aventureux, aux ouvrages suivants : Maturana, H. et F. Varela (1980); Varela, F., E. Thompson et E. Rosh (1993, p. 207-248); Morgan, G. (1999).

Tableau 7.4

Une description du système des relations d'emploi (SRE)

Élément du système	Description
Environnement externe au SRE	Environnement externe à l'organisation, système de maintenance, système de gestion des ressources humaines, etc.
Environnement interne au SRE	Lieu de travail de l'employé, département des ressources humaines, relations interpersonnelles entre les employés, interface entre l'employé et son superviseur immédiat, syndicat, climat organisationnel du lieu de travail, etc.
Système intrant	Besoins du management, ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles, informations en provenance de l'environnement externe, valeurs et culture organisationnelles, stratégie de GRH, politiques RH, rétroaction sur le comportement réel des employés, etc.
Système de management	Suivi de la haute direction, diffusion des décisions, harmonisation des actions des gestionnaires intermédiaires, collecte de données, analyse et recommandation par les professionnels RH, etc.
Système d'adaptation à la production	Modèle d'implantation de la stratégie RH de l'organisation qui touche l'accomplissement du travail.
Système d'aide aux employés	Modèle d'implantation de la stratégie RH de l'organisation qui touche les avantages non financiers (garderie, horaire flexible, programme d'aide aux employés, santé, etc.).
Système de gouvernance du travail	Modèle d'exercice du pouvoir et de gestion des conflits dans l'organisation (style de gestion, syndicalisme, évitement du syndicalisme).
Système du contrat psychologique	Dynamique de la relation d'emploi.
Système extrant	Comportement des employés qui les rend aptes à favoriser l'efficacité organisationnelle.
Rétroaction	Résultats de l'observation du comportement des employés, résultats des sondages et des études sur l'état du contrat psychologique, etc.
Régulation	Données sur l'état des paramètres du système, valeurs des indicateurs d'efficacité, etc.
Lien organique	Principal flux de circulation de l'information, de la matière ou de l'énergie (ressources).

Source : construction originale adaptée de Gow, J.I. (2004) et de Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000).

De plus, le système des relations d'emploi ne peut à lui seul produire une organisation efficace, tous les autres systèmes devant nécessairement y contribuer s'ils sont eux aussi alignés sur la stratégie organisationnelle. Le mot « stratégie » est défini avant tout comme un ensemble de décisions coordonnées et le mot « coordonnées » prend son sens lorsque le sommet de l'organisation diffuse des décisions qui se répercutent à tous les niveaux.

En outre, comme le mentionnent Bamberger et Meshoulam³⁹, c'est au sein du système des relations d'emploi que le facteur humain prend tout son sens. Les auteurs soutiennent que l'impact que peut avoir ce système sur les autres systèmes en fait le système le plus important de l'organisation.

39. Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 133).

Enfin, si l'extrant du système des relations d'emploi n'est pas conforme aux attentes du management, dans le comportement des employés ou l'efficacité organisationnelle, la rétroaction et la régulation créent des messages d'erreur ou d'écart. Puis, si le système des relations d'emploi est bien fautif, le management doit interpréter correctement les messages afin de corriger la situation de façon appropriée. Comme pour les autres systèmes, la dynamique du système des relations d'emploi s'exerce alors selon le cycle « action – mesure – réaction – mesure – ajustement – mesure, etc. », et ce, jusqu'à ce que l'extrant désiré soit obtenu.

7.5.2 L'environnement externe

Tous les systèmes au-dessus du système des relations d'emploi font partie de l'environnement externe, nommément le système de gestion des ressources humaines, le système de maintenance, le système de l'organisation et l'environnement externe.

7.5.3 L'environnement interne

Le milieu de travail immédiat de l'employé est l'élément principal de l'environnement interne, auquel s'ajoutent d'autres éléments comme le département des ressources humaines, les relations interpersonnelles entre les employés, l'interface entre l'employé et son superviseur immédiat, le syndicat et le climat organisationnel du lieu de travail.

7.5.4 Les intrants

En parallèle avec l'information en provenance de l'environnement hors des limites du système des relations d'emploi, les décisions stratégiques du management, surtout de la haute direction, et la rétroaction sur le comportement réel des employés alimentent le système. En principe, il devrait exister une grande correspondance entre les besoins du management, la stratégie de gestion des ressources humaines, les stratégies relatives aux relations d'emploi et un comportement efficace des employés.

7.5.5 Le système de management

Les gestionnaires qui coordonnent les relations avec les employés doivent d'abord s'assurer de l'état réel du contrat psychologique⁴⁰ des personnes qui constituent l'organisation, puis évaluer l'effet des décisions stratégiques du management sur

40. Si le contrat psychologique concerne les perceptions des promesses et obligations réciproques entre l'organisation et l'individu, l'état du contrat psychologique concerne le *degré du respect des promesses et des obligations*, le *degré d'équité* et leurs *implications sur la confiance de l'individu envers l'organisation* (Guest, D.E. et N. Conway, 2002a, cités par Guest, D.E., 2004b, p. 549).

le comportement de ces personnes et, finalement, informer ces dernières de la situation. Par suite de ce processus, un jugement est porté sur l'état du système qui pourrait entraîner la décision de modifier certains paramètres.

7.5.6 Le système d'adaptation à la production

Le premier domaine du système des relations d'emploi est celui de l'adaptation à la production. Il concerne la manière dont les intrants organisationnels comme le matériel, les personnes et les informations sont transformés en extrants. D'un point de vue opérationnel, il s'agit de la façon dont les emplois sont structurés, le pouvoir discrétionnaire alloué et la supervision exercée. Trois approches de gestion des ressources humaines sont alors possibles⁴¹ : 1) le contrôle direct ; 2) le contrôle indirect ; et 3) l'approche culturelle.

Le contrôle direct

Le contrôle administratif exercé par la supervision inclut la direction, l'évaluation et la discipline des employés par le management, ainsi que l'organisation et le contrôle des tâches par une surveillance directe et continue. Pour certains métiers qualifiés ou artisanaux, il est difficile, sinon impossible, de standardiser les processus de transformation à cause de l'ampleur et de la complexité de la tâche, et parce que l'organisation doit tenir compte de la formation de ses employés. Ici, le contrôle direct et continu est le moyen le plus simple d'assurer le respect des objectifs de qualité et d'uniformité par ceux qui sont imputables des résultats. Cette approche traditionnelle de la relation d'emploi qui prévalait déjà entre un maître et son apprenti à l'époque qui a précédé la Révolution industrielle requiert le maintien d'emplois dont les tâches sont larges et complexes, et qui offrent donc aux employés un degré élevé d'autonomie dans l'exécution des tâches⁴². En ce sens, le système d'adaptation à la production est

41. Voir les ouvrages suggérés par Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 140) : pour le contrôle direct et le contrôle indirect, Blau, P.M. (1968) ; pour l'approche culturelle, Braverman, H. (1974) et Edwards, R. (1979).

42. « L'**autonomie au travail** désigne la capacité consentie par l'organisation de prendre certaines décisions concernant la réalisation du travail. [...] En d'autres termes, l'autonomie au travail correspond à la marge discrétionnaire dont dispose l'individu pour faire son travail (Breugh, J.A., 1999). L'autonomie au travail est souvent envisagée en tant que concept unidimensionnel (Terry, D.J. et N.L. Jimmieson, 1999). De manière générale, les recherches portent sur un aspect en particulier ou reposent sur un score global de l'autonomie au travail, négligeant ainsi de considérer les facettes de l'autonomie au travail de manière distincte. Toutefois, le concept d'autonomie peut être envisagé selon une conception multidimensionnelle, puisque la marge de manœuvre d'un individu peut être limité [*sic*] à certains aspects précis de son travail. Les travaux de Breugh, J.A. (1985, 1989, 1999 ; Breugh, J.A. et A.S. Becker, 1987) mettent en évidence trois grandes facettes de l'autonomie au travail, à savoir l'autonomie procédurale, l'autonomie temporelle et l'autonomie face aux critères. Tout d'abord, l'**autonomie procédurale** concerne le degré auquel les individus peuvent choisir les méthodes et les pratiques à utiliser pour accomplir leurs tâches. Quant à l'**autonomie temporelle**, elle correspond au degré auquel les individus peuvent contrôler le moment ou la séquence de la réalisation de leurs différentes activités au travail. Enfin, l'**autonomie face aux critères** renvoie au degré auquel les individus peuvent modifier ou choisir les critères utilisés pour évaluer leur performance » (Rousseau, V. *et al.*, 2006, p. 20-21).

centré sur les résultats plutôt que sur les processus de contrôle. En outre, comme les intérêts des travailleurs peuvent être différents de ceux des superviseurs, cette approche nécessite aussi la mise en place d'un système hiérarchique très structuré qui reflète le statut de chaque membre de l'organisation, ce qui fournit aux superviseurs toute l'autorité nécessaire pour contrôler le travail des employés, intervenir si nécessaire et assurer l'atteinte des objectifs non pas individuels, mais organisationnels.

Cette approche traditionnelle du contrôle direct du système d'adaptation à la production comporte plusieurs désavantages, dont la nécessité de s'appuyer sur le contrôle des résultats dans des contextes de travail où il n'existe aucune garantie de l'alignement des intérêts individuels et organisationnels et, par voie de conséquence, l'obligation d'élaborer des structures hiérarchiques complexes et garantes d'un contrôle rationnel et légitime du travail des employés, ainsi que les coûts associés à l'implantation et à la maintenance de telles structures. Par exemple, le travail effectué dans les manufactures de la nouvelle ère industrielle requérait une supervision étroite et continue par un grand nombre de superviseurs qui avaient l'autorité nécessaire pour faire respecter les normes de production en utilisant des moyens de persuasion comme les menaces de réprimande et de congédiement. Comme autre désavantage, mentionnons le fait que le flux strictement vertical de l'information freine la flexibilité organisationnelle, allonge les cycles de production et ralentit la productivité.

Le contrôle indirect

Avec l'approche de contrôle indirect par la standardisation du travail (autrement dit, le taylorisme), le contrôle managérial est exercé sur les processus plutôt que sur les résultats. Ainsi, en séparant l'exécution du travail de sa conceptualisation, et en déconstruisant les processus de travail complexes en processus simples et routiniers ne requérant que peu ou pas de formation au travail – autrement dit, en contrôlant les comportements des employés –, le management peut garantir l'atteinte des buts organisationnels de façon plus rationnelle. Ici, le degré de supervision est réduit, d'une part, parce que les employés jouissent de peu d'autonomie dans leur travail et, d'autre part, parce que les décisions relatives à l'exécution des tâches sont préprogrammées. En outre, cette approche crée une dépendance entre les employés et les employeurs, d'ailleurs plus favorable aux derniers qu'aux premiers en ce sens qu'il est facile de remplacer des travailleurs non qualifiés. Dans les années 1920, l'approche du contrôle indirect du système d'adaptation à la production a en grande partie remplacé l'approche du contrôle direct.

Parmi les désavantages du taylorisme, notons l'aliénation du travail caractérisée principalement par les sentiments de la perte du sens du travail et de l'isolement. Des recherches ont aussi montré que l'aliénation a pour effet d'augmenter le taux de roulement et l'absentéisme au travail, et de diminuer la motivation au travail. Des systèmes coûteux doivent alors être construits pour prendre le relais et éviter les ruptures de production et les pertes d'économies d'échelle – par exemple, des systèmes d'inventaires volumineux et des listes de

Encadré 7.2

Pour une clarification des termes *comportement*, *personnalité*, *attitude* et *valeur*

Comportement n. m. [domaine : psychologie] Définition : Manière d'être et d'agir habituelle ou occasionnelle d'un organisme humain ou animal dans un milieu donné.

NOTE : Le terme *comportement* a été introduit dans le langage psychologique français en 1907 par Piéron. Tout comportement se compose d'un ensemble de manifestations cognitives, affectives et motrices, observables de façon externe, mises en œuvre par l'individu en relation avec son environnement. C'est cette caractéristique du comportement d'être observable de façon externe, donc de pouvoir être étudié comme un type de fait concret, explicable, qui a conféré à la notion de « comportement » la place centrale qu'elle occupe pour toute la psychologie qui se réclame du qualificatif de « scientifique ». *Conduite* et *comportement* sont parfois employés comme synonymes, mais *conduite* a un sens plus restreint, désignant une manière de se comporter dans des circonstances déterminées (Office québécois de la langue française, 2001).

Personnalité n. f. [domaine : psychologie] Définition : Synthèse des modes stables de réaction psychologique d'un individu englobant sa vie affective, son caractère et son activité mentale.

NOTE : De nombreux essais de classification des formes de personnalité ont été publiés ; soit d'ordre purement psychologique (p. ex., introvertis-extravertis), soit en liaison avec la constitution physique (p. ex., les types de constitution de Sheldon : viscérotonique – cérébrotonique – somatotonique). Ces travaux n'ont pas abouti à l'unité de conception de la personnalité, les points de vue que l'on peut considérer comme dominants sont extrêmement divers. Les études objectives de la personnalité peuvent porter sur l'établissement d'un large inventaire des traits ou sur la connaissance de leur intensité. Les méthodes mises en œuvre à cette fin sont : les questionnaires (p. ex., les questionnaires d'attitudes d'Allport) ; les techniques projectives, plus valides que le questionnaire mais exigeant un long entraînement préalable (p. ex., le Rorschach, les tests d'aperception thématique de Murray) ; les tests de situation dans lesquels les sujets examinés sont mis en présence de circonstances réelles et révélatrices sans qu'ils s'en doutent (p. ex., certaines épreuves de sélection) (Office québécois de la langue française, 1973).

Attitude n.f. [domaines : gestion, psychologie, psychologie sociale] Définition : Disposition interne, déterminée par l'expérience, qui pousse l'individu à constamment réagir de la même manière (positivement ou négativement) à l'égard d'une personne, d'un objet ou d'une situation.

NOTE : L'attitude comprend des composantes cognitive (pour avoir une attitude à l'égard d'un objet, il faut avoir un concept de cet objet), affective (c'est-à-dire les sentiments de la personne à l'égard de l'objet) et comportementale (l'orientation de l'action de la personne à l'égard de l'objet). On tend parfois à confondre l'attitude avec le comportement. Ainsi, quand on parle de l'attitude d'un chef d'entreprise face à l'embauche, on ne fait pas allusion à une action observable (comportement), mais à ce qu'il pense ou ressent par rapport à l'embauche (attitude). On se penche souvent sur la mesure des attitudes pour tenter de prédire les comportements qu'elles peuvent entraîner. Les termes *mental set*, *disposition mentale* et *prédisposition mentale* sont peu fréquents pour désigner cette notion (Office québécois de la langue française, 2002).

Valeur n. f. [domaines : entreprise privée et administration publique] Définition : Principe qui oriente l'action d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation en société.

NOTE : Par exemple, la compétence, l'impartialité, l'intégrité, la loyauté et le respect (Office québécois de la langue française, 2003).

disponibilité de personnels substitués⁴³. On réalise bien ici que, ce faisant, les organisations ne s'attaquent pas à la racine du problème de l'aliénation des travailleurs, mais visent plutôt à implanter des systèmes de travail qui devraient contribuer à réduire les conséquences de l'aliénation au travail des employés.

L'approche culturelle

L'approche culturelle du système d'adaptation à la production tient compte du contrôle des résultats et des efforts d'harmonisation des intérêts individuels et organisationnels. Il semblerait, selon Edwards⁴⁴, que le niveau de contrôle le plus sophistiqué soit celui qui offre aux employés des occasions de développer leur identification à l'organisation, leur loyauté, leur implication au travail, ainsi que la possibilité de gérer et de contrôler leur travail. Ce type de système d'adaptation à la production est caractérisé par des descriptions d'emploi larges et flexibles qui offrent à tous les employés, même à ceux dont les compétences sont limitées, une plus grande autonomie dans le travail et la possibilité de prendre plus de responsabilités. En outre, les employés sont invités à participer à la prise de décision et encouragés à développer leurs compétences.

De plus, de façon à assurer que l'autonomie individuelle contribue réellement à l'atteinte des objectifs organisationnels, le système d'adaptation à la production est aussi caractérisé par un haut niveau de contrôle normatif, et ce, dans le but de « lier les cœurs et les esprits des employés aux intérêts organisationnels⁴⁵ ». Ce type de contrôle exige que le management prête une attention particulière au développement, à l'articulation et à la dissémination de l'idéologie organisationnelle, dont les principes sont contenus dans des politiques de gestion des ressources humaines spécifiques élaborées à la fois pour réduire les structures bureaucratiques de contrôle traditionnelles et pour encourager des comportements individuels conformes à la culture organisationnelle. Aussi, bien qu'il s'agisse ici de la promotion d'une idéologie d'ouverture, de flexibilité et de tolérance, l'organisation n'en exerce pas moins des pressions subtiles pour renforcer continuellement le processus identitaire des employés et étouffer chez eux toute manifestation de comportement non désiré⁴⁶.

Certains tenants de cette approche⁴⁷ soutiennent que ces systèmes d'adaptation à la production, contrairement aux systèmes de contrôle bureaucratiques, pourraient amener les employés à des niveaux de motivation, d'initiative et d'innovation élevés. Mais ils sont aussi d'avis que ces systèmes sont à l'origine de la tyrannie organisationnelle qui rend les frontières entre la vie personnelle et la vie au travail de plus en plus diffuses.

43. MacDuffie, J.P. (1995, p. 200), cité par Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 143).

44. Edwards, R. (1979, p. 150), cité par Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 143).

45. Kunda, G. (1992, p. 218), cité par Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 144).

46. Kunda, G. (1992, p. 219), cité par Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 144).

47. Voir aussi les ouvrages suggérés par Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 144): Covaleski, M.A. *et al.* (1998); Perlow, L.A. (1998).

En somme, on réalise que l'accomplissement du travail peut se faire de façon routinière et bureaucratique en se conformant à la lettre à des procédures écrites, sous la supervision directe d'un supérieur immédiat. Ou, au contraire, le management peut décider de faire appel à l'imagination, à la créativité, à l'initiative, à la confiance et au jugement des employés, en favorisant l'habilitation des personnes afin que se développe chez elles la capacité d'adaptation au changement continu et aux situations complexes qui requièrent la prise de décision immédiate, sans nécessairement recourir aux supérieurs. Le management choisit ensuite des stratégies de ressources humaines axées sur l'optimisation de la production, alors que le système d'adaptation à la production vise l'harmonisation⁴⁸ des compétences des employés avec les nécessités de l'accomplissement du travail.

7.5.7 Le système d'aide aux employés

Le deuxième domaine du système des relations d'emploi est celui de l'aide aux employés. Ce système comprend des avantages non économiques offerts par l'organisation. Suivant les objectifs du système des relations d'emploi, ces avantages pourraient être proposés tant pour aider les employés dont les problèmes personnels freinent la performance, que pour susciter chez eux les comportements et attitudes souhaités par l'organisation.

Les deux programmes que l'on trouve le plus fréquemment dans les organisations sont les programmes d'équilibre travail-famille (ETF) et les programmes d'aide aux employés (PAE). Ces programmes ont commencé à être populaires au début du *xx*^e siècle, surtout parce que les employeurs souhaitaient améliorer l'engagement des employés envers l'organisation ou réduire leur intérêt pour la syndicalisation.

Les programmes d'ETF se sont considérablement répandus dans les organisations nord-américaines au cours des années 1980 et 1990. De nos jours, ces programmes incluent principalement les garderies à l'intérieur et à l'extérieur du milieu de travail, l'assistance dans le repérage de centres de garde de jour pour les enfants et les personnes âgées, ainsi que les horaires de travail flexibles.

Les caractéristiques du marché du travail, et de la population en général, sont certainement pour quelque chose dans l'augmentation de la fréquence des programmes d'ETF dans les organisations. Notons, par exemple, l'augmentation du nombre de femmes sur le marché du travail, et particulièrement de femmes ayant des enfants de moins de trois ans, ainsi que le nombre croissant de personnes âgées requérant des soins et une attention particulière de la part des membres de leur famille. Enfin, sur le plan de l'efficacité organisationnelle,

48. La bonne personne, au bon endroit, au bon moment qui prend la bonne décision ou qui adopte le bon comportement. Sauf que dans la réalité, les systèmes de production sont plutôt hybrides, car dans une même organisation le modèle de production change selon la nature des tâches ou le style de gestion dominant, ou encore selon le manque de personnel ou de temps pour former et développer, faute de ressources.

il semble que non seulement ces programmes réduisent les risques de retard, d'absentéisme et de manque de concentration au travail, mais ils deviennent des attraits importants pour le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre car ils signalent aux personnes concernées que l'organisation se soucie du bien-être des employés et de leur famille.

Quant aux PAE, ils ont originellement été implantés dans les organisations pour identifier les employés problèmes, les motiver à résoudre leurs difficultés et leur fournir l'accès à des services de *counselling* et, si nécessaire, à des traitements. Les premières formes de PAE remontent aux années 1920. Ils étaient alors basés, entre autres, sur les résultats de travaux de chercheurs réputés de l'École des relations humaines, comme ceux d'Elton Mayo, en 1945, et de Frantz J. Roethlisberger et William, J. Dickson, en 1947, à l'usine Hawthorn de la Western Electric Company de Chicago. Par conséquent, les premières organisations qui ont adopté ces programmes ont implicitement fait l'hypothèse que l'inadaptation au travail des employés pouvait avoir un impact sur la performance individuelle et, par voie de conséquence, sur l'efficacité organisationnelle⁴⁹, et qu'il était donc dans leur intérêt d'instaurer de tels programmes. Avec le temps, on a soutenu que la source des problèmes des employés se trouvait en dehors du milieu de travail.

Ainsi, vers les années 1940, des organisations ont mis sur pied des départements dont la mission était de veiller au bien-être des employés aux prises avec des problèmes issus plutôt de l'extérieur que de l'intérieur du milieu de travail (p. ex., l'alcoolisme)⁵⁰. Dans les années 1950, une faible proportion seulement des grandes organisations offraient encore des PAE, et la plupart de ces programmes s'intéressaient alors aux problèmes d'alcoolisme des employés⁵¹. Mais au début des années 1970, la portée de ces programmes s'est élargie. Ils visaient dorénavant la prévention et le traitement d'une grande variété de problèmes médicaux et comportementaux qui incluent non seulement l'abus de substances toxiques, mais aussi les problèmes familiaux, le stress, les problèmes psychiatriques et les traumatismes⁵². Aujourd'hui, les PAE sont élaborés et mis en place pour fournir à l'organisation des moyens d'éviter de coûteuses perturbations dans le milieu de travail, des pertes de productivité et des taux de roulement de personnel trop élevés.

Comme les programmes d'ETF, les PAE se sont répandus dans les organisations au cours des deux dernières décennies du xx^e siècle. La croissance de leur fréquence dans les milieux de travail n'est certes pas étrangère aux bénéfices que les employeurs peuvent tirer de leur implantation. Ces bénéfices incluent⁵³ : 1) l'augmentation de la capacité de l'organisation à retenir les services d'employés formés aux frais de l'organisation ; 2) la réduction de l'intervention directe des gestionnaires dans l'aide aux employés ayant des problèmes de comportements

49. Perrow, C. (1979), cité par Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 151).

50. Roman, P.M. et T.C. Blum (1998), cités par Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 151).

51. Sonnenstuhl, W.J. (1996), cité par Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 151).

52. *Op. cit.*

53. Roman, P.M. et T.C. Blum (1998), cités par Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 152).

et, par voie de conséquence, une meilleure utilisation de leur temps pour assumer l'ensemble des responsabilités de gestion ; 3) un plus grand contrôle des coûts liés aux problèmes de santé des employés ; 4) la réduction du taux d'absentéisme et du nombre de retards au travail, ainsi que du non-respect des normes de sécurité ; et 5) le renforcement de la conformité à des lois particulières comme *The Americans with Disabilities Act (ADA)* aux États-Unis, l'obligation de prendre des mesures d'adaptation au Canada et l'obligation d'accommodement raisonnable au Québec⁵⁴.

Néanmoins, et malgré une augmentation notable de la fréquence de ces programmes dans les organisations, une proportion importante d'organisations ne les offre toujours pas à leurs employés. Il est possible que ces organisations considèrent que de tels programmes ne constituent pas, eu égard à leurs caractéristiques distinctives, des moyens efficaces pour atteindre les objectifs de leurs systèmes des relations d'emploi. Ces programmes devraient donc être liés non seulement à la stratégie de ressources humaines de l'organisation, mais aussi aux objectifs du système des relations d'emploi.

7.5.8 Le système de gouvernance du travail

Le troisième domaine, celui de la gouvernance du travail, englobe l'élaboration des règles organisationnelles ainsi que les processus de résolution de problèmes. Par le passé, ces processus ont été examinés davantage dans des contextes d'entreprises syndiquées devant administrer des conventions collectives de travail. De nos jours, de plus en plus d'organisations non syndiquées tentent d'offrir à leurs employés des solutions individuelles, non seulement pour les aider à résoudre leurs problèmes, mais aussi pour les amener à jouer un rôle plus important dans l'organisation. Pour comprendre le système de gouvernance du travail, il faut

54. *The Americans with Disabilities Act* de 1990 (Pub. L. 101-336) (ADA) interdit la discrimination en emploi contre des individus qualifiés démontrant des incapacités physiques ou mentales. Le mot *disability* signifie pour un individu une déficience physique ou mentale qui limite substantiellement une ou plusieurs de ses activités vitales majeures. Pour plus d'information, voir le site de l'ADA (<www.eeoc.gov/policy/ada.html>, page consultée le 18 janvier 2007). Au Canada, les employeurs ont l'**obligation de prendre des mesures d'adaptation**, c'est-à-dire d'incorporer judicieusement la diversité dans le milieu de travail. C'est aussi supprimer ou modifier des règles, des politiques, des pratiques et des comportements qui sont discriminatoires à l'égard des personnes en raison d'une caractéristique comme la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe (y compris la grossesse), l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, l'état de personne gracée et la déficience. Tous ces motifs sont énoncés dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Prendre une mesure d'adaptation signifie qu'il faut changer le règlement ou la pratique et adopter des modalités qui éliminent ces obstacles discriminatoires. Pour plus d'information, voir le site de la Commission canadienne des droits de la personne (<www.chrc-ccdp.ca/search/default-fr.asp>, n° 7, 18 janvier 2007). Au Québec, l'**obligation d'accommodement raisonnable** est aussi juridique et inhérente au droit à l'égalité. L'accommodement raisonnable fait partie d'une gamme de moyens dont dispose le Québec pour gérer de manière civilisée les conflits liés à la diversité dans la société. Pour plus d'information, voir le site de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (<www.cdpdj.qc.ca/fr>).

Encadré 7.3

Un exemple d'accommodement raisonnable : les fêtes religieuses et la Commission scolaire de Montréal

La Presse, 31 janvier 2007

« Fêtes religieuses – Tous les patrons doivent donner des congés payés »

Compensation en temps aux profs

Jusqu'en 1996, la **Commission scolaire de Montréal** demandait aux professeurs qui prenaient congé à l'occasion de fêtes religieuses de reprendre leurs heures non travaillées. Ils pouvaient faire de la suppléance, de la surveillance ou monter un projet spécial pour leur école. Une enseignante juive, Éliane Acoca, a déposé un grief pour s'opposer à cette pratique. Le tribunal administratif lui a donné raison, puisque la convention collective des profs prévoit qu'ils peuvent s'absenter pour « un motif valable », sans contrepartie. Depuis, il est interdit de demander une compensation aux profs qui prennent congé au Yom Kippour ou au premier jour du ramadan.

Donner un congé payé aux employés non catholiques à l'occasion de fêtes religieuses – comme le fait la Commission scolaire de Montréal – est une obligation pour tous les patrons. Selon M^e Julius Grey, si quelqu'un demandait quelque chose de trop onéreux comme 50 jours de congé par année, il faudrait dire non. Mais en autant qu'il s'agit d'un, deux ou trois jours, le maximum habituel pour les juifs, les musulmans, les hindous ou les sikhs, il n'y a aucune raison justifiant un refus.

Le **gouvernement du Canada** prévoit un « congé payé pour obligations religieuses » pour ses employés. Sa politique précise que les gestionnaires doivent examiner les demandes, en envisageant tous les moyens possibles de laisser l'employé s'absenter sans lui occasionner « une perte d'argent ». Le recours aux congés prévus dans la convention collective – ou le rattrapage du temps d'absence – sont recommandés.

Au **gouvernement du Québec**, les employés doivent puiser dans leur banque de vacances et congés.

Même chose à la **Ville de Montréal**. Aucun congé supplémentaire n'est donc prévu.

Selon Steven Slimovitch, avocat de l'organisation juive B'Nai Brith, rien n'empêche cette pratique puisqu'elle n'a pas été soulevée en Cour suprême. Selon lui, l'idéal serait toutefois que les patrons donnent un congé supplémentaire, comme dans les commissions scolaires. M^e Slimovitch soutient également que « puisque Noël est un congé payé, Yom Kippour devrait l'être aussi, sinon c'est de la discrimination ».

Source : tiré de Allard, M. (2007). « Fêtes religieuses. Tous les patrons doivent donner des congés payés », *La Presse*, Montréal, 31 janvier, p. A6.

examiner les choix stratégiques liés au système des relations d'emploi, notamment en ce qui a trait à la nature 1) du rôle de l'employé dans le développement des règles organisationnelles et 2) des processus de résolution de problèmes dans le milieu de travail. Il va sans dire que plus un système des relations d'emploi focalise sur la conformité des individus aux règles organisationnelles, plus il est simple. À l'inverse, plus il vise le renforcement de l'engagement des individus envers l'organisation, plus il est sophistiqué et complexe.

Le choix stratégique le plus important du système de gouvernance du travail concerne le principe de représentation indépendant et démocratique des employés. Ainsi, dans de nombreux pays, il appartient aux employés de décider de se faire représenter ou non par un syndicat auprès de leur employeur. Et le choix exercé par les employés influence profondément la nature des règles et des mécanismes de résolution de problèmes.

Les principales différences entre les systèmes de gouvernance des milieux de travail syndiqués et non syndiqués ont trait : 1) à la possibilité pour les employés de choisir eux-mêmes ceux qui, parmi eux, les représenteront auprès de leur employeur pour faire valoir leurs intérêts et leurs préoccupations, et 2) au processus de résolution de problèmes de même qu'au dispositif de recours qui lui est inhérent.

Ainsi, dans les milieux de travail syndiqués, le management doit négocier les systèmes d'adaptation à la production avec les représentants des employés, dont les conditions de travail sont spécifiées dans un contrat sujet à interprétation par les deux parties, l'employeur et le syndicat. Comme la logique syndicale soutient les droits des employés et que celle de l'employeur vise l'efficacité organisationnelle⁵⁵, il est possible que les deux parties interprètent différemment les termes de ce contrat. La mise sur pied d'un système de résolution de problèmes devient dès lors nécessaire.

Dans les milieux de travail non syndiqués, par contre, le management peut élaborer et implanter unilatéralement les règles et les processus de résolution des conflits. De plus en plus d'organisations offrent tout de même à leurs employés la possibilité de participer à l'élaboration des règles qui ont trait au travail et de donner leur opinion sur les pratiques et les décisions de gestion, par exemple dans les cercles de qualité et les équipes semi-autonomes de travail. Certains employeurs ont mis en place des systèmes de résolution de problèmes comme les mécanismes de règlements de griefs à étapes multiples, les pratiques de porte ouverte, la création d'un poste d'ombudsman et les comités de révision par les pairs. Ici, le management se réserve toutefois, dans la plupart des cas, le droit de prendre la décision finale.

En somme, plusieurs organisations ont développé des systèmes de gouvernance destinés à éviter la syndicalisation en soutenant que leurs employés n'ont pas besoin de représentant indépendant pour influencer le choix des règles

55. Feuille, P. et R.L. Hildebrand (1995, p. 342), cités par Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 156).

et des mécanismes de recours de règlement des différends. Plusieurs chercheurs sont toutefois d'avis que cette philosophie de gestion fragilise le droit d'expression des employés⁵⁶.

7.5.9 Les extrants

Le succès d'une stratégie organisationnelle repose essentiellement sur l'aptitude des personnes à se comporter de façon efficace. Ce sont les employés qui réalisent les vœux du management en réduisant les coûts et en améliorant la productivité tout en maintenant la qualité des services. Ce sont les employés qui doivent se modeler à une stratégie de changement continu et d'implication dans la relation d'échange, qui doivent adopter les comportements attendus de la haute direction. Il revient cependant au management de leur fournir les moyens de se comporter adéquatement en instaurant un système de relations fonctionnel.

7.5.10 Les réseaux de communication

L'information sur l'état du contrat psychologique, qui devrait en principe expliquer une part importante du comportement des employés, n'est pas facile à obtenir. L'observation directe des comportements n'étant pas toujours possible, des moyens indirects comme les questionnaires, les sondages ou les entrevues sont nécessaires. Il en résulte souvent des coûts élevés, des délais importants et, finalement, un désintérêt généralisé de la gestion.

Les données factuelles sur la régulation ne sont pas plus faciles à obtenir puisque le management doit souvent se fier, pour juger de l'état du système, à des rapports négatifs construits à partir des plaintes ou des griefs, des évaluations de rendement non fiables ou des statistiques du programme d'aide aux employés.

7.6

LA TYPOLOGIE DES STRATÉGIES DE RESSOURCES HUMAINES CONGRUENTES AU SYSTÈME DES RELATIONS D'EMPLOI

La typologie des stratégies de ressources humaines congruentes aux objectifs du système des relations d'emploi de Bamberger et Meshoulam⁵⁷ comprend deux dimensions : 1) la nature de l'acquisition et de la rétention des ressources humaines et 2) la nature des processus de contrôle organisationnels. Selon les auteurs, les organisations qui favorisent l'acquisition des ressources humaines à l'interne plutôt qu'à l'externe donnent beaucoup d'importance à la rétention des employés et, par voie de conséquence, structurent leur systèmes de relations d'emploi autour d'objectifs plus complexes et surtout reliés à l'adhésion des employés aux objectifs organisationnels. De la même façon, les organisations

56. Chachere, D.R. et P. Feuille (1993), cités par Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 157).

57. Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 138-140).

qui procurent à leurs employés un niveau élevé d'autonomie, privilégiant ainsi le contrôle des résultats plutôt que le contrôle des processus, structurent leur système de relations d'emploi autour d'objectifs visant l'habilitation des employés.

Les quatre types de stratégies de ressources humaines des auteurs, que nous présentons dans le tableau 7.5, sont les suivantes: 1) la **stratégie de partenariat**, basée sur le contrôle des résultats et l'acquisition des ressources humaines à l'interne, et associée à un système de relations d'emploi structuré autour du renforcement du processus identitaire des employés à l'organisation; 2) la **stratégie de contingence**, basée sur le contrôle des processus et l'acquisition des ressources humaines à l'externe, associée à un système de relations d'emploi structuré autour du contrôle bureaucratique et de la conformité aux règles organisationnelles, et axée sur la minimisation des coûts et la maximisation de la flexibilité organisationnelle; 3) la **stratégie paternaliste**, basée sur le contrôle des processus et l'acquisition des ressources humaines à l'interne, et associée à un système de relations d'emploi structuré autour de l'exercice bienveillant du contrôle et de la conformité, et de la réduction des barrières à la productivité et 4) la **stratégie de contractualisation**, basée sur le contrôle des résultats et l'acquisition des ressources humaines à l'externe, et associée à un système de relations d'emploi structuré autour de l'habilitation des employés. Ajoutons que les systèmes de relations d'emploi basés sur une stratégie de ressources humaines paternaliste visant des objectifs stricts de contrôle et de conformité sont incompatibles avec les organisations qui privilégient l'équité. De même, les systèmes basés strictement sur des objectifs de partenariat sont incompatibles avec la nature temporaire des relations d'emploi actuellement dominante dans les organisations qui adoptent une stratégie de contractualisation qui amène, entre autres choses, la plupart des agents contractuels à être d'abord loyaux à leur profession ou à leur emploi plutôt qu'à leur employeur.

En outre, les stratégies de ressources humaines doivent être compatibles avec les trois domaines du système des relations d'emploi, soit: 1) le système d'adaptation à la production qui comprend les objectifs de contrôle, de coordination et d'habilitation des employés; 2) le système d'aide aux employés qui s'intéresse aux besoins des employés non directement reliés au milieu de travail, et qui vise chez eux le développement et le renforcement de l'identité sociale et de l'intériorisation des buts organisationnels; et 3) le système de gouvernance du travail qui assure l'équilibre entre les objectifs d'équité et de conformité.

Alors, si l'objectif prioritaire du système des relations d'emploi est le contrôle et la conformité, le choix des stratégies de ressources humaines devrait être compatible avec un système de gouvernance du travail très autoritaire et un système d'adaptation à la production fixe et très standardisé. Toutefois, si l'objectif prioritaire du système des relations d'emploi est l'élimination des barrières à l'efficacité organisationnelle, l'éventail de ces stratégies devrait être élargi et inclure le développement et l'administration d'un système d'adaptation à la production basé sur un certain degré d'habilitation des employés et l'intégration cohérente des différents systèmes de gouvernance du travail. Enfin, si l'objectif prioritaire du système des relations d'emploi est l'habilitation des employés, le

Tableau 7.5

Les principales stratégies de ressources humaines (SRH) congruentes aux objectifs du système des relations d'emploi (SRE)

Nature de l'acquisition et de la rétention des ressources humaines	Nature des processus de contrôle organisationnels	
	Processus	Résultats
Externe	<p>SRH – Contingence Objectifs du SRE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrôle et conformité aux règlements. • Minimisation des coûts. • Maximisation de la flexibilité. <p>Focus du SRE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Systèmes d'adaptation à la production fixes basés sur la conformité et la standardisation. • Peu d'accent sur le système de gouvernance du travail. 	<p>SRH – Contractualisation Objectif du SRE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilitation des employés limitée. <p>Focus du SRE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Systèmes d'adaptation à la production mettant l'accent sur l'habilitation des employés et leur collaboration intense dans le cadre d'un contrat d'emploi détaillé. • Accent modéré à élevé sur le système de gouvernance.
Interne	<p>SRH – Paternalisme Objectifs du SRE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrôle et conformité. • Bienveillance. • Réduction des barrières potentielles à la productivité. <p>Focus du SRE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Systèmes d'adaptation à la production avec habilitation limitée des employés. • Programmes d'aide aux employés. • Accent modéré à élevé sur le système de gouvernance du travail. 	<p>SRH – Partenariat* Objectifs du SRE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Création d'une culture de soins et d'un sens de la communauté dans le but d'obtenir la contribution volontaire des employés**. <p>Focus du SRE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Systèmes d'adaptation à la production basés sur l'habilitation des employés. • Accent élevé sur le système de gouvernance du travail. • Accent élevé sur les programmes d'ETF et les PAE.

* À une époque d'après-restructurations où les occasions d'emploi se font rares pour plusieurs individus, les employés peuvent tenter de rééquilibrer la relation d'échange. Le partenariat est caractéristique d'une relation d'emploi relationnelle et peut être défini comme la force relative de l'identification d'un individu à une organisation. Cette force est le résultat de la croyance élevée de l'individu dans les buts et les valeurs de l'organisation, de l'acceptation de faire des efforts pour l'organisation et d'un fort désir de demeurer membre de l'organisation. La croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation se traduit souvent par l'attachement à l'organisation et le sentiment de fierté d'en faire partie. Par ailleurs, le désir de demeurer membre de l'organisation peut se manifester par l'ancienneté et le désir de rester dans l'organisation, et fait référence à l'engagement organisationnel affectif de N.J. Allen et J.P. Meyer (1990b); Maguire, H. (2002, p. 168-169).

** À ce jour, on reconnaît universellement qu'il existe bel et bien un lien entre les relations d'emploi et l'efficacité de l'organisation. Ainsi, la stratégie de partenariat devrait être associée à un niveau relativement élevé de l'efficacité organisationnelle. En outre, l'approche de l'investissement mutuel dans la relation d'emploi (définie comme un niveau élevé des contributions attendues de la part de l'employé couplé à un niveau élevé des rétributions de la part de l'employeur) aurait un impact positif sur les attitudes et la performance des employés. Enfin, les recherches révèlent qu'il n'existe pas une seule approche de relations d'emploi pour toutes les organisations, mais qu'il peut exister pour chaque organisation une meilleure approche de relations d'emploi qui lui confère un avantage stratégique. Pour plus d'information sur le sujet, voir les textes suivants: Lawler, E.J. (1992); Tsui, A.S. et al. (1997); Walton, R.E. (1985); Arthur, J.B. (1994); Youndt, M.A. et al. (1996).

Source: traduit de Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 139).

choix des stratégies devrait être axé sur des systèmes d'adaptation à la production, d'aide aux employés et de gouvernance du travail favorisant l'autonomie des employés, les programmes de soutien à leurs besoins personnels ainsi que les activités de renforcement de la culture organisationnelle (comme les pratiques de socialisation des recrues que nous examinerons plus loin).

7.7

LES STRATÉGIES DE RESSOURCES HUMAINES CONGRUENTES AUX TROIS DOMAINES DU SYSTÈME DES RELATIONS D'EMPLOI

Selon Bamberger et Meshoulam⁵⁸, les modèles de recherche développés pour tenter de saisir les liens entre les stratégies de ressources humaines et le système des relations d'emploi se basent sur les objectifs mêmes de ce système. Ainsi, les résultats de ces recherches soutiennent que les organisations dont le système d'adaptation à la production n'est pas congruent aux objectifs du système des relations d'emploi sont moins efficaces que celles dont les objectifs de ces deux systèmes sont étroitement alignés. Les auteurs soutiennent également, à la lumière des résultats des écrits des spécialistes en économie⁵⁹, que les bénéfiques reliés à l'emploi ont tendance à être plus fréquents dans les organisations qui privilégient, dans le processus d'acquisition des employés, le marché interne (comme les organisations à stratégie paternaliste et de partenariat) plutôt que le marché externe (comme les organisations à stratégie de contingence et de contractualisation).

En ce qui a trait au troisième domaine du système des relations d'emploi, celui de la gouvernance, Bamberger et Meshoulam⁶⁰ établissent des liens entre celui-ci et le système des relations d'emploi à l'aide de la logique de la syndicalisation qui, contrairement aux croyances de certains individus, ne jouerait pas nécessairement contre les intérêts des organisations.

7.7.1 Le système d'adaptation à la production

S'appuyant sur les écrits de plusieurs auteurs, dont ceux de Walton⁶¹ et de MacDuffie⁶², Bamberger et Meshoulam⁶³ ont identifié les stratégies de ressources humaines congruentes au système d'adaptation à la production.

Ainsi, selon Walton, les objectifs du système des relations d'emploi peuvent être de deux ordres : ce système vise, à divers degrés, ou bien le contrôle, ou bien l'habilitation des employés. Dans le premier cas, un système d'adaptation à la production congruent au système des relations d'emploi visera non seulement

58. Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 144).

59. *Op. cit.*, p. 152. Pour plus d'information, voir les écrits suivants suggérés par les auteurs : Baron, J.N., A. Davis-Blake et W. Bielby (1986); Doeringer, P.B. et M.J. Piore (1971).

60. *Ibid.*, p. 157.

61. Walton, R.E. (1985).

62. MacDuffie, J.P. (1995).

63. Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 157-150). Pour plus d'information, voir aussi Arthur, J.B. (1992).

le contrôle mais aussi l'ordre et l'efficacité. L'organisation adoptera alors une stratégie de contingence caractérisée par le contrôle direct, la standardisation des tâches et l'absence de participation des employés au processus décisionnel. Dans le second cas, le système d'adaptation à la production comprendra des mécanismes favorisant la confiance mutuelle, la satisfaction d'intérêts communs, le partage et l'habilitation des employés. L'organisation adoptera alors une stratégie de partenariat caractérisée par des descriptions d'emploi larges et flexibles et le travail en équipe dont les membres assumeront la responsabilité du contrôle de la performance, ce qui réduira les coûts associés à la supervision directe et à la résolution des conflits inhérents à des relations d'emploi inévitablement conflictuelles. Sans examiner directement la stratégie de ressources humaines paternaliste, Walton a tout de même soutenu que certaines organisations désireuses de s'éloigner du modèle de l'organisation scientifique du travail de Taylor ont opté pour un système d'adaptation à la production transitionnel caractérisé principalement par des descriptions d'emploi plus larges que celles de la stratégie de contingence et le choix d'un éventail de programmes axés sur l'habilitation des employés et la qualité de vie au travail.

La typologie des stratégies de ressources humaines congruentes au système d'adaptation à la production de MacDuffie est similaire à celle de Walton⁶⁴. Elle comprend donc trois principales stratégies des ressources humaines : 1) la stratégie de contingence (pour les systèmes d'adaptation à la production axés sur le contrôle ; 2) la stratégie paternaliste ; et 3) la stratégie de partenariat – pour les systèmes d'adaptation à la production axés sur l'habilitation et l'autonomisation des employés. MacDuffie a toutefois montré empiriquement que les organisations qui ont adopté une stratégie paternaliste ou de partenariat, par opposition à celles qui ont opté pour une stratégie de contingence, ont tendance à implanter des pratiques d'enrichissement des emplois qui visent à faire participer davantage les employés à la prise de décision opérationnelle et/ou stratégique et à les rendre imputables de la qualité du travail. MacDuffie soutient également que c'est dans les organisations qui recherchent le partenariat que l'on trouve le plus fréquemment des dispositifs de rotation des emplois. Cela va dans le sens de la logique sous-jacente de renforcement de la flexibilité par le développement de compétences variées chez les membres du personnel. Finalement, MacDuffie a montré que le niveau de différenciation du statut de l'emploi, un indicateur important du contrôle bureaucratique, est plus élevé dans les organisations qui ont adopté une stratégie de contingence que dans celles qui ont opté pour une stratégie paternaliste ; ce niveau de différenciation est aussi plus élevé dans les organisations qui ont adopté une stratégie paternaliste plutôt que de partenariat.

Bamberger et Meshoulam soulignent qu'aucune étude antérieure à leur revue des écrits n'a examiné les liens entre le système d'adaptation à la production et la stratégie de contractualisation. Ils soutiennent toutefois qu'un objectif de conformité serait non congruent à un objectif d'habilitation d'experts externes embauchés spécifiquement parce qu'ils peuvent contrôler l'incertitude de certains

64. Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 146).

processus de travail. En effet, dans la logique de la contractualisation, l'organisation cherche à utiliser rapidement les compétences des employés embauchés pour une durée déterminée et à assurer une collaboration efficace entre ces derniers et ses employés permanents.

Le défi pour l'organisation est alors de réussir à mettre en place un système d'adaptation à la production apte à générer rapidement une cohésion sociale dans un contexte où le contrat psychologique de type transactionnel est dominant. Pour y arriver, Lawler et Yonn⁶⁵ suggèrent deux stratégies. La première est de créer une relation par des transactions répétitives et continues durant une période de temps assez longue pour développer un sentiment d'appartenance à l'organisation non seulement instrumental, mais aussi affectif. La seconde, plus fréquente, consiste à développer un système d'adaptation à la production axé sur l'habilitation des employés qui inclut des pratiques telles que la participation des employés à la prise de décision et la création d'équipes de travail.

Enfin, Bamberger et Meshoulam soulignent que les individus embauchés suivant une logique de contractualisation sont plus loyaux à leur emploi et à leur profession qu'à l'organisation. Le système d'adaptation à la production, à cause de la nature fondamentalement transactionnelle de cette relation d'emploi, se caractérise alors 1) par la formulation des attentes spécifiques de l'organisation dans une période de temps précise; 2) par la difficulté pour l'organisation d'ajouter éventuellement des responsabilités ou des tâches non prévues au contrat – autrement dit, par l'absence de flexibilité; et 3) par la participation des employés contractuels à la prise de décision sur des questions uniquement opérationnelles.

7.7.2 Le système d'aide aux employés

Selon Osterman⁶⁶, les programmes d'aide au travail et à la famille seraient vraisemblablement plus fréquents dans les organisations dont les systèmes des relations d'emploi sont caractérisés par une stratégie de partenariat. Bien que de tels programmes d'aide soient adoptés pour atténuer les problèmes de productivité de certains employés, particulièrement de ceux aux prises avec des responsabilités familiales et parentales, les organisations y auraient recours, d'abord et avant tout, pour favoriser la création d'une communauté basée sur une culture de soutien réciproque. De telles pratiques seraient observables dans des organisations dont le style de gestion est paternaliste, mais peu fréquentes dans les organisations qui ont adopté une stratégie de contingence ou de contractualisation⁶⁷, les premières ayant pour but la minimisation des coûts, et les secondes développant des relations d'emploi atypiques procurant aux individus embauchés des contrats pour une durée déterminée. En outre, les contractuels qui font partie de groupes professionnels, comme les avocats et les comptables, se voient souvent offrir de

65. *Op. cit.*, p. 149. Pour plus d'information, voir Lawler, E.J. et J. Yoon (1995).

66. Osterman, P. (1995), cité par Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 153).

67. Hartwell, T.D. *et al.* (1996), cités par Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 154).

tels programmes d'aide par leurs corporations ou associations. Dans une relation à court terme, ces programmes associatifs ou corporatifs s'avèrent plus pertinents et avantageux que les programmes offerts par l'organisation⁶⁸.

7.7.3 Le système de gouvernance du travail

S'appuyant principalement sur les recherches conduites par Arthur⁶⁹ dans des aciéries américaines en 1992, Bamberger et Meshoulam précisent que les regroupements officiels des employés, comme les syndicats, ainsi que les mécanismes institutionnels de résolution des conflits sont plutôt absents dans les organisations qui ont adopté une stratégie de contingence. De fait, ce type de stratégie est non congruent à toute intervention des employés qui contribuerait, du point de vue de l'employeur, à ralentir le processus de décision et à entraver la flexibilité organisationnelle. En outre, la menace de syndicalisation est faible dans ces organisations, puisque cette stratégie implique l'embauche fréquente d'employés temporaires et contractuels pour des tâches routinières et standardisées, donc la création d'une relation d'emploi de nature transactionnelle qui dure un laps de temps déterminé.

Par contre, les employés des organisations dont le style de gestion est paternaliste sont souvent syndiqués⁷⁰ et trouvent, dans le processus de négociation collective, la possibilité de s'exprimer sur des questions entourant leur travail. Ils peuvent aussi faire valoir leur point de vue par des procédures de griefs et d'arbitrage. Pour les tenants de la non-syndicalisation, une structure de gouvernance du travail syndiquée n'est pas utile dans un milieu de travail paternaliste parce que la philosophie de recrutement interne contribue nécessairement à renforcer la loyauté des employés envers l'organisation. Mais, à cause de la probabilité élevée de syndicalisation d'une main-d'œuvre stable et, dans l'intention avouée ou non de l'éviter, des organisations paternalistes mettent en place des systèmes de gouvernance du travail prévoyant la possibilité pour les employés de recourir à des processus de résolution des conflits, comme le droit d'appel à un comité.

Par ailleurs, on trouve des organisations syndiquées et non syndiquées parmi celles qui ont adopté une stratégie de contractualisation. Dans les milieux non syndiqués, les employés contractuels peuvent tout de même influencer les

68. Pour plus d'information sur les programmes d'aide pour les employés contractuels, voir les écrits suggérés par Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 154-155): Bacharach, S.B., P.A. Bamberger et W.J. Sonnenstuhl (1994, 1996); Roman, P.M. et T.C. Blum (1998).

69. Selon Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 159), peu de chercheurs ont tenté de cerner les liens entre les objectifs du système des relations d'emploi et les systèmes de gouvernance du travail. La recherche d'Arthur, J.B. (1992) fournit un éclairage sur les liens entre le choix de la stratégie de ressources humaines et les processus de recours pour les employés.

70. Voir aussi Dyer, L. et G.W. Holder (1988), suggérés par Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 153).

processus opérationnels puisque le système de contrôle du travail est, dans une telle approche de gestion, basé sur les résultats. Toutefois, les processus officiels de résolution des conflits sont absents, sauf s'il en a été convenu autrement lors de la négociation du contrat psychologique de travail – par exemple, les conflits entre un supérieur et son subordonné qui mèneraient à une impasse pourraient être soumis à l'arbitrage d'un tiers. Les associations professionnelles, comme celles regroupant les avocats, les comptables et les ingénieurs et dont le but est de protéger le statut et la position de leurs membres dans le marché du travail, pourraient toutefois représenter une solution alternative à la négociation collective. Des ententes entre des organisations et de telles associations sur des processus officiels de recours ont parfois permis de limiter le pouvoir décisionnel unilatéral de l'employeur en cas de conflit avec certains employés contractuels. Ajoutons que lorsque les contractuels sont inclus dans l'unité de négociation, ils bénéficient, en matière de recours, des avantages prévus à la convention collective de l'ensemble des employés syndiqués.

Finalement, les syndicats sont plutôt absents des systèmes de gouvernance du travail des organisations qui ont opté pour la stratégie de partenariat. Toutefois, dans les milieux non syndiqués, et même dans ceux syndiqués où existent déjà des dispositifs de recours officiels, certaines organisations ont mis en place d'autres mécanismes de représentation et de participation des employés non seulement pour stimuler leur sentiment d'appartenance à l'organisation, mais aussi pour favoriser l'alignement des intérêts individuels et organisationnels et renforcer l'efficacité opérationnelle. On y remarque donc la présence, par exemple, de cercles de qualité, d'équipes semi-autonomes de travail et de comités patronaux-ouvriers où l'on aborde des questions relatives à des domaines divers comme la sécurité au travail, l'ergonomie, le développement des compétences, les avantages sociaux et les programmes d'aide aux employés.

Par ailleurs, les portes ouvertes et la médiation, de même que la création de comités d'entreprise sont des mécanismes de recours fréquents, qui n'empêchent pas pour autant l'employeur de prendre des décisions unilatéralement. Toutefois, même s'ils doutent que de tels mécanismes aient un impact positif sur la productivité⁷¹, Bamberger et Meshoulam croient que le seul fait de les adopter suggère aux employés que l'organisation reconnaît l'importance de l'équité et de la justice procédurale en milieu de travail, et donc que ces pratiques contribuent à l'atteinte des objectifs du système des relations d'emploi : la création et le renforcement de la culture organisationnelle basée sur des valeurs comme le bien-être des employés et leur sentiment d'appartenance à la communauté.

71. Feuille, P. et R.L. Hildebrand (1995, p. 361), cités par Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 164).

Tableau 7.6

Les principales stratégies de ressources humaines (SRH) et les domaines du système des relations d'emploi (SRE)

Domaine du SRE	SRH – Partenariat	SRH – Contingence	SRH – Paternalisme	SRH – Contractualisation
Système d'adaptation à la production	Orientation sur l'habilitation : <ul style="list-style-type: none"> • définition flexible des tâches de l'emploi ; • travail en équipe ; • pression exercée par les pairs qui remplace le contrôle du supérieur immédiat ; • implication élevée de l'employé dans la prise de décision opérationnelle et stratégique. 	Orientation sur le contrôle : <ul style="list-style-type: none"> • contrôle direct par la supervision ; • contrôle indirect par la standardisation ; • pas de participation des employés au processus de décision. 	Transitionnel : taylorisme bienveillant (enrichissement de l'emploi, implication limitée des employés).	Implication limitée : <ul style="list-style-type: none"> • définition large des emplois requérant la collaboration multi-disciplinaire, le travail en équipe ; • influence élevée des employés dans le processus de décision, mais limitée à des problématiques opérationnelles ou à un projet.
Système d'aide aux employés	Adoption extensive des PAE* et des programmes d'ETF**.	Non pertinent.	Limité principalement à des PAE.	Non pertinent : les PAE sont plutôt fournis par les syndicats ou les associations et corporations professionnelles.
Système de gouvernance du travail	Structure non syndicale dominante avec accent important sur : <ul style="list-style-type: none"> • d'autres mécanismes de résolution des conflits ; • des mécanismes non officiels de résolution des conflits par les pairs ; • des mécanismes officiels de résolution des conflits à étapes multiples. 	Structure non syndicale dominante : <ul style="list-style-type: none"> • peu ou pas de mécanismes institutionnels de résolution des conflits. 	Structure syndicale dominante. Structure non syndicale non exclue : <ul style="list-style-type: none"> • d'autres mécanismes de résolution des conflits peuvent être mis en place pour éviter la syndicalisation ou réduire les coûts associés à la gestion et au règlement des litiges. 	Structure syndicale et non syndicale : <ul style="list-style-type: none"> • contraintes professionnelles sur l'élaboration et le renforcement des règles ; • d'autres mécanismes de résolution des conflits utilisés dans les contextes de travail non syndiqués et spécifiés dans le contrat d'emploi.

* Programmes d'aide aux employés

** Programmes d'équilibre travail-famille

Source : traduit de Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000, p. 147).

LOCUTIONS ET MOTS CLÉS

Approche systémique – contrat psychologique – système des relations d'emploi (SRE) – habilitation – autonomisation – responsabilisation – comportement – personnalité – attitude – valeur – système d'adaptation à la production – contrôle – culture – système d'aide aux employés – équilibre travail-famille – programmes d'aide – mesure d'adaptation – obligation d'accommodement raisonnable – système de gouvernance du travail – syndicalisation – stratégie de partenariat – stratégie de contingence – stratégie paternaliste – stratégie de contractualisation – objectifs du SRE – focalisation du SRE

QUESTIONS DE RÉFLEXION

1. Qu'entend-on par système des relations d'emploi?
2. Quels sont les trois domaines du système des relations d'emploi?
3. Quelles sont les principales caractéristiques de chacun de ces domaines?
4. Dans quelle mesure croyez-vous à l'habilitation des employés dans les administrations publiques? À l'autonomisation?
5. Selon vous, le contrôle est-il préférable à l'habilitation des employés?
6. Selon vous, l'administration publique réussit-elle à harmoniser les valeurs individuelles de ses employés avec ses propres valeurs organisationnelles?
7. Selon vous, l'administration publique est-elle un employeur de choix en matière d'aide à ses employés?
8. Que pensez-vous des mesures d'adaptation ou de l'obligation d'accommodement raisonnable en matière de gestion des ressources humaines?
9. Selon vous, la syndicalisation constitue-t-elle un frein au développement personnel et professionnel des employés de l'administration publique?
10. Que pensez-vous de la stratégie de contractualisation?
11. À quelle stratégie de recrutement des employés êtes-vous le plus favorable? Interne ou externe? Pourquoi?
12. À l'aide de l'approche systémique, présentez brièvement le système des relations d'emploi des administrations publiques. Choisissez le palier de gouvernement ou le réseau, ou encore l'organisation qui vous intéresse.

LECTURES SUGGÉRÉES

- Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000). *Human resource strategy. Formulation, implementation, and impact*, Thousand Oaks (CA), Sage Publications, Inc.
- Guérin, G. et T. Wils (2006). « L'alignement stratégique de la GRH », *Encyclopédie de ressources humaines*, 2^e éd., Paris, Vuibert, p. 16-25.

CHAPITRE

8

La création du contrat psychologique par le processus de socialisation organisationnelle

Pour un nouvel employé, les premiers contacts avec son organisation peuvent être sources d'inquiétude. *Ai-je fait le bon choix d'organisation? Suis-je capable d'assumer mes nouvelles responsabilités? Vais-je m'intégrer rapidement?* Une multitude d'interrogations

de ce genre sont envisageables. Mais si elle peut anticiper les questions, une organisation peut difficilement en prévoir les réponses, ces dernières étant différentes d'un individu à un autre. Il est d'ailleurs reconnu qu'au cours des premiers mois suivant son embauche, un employé tentera de raisonner¹ les incertitudes auxquelles il fait face pour atténuer l'inconfort qui en résulte². Il doit fonctionner dans les sillons d'une nouvelle culture organisationnelle³; toujours faut-il qu'il la comprenne et surtout qu'il l'accepte. Il doit également fonctionner au sein d'un nouveau groupe d'individus (collègues et supérieurs); toujours faut-il qu'il s'y intègre et surtout qu'il en ait la possibilité et le désir⁴. Le milieu organisationnel (et le marché du travail en général) est rempli d'ambiguïtés et de zones grises par rapport aux devoirs et aux responsabilités que doit assumer un individu, et son intégration peut lui occasionner stress, désillusions et frustrations⁵.

La période initiale est donc cruciale⁶ pour un nouvel employé parce qu'elle influence ses attitudes et ses comportements au travail, actuels comme futurs. Cette période de socialisation devrait être aussi importante pour l'organisation qui embauche en raison de son impact sur ses ressources humaines. Or, en réalité, on constate qu'elle est plus subie qu'utilisée par les organisations, les départs hâtifs au cours des premiers mois étant monnaie courante. Et les départs prématurés gaspillent l'investissement en recrutement⁷, un processus très dispendieux⁸. L'étude de la socialisation permet donc de sensibiliser les organisations à l'origine du dilemme initial d'une recrue (à savoir *Pourquoi rester?* ou *Pourquoi partir?*)⁹ et idéalement d'agir à l'égard des insatisfactions génératrices des démissions¹⁰.

8.1 LE PROCESSUS ET LE CONCEPT DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

Le processus de socialisation

Du point de vue d'un nouvel employé, la socialisation organisationnelle est synonyme de processus d'adaptation majeur. Ainsi, elle-même complexe, la socialisation se rapproche des processus d'*insertion professionnelle* et d'*identité professionnelle*¹¹. Compte tenu des défis que le processus de socialisation représente pour l'organisation, sa compréhension par le management devient indispensable.

1. C'est-à-dire comprendre, interpréter et répondre à son nouvel environnement: Louis, M.R. (1980a, p. 230); De Vos, A. *et al.* (2003, p. 539). Voir également la section sur la *construction de sens et la recherche d'information* dans la partie 8.5 du présent chapitre.
2. Morrison, W.E. (1993, p. 558); De Vos, A. *et al.* (2003, p. 542, 554).
3. Louis, M.R. (1980a, p. 231-232); Louis, M.R. *et al.* (1983, p. 858).
4. Un individu désirera habituellement s'intégrer socialement (comportement) et ensuite professionnellement (performance): Morrison, W.E. (1993, p. 583).
5. Nicholson, N. et J. Arnold (1989, p. 24).
6. Allen, N. et J.P. Meyer (1990a, p. 847); Sturges, J. *et al.* (2000, p. 354).
7. Wanous, J.P. (1980, p. 7); Nicholson, N. et J. Arnold (1989, p. 24).
8. Leibowitz, Z.B. *et al.* (1991, p. 43).
9. Wanous, J.P. (1980, p. 7-9).
10. Gardner, P.D. et S.E. Lambert (1993, p. 46).
11. Également issue de la sociologie, l'insertion professionnelle est liée à la socialisation organisationnelle à cause du contexte social où le travail occupe une place prépondérante. L'*insertion*

Au moment de la socialisation organisationnelle, les recrues se trouvent au cœur d'un processus cognitif critique de *construction de sens*¹², et même souvent en réaction au *choc de la réalité*¹³. L'efficacité des pratiques de socialisation pourrait alors être décuplée¹⁴. En ce sens, une approche stratégique du management permettrait ici non seulement de répondre aux besoins d'encadrement, d'information et de stimulation des recrues, mais aussi de favoriser l'alignement de leurs valeurs individuelles sur les principes organisationnels alors recherchés et prêts à être intégrés¹⁵. Autrement dit, il est essentiel que le management profite des circonstances favorables des premières semaines et des premiers mois de l'arrivée d'une recrue pour adopter une approche constructive du processus de socialisation organisationnelle¹⁶. Il a d'ailleurs été démontré qu'en l'absence de support organisationnel le nouvel employé pourrait être influencé par des sous-cultures, possiblement divergentes, voire contraires aux orientations de l'organisation, et même développer ses propres mécanismes d'adaptation. Alors, des sollicitations tardives du management n'en arriveraient pas nécessairement à un repositionnement de la conception que le nouvel employé a développée de son milieu de travail¹⁷ puisqu'un individu qui a atteint une zone de confort est à la recherche d'informations qui cadrent plutôt avec son schème de référence qu'avec le changement¹⁸.

professionnelle est définie par Vernières, M. (1993) comme l'ensemble des mécanismes qui permettent à une personne sortant de l'appareil de formation initiale d'occuper une position stabilisée dans le système d'emploi. Comme la **socialisation organisationnelle**, elle explique le processus d'entrée dans la vie professionnelle, mais fait intervenir un plus grand nombre d'acteurs (individus, organisations, syndicats, pouvoirs publics, institutions de formation). En outre, la **socialisation organisationnelle** concerne non seulement les jeunes, mais aussi les personnes sorties depuis longtemps du système d'éducation (p. ex., les personnes en transition de carrière). Comme les difficultés d'insertion ne touchent plus seulement les jeunes, Sauvage, F. (2000) préfère aborder la question à l'aide du concept d'**insertion organisationnelle** qu'elle définit comme un processus qualifiant qui met en jeu un employeur et un débutant en phase d'insertion professionnelle. Ici, les objectifs des individus sont à plus long terme, car ils cherchent à développer leur employabilité et à se constituer une identité professionnelle parce qu'ils ont compris que l'insertion organisationnelle ne se limite pas à l'entrée dans une seule organisation. Quant au concept d'**identité professionnelle**, son rapprochement avec la socialisation a été largement développé par Dubar, C. (1991) et de Chassey, F. (1993). Le lien entre les deux concepts est expliqué comme suit : l'identité n'est autre que le résultat à la fois stable et provisoire, individuel et collectif, subjectif et objectif, biographique et structurel, de divers processus de socialisation qui, conjointement, construisent les individus et définissent les institutions. La socialisation peut donc être vue comme un processus d'identification. L'objet de l'identification peut être le groupe professionnel (Lacaze, D. et C. Fabre, 2005, p. 289-292).

12. **Construction de sens**, ou encore **raisonnement événementiel**: traduction de ce que la littérature anglaise appelle communément le *sense making*. Ce concept a été développé par M.R. Louis au début des années 1980 et représente la réflexion inconsciente que traverse une recrue pour tenter de justifier l'existence des écarts négatifs (expliqués plus loin dans ce chapitre) entre ses attentes et la réalité.
13. Voir la partie 8.2.1 de cet ouvrage.
14. Weick, K.E. (1995); Guérin, G. *et al.* (1999); De Vos, A. *et al.* (2003); Perrot, S. *et al.* (2005).
15. Weick, K.E. (1995, p. 9-10).
16. Guérin, G. *et al.* (1999); De Vos, A. *et al.* (2003).
17. Guérin, G. *et al.* (1999).
18. Coyle-Shapiro, J.A.-M. et M.-R. Parzefall (2005).

Le concept de socialisation

On peut définir la socialisation organisationnelle comme la période au cours de laquelle une recrue parvient normalement à comprendre et à interagir avec son nouvel environnement de travail¹⁹, tandis que l'organisation tente de le former et de l'endoctriner²⁰ pour qu'il devienne utile, conforme et membre à part entière²¹. La philosophie est donc différente selon la perspective, opposant l'intégration à l'assimilation, mais la finalité demeure essentiellement la même : l'ajustement de l'employé à l'organisation employeuse²² – et non l'inverse, ce qui représenterait plutôt l'*individualisation*²³. Plusieurs aspects du nouvel employé sont alors sollicités, comme ses comportements, ses valeurs, ses compétences et ses habiletés²⁴, et celui-ci doit déceler comment les utiliser pour assumer convenablement son rôle dans une organisation qui fonctionne, et fonctionnait avant son arrivée, avec une culture propre²⁵. D'ailleurs, contrairement à l'adaptation à une profession ou à l'exercice d'un métier (la socialisation professionnelle), les institutions d'enseignement ne facilitent guère la future socialisation organisationnelle de leurs étudiants, d'une part parce qu'elles sont mal outillées face à la diversité culturelle et normative des organisations et, d'autre part, parce qu'elles ne sont généralement pas sollicitées ni incitées à le faire par les employeurs (regroupés ou non en associations).

8.2

LA FORMATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE LORS DU PROCESSUS DE SOCIALISATION

Il est approprié d'étudier la socialisation organisationnelle dans la perspective du concept de contrat psychologique car, dans un cas comme dans l'autre, on s'attarde aux attentes des employés à l'égard de leur relation d'emploi²⁶.

Tout d'abord, rappelons qu'un contrat psychologique englobe, d'un côté, ce qu'un employé s'est mentalement engagé à livrer dans l'exécution de son travail (attentes négatives) et reflète, de l'autre, ce qu'il considère mériter en retour (attentes positives)²⁷. Précisons que l'attente positive représente la croyance d'obtenir un certain gain (bénéfice), tandis que l'attente négative est associée à la croyance d'être contraint d'une certaine façon (coût). Outre certaines prédispositions²⁸ propres à chacun, l'entente implicite au sujet de la relation d'emploi (ou contrat psychologique) émerge durant le

-
19. De Vos, A. *et al.* (2003, p. 539).
 20. Dean, R.A. *et al.* (1988, p. 236).
 21. Feldman, D.C. (1981, p. 309); Deal, T.E. et R.M. Chatman (1989, p. 23).
 22. Ashforth, B.E. et A.M. Saks (1996, p. 149).
 23. Mignerey, J.T. *et al.* (1995, p. 56).
 24. Feldman, D.C. (1981, p. 312-313).
 25. Morrison, E.W. (1993, p. 557); Deal, T.E. et R.M. Chatman (1989, p. 23).
 26. De Vos, A. *et al.* (2003, p. 538-539); Rousseau, D.M. (1990, p. 398-399).
 27. Robinson, S.L. (1996, p. 575).
 28. Rousseau, D.M. (1990, p. 398).

processus de socialisation²⁹ par la perception de promesses qu'interprète la recrue des diverses communications organisationnelles, et elle évolue en fonction de la perception qu'a cette même recrue de sa réalité au travail. La socialisation est donc propice à la comparaison des attentes avec la réalité offerte³⁰. Cette réflexion forge l'attitude et le comportement organisationnel de l'employé³¹ et la résultante peut devenir bénéfique pour l'organisation (par exemple, par le développement de l'engagement organisationnel et de comportements de citoyen organisationnel), ou néfaste lorsque le nouvel employé conclut au déséquilibre³² (par exemple, comme nous l'avons mentionné plus tôt, l'insatisfaction peut engendrer les départs hâtifs).

Il semble toutefois que l'employé soit plus indulgent envers lui-même qu'envers son organisation³³. En ce sens, il ajustera plus aisément sa contrepartie au contrat psychologique lorsque la perception de manquement vient d'un agissement de l'employeur (si la réalité au travail est moins avantageuse que le sont ses attentes positives, par exemple), qu'il ne révisera ce qu'il attend de l'organisation si le déséquilibre vient d'une insuffisance de sa part (s'il ne remplit pas ses attentes négatives, par exemple).

8.2.1 Le choc de la réalité des nouveaux employés

À son arrivée au sein d'une organisation, un employé peut entretenir trois types d'attentes³⁴ : 1) des attentes relatives à son travail (contenu) ; 2) des attentes relatives à son environnement de travail (contexte) ; et 3) des attentes relatives à sa carrière³⁵ (perspectives). Dans cette dernière catégorie, on inclut notamment les possibilités de mobilité interne et externe, les occasions de développement et de formation, les augmentations salariales et la possibilité d'arrimer le travail avec la vie familiale. Les attentes entretenues par l'employé seront éventuellement comparées à la réalité, mais toujours faut-il qu'elles soient comparables.

Lorsque le bénéfice attendu est de prime abord irréaliste³⁶, il va de soi qu'il sera absent de la réalité. L'organisation part automatiquement perdante ! Idéalement, une socialisation efficiente permet d'ajuster les attentes des recrues à la réalité, ce qui est rarement automatique. Mais elle permet surtout d'éviter des anticipations impossibles. Il faut garder à l'esprit qu'une attente même réaliste³⁷ peut ne pas être comblée en définitive³⁸, mais que les probabilités de réalisation en sont meilleures.

29. Guess, D.E. (1998, p. 651).

30. De Vos, A. *et al.* (2003, p. 539).

31. Louis, M.R. *et al.* (1983, p. 857) ; Reichers, A.E. *et al.* (1994, p. 17).

32. Dean, R.A. *et al.* (1988, p. 237).

33. Adaptation unilatérale ou réciproque : De Vos, A. *et al.* (2003, p. 554-555).

34. Dean, R.A. *et al.* (1985, p. 139) ; Dean, R.A. *et al.* (1988, p. 237).

35. Keenan, A. et T.J. Newton (1986, p. 224-237).

36. Louis, M.R. (1980 a, p. 227).

37. Greenhaus, J.H. *et al.* (1983, p. 394-395).

38. Stumpf, S.A. et K. Hartman (1984, p. 311).

Dans les faits, lorsqu'un individu évalue les éléments qui composent son contrat psychologique, il constate généralement une démarcation entre ses prévisions et la réalité, la parité étant improbable. On peut convenir qu'une réalité avantageuse est souhaitable (écart positif), mais l'individu remarque habituellement l'inverse (écart négatif). Néanmoins, dans un cas comme dans l'autre il sera surpris, et l'effet de surprise³⁹ provoquera une réaction. L'écart négatif entre ses attentes et la conception qu'il a de sa réalité peut prendre divers degrés, comme c'est également le cas pour l'impact organisationnel associé à la réaction négative. Maintenant, si l'évaluation fait ressortir un *écart négatif significatif*, on parlera du *choc de la réalité*⁴⁰, état psychologique qu'atteint une recrue qui réalise que certaines de ses attentes importantes ne seront pas réalisables au sein de l'organisation qui vient de l'engager. Plusieurs comportements organisationnels sont alors possibles, allant d'une baisse de sa motivation, à son absentéisme jusqu'à son départ hâtif. Il est intéressant de noter qu'un écart négatif non significatif peut aussi affliger un employé et nuire à l'organisation (comme toute perception de rupture ou de violation du contrat psychologique) mais, avec le temps et l'habitude, on remarque une certaine propension de celui-ci à s'adapter et à accepter la situation⁴¹. Notons, enfin, qu'un écart négatif est plus fréquent lorsque les attentes sont issues de l'analyse et de l'interprétation de peu d'information organisationnelle⁴². À ce titre, une prochaine section de ce chapitre traite de la construction de sens (ou encore, du raisonnement évènementiel) et de la recherche d'information ayant cours lors de la socialisation organisationnelle.

8.2.2 L'impact des caractéristiques individuelles sur la formation du contrat psychologique

Les réactions associées à la socialisation d'un nouvel employé sont difficilement généralisables, d'autant plus qu'elles sont aussi influencées par ses caractéristiques individuelles⁴³. En ce sens, il faut tenir compte, entre autres, de ses habiletés d'apprentissage, d'adaptation et d'intégration, de son niveau de confiance en soi, et de la nature de ses expériences passées. Il faut idéalement modeler la socialisation en fonction du niveau d'expérience du nouvel employé et tenir compte

39. Greenhaus, J.H. *et al.* (1983, p. 395). D'ailleurs, l'expérience d'un nouvel employé diminuera l'effet de surprise à l'embauche : Reichers, A.E. *et al.* (1994, p. 18).

40. Dean, R.A. *et al.* (1985, p. 139); Dean, R.A. *et al.* (1988, p. 235); Louis, M.R. (1980a, p. 230). Ajoutons qu'il ne faut pas confondre le **choc des cultures** avec le **choc de la réalité**, le premier étant d'ailleurs inclus dans le second. Le **choc des cultures** peut être défini comme le résultat d'une incompatibilité entre les cultures managérielle et professionnelle d'une organisation et, en ce sens, tant la recrue que le vétéran peuvent en être affligés (ce choc n'est donc pas exclusif à la période de socialisation organisationnelle). Il est d'ailleurs facilement concevable que les contraintes administratives d'un gestionnaire soient inconciliables avec les perspectives professionnelles d'un employé qu'il a sous sa responsabilité (les contraintes financières *versus* le désir d'innovation, par exemple).

41. De Vos, A. *et al.* (2003, p. 540-542, 554-554); Holton, E.F. (1995, p. 74); Richards, E.W. (1984, p. 307, 316).

42. Gardner, P.D. et S.E. Lambert (1993, p. 44).

43. Jones, G.R. (1983, p. 465 s.).

de la pertinence de cette expérience⁴⁴ pour le nouvel emploi. De surcroît, les attitudes et les attentes des jeunes travailleurs d'aujourd'hui sont, semble-t-il, différentes de celles des travailleurs des générations précédentes⁴⁵. La culture actuelle de cette nouvelle main-d'œuvre serait d'ailleurs propice aux départs hâtifs⁴⁶, ce qui n'est rien pour faciliter la tâche des organisations.

Somme toute, il semble admis qu'un processus de socialisation efficient stimule la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel d'une recrue, ce qui, par ricochet, favorise sa motivation, sa performance et son maintien en emploi⁴⁷. Le débat reste cependant ouvert en ce qui concerne l'aspect de la socialisation organisationnelle d'où émerge cette satisfaction⁴⁸: le réalisme des attentes du nouvel employé jumelé au respect des valeurs individuelles et organisationnelles, les expériences de travail valorisantes, la satisfaction de ses attentes ou la perception positive de son environnement de travail, de ses supérieurs et de sa vie professionnelle.

En ce qui a trait à l'engagement organisationnel plus particulièrement, il semble qu'il soit plus facile de l'influencer au début de la relation d'emploi que par la suite. Rappelons qu'il existe trois types d'engagement organisationnel non mutuellement exclusifs, à savoir l'engagement affectif, l'engagement de nécessité et l'engagement moral, et que chacun d'eux stimule la rétention des employés distinctement. Sans vouloir revenir longuement sur le sujet, mentionnons simplement que le premier dénote un attachement à l'organisation, à ses valeurs et ses buts (*Je veux rester!*), le deuxième une résignation par absence d'alternatives intéressantes (*J'ai besoin de rester!*), et le troisième le sentiment d'être redevable à l'organisation (*Je dois rester!*)⁴⁹.

8.3

LA TYPOLOGIE DES PROCESSUS DE SOCIALISATION

Deux types de socialisation organisationnelle sont possibles, institutionnelle et individuelle⁵⁰, et leur distinction tient concrètement au niveau d'intérêt qu'une organisation peut leur attribuer. En ce sens, la socialisation individuelle peut être considérée comme la méthode par défaut (absence ou faible intérêt de

-
44. Les écrits dénotent quatre types de nouvel employé: le néophyte, l'initié, le converti et le vétéran: Reichers, A.E. *et al.* (1994, p. 19-21).
 45. Les valeurs des générations par rapport au travail seront examinées plus attentivement dans la partie 8.9 de cet ouvrage.
 46. Faible loyauté: Leibowitz, Z.B. *et al.* (1991, p. 43-44).
 47. Dean, R.A. *et al.* (1988, p. 235-236); Holton, E.F. (1995, p. 60).
 48. Le réalisme des attentes et la rencontre de nos valeurs au travail: Greenhaus, J.H. *et al.* (1983, p. 394-417). Les expériences de travail valorisantes: Irving, G.P. et J.P. Meyer (1994, p. 945-946). La rencontre de nos attentes: Wanous, J.P. *et al.* (1992, p. 288-297). La perception de son environnement de travail, de ses supérieurs et de sa vie professionnelle: Lancry-Hoestlandt, A. et H. Touzard (1993, p. 63-73).
 49. Allen, N. et J.P. Meyer (1990b, p. 2-3); Meyer, J.P. *et al.* (1991, p. 719-726).
 50. Ashforth, B.E. et A.M. Saks (1996, p. 150-151); Mignerey, J.T. *et al.* (1995, p. 77-78); Allen, N. et J.P. Meyer (1990a, p. 847-848).

l'organisation), où l'organisation n'a pas réellement planifié l'intégration de la recrue dans son nouvel environnement et où le déroulement de cette intégration s'effectue plutôt cas par cas.

La **socialisation individuelle** (dite *adaptive*) est généralement caractérisée par une première expérience improvisée, une formation initiale informelle, et des activités sporadiques variables plus ou moins encadrées. La recrue sera donc tentée de se socialiser elle-même ou d'en combler les lacunes, ce qui nuira à son engagement organisationnel. Par contre, son innovation et son autonomie seront stimulées. À l'inverse, la **socialisation institutionnelle** (dite *normative*) est plutôt structurée et favorise l'adaptation de la recrue à l'organisation, à l'acceptation de son rôle et à la compréhension de la culture organisationnelle. La méthode sera plutôt collective, privilégiant des rapports formels et explicites, et des activités périodiques préétablies. Ce type de socialisation tend à réduire les ambiguïtés et stimule l'engagement organisationnel, mais la normalisation préconisée a aussi l'effet pervers de diminuer le désir d'innovation et de performance d'un nouvel employé.

Encore aujourd'hui, les processus non planifiés sont très répandus. Il est pourtant reconnu qu'il n'est pas suffisant qu'une recrue finisse par se socialiser convenablement, peu importe le type de socialisation utilisé. Il faut que l'organisation entière s'implique dans la démarche⁵¹ et, idéalement, il devrait y avoir un partage des diverses responsabilités⁵²: la direction des ressources humaines devrait coordonner le processus, les superviseurs et les *coachs* devraient fournir les connaissances et les informations nécessaires⁵³, les collègues devraient offrir leur support et les recrues devraient s'investir dans la réussite de leur propre intégration⁵⁴. Or, c'est rarement la situation qui prévaut. Le responsable de la socialisation est d'ailleurs régulièrement celui qui sera éventuellement remplacé⁵⁵. De plus, si l'on examine l'implication des collègues, les écrits soulèvent que les organisations n'utilisent pas suffisamment ou, du moins, pas consciemment⁵⁶, le support des collègues de travail. Les contacts entre les pairs sont pourtant facilement accessibles jour après jour et le fait de limiter leurs échanges peut nuire à l'engagement organisationnel des nouveaux employés⁵⁷.

8.4 LA TRILOGIE DES PHASES DU PROCESSUS DE SOCIALISATION

On considère que le processus complet de socialisation d'un employé sera invariablement composé de trois phases distinctes: 1) la phase anticipatoire, 2) la phase de rencontre et 3) la phase de changement et d'acquisition⁵⁸.

51. Fogarty, T. et M.W. Dirsmith (2001, p. 258).

52. Reichers, A.E. *et al.* (1994, p. 23).

53. Louis, M.R. *et al.* (1983, p. 864).

54. Holton, E.F. (1995, p. 75).

55. Allen, N. et J.P. Meyer (1990a, p. 855).

56. Louis, M.R. *et al.* (1983, p. 864).

57. Allen, N. et J.P. Meyer (1990a, p. 849).

58. Feldman, D.C. (1976, p. 434-435); Feldman, D.C. (1981, p. 310); Deal, T.E. et R.M. Chatman (1989, p. 23); Louis, M.R. (1980a, p. 230-231).

La durée des phases est variable, mais le processus semble s'étendre sur une période totale d'environ un an, après quoi l'organisation peut s'attendre à une pleine performance et à la récolte des fruits de son investissement⁵⁹.

Rappelons que l'expérience d'un individu, avant même d'être en contact avec l'organisation, a un impact sur sa future relation d'emploi. Cette période est longue puisqu'elle est échelonnée sur plusieurs années. Les éléments à considérer peuvent donc être nombreux. Par voie de conséquence, ils ne sont pas limités à ceux normalement inscrits dans un curriculum vitæ⁶⁰. La personnalité, les valeurs et la culture, de même que la formation scolaire et l'expérience de travail, pour ne nommer que celles-ci, influenceront donc la relation d'emploi, sans pourtant en être issues. Des croyances et des préjugés disposent (ou indisposent, selon le cas)⁶¹ l'individu à l'égard de son futur environnement de travail et influencent l'interprétation qu'il aura des faits lors de sa socialisation. Si l'organisation peut difficilement agir sur les aspects intrinsèques d'un individu, elle peut néanmoins les découvrir lors du processus de recrutement et sélectionner les candidats à un emploi en connaissance de cause, comme elle le fait pour l'expérience de travail notamment.

Donc, durant la **phase de socialisation anticipatoire**, c'est-à-dire avant même d'entrer dans une nouvelle organisation, un employé a développé un *contrat psychologique anticipatoire*, ou encore un schéma préexistant, naif et imparfait de sa future relation d'emploi, façonné par ses expériences de socialisation familiale, professionnelle ou sociétale et qui comporte les obligations réciproques qu'il a perçues⁶².

La phase anticipatoire englobe tous les apprentissages et toutes les interactions qu'un candidat peut traverser lors du processus d'embauche, avant d'être recruté par l'organisation⁶³. C'est au cours de cette première phase du processus de socialisation que le candidat formera ses attentes initiales (réalistes ou non)⁶⁴ à l'égard du poste offert. S'il est sélectionné, il prendra sa décision (acceptation ou refus) en fonction de ses attentes⁶⁵.

Par le passé, on croyait que le processus de recrutement n'avait pas d'impact sur les individus, mais les ouvrages plus récents démontrent le contraire⁶⁶. On constate, en effet, qu'il y a une relation entre les attentes d'une recrue et la description de l'emploi et de l'organisation qui lui a été faite lors du processus d'embauche. Les candidats ont besoin d'une information complète, claire et

59. Buchanan, B. (1974, p. 536-537).

60. Par exemple, l'acceptation du pouvoir ou son refus, le respect de la hiérarchie ou son rejet, la recherche de prévisibilité ou de liberté ainsi que le caractère individualiste ou collectiviste d'une personne ne sont pas inclus dans son curriculum vitæ. Clugston, M. *et al.* (2000, p. 9-22).

61. Rousseau, D.M. (1990, p. 398-399).

62. Dulac, T. (2005, p. 78).

63. Feldman, D.C. (1981, p. 310).

64. Louis, M.R. (1980a, p. 230).

65. Feldman, D.C. (1976, p. 434).

66. Anderson, N. (2001, p. 84-85); Scholarios, D. *et al.* (2003, p. 182-197).

véridique pour bien fonder leur décision, mais il semble que les représentants de l'organisation, dont l'objectif est de générer chez le candidat choisi le désir de se joindre à l'organisation, ne les fournissent que rarement (distorsion ou rétention de l'information)⁶⁷. Les échanges d'information avec les agents organisationnels responsables du recrutement et de la sélection sont pourtant susceptibles de générer des attentes au sujet des promesses et obligations comprises dans le contrat psychologique⁶⁸. Si le réalisme du portrait offert est affecté, la perception du contrat psychologique l'est tout autant⁶⁹. Autrement dit, offrir un aperçu réaliste et crédible du poste à combler est une pratique qui, selon plusieurs, s'attaque directement à la problématique des départs hâtifs⁷⁰. Durant le processus de recrutement et de sélection, les chances de l'organisation d'engendrer chez ses nouveaux employés le désir de rester en emploi sont augmentées si ses représentants s'assurent de fournir un portrait clair et réaliste du contenu et du contexte de l'emploi, de même que des possibilités de carrière⁷¹.

Tableau 8.1

Un processus de recrutement réaliste

Aperçu réaliste du poste à combler

- Renseigner le candidat sur les responsabilités spécifiques liées à l'emploi.
- Présenter une vision réaliste des possibilités de carrière (cheminement individuel).

Échantillons de travail

- Identifier des situations ou des problèmes de travail que des employés responsables pourraient gérer différemment que des employés sur lesquels on pourrait moins compter.
 - Les utiliser pour formuler des questions au candidat – *Que feriez-vous dans une situation comme celle-là ?*
- Identifier des aspects du travail qui pourraient faire l'objet de simulations – par exemple, faire une présentation, développer une approche de vente, écrire un rapport.
 - Établir les critères de performance attendus de la part du candidat.

Gestion du contrat psychologique

- Spécifier les attentes eu égard à la performance (donner des exemples de bonne performance).
- Spécifier les processus et les périodes de révision.
- Décrire la formation, si nécessaire (donner des exemples).
- Décrire la durée prévue de la relation d'emploi (p. ex., période de temps dans un premier emploi, durée typique d'emploi dans l'organisation).
- Explorer les attentes du candidat, ainsi que ses préférences (vérification du réalisme).
- Vérifier avec le candidat dans quelle mesure vous avez bien compris ses attentes.
- Spécifier les attentes relatives aux comportements à adopter (p. ex., les normes dans les relations interpersonnelles, les normes reliées à la tâche, l'initiative personnelle ou le travail en équipe).

Source: traduit de Rousseau, D.M. (1995, p. 70).

-
67. Tant l'organisation que les candidats ont besoin d'information claire, complète et véridique: Wanous, J.P. (1980, p. 22); Dugoni, B.L. et D.R. Ilgen (1981, p. 579).
68. Dulac, T. (2005, p. 78).
69. Anderson, N. (2001, p. 88).
70. Irving, G.P. et J.P. Meyer (1994, p. 937-949); Dean, R.A. *et al.* (1988, p. 235-250); Dugoni, B.L. et D.R. Ilgen (1981, p. 579-591); Greenhaus, J.H. *et al.* (1983, p. 394-417).
71. Gardner, P.D. et S.E. Lambert (1993, p. 49).

La **phase de rencontre** débute dès l'entrée dans l'organisation. Cette phase est critique en ce sens que le nouvel employé découvre l'organisation et amorce la comparaison de ses attentes initiales avec la réalité. On parle d'ailleurs d'un processus d'accommodation, car la rencontre implique généralement de la souplesse de la part du nouvel employé. C'est donc au cours de cette phase, qui s'étend sur les premiers mois de la relation d'emploi, que le nouvel employé développe un schéma de relation d'emploi plus durable⁷². Afin qu'il s'y intègre, on l'initie aux tâches qu'il aura à accomplir et au groupe de travail avec lequel il sera jumelé; de son côté, il tentera d'y comprendre son rôle et d'y progresser normalement au fil du temps⁷³.

Finalement, avec la **phase de changement et d'acquisition**, la recrue devient plutôt l'initié. Dans la plupart des modèles de socialisation organisationnelle, on constate que cet état d'initié s'acquiert lorsque l'employeur octroie plus de responsabilités et d'autonomie à l'employé dans l'accomplissement de son travail ou lui accorde plus de confiance (notamment par l'accès à de l'information privilégiée)⁷⁴. L'initié maîtrise dorénavant les compétences que requiert son emploi, il remplit convenablement son rôle dans l'organisation. En somme, il s'est ajusté⁷⁵. Son contrat psychologique a donc évolué, notamment à partir des informations environnementales, et la relation d'emploi atteint maintenant un niveau suffisamment stable pour qu'il y ait une certaine consistance entre les croyances individuelles et les expériences organisationnelles⁷⁶. Bien que le contrat psychologique continue d'évoluer dans le temps, il devient, à la fin de cette phase, extrêmement résistant au changement⁷⁷.

8.5

LA CONSTRUCTION DE SENS ET LA RECHERCHE DE L'INFORMATION

On reconnaît donc qu'une communication organisationnelle efficiente est bénéfique pour que tout un chacun puisse travailler dans une même finalité. La circulation d'information claire et complète tend d'ailleurs à réduire les ambiguïtés et les incertitudes générées par un environnement de travail⁷⁸. Par conséquent, il est normal de s'en soucier lors de la socialisation organisationnelle, période durant laquelle les recrues sont particulièrement vigilantes. L'effet que peut produire l'information dépend autant de sa transmission que de sa réception⁷⁹ et, en ce sens, ce n'est pas la quantité d'information qui importe, mais sa qualité (sa correspondance avec la perception qu'ont les individus

72. Dulac, T. (2005, p. 78).

73. Feldman, D.C. (1981, p. 310).

74. Louis, M.R. (1980, p. 231).

75. Deal, T.E. et R.M. Chatman (1989, p. 23); Feldman, D.C. (1981, p. 310).

76. Dulac, T. (2005, p. 78).

77. Fiske, S.T. et S.E. Taylor (1984); Horowitz, M.J. (1988) et Stein, D.J. (1992), cités par Dulac, T. (2005, p. 78).

78. Morrison, E.W. (1993, p. 558).

79. Anderson, N. (2001, p. 87-88).

de leur réalité)⁸⁰. Mais où et comment les nouveaux employés obtiennent-ils l'information désirée nécessaire à la construction de sens⁸¹ ayant cours lors de leur socialisation, c'est-à-dire à l'interprétation que les *personnes socialisées* vont faire de leur environnement organisationnel⁸² ?

Quant à la recherche d'information, il s'agit d'un mécanisme intimement lié à l'adaptation des nouveaux employés⁸³. Rappelons que la recrue vise ainsi à réduire l'incertitude liée à son nouvel emploi et, généralement, à compenser les lacunes communicationnelles de son organisation⁸⁴. La démarche sera par conséquent plus fréquente lors d'une socialisation individuelle (non planifiée), mais l'accès à l'information sera plus ardu que dans un processus planifié (socialisation institutionnelle)⁸⁵. Lorsqu'un besoin d'information se fait sentir, l'employé compare la valeur potentielle de cette information (son utilité) au temps et à l'énergie nécessaires pour l'obtenir (son coût). D'ailleurs, au-delà de la décision d'effectuer ou non la recherche, cette évaluation coût-bénéfice l'amène également à établir le type d'information nécessaire et sa source⁸⁶.

8.5.1 Les types d'information recherchée

La littérature⁸⁷ identifie **quatre types d'information**. D'abord, l'**information technique**, celle relative à l'emploi et aux tâches à accomplir; puis, l'**information référentielle**, qui indique les attentes de l'organisation à l'égard du rôle que doit assumer un employé; ensuite, l'**information normative**, qui clarifie les attentes de l'organisation à l'endroit du comportement et de l'attitude d'un employé; et enfin l'**information rétroactive**⁸⁸, relative à la perception qu'ont les autres (collègues et supérieurs) de son comportement et de sa performance (deux volets). Notons que la recherche de l'information normative et rétroactive comportementale s'effectue principalement au cours la phase de rencontre de la socialisation, tandis que la recherche de l'information

80. Clatterbuck, G.W. (1979, p. 147-148).

81. **Construction de sens**, ou encore **raisonnement événementiel**: traduction de ce que la littérature anglaise appelle communément le *sense making*. Ce concept a été développé par M.R. Louis au début des années 1980 et représente la réflexion inconsciente que traverse une recrue pour tenter de justifier l'existence des écarts négatifs (expliqués précédemment) entre ses attentes et la réalité. Sous réserve de certaines prédispositions, un employé raisonnera sa réalité jugée insatisfaisante (ou l'expérience décevante), avec l'information qu'il a ou qui lui est accessible, pour redonner une cohérence à son entente de travail. Lorsque cette démarche intérieure est fructueuse, la recrue aura donné un nouveau sens acceptable à sa relation d'emploi, il aura révisé ses attentes envers l'organisation qui l'emploie et, par ricochet, il aura mis à jour son contrat psychologique. Il va de soi que si la démarche est plutôt infructueuse, son départ de l'organisation est plus envisageable.

82. Kelly, G.A. (1955, 1970, 1977), cité par Perrot, S. *et al.* (2005, p. 307).

83. Ashforth, B.E. et A.M. Saks (1996, p. 175).

84. Morrison, E.W. (1993, p. 558).

85. Ashforth, B.E. et A.M. Saks (1996, p. 175).

86. Morrison, E.W. et J.B. Vancouver (2000, p. 120).

87. Morrison, E.W. (1993, p. 559); Morrison, E.W. et J.B. Vancouver (2000, p. 123).

88. Notons que l'évaluation coût-bénéfice affecte plus la recherche d'information rétroactive que les autres types d'information.

référentielle et rétroactive à l'égard de la performance s'effectue plutôt lors de la phase de changement et d'acquisition. On réalise bien que la recrue tente tout d'abord de s'intégrer socialement avant d'obtenir une certaine reconnaissance professionnelle⁸⁹.

8.5.2 Les tactiques de socialisation de Van Maanen et Schein

Van Maanen et Schein ont identifié douze tactiques de socialisation distinctes qu'ils ont regroupées en six dimensions⁹⁰. Chaque dimension comprend une tactique et son opposée, chacune d'elles étant située à une extrémité d'un continuum. Ces dimensions sont les suivantes: 1) les tactiques collectives vs les tactiques individuelles; 2) les tactiques fixes vs les tactiques variables; 3) les tactiques en série vs les tactiques disjointes; et 4) les tactiques d'investissement vs les tactiques de désinvestissement.

Les tactiques collectives vs les tactiques individuelles

Les tactiques de socialisation collectives impliquent qu'un certain nombre de nouvelles recrues soient regroupées et invitées à participer aux activités de socialisation prévues en groupe. Cette façon de procéder permet habituellement aux nouveaux employés de créer des liens et de faciliter les échanges puisqu'ils ont à interagir entre eux dès le début de leur nouvel emploi. Il semble même que les tactiques collectives intensifieraient le degré de socialisation des participants, leur offrant plus de ressources pour faire face aux problèmes. De plus, les nouvelles recrues auraient tendance à s'influencer entre elles, ce qui intensifie encore davantage le degré de socialisation de chacun. À titre d'exemple, mentionnons que les tactiques collectives sont utilisées, entre autres, dans les camps militaires ou lors de l'entraînement intensif de groupes de vendeurs. Cependant, les tactiques collectives pourraient avoir comme effet pervers d'entraîner des comportements déviants chez les nouveaux employés, qui pourraient se soumettre aux attentes du groupe plutôt qu'à celles de l'organisation, et de créer ainsi une culture groupale parallèle à la culture organisationnelle (langage commun, partage des mêmes expériences, identification au groupe).

Au contraire, les tactiques individuelles supposent que les individus soient appelés à participer aux activités de socialisation de façon individuelle, sans interaction avec les autres nouveaux arrivants. Ces tactiques ne permettent pas de créer la même homogénéité que les tactiques collectives et les résultats sont souvent liés à la relation qui existe entre le nouvel employé et l'agent de socialisation. La socialisation de l'individu est alors grandement influencée par l'effort déployé par l'agent de socialisation pour faciliter son intégration, agent qui pourrait même devenir un modèle pour le nouvel employé qui tenterait alors de reproduire ses comportements. Même si la fonction majeure des agents

89. Morrison, E.W. (1993, p. 583); Ashford, S.J. (1986, p. 478).

90. Van Maanen, J. et E. Schein (1979, p. 231).

socialisateurs est de communiquer les informations nécessaires à l'orientation et à l'adaptation du nouvel employé, le plus important reste les relations vécues au quotidien⁹¹. Les tactiques individuelles sont à privilégier lorsque le nouvel employé doit réaliser des tâches spécifiques et complexes puisqu'elles permettent un meilleur contrôle par l'agent de socialisation.

Les tactiques formelles vs les tactiques informelles

Une tactique de socialisation formelle suppose une certaine mise à l'écart du nouvel employé (par rapport aux membres actuels de l'organisation), le temps d'être suffisamment familiarisé ou formé à ses nouvelles tâches. Une fois que celles-ci sont assimilées, l'employé est intégré à son équipe de travail. L'utilisation de telles tactiques permettrait de mettre l'accent sur des attitudes, des comportements et des valeurs importantes pour réaliser le travail, de s'assurer que le nouvel employé s'approprie son rôle et le perçoit comme l'organisation le souhaite et de vérifier qu'il adhère aux valeurs organisationnelles. De plus, les tactiques formelles seraient les plus indiquées pour l'entraînement de recrues dans un contexte où la nature du travail implique des risques pour la sécurité d'autres personnes ou de l'organisation. Par exemple, elles seraient régulièrement utilisées par les corps policiers, les groupes militaires, dans le milieu hospitalier et dans les milieux scolaires.

À l'opposé, les tactiques informelles impliquent que la nouvelle recrue soit immédiatement intégrée à son groupe de travail et fasse un apprentissage par la technique des essais et erreurs. Cette façon de socialiser les nouveaux employés demande souvent de leur part une plus grande débrouillardise puisqu'ils sont plus laissés à eux-mêmes et qu'ils doivent, par conséquent, identifier eux-mêmes leurs agents de socialisation. Par le fait même, le succès de ce type de tactique repose en grande partie sur la disponibilité et la compétence des agents de socialisation. Ces tactiques impliquent l'intégration rapide des nouveaux employés dans l'équipe de travail. Elles peuvent donc avoir des impacts négatifs, comme les possibilités d'erreurs qui viendraient affecter l'efficacité organisationnelle.

Les tactiques séquentielles vs les tactiques non séquentielles

On parle de tactiques séquentielles lorsque les étapes sont clairement définies et connues des participants, et de tactiques non séquentielles lorsqu'elles sont identifiées de façon aléatoire, c'est-à-dire selon les circonstances propres à chaque situation. Contrairement aux tactiques séquentielles qui confinent les nouveaux employés dans une démarche étagée clairement établie, les tactiques non séquentielles font plutôt appel à leurs capacités d'innovation en leur permettant d'emprunter des parcours différents et, par le fait même, d'accumuler des expériences plus diversifiées.

91. Perrot, S. *et al.* (2005, p. 322).

Les tactiques séquentielles se prêteraient facilement à des professions qui nécessitent une longue préparation, comme la profession médicale. Par contre, les tactiques non séquentielles sont de mise lorsqu'il n'est pas possible de définir une telle série d'étapes.

Les tactiques fixes vs les tactiques variables

Ces deux types de tactiques font référence à l'aspect temporel du processus de socialisation et s'appliquent plus aux transitions ayant lieu en cours de carrière qu'à l'entrée dans une organisation. Ainsi, les tactiques fixes sont associées à une période de temps déterminée à l'avance et connue des employés. Ceux-ci connaissent donc très bien la période de temps requise pour passer d'une étape à une autre dans l'organisation – par exemple, pour obtenir une promotion – même si celle-ci peut être, dans certaines circonstances, accélérée ou ralentie. Ce type de tactiques est surtout utilisé dans des organisations bureaucratiques et hiérarchisées telles que l'armée ou les services de police.

Les tactiques sont variables lorsque les employés ne peuvent pas évaluer la durée pour passer d'une étape à une autre. Elles sont donc plutôt associées au rendement de l'employé ou tout simplement aux possibilités de carrière offertes dans l'organisation. Ce type de tactiques aurait comme effet pervers de miner la cohésion du groupe lorsqu'elles amènent les individus à adopter une attitude compétitive pour se démarquer des collègues et franchir les étapes plus rapidement. Il est donc préférable de recourir à des tactiques fixes lorsque l'organisation veut développer un esprit d'équipe et un sentiment de solidarité chez les employés. Il n'en demeure pas moins que les tactiques variables semblent beaucoup plus répandues dans les organisations que les tactiques fixes. En effet, plusieurs facteurs internes et externes à l'organisation peuvent avoir un impact sur la durée de chacune des étapes d'un cheminement de carrière – par exemple, la situation économique et le taux de roulement dans les échelons supérieurs.

Les tactiques en série vs les tactiques disjointes

Lorsqu'un membre de l'organisation est appelé à guider un nouvel employé, les tactiques de socialisation sont dites en série. Ainsi, les nouveaux peuvent avoir une idée de ce qu'on attend d'eux et de ce qui les attend dans le futur simplement en observant les employés travaillant déjà dans l'organisation. L'agent de socialisation est alors souvent considéré comme un modèle pour le nouvel employé qui pourrait même avoir tendance à imiter ses comportements. Néanmoins, ce type de tactiques peut être bénéfique si le sentiment véhiculé par les employés est positif. Par contre, lorsque l'atmosphère de travail est plutôt négative, il peut être risqué d'opter pour de telles tactiques, qui donneront au nouvel employé une vision d'un futur démotivant, pouvant l'inciter à quitter l'organisation de façon hâtive. L'image et les valeurs

Encadré 8.1

La perspective interactionniste de la socialisation organisationnelle⁹²

L'homme raisonnable s'adapte au monde; l'homme non raisonnable persiste à essayer d'adapter le monde à lui. Donc, tout progrès dépend de l'homme non raisonnable.
Shaw, G.B. cité par Nicholson, N. (1984)

Selon Nicholson⁹³, lorsqu'un individu gère sa prise de rôle comme une totale absorption, c'est-à-dire qu'il modifie son schème de référence, de valeurs ou d'autres attributs relatifs à l'identité, on peut dire qu'il s'agit d'un **développement personnel**. Mais lorsque l'individu est proactif, c'est-à-dire qu'il tente de changer les exigences de son rôle afin de mieux satisfaire ses besoins, ses habiletés et son identité, il s'agit de **développement de rôle**, ce qui correspond implicitement au **développement de l'organisation**. En ce sens, la socialisation d'un nouvel employé est source non seulement de **changement individuel**, mais également de **changement organisationnel**. L'organisation se développe donc non seulement grâce à l'acquisition des compétences nouvelles apportées par l'individu, mais aussi par leur intégration.

Alors, les composantes organisationnelles sont en interaction : si une relation est modifiée, les autres le sont aussi. L'arrivée d'un nouvel employé va donc transformer l'organisation dans sa forme, c'est-à-dire dans sa composition (un nouveau membre) et dans la structure des relations établies entre ses éléments (ses autres membres). Vont alors se créer de nouveaux rapports sociaux entre les membres, de nouvelles formes de contrôle social, et les jeux qui commandent ces rapports sociaux vont à leur tour être transformés. C'est ainsi qu'apparaissent de nouveaux besoins de resocialisation, tout au long de la carrière, avec une intensité plus ou moins forte, même lorsque l'individu conserve le même rôle mais qu'un changement important se produit dans l'organisation, comme l'arrivée d'un nouveau collègue ou d'un nouveau dirigeant ou l'annonce d'une nouvelle mission. En d'autres termes, l'état de socialisation peut être remis en cause et le processus réactivé à chaque changement organisationnel. En somme, dans un cadre interactionniste, l'organisation ne s'impose pas comme un ensemble prédéfini fixé et figé de structures relationnelles entre les individus, mais bien comme un processus d'actions, d'interprétations et donc, de construction.

Les agents socialisateurs, acteurs de l'interaction

La socialisation organisationnelle s'impose comme un processus interactif de construction et d'influence mutuelle, qui se déroule à travers les interactions entre le nouvel employé et les anciens membres de

92. À ce jour, les recherches sur l'approche interactionniste de socialisation organisationnelle n'ont été que théoriques. Alors, la **preuve de l'influence mutuelle** (*two-way-influence process*) dans un processus interactif réciproque entre l'organisation et le nouvel employé reste encore à faire. Ainsi, bien que très attrayante, la perspective interactionniste comporte de sérieuses **limites**: 1) Le processus est conçu comme interactionniste, mais les recherches ont été menées, à ce jour, en direction soit de l'organisation, soit de l'individu, jamais de manière simultanée. 2) L'approche reconnaît la recrue comme un réel acteur de sa socialisation, mais les recherches le font paraître comme un *collecteur* d'informations plutôt que comme un *constructeur* de sa nouvelle réalité sociale. 3) Le processus doit être appréhendé comme un processus d'influence mutuelle, mais les écrits identifient les agents socialisateurs internes comme les seuls acteurs ayant une influence dans le processus, occultant ainsi l'influence possible du nouvel employé sur les agents socialisateurs (Perrot, S. *et al.*, 2005, p. 320, 325).

93. Nicholson, N. (1984), cité par Perrot, S. *et al.* (2005, p. 318-319).

Encadré 8.1 (*suite*)

l'organisation. Elle n'est donc pas un simple processus unilatéral de transmission de valeurs et de connaissances, mais bien un processus complexe réciproque dans lequel les agents socialisateurs jouent un rôle essentiel en tant qu'acteurs principaux de ces interactions. Toute personne susceptible d'exercer une influence sur le processus de socialisation organisationnelle d'un nouvel employé est appelée agent socialisateur ou agent de socialisation. Certaines personnes hors de l'entreprise peuvent avoir un impact sur le processus de socialisation d'un nouvel employé (par exemple, la famille, des amis, des clients, des fournisseurs), mais peu de recherches ont approfondi cette question. La littérature nous renseigne donc sur les personnes déjà en place dans l'organisation, dont les principales sont les suivantes.

Le supérieur hiérarchique. C'est une personne clé qui assure souvent personnellement l'intégration du nouvel employé dans l'entreprise, dans la mesure où c'est elle qui se charge de la définition et de l'évaluation de ses performances.

Le(s) collègue(s). Ce sont des personnes qui se situent au même niveau hiérarchique que le nouvel employé, ayant un rôle similaire, donc bien placées pour répondre aux interrogations du nouvel employé, et ainsi faciliter son adaptation au sein de l'organisation.

L'éventuel parrain ou tuteur. C'est une personne à qui l'entreprise confie le nouvel employé afin de l'initier et de le guider lors de son arrivée dans l'organisation. Cette personne est choisie en fonction de ses relations directes de travail avec le nouveau venu. Cette pratique d'intégration est rarement utilisée dans les entreprises. Pourtant, elle permet de ne pas perdre le savoir-faire et les connaissances organisationnelles.

Le(s) subordonné(s). Ce sont des personnes qui interviennent de façon marginale, mais elles peuvent être d'une aide précieuse pour les nouveaux employés.

Les autres membres de l'organisation. Ce sont les personnes avec lesquelles le nouvel employé n'a que des relations professionnelles indirectes.

Source : tiré de Perrot, S. *et al.* (2005, p. 318-325).

véhiculées par l'agent de socialisation ont aussi une grande influence sur le nouvel employé, d'où l'importance de choisir la bonne personne. Néanmoins, ces tactiques sont habituellement plus sécurisantes pour les nouveaux employés, qui se sentent alors guidés et appuyés dans leurs nouvelles fonctions.

Par ailleurs, les tactiques disjointes impliquent qu'il n'y a pas de prédécesseur et que le nouvel employé est appelé à tracer lui-même son chemin dans l'organisation. Les auteurs associent ces tactiques à des situations où un nouvel employé aurait des caractéristiques différentes de celles des employés en place (p. ex. : une femme dans un milieu d'hommes, une personne de race noire dans un milieu de personnes de race blanche). Les nouveaux employés qui vivent une socialisation où les tactiques sont disjointes seraient exposés à plus de stress que ceux exposés à des tactiques en série. Toutefois, les tactiques disjointes permettent à l'individu de se démarquer et de sortir des sentiers battus. À l'opposé, les employés appelés à suivre les traces de leurs prédécesseurs ont plus de chance de reproduire des comportements similaires à ces derniers.

Les tactiques d'investissement vs les tactiques de désinvestissement

Les tactiques d'investissement visent à tirer profit de la valeur d'un nouvel employé. Plutôt que de tenter de le modeler à l'image de l'organisation, ces tactiques supposent que ses habiletés, ses attitudes et ses valeurs doivent être exploitées. Ce type de tactiques permet aussi de valoriser le nouveau venu qui se sent plus utile à son nouveau milieu de travail. Les tactiques d'investissement permettent de faciliter l'intégration du nouvel employé au sein de l'organisation.

Les tactiques de désinvestissement, de leur côté, cherchent à inhiber la personnalité du nouvel employé pour qu'il en vienne à se conformer aux attentes de l'organisation⁹⁴. Ces tactiques sont souvent associées à une période où l'individu est testé par l'organisation. Par exemple, le nouvel employé peut se voir attribuer uniquement des tâches désagréables pendant une certaine période de temps, jusqu'à ce que, finalement, on considère qu'il fait partie du groupe. Puisque ces tactiques visent souvent à provoquer des changements dans les comportements et les perceptions des employés, elles sont utiles pour assurer l'assimilation des valeurs de l'organisation par les nouvelles recrues. À titre d'exemple, ce type de tactiques est fréquemment utilisé dans les communautés religieuses.

8.6 LES RELATIONS ENTRE LES CONCEPTS DE SOCIALIZATION ET DE CARRIÈRE ORGANISATIONNELLES

Comme l'expliquent Lacaze et Fabre⁹⁵, les concepts de socialisation et de carrière organisationnelles sont étroitement liés. Leur évolution dans le temps et leur existence au sein de la sphère organisationnelle sont leurs deux principaux points communs. Mais la sphère organisationnelle a tendance à s'élargir à la sphère personnelle puisque la carrière n'est plus définie comme une progression dans la hiérarchie organisationnelle, mais plutôt comme une séquence d'expériences liées à des rôles⁹⁶ impliquant des phases de transition entre chacun d'eux. La socialisation correspond alors au processus par lequel une personne passe de son ancien rôle vers l'internalisation complète de son nouveau rôle⁹⁷. Alors que jusqu'à présent la socialisation organisationnelle couvrait l'étude du début de la carrière jusqu'à la mi-carrière ou la fin de carrière, cette approche de *collection d'expériences de socialisation*⁹⁸ ouvre la porte à la recherche sur les processus de socialisation intervenant lors de la transition vers la retraite⁹⁹.

94. Lacaze, D. et C. Fabre (2005).

95. Lacaze, D. et C. Fabre (2005, p. 288-289).

96. Hall, D. (1976), cité par Lacaze, D. et C. Fabre (2005, p. 289).

97. Hall, D. (1987) et Nicholson, N. (1984), cités par Lacaze, D. et C. Fabre (2005, p. 289).

98. Hall, D. (1987), cité par Lacaze, D. et C. Fabre (2005, p. 289).

99. Kamouri, A. et J. Cavanaugh (1986), cités par Lacaze, D. et C. Fabre (2005, p. 289).

Encadré 8.2

La classification des tactiques organisationnelles de socialisation de Jones (1986)

Les tactiques organisationnelles de socialisation font référence à la façon dont les expériences des individus en transition d'un rôle à un autre sont structurées pour eux par les autres membres de l'organisation. Les tactiques de socialisation de Van Maanen et Schein (1979) décrivent les différentes formes de socialisation associées au franchissement d'une frontière de l'organisation (frontière hiérarchique, fonctionnelle ou inclusive) par un individu. Leur modèle s'applique à tous les contextes organisationnels où des carrières se poursuivent (entreprises, universités, écoles, administrations, gouvernements, etc.).

Jones (1986) complète le travail entrepris par Van Maanen et Schein (1979) par la construction d'une échelle de mesure des tactiques organisationnelles de socialisation. Il propose deux grandes familles : les **tactiques individualisées** (individuelles, informelles, non séquentielles, variables, disjointes et de désinvestissement) et les **tactiques institutionnalisées** (collectives, formelles, séquentielles, fixes, en série et d'investissement). Les travaux de Jones (1986) portent principalement sur l'influence des tactiques de socialisation sur la façon dont les individus assument leur rôle dans l'organisation et parviennent à s'adapter aux tâches qui y sont reliées. Les résultats de ces travaux ont montré que les tactiques individualisées favorisent l'innovation dans le rôle, alors que les tactiques institutionnalisées limitent l'initiative personnelle et incitent les individus à entrer dans un rôle prédéfini. Les organisations auraient donc intérêt à préciser les résultats recherchés au terme du processus de socialisation pour choisir les tactiques qui permettront de les atteindre.

Jones (1986) a aussi séparé les tactiques de socialisation selon qu'elles se rapportent au contexte de la socialisation, à son contenu ou aux aspects sociaux qui y sont reliés.

Tactiques concernant	Tactiques institutionnalisées	Tactiques individualisées
Le contexte	Collective Formelle	Individuelle Informelle
Le contenu	Séquentielle Fixe	Non séquentielle Variable
Les aspects sociaux	En série Investissement	Disjointe Désinvestissement

Tableau traduit de Jones (1986), dans Lacaze, D. et C. Fabre (2005, p. 281).

Source : tiré de Lacaze, D. et C. Fabre (2005, p. 280-281).

Encadré 8.3

Les meilleures pratiques de gestion des ressources humaines liées au processus de socialisation organisationnelle

Selon les écrits examinés, voici cinq aspects considérés comme incontournables pour réussir une socialisation organisationnelle efficace. Pour chaque aspect, une liste de suggestions non exhaustive est également proposée.

1. Processus de recrutement et de sélection

- Offrir un aperçu réaliste et crédible de l'emploi offert.
- Exposer ses attentes au candidat.
- Limiter le nombre d'intervenants de l'organisation.
- Échanger sur les attentes des candidats.
- Explorer le profil des candidats au-delà du curriculum vitæ.
- Sélectionner les candidats qui ont des attentes réalistes.

2. Intégration interpersonnelle des nouveaux employés

- Favoriser les échanges entre les collègues.
- Favoriser le travail d'équipe.
- Organiser des activités sociales.
- Distribuer un journal interne périodique.

3. Intégration professionnelle des nouveaux employés

- Affecter un ou des mentors aux recrues.
- Offrir des programmes d'orientation de carrière et de développement.
- Tenir compte de la socialisation professionnelle des recrues (institutions d'enseignement).
- Offrir des expériences de travail de qualité.
- Responsabiliser les nouveaux employés.
- Donner un sentiment d'utilité et de compétence.

4. Communication organisationnelle

- Revoir la documentation organisationnelle (cohérence, pertinence, clarté, etc.).
- Offrir de la rétroaction.
- Organiser des réunions d'information périodiques.

5. Gestion de la socialisation organisationnelle

- Sensibiliser et former le personnel et les gestionnaires de première ligne à la socialisation organisationnelle.
- Partager les diverses responsabilités du processus de socialisation.
- Adapter le processus d'intégration à l'individu.
- Solliciter l'appui des institutions d'enseignement en matière de socialisation organisationnelle (comme pour la socialisation professionnelle).

Sources : principalement inspiré des ouvrages suivants : Leibowitz, Z.B. *et al.* (1991, p. 43-50); Louis, M.R. *et al.* (1983, p. 857-866); Holton, E.F. (1995, p. 59-78); Meyer, J.P. *et al.* (1991, p. 717-733); Reichers, A.E. *et al.* (1994, p. 17-25); Dean, R.A. *et al.* (1985, p. 139-148); Dean, R.A. *et al.* (1988, p. 235-250); Deal, T.E. et R.M. Chatman (1989, p. 21-29); Irving, G.P. et J.P. Meyer (1994, p. 937-949).

8.7 LA RELATION ENTRE LES TRANSITIONS DE CARRIÈRE ET LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Olivier Roques¹⁰⁰ explique clairement les liens entre les transitions de carrière et le contrat psychologique. Il soutient que la réciprocité des attentes et des obligations joue ici un rôle de premier plan dans la relation d'échange entre l'employeur et l'employé. De fait, les changements qui interviennent lors d'une transition peuvent modifier certains éléments de ce contrat. Selon Roques, il est d'autant plus riche de lier la notion de contrat psychologique à celle de la transition de carrière que, de nos jours, les organisations modifient souvent unilatéralement les conditions du contrat et mettent ainsi en péril la pérennité des contrats psychologiques traditionnels. Dans un monde du travail caractérisé par des pressions environnementales de toutes sortes comme la mondialisation et les restructurations, on passe souvent aux contrats transactionnels au détriment des contrats relationnels. Par conséquent, le contrat psychologique doit être considéré comme un objet d'étude dynamique, appelé à changer pendant la transition de carrière et selon l'évolution de l'environnement.

8.8 DE LA CONCEPTION ORGANISATIONNELLE À LA CONCEPTION INDIVIDUELLE DE LA CARRIÈRE

Les nouvelles approches de carrière tentent de proposer des alternatives à l'approche traditionnelle, c'est-à-dire à sa conception organisationnelle ou encore bureaucratique qui est devenue obsolète. Selon les tenants de cette approche, l'idée qu'un individu envisage sa carrière en fonction des règles du marché du travail est une *aberration* liée à une idéologie bureaucratique qui s'exprime dans l'affirmation qu'il est *normal et désirable* pour un *individu responsable* d'avoir une carrière qui lui permet de contribuer, à travers ses compétences et son implication, au développement de la société dans laquelle il évolue¹⁰¹. Ces auteurs refusent également de limiter la carrière à la notion de *parcours promotionnel* (c'est-à-dire une succession de postes au sein de hiérarchies de prestige), régi par un ensemble de règles (et donc prévisible) mises en place – et parfois formalisées – par l'organisation dans laquelle se déroule ce parcours¹⁰². Eu égard à la carrière, deux principales approches sont nées des turbulences de la fin du xx^e siècle : l'approche interactionniste et l'approche des nouvelles carrières.

100. Roques, O. (2004, p. 93-94).

101. Dany, F. (2004, p. 336-337). Voir aussi les écrits consultés par l'auteur : Collin, A. (1998) ; Gowler, D. et K. Legge (1989) ; Young, R.A. et A. Collin (2000) ; Richardson, M.S. (2000) ; Wilensky, H.L. (1960).

102. Traduction de Dany, F. (2004, p. 337) du texte de Wilensky (1960, p. 554).

Encadré 8.4

Les approches statique et dynamique des transitions de carrière de Louis (1980)

Le mot transition trouve son origine dans le mot latin *transitio* qui signifie passage. M.R. Louis considère les transitions comme des événements qui jalonnent le cours de la carrière, qui ont un début et une fin et s'inscrivent dans la durée¹⁰³. La classification de Louis repose sur la distinction entre les transitions interrôles (où les individus changent objectivement de rôle) et les transitions intrarôles (où les individus changent d'orientation par rapport à un rôle qu'ils ont déjà).

L'approche statique : description des différents types de transitions de carrière

Les transitions interrôles

- L'entrée est le passage que connaît un individu entre le système éducatif et la vie professionnelle.
- La transition intra-entreprise est un changement de rôle à l'intérieur de la même entreprise.
- La transition interentreprises est un changement de rôle s'accompagnant d'un changement d'entreprise.
- La transition intermétiers intervient, par exemple, lorsqu'un militaire se reconvertis dans le civil.
- La sortie est la dernière transition interrôles et elle est marquée par la sortie du monde professionnel.

Les transitions intrarôles

- L'ajustement intrarôle est une modification d'attitudes envers le rôle qui n'a pas objectivement changé (p. ex., lorsque le superviseur autoritaire est remplacé par un superviseur plus ouvert).
- L'ajustement interrôles survient lorsque l'individu accepte un nouveau rôle en plus de l'ancien.
- La transition de rôle/étape de carrière réfère à l'orientation différente envers le poste selon qu'un individu commence sa carrière ou se trouve à l'étape de mi-carrière.
- L'étape de vie réfère aux transitions observées lorsqu'un individu change d'étape de vie, qu'il évolue dans son développement psychologique.

103. Roques, O. (2004, p. 86) rapporte d'autres définitions de la transition de carrière. Nicholson, N. (1984) : la transition est définie comme tout changement dans le statut professionnel et tout changement majeur dans le contenu du travail, en incluant tout type de *statut provisoire*, toute forme de mobilité intra et interorganisationnelle et d'autres types de changements dans le statut professionnel (par exemple, chômage, départ à la retraite, nouvelle embauche). Dans une recherche ultérieure, Nicholson, N. et M.A. West (1989) la limitent à tout changement majeur dans les demandes de rôles du travail ou du contexte de travail. Un *changement majeur* peut signifier un changement de poste, un déplacement géographique, une modification de l'activité ou une composition de ces différents éléments. Stephens, G.K. (1994) distingue deux grands types de transition de carrière : la transition de carrière objective (licenciement, déplacement géographique, promotion) et la transition de carrière subjective (changement d'orientation de l'individu envers sa carrière, par exemple lors d'un changement d'étape de carrière). Allen, T.D. *et al.* (1995) considèrent que les transitions de rôle dans le travail sont tous des changements majeurs dans les exigences du rôle ou dans le contexte du rôle. Cela peut inclure la mobilité inter et intra-organisationnelle aussi bien que des périodes où le travail lui-même change sans que le titulaire soit muté (modification du contenu du poste, changement de supérieur ou changement de collègues de travail). Cette définition reprend l'idée de *changement majeur* de Nicholson, N. et M.A. West (1989), mais aussi celle de transition objective et subjective de Louis, M.R. (1980b).

Encadré 8.4 (suite)

L'approche dynamique : l'ajustement dans les transitions de carrière

Louis ne limite pas son analyse à l'aspect descriptif et statique, mais l'enrichit par l'analyse de l'adaptation chez les individus en transition.

Donc, les différences dans le rôle proviennent de l'ampleur de l'écart entre les caractéristiques objectives et subjectives de l'ancien et du nouveau rôle, ainsi que d'éléments tels que les anticipations dans le nouveau rôle. Ces différences traduisent un changement, créent une surprise chez l'individu et font l'objet d'un processus qui vise à leur donner un sens. Ce processus dépend de la carte cognitive de chaque individu, mais aussi d'autres éléments, tels que les expériences passées, les interprétations données par d'autres personnes, la personnalité de l'individu, etc.

Les réponses fournies par l'individu portent soit sur des comportements visant à un ajustement, soit sur une modification de la carte cognitive ou des anticipations dans le nouveau rôle.

Ce modèle comporte quatre caractéristiques importantes.

- Il repose sur la notion de tension ou de déséquilibre : l'écart entre certaines caractéristiques du nouveau poste et certaines caractéristiques de l'ancien poste conduit à la perception de différences que l'individu veut limiter.
- Cette tentative pour limiter la perception de différences prend la forme d'un ajustement et conduit le modèle à inclure une rétroaction.
- L'évaluation cognitive de la différence joue un rôle important.
- Les modalités d'ajustement, qui prennent la forme de comportements et de modifications d'attitudes, constituent pour l'individu les moyens de retrouver une situation d'équilibre.

Source : tiré de Roques, O. (2004, p. 86-88).

8.8.1 L'approche interactionniste

Les tenants de cette approche soutiennent que la conception organisationnelle, donc traditionnelle, de la carrière ne peut résister aux tendances qui limitent les organisations dans leur capacité à imposer des règles. La période actuelle est présentée comme une période de changements profonds dans l'environnement économique et dans les aspirations des individus, changements qui se renforceraient mutuellement. Les vagues de restructurations ainsi que les nombreux licenciements qui les ont accompagnées, d'organisation en organisation, ont amené les individus à développer de nouveaux modèles de carrière qui les ont, par la force des choses, amenés à jouer de nouveaux rôles. Ces changements organisationnels seraient également à l'origine de nouvelles carrières qui ont émergé de l'évolution des attentes et des obligations réciproques des employeurs et des employés, autrement dit de l'évolution de l'ancien au nouveau contrat psychologique des relations d'emploi. En d'autres termes, comme le soutient Dany, *les nouvelles carrières s'inspirent des approches interactionnistes de la carrière qui tiennent pour fondamentale la manière dont les individus perçoivent le monde* ;

à travers leurs expériences de tous les jours, ils vont pouvoir donner un sens à leur action (à leur carrière), penser leurs relations avec les autres (à leurs employeurs, en particulier) et, par là même, conforter ou infléchir les structures en place (et notamment, les modèles de carrière)¹⁰⁴.

8.8.2 L'approche individualiste

Les tenants de cette approche proposent une conception individualiste qui non seulement s'oppose à l'idée que *les organisations font des carrières*, mais soutiennent que *les carrières deviennent une affaire d'individus*¹⁰⁵. Entre autres notions propres à cette approche, celle de *l'enactment*¹⁰⁶ aidera à comprendre comment les individus façonnent leur environnement par leurs actions et pallient aux défaillances des règles et structures organisationnelles censées guider leurs comportements. En somme, les carrières ont été traditionnellement dépeintes comme des mouvements individuels dans des structures sociales qui se sont estompées au fil du temps et qui laissent aujourd'hui les individus jouer un rôle prépondérant en la matière¹⁰⁷. Prêter attention aux expériences des individus permet surtout d'établir le lien entre la qualité de la relation d'emploi (respect des promesses et obligations par les employeurs) et les comportements des individus, autrement dit la perception du contrat psychologique et ses conséquences individuelles.

8.8.3 Des métaphores nouvelles pour la carrière

De nouvelles métaphores caractérisent maintenant les nouvelles carrières¹⁰⁸. Elles sont regroupées dans l'encadré 8.5.

En résumé, l'analyse de la littérature propose que, pour les tenants de la nouvelle approche des carrières :

1. L'approche organisationnelle de la carrière offerte comme une route à suivre est dépassée. Elle ne peut résister à l'émergence de nouvelles formes de mobilité comme des **carrières sans frontière**, des **épopées** ou des **aventures personnelles**.

104. Dany, F. (2004, p. 338). Pour plus de détails sur **l'approche interactionniste des carrières**, voir les écrits consultés par l'auteur : Rose, N. (1990); Touraine, A. (1993); Barley, S.R. (1989); Argyris, C. (1960); Rousseau, D.M. (1995); Schein, E. (1978); Gunz, H. (1989); Evetts, J. (1992).
 105. *Op. cit.*, p. 338-339.
 106. Weick, K.E. (1996) et Littleton, S.M. *et al.* (2000), cités par Dany, F. (2004, p. 338).
 107. Pour plus de détails sur l'approche des nouvelles carrières, voir les écrits consultés par l'auteur : Bell, N.E. et B.M. Staw (1989); March, J.G. (1978); Alvarez, J.L. (2000); Becker, H.S. et A.L. Strauss (1956); Evetts, J. (1992); Giddens, A. (1991). Voir également : Ackah, C. et N. Heaton (2004); Atkinson, C. (2002); Granrose, C.S. et P.A. Baccili (2006); Larsen, H.H. (2004); Ng, E.S.W. et R.J. Burke (2006); Peel, S. et K. Inkson (2004); Quigley, N.R. et W.G. Tymon Jr (2006); Saunders, M.N.K. et A. Thornhill (2006); Woodd, M. (1999).
 108. Ces métaphores sont tirées du texte de Dany, F. (2004, p. 339-342).

2. Alors que le rôle des organisations a été dominant en matière de carrière, c'est maintenant le postulat de la primauté de l'action individuelle qui est retenu et opérationnalisé par des métaphores comme la **carrière intelligente** et le **capital de carrière**.
3. Les notions de **travailleur indépendant** ou d'**acteur libre** symbolisent le fait que si elles s'inscrivent dans une approche interactionniste, ces carrières se caractérisent néanmoins par le postulat de l'effacement du caractère contraignant de l'environnement.
4. La métaphore de l'**abeille** témoigne que l'évolution envisagée dans les nouvelles carrières peut servir les intérêts à la fois des individus et des organisations. Cette perspective amène donc à penser l'organisation en tant que lieu de coopération et d'enrichissement mutuel.

8.9

LES LIENS ENTRE LES VALEURS GÉNÉRATIONNELLES, LA CARRIÈRE ET LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

À la suggestion de Guest¹⁰⁹, comme le contrat psychologique joue un rôle clé pour expliquer la relation entre les systèmes de valeurs et les comportements des fonctionnaires, il est important d'en examiner *l'état*, c'est-à-dire d'évaluer si les employés estiment que les valeurs prônées par l'organisation se retrouvent bel et bien dans l'environnement de travail, s'ils les jugent équitables et croient que celles absentes seront présentes dans le futur¹¹⁰. Les concepts de culture organisationnelle et de congruence entre les valeurs individuelles et organisationnelles sont complémentaires; le contrat psychologique est à la base de cette congruence¹¹¹ et il influence les attitudes et les comportements individuels dans un contexte organisationnel donné.

Dans les écrits, les systèmes de valeurs sont souvent examinés par l'analyse de la culture organisationnelle qui comprend des notions comme les relations interpersonnelles, les relations de pouvoir, les projets partagés, la vision et les valeurs de l'organisation, la confiance et la transparence¹¹². L'importance de la culture tient aux fonctions qu'elle remplit dans le fonctionnement et la dynamique des organisations puisqu'elle contribue, entre autres, à spécifier les buts et valeurs de l'organisation, à prescrire le contrat psychologique qui unit les individus à l'organisation, à indiquer comment les comportements attendus sont contrôlés et évalués, à déterminer les types de relations qui devraient exister entre les participants (relations de collaboration ou de compétition, distantes ou étroites) et à déterminer les types de comportement vis-à-vis de l'environnement

109. Guest, D.E. (2004a, b).

110. Guest, D.E. (1998, 2004a, b); Guest, D.E. et N. Conway (2002a).

111. Silverthorne, C. (2004).

112. Voir, par exemple: D'Aveni, R. (1995); Leonard-Barton, D. (1995); O'Dell, C. et C. Grayson (1998); Miles, R. *et al.*, (1997); Von Krogh, G. (1998).

Encadré 8.5

Les nouvelles métaphores de la carrière

Épopée : cette métaphore témoigne du fait que la carrière n'est en rien un cheminement préétabli, une route qui doit conduire tout le monde vers un même objectif, c'est-à-dire vers un meilleur statut, objectivement observable et sanctionnant ou récompensant des qualités personnelles. Elle devient, au contraire, un cheminement idiosyncratique et non linéaire, ainsi qu'en témoigne, par exemple, la métaphore de la *protean career*. La carrière est donc appréhendée comme une série de choix et de négociations individuels, dans la mesure où ils dépendent principalement d'interprétations et d'actions personnelles, tout au long d'une vie.

Carrière sans frontière : cette métaphore confirme l'idée d'une privatisation des carrières se reflétant en particulier dans des parcours de plus en plus idiosyncratiques. Connues aussi sous le nom de **carrières nomades**, elles désignent toutes les carrières qui dérogent aux modèles traditionnels, qu'il s'agisse du modèle de la carrière mono-entreprise, du modèle de la carrière hiérarchique ou du modèle de la carrière occupationnelle. Ces carrières sont caractérisées par l'indépendance de leurs titulaires, plutôt que par leur dépendance aux pratiques de gestion des carrières mises en place par les organisations – c'est-à-dire une mobilité multiforme interorganisationnelle, fonctionnelle ou encore qui alterne des périodes d'investissements en matière de vie privée et de vie professionnelle. Ici, l'organisation est perçue comme un outil à la disposition des individus pour leur permettre de développer leur employabilité.

Capital de carrière et carrière intelligente : ces métaphores visent à montrer comment les individus peuvent eux aussi investir dans leur carrière de manière à tirer parti de l'avènement des carrières sans frontières plutôt qu'à le subir, l'idée étant que l'épopée des carrières devient une aventure personnelle positive (nouvelles découvertes, nouvelles rencontres, intérêts personnels).

Travailleur indépendant : cette métaphore se fonde sur le constat d'une transformation des promesses faites aux salariés. Les employeurs auraient changé d'attitude pour tenir compte du fait que l'idée de carrière à vie n'intéresse plus forcément les salariés, mais aussi qu'eux-mêmes ne sont plus certains de vouloir être des salariés fidèles. Autrement dit, la conception traditionnelle de la carrière, et plus globalement la relation d'emploi, ne saurait résister à de nouvelles pratiques des organisations qui ne

(agressif, proactif, de négociation). Autrement dit, la culture peut contribuer à perpétuer les croyances et valeurs qui deviennent parfois un fardeau gênant l'adaptation nécessaire au changement¹¹³.

Toutes les cultures véhiculent des systèmes de valeurs qui déterminent des comportements de façon plus ou moins explicite¹¹⁴. Plusieurs chercheurs ont tenté d'opérationnaliser le concept de valeurs. Par exemple, Elizur et Kolowsky¹¹⁵ regroupent les systèmes de valeurs en trois catégories: les valeurs instrumentales, les valeurs affectives et les valeurs cognitives. Hofstede¹¹⁶ réfère aux différences culturelles manifestées à travers les symboles, les héros,

113. Desreumaux, A. (1998).

114. Schein, E. (1985).

115. Elizur, D. et M. Kolowsky (1996).

116. Hofstede, G. (1991).

Encadré 8.5 (*suite*)

s'engagent plus dans des relations d'emploi à long terme. L'idée du travailleur indépendant impose en effet aux travailleurs de développer de nouvelles qualités et une certaine forme d'expertise en matière de gestion de carrière.

Acteur libre : la métaphore du travailleur indépendant débouche sur celle de l'acteur libre, dans la mesure où elle représente un individu rodé à la prise d'initiatives, de risques et de responsabilités. Cette notion vise à proposer une nouvelle vision des évolutions en cours qui valorise les opportunités qu'offre la nouvelle économie, et en particulier l'ouverture des frontières traditionnelles des marchés de l'emploi, la création de nouveaux postes et la possibilité d'expérimenter de nouvelles formes de travail (p. ex., intérim et temps partagé).

Abeille : cette métaphore est utile pour comprendre une autre évolution radicale suggérée par les nouvelles approches de la carrière. Elle consiste à exclure l'idée d'un antagonisme *a priori* entre les intérêts des organisations et ceux des employés. Elle rejette en particulier l'idée d'un contrôle indispensable des apprentissages par la carrière. Elle consiste, au contraire, à faire confiance aux individus et voit dans la diversité de leurs expériences une source d'innovation plutôt qu'un risque d'éclatement. Les points de rencontre entre les organisations et les employés sont donc multiples. Par conséquent, il n'est pas nécessaire de recourir à un système de sanction/incitation organisé autour des carrières. Les systèmes d'obligations réciproques doivent se redéfinir *ad hoc*.

Source : tiré de Dany, F. (2004, p. 339-342).

NOTE : La fin des carrières traditionnelles annoncée et l'arrivée incontournable de nouvelles carrières sont aujourd'hui très discutées. Comme Dany¹¹⁷ le souligne, l'hypothèse d'une disparition des carrières organisationnelles est remise en cause par plusieurs chercheurs. Aux États-Unis, par exemple, les carrières les plus prestigieuses restent encore les carrières organisationnelles; le marché de l'emploi étant très conservateur, rien ne permet d'affirmer que les nouvelles carrières soient plus appréciées par les individus que les carrières traditionnelles; au contraire, plusieurs études laissent à penser que le modèle de la carrière traditionnelle conserve un pouvoir attractif fort.

les rituels et les valeurs, et établit des niveaux culturels (les niveaux national, régional/ethnique, religieux, organisationnel, et ceux basés sur le genre et les classes sociales). Quant à Elizur et Elizur et Sagie¹¹⁸, ils ont identifié, lors du processus de socialisation, l'orientation professionnelle, la prédisposition à se comporter de telle ou telle façon dans un environnement de travail donné et l'importance accordée aux réalisations dans le travail.

Par ailleurs, s'il n'y a pas de consensus sur les éléments que devrait contenir un système de valeurs, il est généralement admis dans la communauté des chercheurs qu'il a été significativement modifié au cours des dernières

117. *Op. cit.*, p. 345-346.

118. Elizur, D. et A. Sagie (1994).

Encadré 8.6

La pénurie d'infirmières**Postes vacants! Le Québec aurait besoin de 1 500 infirmières de plus**

La Presse, 29 janvier 2007, p. A3.

Loin de s'atténuer, la pénurie d'infirmières qui frappe de plein fouet le réseau de la santé va s'amplifier dans les prochaines années avec une nouvelle vague de départs à la retraite.

Un document ministériel sur les projections de la main-d'œuvre infirmière qui circule dans le réseau et que *La Presse* a obtenu, démontre qu'il manquera 5 000 infirmières dans les établissements de santé dans cinq ans. En 2019, la pénurie atteindra 17 000 infirmières.

Une infirmière sur trois est âgée de 50 ans ou plus. Le mouvement massif de départs à la retraite arrive à grand pas. La situation relativement stable qui prévaut actuellement se poursuivra encore trois ans mais, par la suite, plus de 2 000 infirmières quitteront le marché du travail chaque année. Le défi sera le transfert des connaissances. Selon les analyses, les pénuries d'infirmières se chiffrent comme suit :

2003-2004	– pénurie de 1 512 infirmières ;
2010-2011	– pénurie de 5 519 infirmières ;
2015-2016	– pénurie de 11 688 infirmières ;
2019-2020	– pénurie de 17 119 infirmières.

Pendant que les retraites se préparent, les inscriptions dans les programmes des sciences infirmières ont diminué pour la première fois depuis 1997. Un peu plus de 3 800 étudiantes ont été admises, soit 300 de moins que la moyenne annuelle des trois dernières années. La situation est similaire au baccalauréat. Selon la Fédération des cégeps, 9 420 étudiants étaient inscrits en soins infirmiers en 2005. Les dernières données sur le taux d'obtention du diplôme datent de 1999. Il est de 69,7%. Près d'une infirmière sur trois ne termine pas son cours. Selon un rapport de l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec produit en 2003, 20% des infirmières inscrites à l'Ordre poursuivent une formation universitaire. Pour répondre aux besoins spécialisés des prochaines années, il en faudrait davantage.

Il manque un peu d'intérêt de la part des jeunes. La tâche s'alourdit. Au cours des cinq dernières années, le nombre d'heures des infirmières a augmenté de 10%. Le réseau de la santé et des services sociaux n'a pas bonne réputation.

La situation est-elle comparable à celle vécue au milieu des années 1990, à l'époque du virage ambulatoire et des départs massifs? Pas nécessairement : en 1993, 1994 et 1995, des cohortes entières de jeunes infirmières ont été perdues parce qu'il n'y avait pas d'emplois. Aujourd'hui, il y a beaucoup d'emplois, mais cela amène d'autres problèmes.

Source : tiré de Breton, P. (2007, p. A3).

années¹¹⁹. Jusqu'au début des années 1990, la plupart des organisations avaient adopté une structure hiérarchique et bureaucratique et développé une relation d'emploi paternaliste. Dans les organisations caractérisées par la stabilité, la prévisibilité et la croissance, la place des employés, tant pour l'avenir que pour le temps présent, était clairement établie. Avec les nouvelles valeurs organisationnelles, le succès de l'organisation est basé désormais non seulement sur la réduction de ses coûts, mais aussi sur l'amélioration de sa performance. Les attentes des organisations envers leurs employés se transforment plus ou moins progressivement : on recherche la flexibilité, on enrichit les responsabilités, on élargit les descriptions d'emploi et l'on exige le développement de compétences multiples, notamment pour mieux saisir toute la complexité des changements technologiques, des produits et services offerts par l'organisation, et pour renforcer chez les employés la capacité à évaluer des situations, à améliorer les communications interpersonnelles et à résoudre des problèmes¹²⁰.

L'un des changements les plus significatifs du système de valeurs des années 1990 a été la perte de sécurité d'emploi¹²¹ – que cette sécurité ait été réelle ou subjective¹²². Par exemple, des programmes de réaménagement d'effectifs des organisations publiques et privées ont affecté des groupes d'employés traditionnellement protégés contre les crises économiques, de nombreuses mises à pied n'ont pas été suivies des habituels rappels au travail, des changements dans les structures et stratégies de gestion des organisations ont eu des effets dévastateurs sur les cheminements de carrière anticipés, des réductions budgétaires ont eu un impact direct sur le nombre de gestionnaires, des programmes de rémunération basés sur l'augmentation du coût de la vie et l'ancienneté ont été remplacés par des programmes incitatifs basés sur la performance individuelle ou la contribution à une équipe de travail. De plus, la nécessité de renforcer la flexibilité des organisations par des pratiques de gestion comme l'impartition et la sous-traitance a modifié l'organisation du travail et un nombre croissant

119. Sharpe, A. (2003).

120. Capelli, P. (1999); Sims, R. (1994); Sharpe, A. (2003); Piron, F. (2002); Tait, J.C. (1996).

121. Sharpe, A. (2003); Tait, J.C. (1996).

122. Guest, D.E. (2004). Précisons également que la sécurité d'emploi des fonctionnaires fédéraux est régie par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui détermine la façon dont les fonctionnaires peuvent être mis en disponibilité, et par le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* qui en précise la mise en application. C'est la *Directive sur le réaménagement des effectifs* de 1991 qui, intégrée à la convention collective cadre, a procuré la plus grande sécurité au personnel de l'administration publique fédérale du Canada. Mais, par la *Loi d'exécution du budget de 1995*, le gouvernement du premier ministre Chrétien annonça son intention de couper 45 000 postes de fonctionnaires à travers le Canada. La sécurité d'emploi a été rachetée aux employés par des programmes pour compenser la perte de leur protection. Le plus grand nombre de fonctionnaires du secteur public fédéral considèrent que la sécurité d'emploi existe bel et bien et qu'elle repose sur l'existence d'un contrat psychologique qui lie l'organisation à l'individu et en fonction duquel l'individu, en échange d'un travail satisfaisant ou supérieur, se voit offrir des occasions d'ascension hiérarchique. (Pour plus de détails sur les éléments abordés ici, voir Borgeat, L., 1996, p. 89-94; Lemire, L. et al., 2003.) Au Québec, il convient de distinguer la situation dans la fonction publique proprement dite, dont les employés sont nommés en vertu de la *Loi sur la fonction publique*, de celle dans les réseaux de l'éducation, de la santé et des services sociaux. (Pour un historique de ces régimes de sécurité d'emploi, voir Borgeat, L., 1996.)

d'employés, qu'ils soient qualifiés ou non, n'obtiennent plus que des emplois précaires. Le nombre de travailleurs à temps partiel a aussi augmenté. Il est clair que les termes du contrat psychologique de ces individus ont été modifiés plus fondamentalement que ceux des individus qui ont continué à occuper des postes permanents.

Des nuances s'imposent toutefois puisque des études comme celles de Sharpe et de Vandenberghe¹²³ ont aussi soutenu que les attentes de carrière des jeunes employés sont différentes de celles de ceux qui sont en emploi depuis plusieurs années. Dans certaines organisations, les jeunes n'ont pas connu le *vieux* contrat psychologique et n'ont pas développé d'attentes aussi fortes que leurs collègues plus anciens à l'égard de la sécurité d'emploi. Le sentiment de perte aurait donc été moins aigu chez les plus jeunes que chez leurs aînés, dont plusieurs auraient éprouvé des grandes difficultés à accepter les conditions du nouveau contrat psychologique. Les effets se seraient d'ailleurs fait sentir dans l'efficacité, l'efficience et l'économie des organisations¹²⁴.

Notons que les valeurs au travail ont souvent été définies de façon étroite, notamment comme des attitudes des employés eu égard à leurs attentes dans un milieu de travail donné et aux moyens utilisés pour les réaliser. Dans un environnement de travail de plus en plus complexe, il est également utile de séparer les valeurs organisationnelles et générationnelles. Les valeurs organisationnelles font référence aux valeurs d'organisations spécifiques (par exemple, la fiabilité à Statistique Canada). Dans les organisations, comme dans les sociétés, les cultures changent et chaque culture représente une stratégie d'adaptation propre à un groupe ou un individu donné¹²⁵. On rejoint donc ici l'avis de Guest¹²⁶ voulant que les recherches sur les liens entre le contrat psychologique, la carrière et les valeurs générationnelles devraient prendre en considération les aspects non seulement organisationnels mais aussi individuels.

123. Sharpe, A. (2003); Vandenberghe, C. (2006).

124. Soni, V. (2004).

125. Contrairement à l'idée que la culture constitue une source d'harmonie de la vie en société, l'examen de ce concept révèle de nombreux paradoxes (Piron, F., 2002). Des paradoxes existent aussi dans la fonction publique fédérale du Canada où on ne peut tenir pour acquis que les fonctionnaires partagent les mêmes valeurs fondamentales, fût-ce au sein d'un seul ministère ou organisme, et encore moins à l'échelle de l'ensemble du gouvernement. Malgré tout, de façon générale, on semble être d'accord sur le fait que la taille et la complexité du gouvernement rendent essentielle une collaboration dans la poursuite de ces valeurs si l'on veut obtenir un rendement élevé des organismes publics (Kernaghan, K. *et al.*, 2001, p. 54). Il est important de réévaluer périodiquement à quel point les systèmes de valeurs organisationnelles courantes des organismes, pris individuellement et collectivement, sont au diapason des valeurs traditionnelles et nouvelles de l'ensemble de la fonction publique. Les valeurs qui constituent la force unificatrice des organisations publiques, les valeurs partagées, celles auxquelles les employés s'identifient, devraient aussi être soumises à une réévaluation périodique. Il s'agit d'un système de valeurs « en vertu duquel ils sont prêts à s'engager et dont découlera un sentiment de fierté et de loyauté envers l'organisation » (Kernaghan, K. *et al.*, 2001, p. 53).

126. Guest, D.E. (2004a, b).

Par ailleurs, une génération est constituée d'un groupe d'individus identifiables qui sont nés dans les mêmes années, qui ont environ le même âge et qui ont vécu des expériences de vie significatives durant des étapes importantes de leur développement¹²⁷. Deux principaux groupes générationnels constituent la force de travail actuelle : ce sont les *baby-boomers* et la génération X. En ce début de XXI^e siècle, ils sont ou deviendront les employés les plus expérimentés des organisations. Mais il ne faut pas pour autant négliger l'influence de la *Net Génération* (ou Génération Y), les jeunes nés après 1981 qui en sont, pour la plupart, à leur premier emploi¹²⁸. Plusieurs auteurs ont examiné les caractéristiques des groupes générationnels nord-américains¹²⁹. Le tableau 8.2 présente les caractéristiques des quatre générations présentement actives sur le marché du travail qui interpellent les organisations¹³⁰.

Retenons que les auteurs s'accordent pour dire que la prise en compte des systèmes de valeurs des groupes générationnels est importante dans l'environnement changeant des organisations contemporaines. Selon les écrits, avec le vieillissement des *baby-boomers*, l'accès de la génération X aux postes décisionnels des organisations et l'arrivée de la génération Y sur le marché de l'emploi, les valeurs organisationnelles seront certes influencées par de nouvelles valeurs individuelles dont les organisations devront tenir compte quand elles choisiront leurs stratégies de ressources humaines visant à attirer et à conserver les employés les plus talentueux¹³¹.

8.10

FAIRE CARRIÈRE DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE FÉDÉRALE DU CANADA¹³²

La carrière correspond habituellement au cheminement professionnel d'un individu, au cours duquel il bénéficie d'une amélioration relative de sa condition¹³³. En rétrospective, la carrière d'un individu représente la progression ou les étapes qu'il aura franchies durant sa vie active. S'il n'y a jamais eu de consensus sur ce qu'est la fonction publique de carrière dans l'administration publique fédérale du Canada, elle désigne néanmoins, de façon générale, l'ensemble des

127. Kopperschmidt, B.R. (2000).

128. *La Presse* (2004); Audet, M. (2004).

129. Voir, par exemple, Adams, S.J. (2000); Bradford, F.W. (1993); Jurkiewicz, C.L. (2000); Jurkiewicz, C.L. et R.G. Brown (1998); Karp, H., D. Sirias et K. Arnold (1999); Kopperschmidt, B.R. (2000); O'Bannon, G. (2001).

130. Une mise en garde s'impose sur la catégorisation des générations et les caractéristiques qui leur sont associées. En effet, selon Audet (2007, p. 19-20), il devient facile de sombrer dans la simplicité et de tenir pour acquis que toutes les personnes qui appartiennent à une génération se comporteront de façon similaire et réagiront de la même façon sur le marché du travail. Il est d'ailleurs simpliste de penser que des pratiques de gestion des ressources humaines spécifiques doivent s'appliquer à chacune des générations... En outre, des travaux empiriques commencent d'ailleurs à démontrer qu'il existe peu de différence significative entre les générations relativement aux attitudes par rapport au travail et aux facteurs de motivation.

131. Voir, par exemple, à ce sujet Dagneau, H. *et al.* (2007).

132. Le texte de cette partie est principalement tiré de Lemire, L. et C. Rouillard (2005a).

133. Bandet, P. et S. Salon (2000, p. 17).

Tableau 8.2

Les valeurs des quatre générations au travail

Génération	Traditionnalistes (nés entre 1922 et 1945)	Baby-boomers (nés entre 1946 et 1964)	Génération X (nés entre 1965 et 1980)	Génération Y (nés après 1981)
Événements clés de leur époque	<ul style="list-style-type: none"> • Grande Dépression. • Seconde Guerre mondiale. • Guerre de Corée. • Montée du syndicalisme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mouvement des droits civils. • Guerre froide. • Crise du Québec. • Ère Trudeau. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordinateurs personnels. • SIDA. • Restructuration des organisations. • Chute du communisme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ère digitale. • Téléréalité. • Le 11 septembre 2001. • Scandales corporatifs et gouvernementaux.
Attitudes et valeurs des membres de la génération	<ul style="list-style-type: none"> • Loyauté. • Dévouement. • Sacrifice. • Honneur. • Conformité, dur labeur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance personnelle. • Jeunesse. • Égalité. • Ambition. • Collaboration. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indépendance. • Pragmatisme. • Focalisation sur les résultats. • Flexibilité et adaptabilité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiance. • Optimisme. • Esprit civique. • Innovation. • Focalisation sur la diversité. • Dépendance des nouvelles technologies.
Objectifs personnels et professionnels	<ul style="list-style-type: none"> • Bâtir un héritage. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laisser leurs marques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir leur indépendance dans chaque aspect de leur vie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trouver un emploi et donner un sens à leur vie.
Éléments attractifs de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Héritage de l'organisation. • Stabilité. • Forte loyauté envers ses employés. • Possibilité de travail à temps partiel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégies de leadership et de croissance du marché. • Pratiques de reconnaissance du travail des employés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Opportunités de croissance, d'apprentissage et de développement de carrière. • Pratiques d'équilibre travail-famille. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité sociale. • Diversité. • Utilisation de la créativité. • Disponibilité d'outils technologiques.
Messages clés	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Votre expérience sera ici valorisée.</i> • <i>Vous aurez le support nécessaire à l'apprentissage des systèmes technologiques de l'organisation.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vous pouvez être une vedette ici.</i> • <i>Votre croissance personnelle est importante pour nous.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vous travaillerez de façon autonome.</i> • <i>Vous serez encouragé à avoir une vie en dehors du travail.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vous travaillerez avec les experts de diverses divisions.</i> • <i>Vous aurez l'occasion de vivre une variété d'expériences.</i>

Source : inspiré de Kovary, G. et A. Buathene (2005).

investissements de la vie active des employés au service de l'État¹³⁴. Une fois leur permanence obtenue, les employés continuent à acquérir de l'expérience et à assumer leurs responsabilités tout en étant guidés par les valeurs de l'administration publique¹³⁵.

La carrière traditionnelle dans l'administration publique est donc caractérisée par une relation de longue durée qui favorise, grâce à la sécurité d'emploi, le maintien en emploi du fonctionnaire au fil des ans. Ce type de stabilité crée une codépendance entre l'organisation et les employés, où la première obtient la coopération, la loyauté et la performance de ses employés, alors que ces derniers bénéficient d'une sécurité financière et d'occasions de promotion¹³⁶. La fonction publique de carrière mise donc principalement sur la relation employeur-employé et sur la confiance mutuelle¹³⁷ dans un cadre de gestion des ressources humaines partenarial qui se charge, entre autres choses, de la gestion et du développement de la carrière de ses employés¹³⁸.

Dans la fonction publique fédérale du Canada, le recrutement peut se faire de trois façons : pour une durée indéterminée, pour une durée déterminée ou temporairement. Les deux premières façons sont soumises à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et, par conséquent, au principe du mérite¹³⁹. Elles regroupent plus de la moitié des activités de recrutement¹⁴⁰. Un emploi à durée indéterminée est un emploi permanent dont l'extinction n'est pas prévue¹⁴¹. C'est le cas, habituellement, du fonctionnaire qui fait carrière dans l'administration publique fédérale du Canada. Quant à l'emploi à durée déterminée, il a une échéance établie au moment de l'embauche, mais il peut être renouvelé¹⁴². Finalement, le recrutement d'un employé occasionnel (emploi temporaire) peut déroger aux règles normales de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*¹⁴³, mais doit être d'une durée maximale de 90 jours consécutifs et de 125 jours dans une année. Ce type de nomination représente d'ailleurs une proportion significative de l'embauche, principalement parce qu'il permet de déroger aux lourdeurs législatives et réglementaires.

134. Kernaghan, K. (1991, p. 552).

135. Valeurs traditionnelles : responsabilisation, neutralité, justice et équité, représentativité, responsabilité, capacité de rendement, efficacité et intégrité. Nouvelles valeurs : service professionnel, innovation, travail d'équipe et qualité. Pour plus de détails, voir Kernaghan, K. (1997).

136. Maguire, H. (2002, p. 176).

137. Millward, L.J. et P.M. Brewerton (2000, p. 6).

138. Atkinson, C. (2002, p. 14).

139. Sans entrer dans les détails de ce que le mot *mérite* signifie ou non, il est important de mentionner que sa définition paraît facilement susceptible d'interprétations diverses. Selon la CFP, le mérite est la sélection d'un individu considéré comme le mieux qualifié après comparaison avec les qualifications d'autres individus (Gow, J.I. et F. Simard, 1999, p. 94).

140. Canada. Rapport de la vérificatrice générale du Canada (2001, p. 7).

141. Article 24 *LEFP*.

142. Article 25 *LEFP*. La durée est généralement de trois à six mois.

143. Emploi temporaire, article 21.2 *LEFP*.

Un emploi atypique ne correspond pas à l'idéal de l'emploi régulier à plein temps¹⁴⁴. Il englobe les emplois à durée déterminée, le travail à temps partiel et les emplois occasionnels (incluant le volet saisonnier). Soulignons que, dans la vague des restructurations de 1995 à 1998, ce sont surtout des emplois réguliers qui ont été réduits et non des emplois atypiques¹⁴⁵. De plus, le moyen le plus courant de joindre les rangs de la fonction publique est d'être embauché d'abord pour une période déterminée, puis de se présenter à un concours pour combler un poste d'une durée indéterminée. Même l'accès aux nominations d'une durée déterminée passe souvent par l'emploi occasionnel¹⁴⁶.

Le fonctionnaire qui n'est pas un fonctionnaire de carrière est donc un employé de l'administration qui est engagé pour une durée déterminée et dont le contrat établit une relation d'employeur à employé. En somme, sont exclus de la fonction publique de carrière les employés permanents à temps partiel, les employés permanents saisonniers, les employés engagés sur la base d'un contrat de service, le personnel d'agences d'intérim ainsi que le personnel occasionnel¹⁴⁷.

Néanmoins, la question du personnel atypique n'est pas nouvelle puisque, comme l'historique tracé par Gow et Simard¹⁴⁸ le révèle, le clientélisme était accepté, jusqu'au début du xx^e siècle, comme une base courante de nomination au sein du secteur public canadien. C'est en 1908 qu'a été introduit, suivant les exemples britannique et américain, le système du mérite (système de recrutement par concours). Depuis la Seconde Guerre mondiale, la norme est l'emploi permanent à plein temps, la présence de personnel temporaire étant toujours considérée par plusieurs observateurs comme préjudiciable au système du mérite fondé sur la promotion de l'économie, de l'efficacité et de l'éthique (égalité des chances pour les candidats et neutralité des services gouvernementaux). De fait, considérant que le personnel temporaire était moins efficace que le personnel permanent et devait uniquement assurer la flexibilité nécessaire en cas de fluctuations de travail, le Conseil du Trésor ordonnait, en 1936, que la proportion de personnel permanent de chaque unité de service public soit d'environ 80%, proportion jugée essentielle à l'efficacité de l'administration publique. N'est-ce pas ici une reconnaissance historique implicite de la sécurité d'emploi dans la fonction publique fédérale du Canada? Néanmoins, bien que les données statistiques disponibles sur le nombre d'employés temporaires au cours de la période antérieure aux années 1950 soient plus ou moins fiables, Gow et Simard soutiennent que le recrutement de personnel temporaire a rapidement augmenté avant et pendant les deux grandes guerres mondiales.

144. Commission de la fonction publique du Canada (1999, p. 2).

145. *Op. cit.*, p. 10.

146. Canada. Rapport de la vérificatrice générale du Canada (2001, p. 8).

147. Gow, J.I. et F. Simard (1999, p. 87).

148. *Op. cit.*, p. 81-99.

De 1945 à la fin des années 1970, on assista à une augmentation importante de l'emploi dans le secteur public fédéral, imputable, d'une part, à l'accroissement des fonctions gouvernementales existantes (comme la défense nationale et les services postaux) et, d'autre part, à l'adoption de nouveaux programmes (comme l'assurance-chômage). À partir du début des années 1970, le recrutement d'employés temporaires semblait vouloir se développer selon un cycle croissance-régularisation-croissance: le personnel temporaire augmentait, était ensuite massivement régularisé, puis commençait à nouveau à augmenter.

En plus de celle de la fin des années 1970, la fonction publique fédérale a connu deux autres vagues majeures de réduction des effectifs: entre 1984 et 1988, puis au milieu des années 1990. Les données disponibles pour les années 1986 à 2003 révèlent que même si, en principe, les employés temporaires étaient censés être les premiers touchés par ces réductions, leur nombre diminua généralement moins que le nombre d'employés permanents, et il augmenta même au cours de la deuxième vague de réduction. De plus, au cours des années 1980, le nombre de contractuels augmenta rapidement, pareils contrats étant souvent utilisés pour combler ce qui était clairement des vacances à long terme¹⁴⁹. Ces données indiquent aussi que ce sont les employés à durée déterminée (à court et long terme) qui représentent la catégorie la plus importante de personnel temporaire. Elles révèlent également que, malgré une réduction de l'embauche dans certains types d'emploi à durée déterminée en 2002 et 2003¹⁵⁰, le nombre d'employés précaires a rapidement augmenté au fil des années¹⁵¹.

En outre, à cause du nombre croissant de fonctionnaires qui prendront bientôt leur retraite, il est de plus en plus important de rajeunir la fonction publique, ce qui fournira l'occasion d'engager de nouveaux employés. *Mais même si le nombre de postes de durée déterminée a connu une diminution importante (atteignant un niveau aussi bas que dans les années 1990), l'utilisation courante de l'emploi à*

149. *Id. ibid.*, p. 86.

150. Le nombre d'employés dont la durée d'emploi est passée de déterminée à indéterminée s'est accru au cours des trois dernières années, pour atteindre près de 9800 en 2003-2004. Même si l'augmentation enregistrée en 2003-2004 peut s'expliquer en partie par la nouvelle politique sur l'emploi de durée déterminée, il n'en demeure pas moins que le nombre de personnes engagées pour une période déterminée qui ont été nommées à un poste de durée indéterminée s'est accru d'environ 1200 par année depuis 2000-2001 (Canada. Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, 2005, p. 83).

151. Trois principaux facteurs ont mené à cette situation: premièrement, l'aide contractuelle étant considérée comme un coût budgétaire et non comme un coût de personnel, les gestionnaires auraient tenté de contourner les réductions; deuxièmement, l'idée de calquer davantage le comportement de l'administration sur celui du secteur privé venait légitimer les stratégies adoptées par les gestionnaires pour éviter les règles établies par la Commission de la fonction publique, d'autant plus que, durant les années 1980 et 1990, l'idée de recours à des procédures de recrutement plus flexibles étaient constamment mises en exergue par les dirigeants politiques et administratifs; troisièmement, les trois vagues de réduction des effectifs ont sérieusement heurté l'idée de sécurité d'emploi, amenant les gestionnaires à préférer recruter du personnel temporaire plutôt que de créer des attentes de carrière chez du personnel engagé à durée indéterminée alors que l'on voyait poindre à l'horizon d'autres réductions d'effectifs (Gow, J.I. et F. Simard, 1999, p. 86-87).

*terme pour recruter des employés pour une période indéterminée risque de compliquer l'embauche d'employés de valeur. Les méthodes de recrutement actuelles demeurent transactionnelles, ce qui entraîne des retards et un manque d'efficacité*¹⁵².

En somme, de la période d'avant-guerre à nos jours, le personnel temporaire a constitué une réponse à des situations d'urgence. Le phénomène n'est donc pas nouveau. Ce qui est nouveau, c'est qu'il est devenu routinier, qu'il a acquis une légitimité qu'il n'avait pas auparavant, qu'il est maintenant, comme dans le secteur privé, le modèle de référence¹⁵³.

Nul doute que la croissance des emplois atypiques, bien qu'elle procure, selon certains, à la fonction publique canadienne la flexibilité organisationnelle dont elle a besoin pour se moderniser, a un impact négatif direct sur l'activité de promotion des fonctionnaires, puisque la pratique d'embauche de candidats externes à court terme rend quasi inexistant la planification de la relève¹⁵⁴. Accorder la priorité à des candidats externes à court terme engendre aussi des tensions internes. Enfin, les analystes prévoient une augmentation du taux de roulement puisque, pour acquérir une plus grande sécurité d'emploi et stabiliser leur carrière, les employés se présenteront de plus en plus à des concours pour obtenir des postes à durée indéterminée¹⁵⁵. Et ces tendances lourdes risquent fort de perdurer tant et aussi longtemps que la modernisation de la gestion publique fédérale du Canada s'articulera à des préceptes du nouveau management public et du mimétisme de la gestion privée qui s'y conjugue. En effet, la concordance entre les principaux éléments du nouveau contrat psychologique et ceux du nouveau management public pourrait difficilement être plus prononcée.

Néanmoins, les nouveaux défis des administrations publiques apparaissent de plus en plus complexes, et les réalités bien différentes de celles connues jusqu'à maintenant. Selon plusieurs observateurs, les deux grands défis de la fonction publique fédérale peuvent se résumer à deux capacités: celle de se renouveler et celle de répondre aux besoins des citoyens¹⁵⁶.

Il n'y a pas de consensus sur ce que devrait être le nouveau modèle de la carrière dans la fonction publique fédérale du Canada, mais certains chercheurs ont tout de même constaté que les catégories de personnel ne relevant pas de la règle du mérite avaient augmenté au cours des dernières décennies, ce qui révèle certains changements dans les valeurs essentielles du service public¹⁵⁷. Pourtant, le défi du renouvellement de la fonction publique fédérale du Canada est lié à celui d'assurer une relève compétente qui, vu les caractéristiques démographiques des fonctionnaires actuellement en emploi et l'image négative qu'elle projette

152. Canada. Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (2005, p. 75-76).

153. *Op. cit.*, p. 89.

154. Canada. *Rapport de la vérificatrice générale du Canada* (2001, p. 11).

155. *Op. cit.*, p. 12.

156. Bourgault, J. *et al.* (1997).

157. Gow, J.I. et F. Simard (1999, p. 97).

chez les étudiants les plus talentueux¹⁵⁸, et même chez ses propres employés¹⁵⁹, nécessite d'adopter des mesures rapides et bien ciblées pour attirer et maintenir en emploi du personnel compétent¹⁶⁰.

Les ouvrages spécialisés abordent fréquemment les différents aspects des restructurations, mais on trouve encore peu d'écrits sur les relations informelles entre les employés et leurs organisations, alors que ces relations constituent le cœur même de la dynamique qui redéfinit, jour après jour, le rôle des fonctionnaires et les conditions du contrat psychologique entre eux et leurs organisations¹⁶¹. Il n'est jamais facile de cerner les dimensions d'un contrat psychologique, particulièrement dans le cas des administrations publiques complexes et soucieuses de se réformer face à des obstacles qui n'existent pas dans les firmes privées, en raison notamment de l'obligation de rendre des comptes et de la fragmentation du pouvoir stratégique¹⁶². Sans aller jusqu'à prescrire les conditions du nouveau contrat psychologique des fonctionnaires de l'administration publique fédérale du Canada, il semble nécessaire de souligner que celui-ci devrait être précédé d'une longue réflexion sur la flexibilité et la précarité.

LOCUTIONS ET MOTS CLÉS

Socialisation organisationnelle – choc de la réalité – attentes – socialisation individuelle – socialisation institutionnelle – phase anticipatoire – rencontre – changement – acquisition – accommodation – construction de sens – recherche de l'information – perspective interactionniste – tactique – carrière – transition – métaphore – valeurs générationnelles – administration publique fédérale du Canada

QUESTIONS DE RÉFLEXION

1. Quel est l'impact du processus de socialisation organisationnelle sur les comportements des employés ?
2. Quel est le lien entre le contrat psychologique et le processus de socialisation organisationnelle ?
3. Selon vous, le *choc de la réalité* est-il bien réel pour les nouveaux employés ? Si oui, comment les organisations peuvent-elles y remédier ?
4. Dans votre organisation, comment s'occupe-t-on des recrues ? Quels types de tactiques de socialisation y trouve-t-on ?

158. Lindquist, E. (2000, p. 516).

159. Larson, P. et D. Zussman (2006).

160. Bourgault, J. *et al.* (1997).

161. Paquet, G. et L. Pigeon (2000).

162. *Op. cit.*; Kernaghan, K. (2001, p. 307).

5. Avant d'entrer dans votre organisation, aviez-vous des attentes? Comment ou en quelles circonstances ces attentes ont-elles été suscitées? Ont-elles été comblées? Expliquez vos réponses.
6. Si vous êtes à la recherche d'un emploi (présentement ou à la fin de votre programme d'études), avez-vous des attentes par rapport aux administrations publiques?
7. Dans les administrations publiques, la conception de la carrière est-elle individuelle ou organisationnelle?
8. Quelles métaphores s'appliqueraient le mieux à la carrière dans les administrations publiques? À vos propres perspectives de carrière?
9. Que pensez-vous de la théorie qui soutient que les valeurs générationnelles entrent en conflit dans les organisations?
10. Selon vous, est-il encore possible de faire carrière dans les administrations publiques? De quel type de carrière s'agit-il?

LECTURES SUGGÉRÉES

- Lacaze, D. et C. Fabre. (2005). «Présentation du concept de socialisation organisationnelle», dans N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac (dir.), *Comportement organisationnel: contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Paris, De Boeck et Larcier, vol. 1, chap. 7, p. 273-302.
- Guérin, G., J. Carrière et T. Wils (1999). «Facteurs explicatifs de la démobilitation chez les diplômés universitaires récemment embauchés», *Relations industrielles*, vol. 54, n° 4, p. 643-667.
- De Vos, A., D. Buyens et R. Schalk (2003). «Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, p. 537-559.
- De Vos, A., D. Buyens et R. Schalk (2005). «Making sense of a new employment relationship: Psychological contract-related information seeking and the role of work values and locus of control», *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 13, p. 41-52.
- Perrot, S., S. Boussaguet, G. Valero-Mantione, B. Charles-Pauvers et D. Peyrat-Guillard (2005). «Prolongements théoriques et pratiques de la socialisation organisationnelle et individuelle», dans N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac (dir.), *op. cit.*, chap. 8, p. 303-339.

CHAPITRE

9

Les liens entre les processus de socialisation organisationnelle et d'apprentissage des employés

En principe, avant de devenir employé ou fonctionnaire, un individu fait l'apprentissage de valeurs dans un milieu social qui lui inculque des rôles¹, des normes²

-
1. **Rôle**: l'ensemble des comportements attendus et jugés appropriés d'un individu occupant une certaine position dans un groupe (Vallerand, R.J., 2006, p. 657).
 2. **Normes**: ce qui est perçu comme un comportement approprié dans une situation précise.

et un statut. Les normes et les rôles sociaux, entre autres, ne sont pas innés. Ils supposent un processus d'apprentissage nommé socialisation. De nos jours, la socialisation s'effectue principalement au sein de certains groupes d'appartenance³ comme la famille, l'école et le milieu de travail, sans oublier les médias, les réseaux et même l'Internet. La socialisation dans le milieu de travail se nomme socialisation organisationnelle. Chevallier introduit ainsi la socialisation organisationnelle comme un phénomène inhérent à l'organisation publique ou privée.

Toute organisation s'efforce d'inculquer à ses membres les principes qui sous-tendent son action, les valeurs sur lesquelles elle repose: [...] pour assurer la normalisation des comportements [...] les membres tendent à s'identifier à elle et à se conformer spontanément à ce qu'on attend d'eux⁴.

En ce sens, socialisation et apprentissage sont étroitement liés. La figure 9.1 illustre le lien entre les deux processus: la socialisation nécessite des activités d'apprentissage pour se concrétiser et les activités d'apprentissage, qui reposent sur des interactions sociales, engendrent la socialisation. Les processus de socialisation et d'apprentissage continu des employés font partie du système d'adaptation à la production⁵, lui-même sous-système du système des relations avec les employés qui s'imbrique dans le système de gestion des ressources humaines d'une organisation.

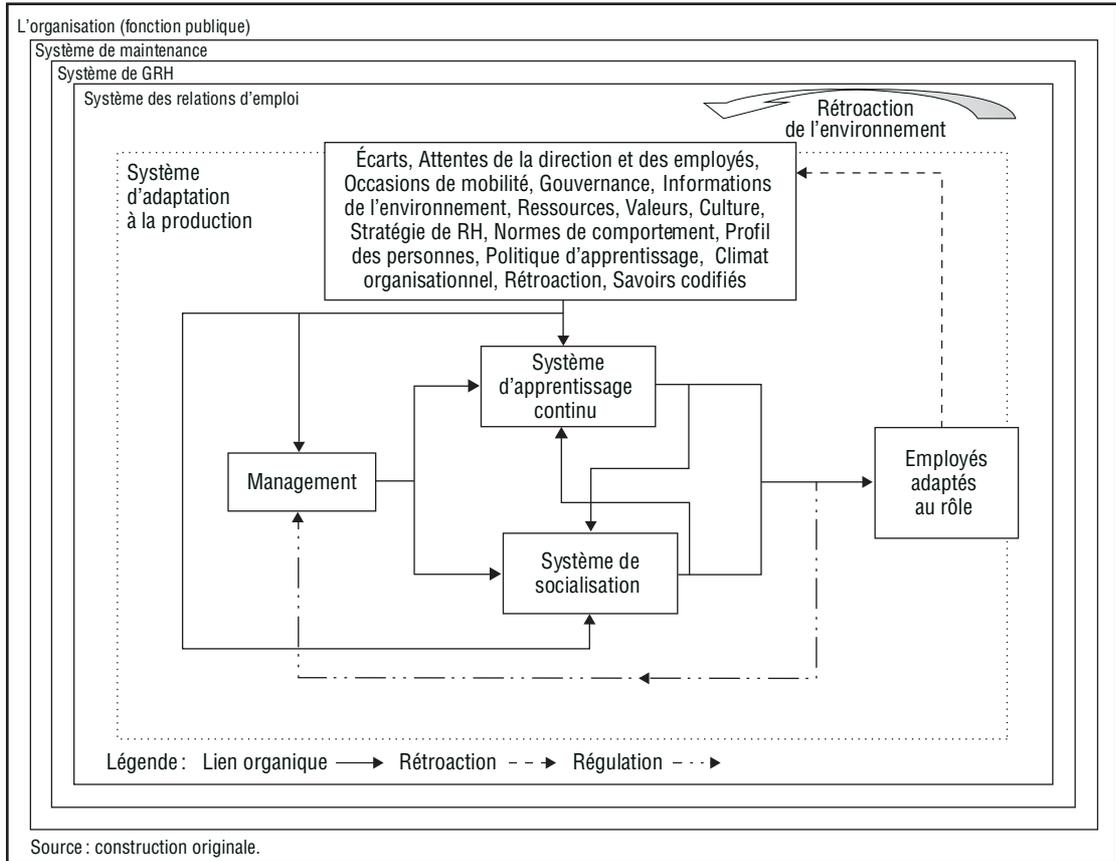
La figure 9.2 décrit schématiquement le processus de la socialisation organisationnelle dont les principaux éléments sont la socialisation individuelle, la socialisation anticipée, l'intégration organisationnelle ainsi que le changement et l'acquisition. Les principales étapes du processus de socialisation sont brièvement décrites au tableau 9.1, alors que le tableau 9.2 en explique, de façon générale, le contenu. Outre une adéquation de la personne au rôle organisationnel, il est aussi possible de constater que le processus génère des besoins d'apprentissage à chaque étape de son évolution dans le temps.

Ainsi, comme le présente le tableau 9.1, pendant la socialisation individuelle, la personne recherche d'elle-même de l'information. Il s'agit alors d'une autoformation. L'intégration peut inclure un programme officiel de formation alors que la phase de changement et acquisition s'inscrit davantage dans le processus global d'apprentissage au long de la vie organisationnelle d'une personne. D'un point de vue systémique, il appartient au système d'apprentissage continu de combler ces divers besoins.

3. Selon Merton, R.K. (1957). L'explication modernisée se trouve dans Vallerand, R.J. (2006, p. 507).
4. Chevallier, J. (2002, p. 587).
5. Nonobstant d'autres processus comme l'ergonomie ou la technologie.

Figure 9.1

Le système d'adaptation à la production

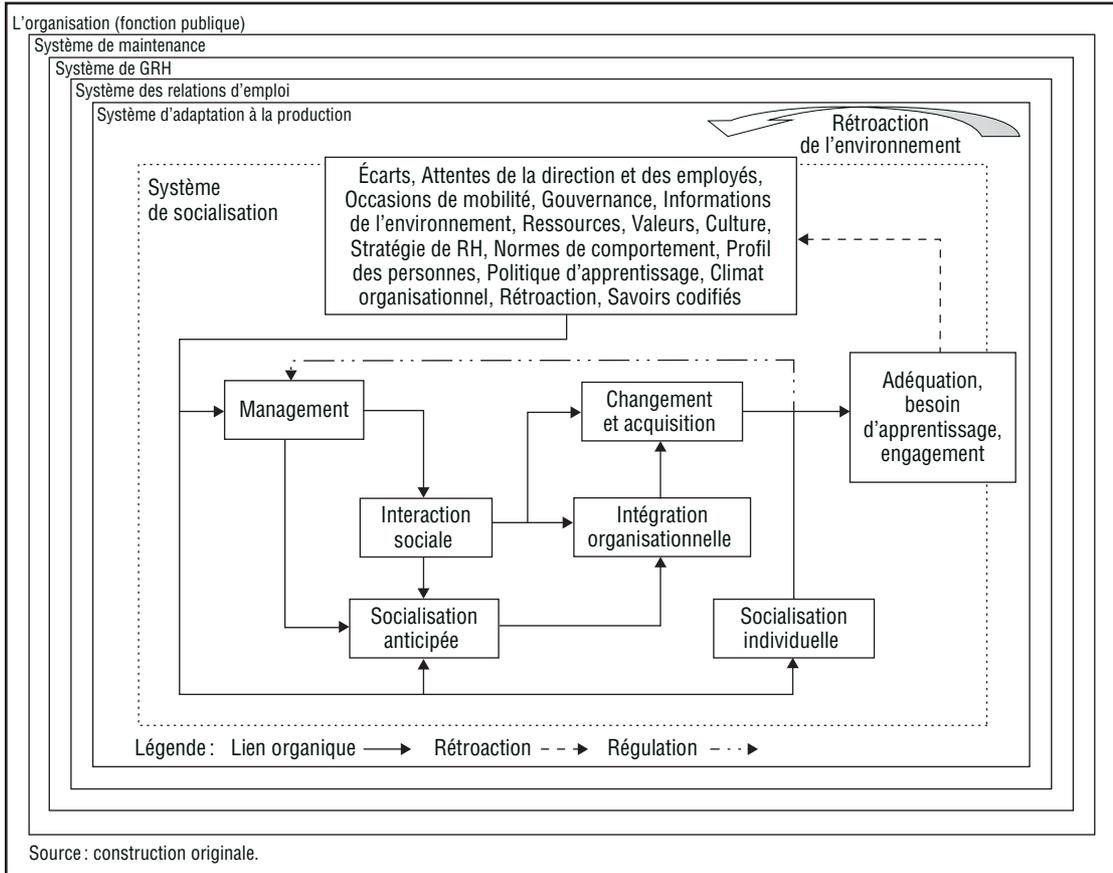


De plus, dans les pratiques normales de gestion des personnes, la gestion du rendement prend la relève du processus formel de socialisation par la programmation et l'exécution d'un plan de développement et d'évaluation du rendement⁶. Ainsi, le superviseur immédiat évalue en continu le niveau de socialisation des personnes sous sa responsabilité selon le principe énoncé par Chevallier qui dit que *la socialisation se poursuit bien au-delà de cette formation initiale; elle se prolonge en fait pendant toute la carrière du fonctionnaire*⁷.

6. Dolan, S.L. *et al.* (2002).
 7. Chevallier, J. (2002, p. 591).

Figure 9.2

Le système de socialisation organisationnelle



9.1

LA PERSPECTIVE SYSTÉMIQUE DE L'APPRENTISSAGE DES EMPLOYÉS

L'apprentissage continu fournit un moyen de réaliser les objectifs de changement qu'une organisation se fixe en permettant à ses membres de s'adapter. « Toutes les organisations apprennent dans le sens où elles s'adaptent aux changements du monde environnant⁸. » Sous-système d'un ensemble plus large représenté à la figure 9.3, le système d'adaptation d'une organisation produit la stratégie et les plans d'adaptation en fonction des objectifs de changement que la haute direction détermine afin de maintenir la performance organisationnelle.

8. Senge, P. *et al.* (1999, p. 33).

Tableau 9.1

Le système de socialisation organisationnelle

Stade du processus	Description des principales activités
La socialisation individuelle	Le système D : les personnes tentent elles-mêmes de s'adapter à leur emploi à cause des lacunes du programme officiel de socialisation.
La socialisation anticipée	Le stade de la pré-embauche : l'organisation attire, recrute et sélectionne afin d'apparier les caractéristiques des recrues à la culture organisationnelle pour éviter les problèmes d'adaptation. Les nouveaux employés sont influencés principalement par des apprentissages scolaires et des informations acquises auprès du service des ressources humaines de l'organisation, des médias et de leur entourage.
L'intégration	Les premières journées et semaines de travail : rituels d'accueil avec les ressources humaines et le département, informations sur la description de l'organisation et sur toutes les autres données de base permettant aux employés de se situer dès lors dans le nouveau contexte de travail, présentation des collègues et des collaborateurs. Les représentants du service des ressources humaines et les supérieurs hiérarchiques des nouveaux employés sont responsables de l'accomplissement de ces activités, qui sont effectuées individuellement ou en groupe.
Le changement et l'acquisition (le management de son rôle)	Les mois suivants : l'organisation oriente l'individu selon des volets d'ordres professionnel, social et organisationnel. Sur le plan professionnel : on cherche à engendrer une vision du rôle et des activités des nouveaux employés au sein de l'organisation (les informations relatives aux mandats, aux responsabilités et aux tâches), des objectifs poursuivis par leur unité de travail et l'organisation. Les valeurs, le style de gestion des représentants de l'organisation et les résultats attendus des nouveaux employés sont aussi communiqués. Notons toutefois que ces démarches doivent être réalisées progressivement alors que la gestion des émotions et les tâches d'adaptation ont préséance.

Source : inspiré de Delobbe, N. *et al.* (2005).

Généralement en réponse à une contrainte environnementale, notamment le marché, la concurrence, la mondialisation, les finances publiques ou la démographie, certains objectifs de changement peuvent s'orienter vers la croissance ou la rationalisation de l'organisation. Les objectifs de changement peuvent ainsi se manifester sous la forme de coupures budgétaires, de coupure de postes, de changement technologique, d'embauche massive de personnel, de modification à la structure organisationnelle ou aux conditions d'emploi.

Tableau 9.2

Les domaines de la socialisation organisationnelle

Les valeurs de l'organisation, les objectifs, la culture, etc.	Apprentissage des caractéristiques de l'organisation, des règles et de la hiérarchie. Familiarisation avec la culture et les aspects informels.
Les valeurs du groupe, les normes, le fonctionnement, les amitiés, etc.	Intégration sociale au groupe de travail, comprendre le comportement des autres et adopter un comportement approprié. Intégration sociopolitique au groupe, les relations de pouvoir, la perception par les autres de son comportement. Intégration affective au groupe, se faire accepter.
Comment faire le travail : compétences et connaissances requises, etc.	Apprentissage des procédures, règles et langage spécifiques au lieu de travail. Construction des schémas cognitifs de la structure de la tâche.
Changement personnel relatif à l'identité et à l'image de soi	Évolution de l'identité individuelle et développement des ancrs de carrière. Modification du comportement et du mode d'interaction sociale. Deuil sur l'identité passée.

Source : inspiré de Delobbe, N. *et al.* (2005).

Encadré 9.1

La pratique actuellement en vigueur dans la fonction publique fédérale canadienne

Il s'agit d'une description sommaire du contenu et des objectifs d'un cours d'orientation qui constitue la première étape de l'intégration d'une recrue à la fonction publique du Canada.

APPRENTISSAGE INDIVIDUEL
Les fondements de la fonction publique

- Orientation – un élément clé de l'apprentissage des fondements
 - Tous les nouveaux fonctionnaires – session de 2 jours dans la RCN
 - Couvrant des domaines tels :
 - L'organisation, les relations, le Parlement
 - L'identité et la perception
 - La culture, les valeurs et l'éthique
 - L'apprentissage continu



École de la fonction publique du Canada Canada School of Public Service



Exemple d'un élément d'un programme de socialisation

LE COURS D'ORIENTATION À LA FONCTION PUBLIQUE

Description des objectifs du cours *Orientation à la fonction publique* (E131)

Pourquoi un programme d'orientation ?

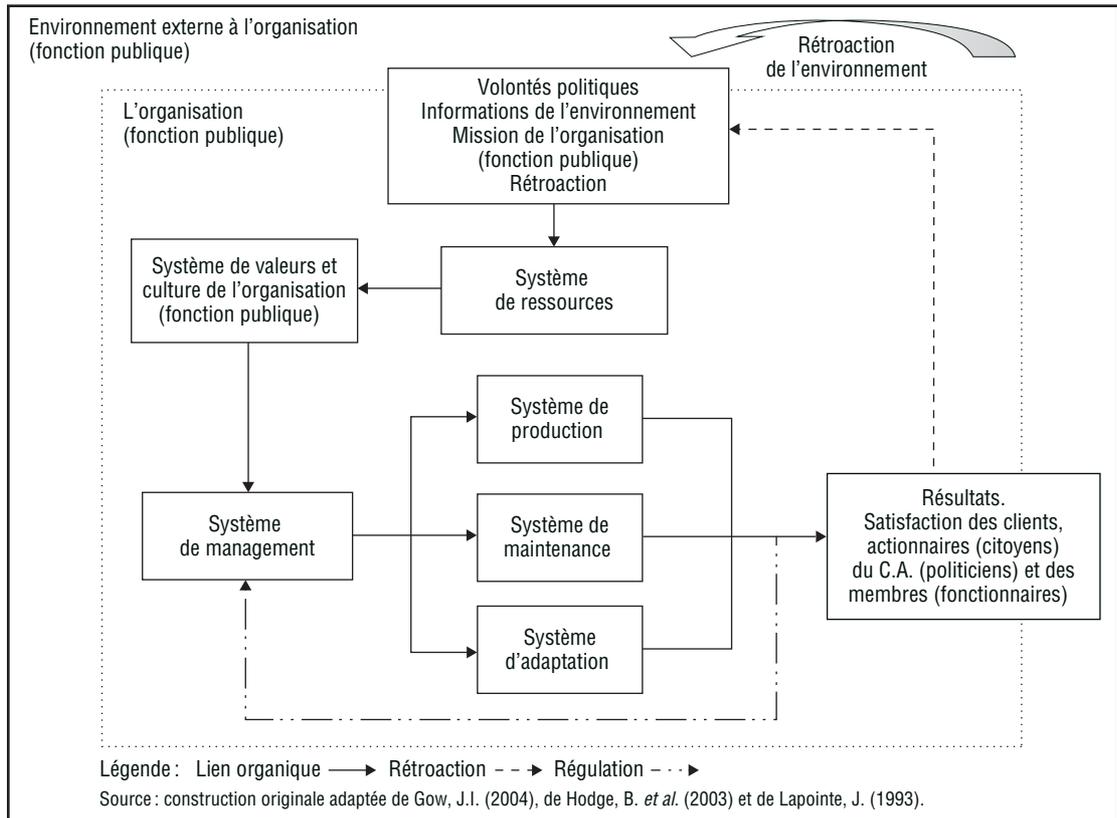
Le programme d'orientation a été élaboré pour accueillir les nouveaux employés de la fonction publique et leur permettre d'avoir une compréhension commune de leur rôle en tant que fonctionnaires. C'est une excellente expérience d'apprentissage qui vise à :

- rendre les employés fiers de servir les Canadiens et les Canadiennes ; et
- permettre aux nouveaux employés d'acquérir une compréhension fondamentale du gouvernement, des valeurs, de l'éthique et de l'imputabilité sur laquelle sera basée toute leur carrière dans la fonction publique.

Source : tiré de École de la fonction publique du Canada.

Figure 9.3

Le système de l'organisation



Il est, d'autre part, possible que certaines conséquences résultent des actions entreprises lors de l'implantation de changements, comme la perte d'expertise et de savoir-faire, une pénurie de main-d'œuvre compétente, un aplatissement de la pyramide hiérarchique, une modification de l'offre de service, une diminution de l'encadrement ou une perte de statut de l'employé. Les personnes qui œuvrent dans un tel contexte organisationnel sont alors susceptibles de perdre leur perspective de carrière et certains avantages, de devoir reconsidérer leur pratique professionnelle ou d'être laissées à elles-mêmes dans un environnement de travail caractérisé par un manque de cohérence, une diminution des procédures administratives ou une érosion des cadres de gestion.

Ainsi se trouve modifié l'environnement immédiat des personnes qui doivent alors soit réapprendre à fonctionner dans un nouveau contexte de travail, soit tenter d'agir sur leur environnement afin d'empêcher le changement, ou encore carrément chercher un autre environnement qu'elles estiment plus favorable. Idéalement les personnes essaient, dans un tel contexte, d'actualiser leurs compétences, de développer leur employabilité et d'accentuer leur flexibilité.

Une personne peut modifier son comportement selon l'attente de la gestion. Il s'agit alors d'une adaptation à un changement de type behavioriste⁹ qui peut être temporaire ou permanente. Ou bien, la personne peut apprendre à gérer le changement en participant à un processus interactif au sein de son organisation, il s'agit alors d'une adaptation de type socioconstructiviste¹⁰ qui peut être permanente. L'adaptation¹¹ se réalise ainsi par un processus d'apprentissage¹².

Cet apprentissage peut être facilité par le recours à un système d'apprentissage continu. Selon Ackoff (1996), il s'agit d'un système de soutien à l'apprentissage si l'on considère la nécessité qu'ont les organisations contemporaines de s'adapter à un environnement chaotique et imprévisible en évolution de plus en plus rapide. Ce système fait partie d'un système de niveau supérieur nommé le système d'adaptation à la production, lui-même intégré au système des relations d'emploi, comme le montre la figure 9.4.

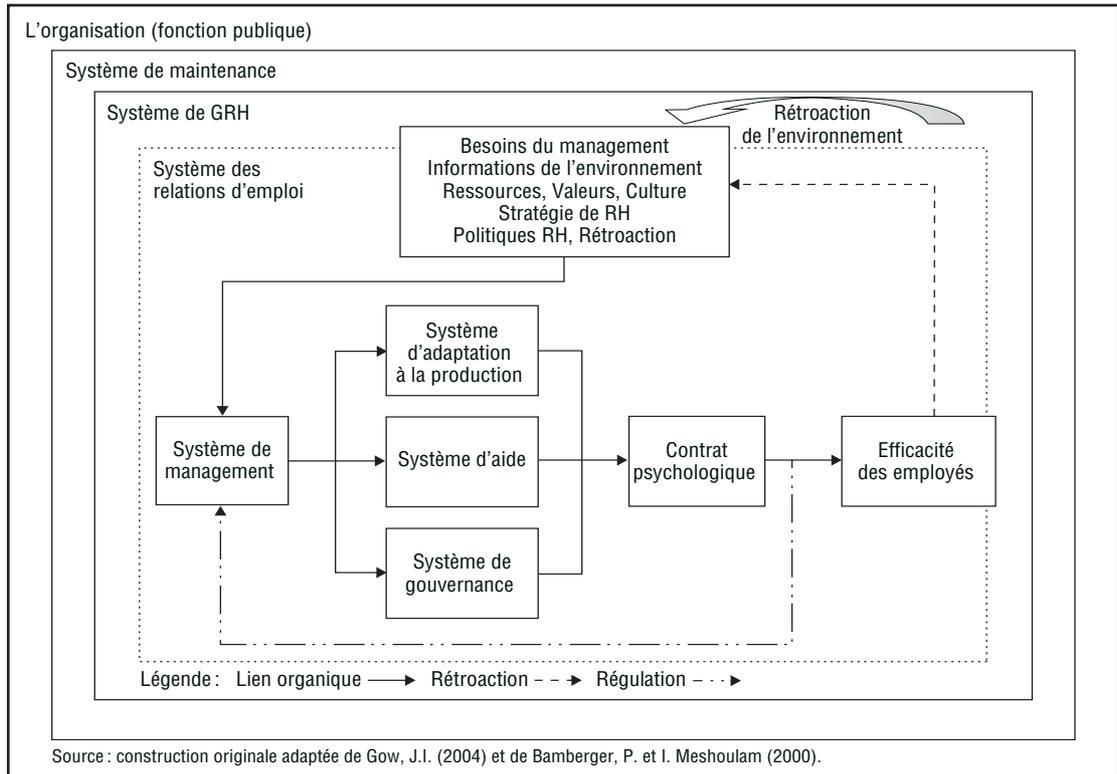
9.2 LA DESCRIPTION DU SYSTÈME

La figure 9.5 représente un modèle systémique d'apprentissage continu. Ce modèle décrit une réalité qu'il est possible d'observer aujourd'hui dans plusieurs organisations publiques ou privées. Il incorpore aussi une base théorique documentée par plusieurs chercheurs, surtout nord-américains.

D'une manière générale, comme le montre le tableau 9.3, le modèle systémique d'apprentissage continu essaie d'expliquer le cheminement d'une personne dans un processus d'apprentissage alors qu'elle interagit avec son environnement. Cet environnement inclut autant le milieu de travail immédiat

-
9. Voir plus loin la section sur l'apprentissage individuel.
 10. Voir plus loin la section sur l'apprentissage individuel.
 11. Adaptation: 1) Ensemble des efforts cognitifs, émotionnels ou comportementaux qu'une personne met en œuvre afin de maîtriser ou de tolérer les tensions internes ou externes qui menacent ou dépassent ses ressources ou ses capacités à s'ajuster à une situation.
NOTE: Les stratégies mises en œuvre par le sujet pour s'adapter à une situation stressante peuvent être soit actives, centrées sur la résolution du problème, soit passives, centrées sur l'expression d'une détresse émotionnelle. Le recours à l'un ou l'autre de ces types de stratégies dépend de l'évaluation cognitive (perception) que fait le sujet de la situation, laquelle est déterminée par sa personnalité, à laquelle peuvent aussi s'ajouter des facteurs physiologiques, psychologiques et sociaux (Office québécois de la langue française, 2006).
2) Capacité de flexibilité comportementale et d'ajustement personnel en fonction de diverses situations (Office québécois de la langue française, 2006).
3) Ensemble des activités par lesquelles un individu modifie ses conduites pour s'ajuster de manière optimale à un milieu déterminé (Office québécois de la langue française, 2006).
 12. Ackoff, R.L. (1996, p. 31).

Figure 9.4

Le système des relations d'emploi

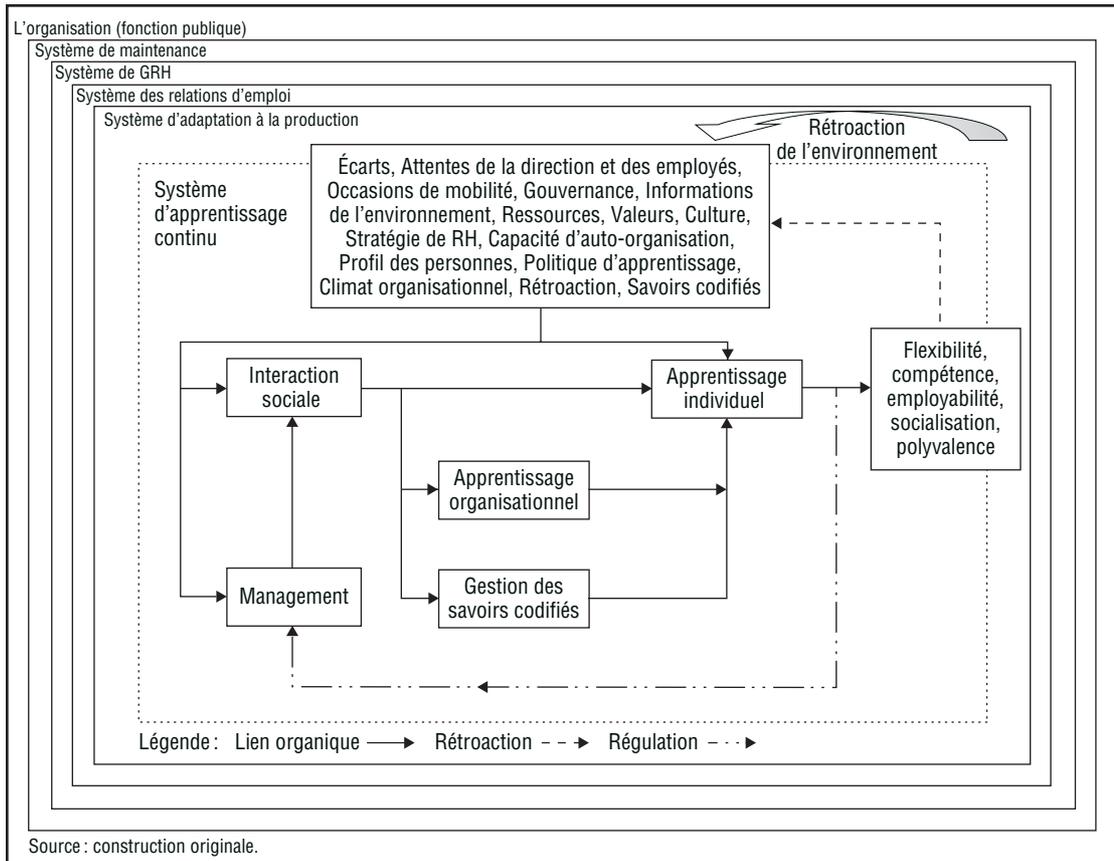
que l'organisation et la société en général, et autant l'interface entre un employé et son superviseur direct que la relation avec l'organisation ou l'univers qu'entretient une personne. Il importe donc de considérer le point de vue de la personne prise individuellement comme premier niveau d'analyse lorsque nous essayons d'interpréter le système que nous décrivons.

9.2.1 La finalité du système d'apprentissage continu

L'harmonisation continue des compétences des personnes aux nécessités de l'accomplissement du travail dans une organisation constitue le but ultime que doit permettre d'atteindre un système d'apprentissage lorsque l'adaptation continue à un environnement variable doit être assurée.

Figure 9.5

Le système d'apprentissage continu



Il importe ici de préciser que l'harmonisation des compétences signifie que la personne compétente réussit à fournir le rendement attendu en fonction du nouvel environnement : la bonne personne, au bon endroit, au bon moment qui prend la bonne décision ou qui adopte le bon comportement. Il existe plusieurs définitions du terme compétence. Nous retiendrons les deux suivantes :

Une compétence fait référence à un ensemble de ressources que le sujet peut mobiliser pour traiter une situation avec succès¹³; une compétence professionnelle fait référence à « l'ensemble des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être qui s'expriment dans le cadre précis d'une situation de travail et qui peuvent être mis en œuvre sans apprentissage nouveau¹⁴.

La notion de succès ou de réussite apparaît ici fondamentale¹⁵.

Tableau 9.3

Une description du modèle systémique de la figure 9.5

Élément du système	Description
Environnement externe de l'apprentissage continu	D'une manière générale, la personne est en contact avec le monde externe au moyen de ses sens.
Environnement interne de l'apprentissage continu	Il s'agit du contexte général dans lequel l'apprentissage s'effectue dans une organisation.
Système intrant	La plupart des variables qui peuvent influencer l'apprentissage sont regroupées dans cet élément (p. ex., les écarts entre une situation réelle et une situation désirée, les informations de l'environnement sur un changement, les ressources disponibles, le style de gestion que favorise la culture organisationnelle, les savoirs codifiés, etc.).
Système d'apprentissage individuel	Ce sont d'abord les personnes qui apprennent dans une organisation. L'être humain apprend selon un processus complexe qui inclut des processus neuropsychologiques, cognitifs et sociaux.
Système d'interaction sociale	Ce sont les processus sociaux qui structurent les attitudes et la communication permettant de comprendre les messages et le déroulement des échanges entre la personne et son environnement social. Ces échanges sont à la base de l'apprentissage.
Système de management	Le comportement social des gestionnaires influence grandement le déroulement du processus d'apprentissage dans un contexte organisationnel.
Système d'apprentissage organisationnel	« Toutes les organisations apprennent [...] » (traduction libre de Kim, D.H. 1993, p. 37). Le résultat de l'apprentissage organisationnel influence l'apprentissage individuel en permettant le partage de modèles mentaux et l'implantation de routines favorables (p. ex., le travail d'équipe, la gestion participative, la confiance, etc.).
Système de gestion des savoirs codifiés	Une connaissance est intrinsèque à une personne. Elle n'est pas transmissible sans être codée sous une forme compréhensible. Les savoirs codifiés constituent un réservoir qui alimente l'apprentissage individuel.
Système extrant	Compétence, flexibilité, employabilité, socialisation, polyvalence sont des résultats possibles du processus d'apprentissage. Ces effets s'organisent selon une hiérarchie causale ayant la compétence à son sommet.
Rétroaction	Les résultats de l'évaluation du rendement des personnes et de l'évaluation de la performance de l'organisation, surtout lors de changements significatifs de l'environnement, constituent la principale rétroaction.
Régulation	Données sur l'état des paramètres du système, valeurs des indicateurs d'efficacité reliés aux principaux processus du système, etc.
Lien organique	Principal flux de circulation de l'information, de la matière ou de l'énergie (ressources).

Source : construction originale.

13. Jonnaert, P. (2002, p. 31).

14. Office québécois de la langue française (2006).

15. Spencer, L.M. et S.M. Spencer (1993).

9.2.2 L'environnement externe de l'apprentissage continu

Comme le montre Piaget¹⁶, l'interaction continue qu'une personne entretient avec son environnement alimente le processus d'adaptation selon le principe de l'assimilation et de l'accommodation. Source inépuisable d'information, l'environnement se compose autant d'objets, de situations que de personnes à partir desquels un individu extrait des éléments utiles à l'élaboration d'un construit qui deviendra éventuellement une connaissance.

9.2.3 L'environnement interne de l'apprentissage continu

Comme vous pouvez le constater à la figure 9.5, le système d'apprentissage continu comporte plusieurs éléments constitués eux-mêmes de plusieurs processus qui sont qualifiés de complexes lorsque le comportement de personnes y est intégré. Ainsi, le fonctionnement adéquat du système est tributaire de l'harmonisation et de la coordination de ces processus, deux fonctions relevant généralement du management.

De plus, puisque les processus de l'apprentissage sont généralement de nature psychosociale et centrés sur la personne, il importe que le management tienne compte des phénomènes liés aux interactions sociales. Par exemple, la création d'un environnement de travail favorable à l'acquisition des savoirs pourra s'articuler autour d'une approche sensible à la perception et à la motivation des personnes.

9.2.4 Les intrants

Selon l'approche systémique¹⁷, les intrants représentent le lien qui s'établit entre l'environnement externe et les processus internes du système d'apprentissage continu qui produisent les résultats attendus en bout de ligne. Dans un contexte organisationnel, les intrants sont filtrés et catégorisés selon la structure et les besoins du système. Par exemple, dans la figure 9.3, nous retrouvons à l'entrée du système une liste non exhaustive d'intrants qui servent soit à préciser les objectifs d'apprentissage, comme les écarts entre le rendement actuel et le rendement espéré des personnes ou les attentes de la direction quant à la performance organisationnelle, soit à faire fonctionner les processus, comme les ressources, les savoirs codifiés et les politiques d'apprentissage.

De même, plusieurs autres variables ont un impact sur un aspect ou l'autre du système d'apprentissage. Ainsi, les valeurs et la culture organisationnelle pourraient agir sur le style de gestion en usage dans une organisation, ce qui influencerait alors les interactions sociales modulant ensuite l'efficacité de l'apprentissage individuel. Par ailleurs, une stratégie organisationnelle axée sur

16. Voir plus loin la section sur l'apprentissage individuel.

17. Voir le chapitre 3.

le client inciterait le management à orienter la gestion des savoirs codifiés vers une diffusion constante des besoins des clients et des pratiques reconnues pour les satisfaire.

9.2.5 L'apprentissage individuel

Au commencement, il y a l'apprentissage. Tout être humain normalement fonctionnel apprend continuellement lorsqu'il entre en relation avec son environnement ou qu'il réorganise ses schémas mentaux. Le phénomène de l'apprentissage intéresse les neurosciences, comme la neurologie (par exemple, pour l'étude de la mémoire et des sens) et les sciences humaines, comme la psychologie ou la sociologie (par exemple, pour l'étude de la perception et de l'interaction sociale).

En contexte organisationnel, l'apprentissage est qualifié d'individuel pour le différencier des autres éléments du système d'apprentissage continu (voir les figures 9.5 et 9.6). L'apprentissage individuel constitue, avec l'interaction sociale, l'épine dorsale du système d'apprentissage continu d'une organisation. Ce sont d'abord et avant tout les personnes qui apprennent dans une organisation¹⁸. Ainsi, le concept de l'apprentissage individuel comporte deux dimensions¹⁹ : l'apprentissage-processus et l'apprentissage-produit.

L'apprentissage est un **processus** de changement qui s'opère à l'intérieur de celui qui apprend. Il se déroule en plusieurs étapes, sur un mode récursif, à partir des anciens acquis alors que le sujet élabore ou réorganise ses connaissances.

L'apprentissage est aussi l'aboutissement d'un processus dont le **produit** se concrétise par l'acquisition de nouvelles connaissances.

De nos jours²⁰, il existe une façon de décrire le phénomène de l'apprentissage individuel selon un paradigme épistémologique de la connaissance. Nommé le socioconstructivisme²¹, ce paradigme nous offre un cadre général de référence.

Synthèse sur le socioconstructivisme

Selon le modèle socioconstructiviste, l'apprentissage s'effectue par l'acquisition de connaissances qui sont **construites**, et non transmises, et **temporairement viables**, donc non définies une fois pour toutes. De plus, les connaissances nécessitent une **pratique réflexive**, et ne sont donc pas admises sans remise

18. Kim, D.H. (1993); Argyris, C. et D.A. Schön (2002).

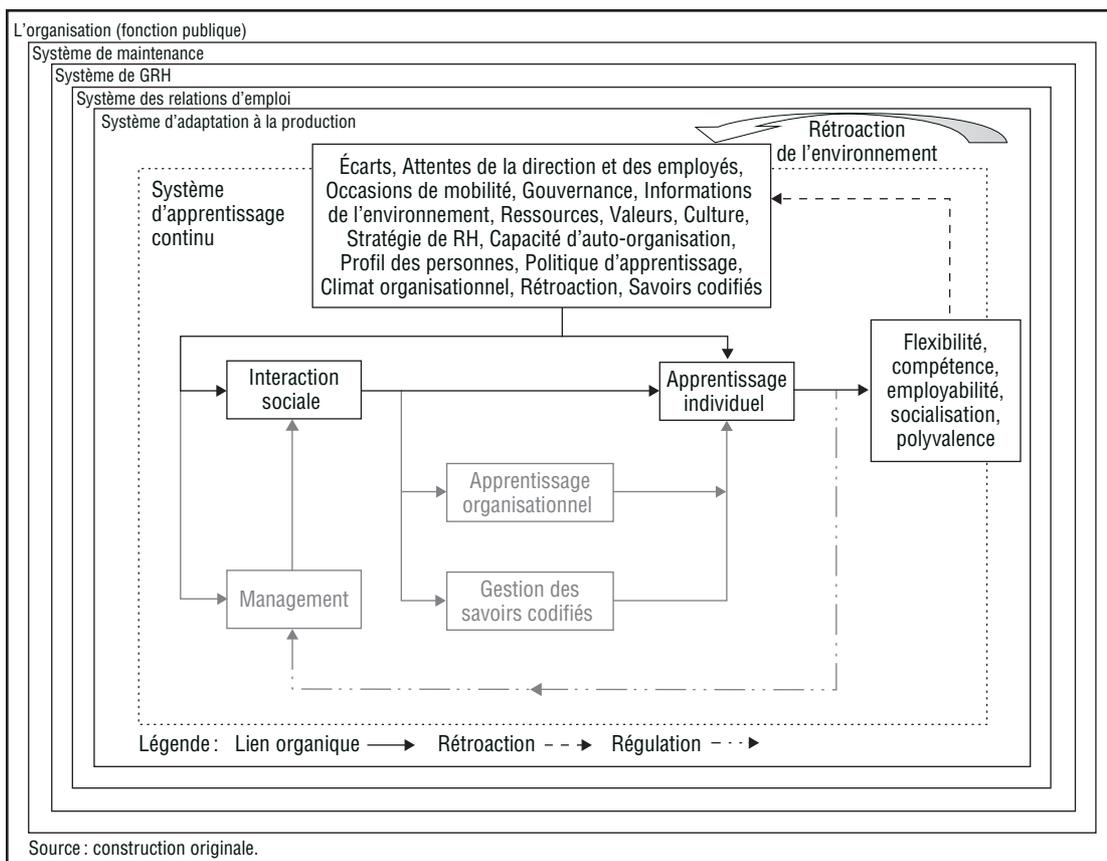
19. Minier, P. (2006); Argyris, C. et D.A. Schön (2002, p. 24).

20. Veuillez consulter l'annexe B pour une explication détaillée de l'origine de l'approche socioconstructiviste.

21. Jonnaert, P. (2002, p. 64).

Figure 9.6

Le système d'apprentissage individuel



en cause. Elles sont **situées** dans des contextes et des situations et non décontextualisées. Les connaissances sont des éléments constitutifs du patrimoine cognitif d'une personne²².

D'abord **processus de changement** qui s'opère dans la tête de celui qui apprend, l'apprentissage se déroule en plusieurs étapes, sur un mode récursif, à partir des anciens acquis, alors que la personne élabore ou réorganise ses connaissances par des **interactions sociales** dans des **contextes précis**. Résultant de ce processus apparaît une nouvelle connaissance qui évoluera au fil des expériences d'apprentissage.

22. *Op. cit.*, p. 69-70.

La connaissance **ne peut exister à l'extérieur de la personne** qui la construit et n'est donc pas transmissible. Cependant, un sujet peut émettre de l'information représentant une **connaissance sous forme codée** (langage, symbole, geste) dans l'environnement, alors que la persistance de cette information dépendra à la fois du code utilisé et du support d'émission (par exemple la tradition orale, un livre ou un cédérom). Cette information est soumise à une interprétation à travers un filtrage culturel propre à l'émetteur avant de devenir un savoir codifié. Dans un contexte organisationnel, le savoir codifié, du moins le plus persistant, peut être filtré par le management.

Ainsi donc, selon le paradigme socioconstructiviste, la connaissance est « construite » par une personne à partir de ses connaissances antérieures, de « savoirs codifiés » disponibles dans son environnement, d'interactions sociales et de situations organisationnelles, comme des cours, des problèmes à résoudre, des projets à réaliser, des défis à relever, un changement de poste ou de lieu de travail, selon les circonstances.

L'interaction sociale

Selon certaines théories de la psychologie sociale²³ et de la psychologie sociale du développement cognitif²⁴, l'interaction sociale²⁵ constitue l'élément dynamique fondamental du système d'apprentissage continu (voir la figure 9.3).

D'une part, les interactions sociales permettent l'avènement des situations et des contextes sociaux autour desquels s'articulent, entre autres :

- la construction des connaissances par la personne lors de l'apprentissage individuel selon le paradigme socioconstructiviste²⁶ ;
- la création, le partage et l'utilisation stratégique des savoirs codifiés²⁷ lors des processus de gestion des connaissances²⁸ ;

23. Selon Vallerand, R.J. (2006, p. 12), la **psychologie sociale** « [...] s'intéresse sur une base scientifique à une foule de sujets dans la mesure où ceux-ci permettent de mieux comprendre le comportement de l'être humain dans son habitat social ».

24. Bloch, H. et D. Casalis (2002, p. 649).

25. Selon Bloch, H. et D. Casalis (2002, p. 654), l'**interaction ou interaction sociale** (*social interaction*) est une relation interpersonnelle entre au moins deux individus par laquelle les comportements de ces individus sont soumis à une influence réciproque, chaque individu modifiant son comportement en fonction des réactions de l'autre.

26. Québec. Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (2005a); Jonnaert, P. (2002).

27. Selon l'épistémologie socioconstructiviste, une connaissance n'est pas transmissible avant d'être transformée selon des codes symboliques en savoir codifié (Jonnaert, P., 2002).

28. **Gestion des connaissances** n. f. (*knowledge management*) : gestion des informations significatives qui sont acquises par une entreprise et qui y circulent, ainsi que du savoir-faire développé par le personnel, de manière à créer un système interactif de formation-maison continue qui débouche sur une meilleure qualité des produits et services, ainsi que sur une plus grande compétitivité de l'entreprise (Office québécois de la langue française, 2006).

Selon Nonaka, I. et H. Takeuchi (1997), le cycle de gestion des savoirs commence par un processus de socialisation lors de la transformation d'une connaissance tacite en savoir explicite.

- le partage des modèles mentaux, la modification des routines²⁹ organisationnelles et la gestion des mécanismes de défense lorsque s'actualise l'apprentissage organisationnel³⁰.

D'autre part, nonobstant l'existence d'un système informel, comme une communauté de praticiens, le système d'apprentissage d'une organisation relève du management qui l'autorise formellement d'abord, puis lui alloue des ressources, le dirige, le coordonne et, enfin, en évalue les effets. En ce sens, un employé participera difficilement à l'apprentissage continu dans son organisation sans l'approbation ou le leadership de son superviseur immédiat, sans une politique, un climat ou une culture organisationnelle favorable et sans des conseils adéquats sur ses besoins d'apprentissage ou son plan de développement. Dans la plupart des cas, l'employé aura ainsi à entrer en relation socialement avec le management (ou un mandataire du management), par exemple :

- pour discuter ou négocier avec son superviseur immédiat, ou un agent de l'organisation, sa participation à une activité d'apprentissage³¹ ; ou
- pour obtenir des avis ou des conseils d'un professionnel des ressources humaines, ou interagir avec un enseignant ou un mentor.

Ainsi, dans le contexte de l'apprentissage en milieu organisationnel, coexistent deux catégories d'interactions sociales : les interactions éducatives et les interactions managérielles.

Les interactions sociales éducatives

Aux fins de la modélisation systémique, trois **modes** d'interactions sociales éducatives sont retenus : la **collaboration**, la **coopération** et le **tutorat**. Ces modes d'apprentissage devraient produire les meilleurs résultats lorsque la résolution collective de problèmes, la reconnaissance intrinsèque des contributions et l'absence de compétition³² sont favorisées³³. Vous noterez que des interactions sociales éducatives se produisent généralement entre pairs³⁴, autant lors de situations de travail régulières que lors d'activités spécifiques d'apprentissage.

Le tableau 9.4 présente une typologie des principales possibilités d'interactions sociales éducatives que l'on trouve dans une organisation. Selon Cabrera (2005), le comportement des personnes qui participent à ces interactions sociales

29. Argyris, C. et D.A. Schön (2002); Argyris, C. (2004).

30. Kim, D.H. (1993); Argyris, C. et D.A. Schön (2002); Argyris, C. (2004).

31. Voir la théorie de l'échange social (Vallerand, R.J., 2006, p. 29; Blau, P.M., 1964; Cabrera, E.F. et A. Cabrera, 2005, p. 723).

32. Nonobstant le phénomène de la saine compétition et de l'émulation où une personne se mesure à elle-même et tente de se dépasser, et par opposition à des interactions éducatives qui favoriseraient la rivalité et l'individualisme, comme des remises de récompenses sélectives.

33. Damon, W. et E. Phelps (1989); Goupil, G. et G. Lusignan (1993, p. 257).

34. Le terme **pair** doit être défini en fonction du contexte de l'interaction sociale éducative. Des pairs seront membres du même groupe de travail ou professionnel, de la même organisation ou de la même mission. Éventuellement, un gestionnaire et un employé seront des pairs lors de certaines interactions.

peut être analysé au moyen des théories du **capital social**, de **l'échange social** et du **dilemme social**³⁵. Dans un contexte organisationnel, la théorie du capital social propose que les réseaux de relations sociales constituent une ressource importante parce qu'ils permettent aux personnes d'accéder rapidement à des savoirs diversifiés par la multiplication des occasions de contact.

Tableau 9.4

Une typologie des principales interactions sociales éducatives

Collaboration	Coopération	Tutorat
• Communauté de praticiens	• Équipe de travail, de projet ou de résolution de problèmes	• Mentorat, <i>coaching</i> ³⁶
• Équipe autonome de travail	• Groupe informel de travail*	• Formation sur le tas, rotation de personnel
• Communauté virtuelle de praticiens	• Réseaux	• Enseignement traditionnel
• Groupe de codéveloppement		• Conseil informel

* Il s'agit des collègues avec qui une personne coopère mais sans atteindre le niveau de collaboration défini pour une communauté de praticiens. Voir l'encadré 9.2.

Sources : construction originale inspirée de Zarraga-Oberty, C. et P. De Saa-Perez (2006, p. 64) ; Benoit, J. et T. Laferrière (2000) ; Vaast, E. (2002) ; Bourhis, A. et D.-G. Tremblay (2004) ; Laferrière, T. *et al.* (2004) ; Payette, A. et C. Champagne (1997) ; Davel, E. *et al.* (2003) ; Kowch, E.G. (2005) ; Nahapiet, J. et S. Ghoshal (1998) ; Choo, C.W. et N. Bontis (2002, p. 704).

La théorie de l'échange social postule que les interactions sociales sont régies par la tendance qu'a chaque personne à maximiser les bénéfices retirés d'une relation sociale et à en minimiser les coûts. La théorie du dilemme social expose quant à elle le cas où le comportement rationnel d'un individu empêche la collectivité de bénéficier des avantages du système d'apprentissage³⁷. Ainsi, il existe

35. La **théorie du capital social** (Nahapiet, J. et S. Ghoshal, 1998 ; Cabrera, E.F. et A. Cabrera, 2005, p. 722), la **théorie de l'échange social** (Vallerand, R.J., 2006, p. 29-30, 337 ; Blau, P.M., 1964 ; Cabrera, E.F. et A. Cabrera, 2005, p. 723) et la **théorie du dilemme social** (Cabrera, E.F. et A. Cabrera, 2005, p. 722).
36. **Mentorat** : aide personnelle, volontaire et gratuite, à caractère confidentiel, apportée sur une longue période par un mentor pour répondre aux besoins particuliers d'une personne (le mentoré) en fonction d'objectifs liés à son développement personnel et professionnel ainsi qu'au développement de ses compétences et des apprentissages dans un milieu donné. **Accompagnement (*coaching*)** : ensemble de conseils personnalisés et de mesures de suivi apportés à court et à moyen terme, à une ou à plusieurs personnes, pour répondre à des besoins d'ordre personnel, familial et professionnel, qui facilitent des prises de conscience, qui aident les personnes à développer leurs compétences et à les mettre en œuvre, à trouver leurs propres solutions et à les appliquer (Office québécois de la langue française, 2006).
37. Par exemple, s'il vous était possible d'obtenir sans contrepartie des savoirs d'un système d'apprentissage continu, votre choix rationnel serait de le faire si cela vous avantage. Vous obtiendriez les savoirs d'autrui et garderiez vos connaissances pour vous. Mais dans cette situation, si tout le monde optait individuellement pour ce choix rationnel, celui-ci deviendrait collectivement irrationnel puisqu'il n'y aurait plus suffisamment de savoirs utiles à l'organisation pour maintenir le système d'apprentissage.

une contradiction entre les besoins individuels et les besoins organisationnels, d'où l'importance de développer chez la personne une valeur de partage et de soutien de l'intérêt commun.

Le mode collaboratif

Le mode collaboratif se caractérise par l'égalité du statut des participants, l'unité d'objectifs et de tâche, la contribution commune et le soutien mutuel³⁸. La collaboration est considérée comme le mode d'apprentissage le plus productif, entre autres en milieu organisationnel, parce qu'il favorise la communication, la réciprocité et la construction sociale des connaissances³⁹. Le résultat correspond à l'effort synergique du groupe. Les communautés de praticiens et les équipes autonomes de travail sont des cas types du mode collaboratif d'interactions sociales.

Le mode coopératif

Le mode coopératif implique une division des tâches et des responsabilités entre les participants. Lorsqu'elles coopèrent, les personnes ont moins d'autonomie et subissent plus de contrôle que lorsqu'elles collaborent. Ainsi, ce que l'on nomme communément « travail d'équipe » correspond à un mode d'organisation du travail ou de l'apprentissage où les personnes effectuent le plus souvent leurs tâches individuellement sous la coordination formelle ou informelle d'un membre du groupe. Le résultat correspond à la somme des contributions individuelles⁴⁰.

Le mode tutoral

Le mode tutoral se définit dans la relation dyadique entre un expert et un novice. La personne détentrice de la connaissance, de l'expertise ou de l'information contrôle la relation. Le résultat dépend de l'aptitude ou de la volonté de l'expert de transmettre l'information ou le savoir au novice. Il s'agit du mode éducatif le moins susceptible de favoriser la réciprocité et la construction sociale des connaissances⁴¹.

Les interactions sociales managérielles

La **théorie de l'action raisonnée**⁴² permet d'établir un lien entre la conception que se font les gens de l'apprentissage continu (attitude et norme), l'intention d'y participer socialement et leur implication effective dans le système d'apprentissage continu.

38. Deaudelin, C. et T. Nault (2003); Henri, F. et K. Lundgren-Cayrol (2001).

39. Vallerand, R.J. (2006, p. 564); Damon, W. et E. Phelps (1989); Deaudelin, C. et T. Nault (2003); Henri, F. et K. Lundgren-Cayrol (2001).

40. *Op. cit.*, 2001, p. 28-36.

41. Damon, W. et E. Phelps (1989).

42. En psychologie sociale, la **théorie de l'action raisonnée** dans Vallerand, R.J. (2006, p. 285-291) et dans Cabrera, E.F. et A. Cabrera (2005, p. 721) vise la prédiction et l'explication des comportements humains: la majorité des conduites sociales relèvent d'un contrôle volontaire

Encadré 9.2

La communauté de praticiens

La communauté de praticiens¹ constitue une forme collaborative d'organisation du travail et de l'apprentissage². Elle se caractérise par l'engagement mutuel de ses membres, l'entreprise commune et le répertoire partagé³.

La communauté de praticiens⁴ se forme spontanément dans un milieu organisationnel lorsque des personnes travaillent ensemble ou à proximité et partagent des pratiques et des connaissances⁵, surtout de nature tacite, dans un contexte d'interactions directes entre collègues proches qui cherchent à socialiser, à accomplir des tâches ou à résoudre des problèmes⁶ d'ordre professionnel⁷. Par ailleurs, différents groupes d'anciens émergent au gré des affinités relationnelles ou du hasard, qui traitent des dossiers de même nature ou qui exercent leur profession selon le même mode, alors qu'une mise en commun de trucs et astuces leur facilite la vie et leur permet d'atteindre un certain niveau de performance.

L'apprentissage par la pratique à travers la socialisation émane alors de cette communauté où des membres se construisent une histoire commune, donnent du sens à leur travail, interagissent fréquemment, partagent des connaissances et font face à des problèmes communs⁸.

À l'avènement des nouvelles technologies de l'information et des transformations organisationnelles contemporaines correspond l'émergence des communautés virtuelles ou intentionnelles de praticiens⁹. (Voir l'annexe B : L'histoire de la communauté de praticiens.)

1. Lave, J. et E. Wenger (1991).

2. Brown, J.S. et P. Duguid (1991).

3. Wenger, E. (2005, p. 81-94). *Le répertoire d'une communauté comprend des routines, des mots, des outils, des procédures, des histoires, des gestes, des symboles, des styles, des actions ou des concepts créés par la communauté, adoptés au cours de son existence et devenus partie intégrante de la pratique* (Wenger, E., 2005, p. 91).

4. **Communauté de praticiens**: n. f. Réseau informel de personnes dont les champs de compétence sont complémentaires et qui sont impliquées dans une activité commune.

NOTE: L'expression **communauté de pratique**, directement calquée de l'anglais *community of practice*, est boiteuse. En français en effet, la notion en cause demande naturellement que l'on précise l'idée de « communauté » avec un type de personnes (les praticiens) et non avec une activité (la pratique) (Office québécois de la langue française, 2006).

5. Vaast, E. (2002, p. 82).

6. Wenger, E. (1998, p. 6).

7. Les notions de résolution de problèmes et de professionnalisme se transposent aussi bien au contexte d'un changement organisationnel lorsque des fonctionnaires s'auto-organisent pour faire face à un changement qui les touche directement en socialisant, en formant donc une communauté de praticiens.

8. Vaast, E. (2002, p. 83).

9. Wenger, E., R. McDermott et W.M. Snyder (2002); Vaast, E. (2002); Langelier, L. (2005).

selon le principe de l'**intention comportementale**. La théorie considère l'intention d'effectuer ou non un comportement comme le **déterminant immédiat** de ce comportement, et que cette intention est soumise à l'attitude face au comportement et à une norme sociale subjective.

Selon cette théorie, il serait donc possible d'identifier des facteurs précis susceptibles d'influencer l'attitude des personnes envers l'apprentissage continu et leur perception⁴³ des conditions acceptables de participation au système. Certains de ces facteurs d'influence pourraient alors se matérialiser par des **interactions sociales managérielles**; donc, ce que feraient les superviseurs immédiats ou des agents de l'organisation afin de favoriser la participation des employés au système d'apprentissage. L'implication effective des employés dans l'apprentissage continu de l'organisation se manifesterait alors de façon tangible par leur participation aux **interactions sociales éducatives** décrites précédemment.

Outre qu'elle soit construite selon les théories de la psychologie sociale citées précédemment, la typologie décrite au tableau 9.5 expose des modes d'interactions sociales managérielles qui se concentrent sur les principales caractéristiques des interactions sociales éducatives. Par exemple, la collaboration (voir le tableau 9.4) implique l'égalité du statut des participants, le soutien mutuel et la réciprocité, alors que des interactions sociales fructueuses exigent en général une communication effective, le respect et un minimum de confiance entre les personnes qui interagissent.

Dans un contexte organisationnel, il appartient en principe au management, par l'intermédiaire du superviseur immédiat d'une personne, d'implanter des situations et de faire se produire des événements qui permettent la collaboration. Ainsi, un superviseur qui donne l'exemple de sa participation au système d'apprentissage, qui respecte les employés et qui adopte à leur égard un comportement humaniste fondé sur la confiance et l'entraide crée un milieu de travail particulier. Cette situation est susceptible d'engendrer l'apparition d'une attitude⁴⁴ favorable à la réciprocité, au respect et à la confiance entre les employés qui œuvrent dans ce milieu.

De plus, si le superviseur encourage les employés à développer leurs habiletés sociales et professionnelles en échangeant avec des collègues d'autres groupes ou organisations, il facilite encore l'apparition d'une attitude favorable envers la collaboration.

Or, l'attitude précède l'intention et l'intention détermine le comportement⁴⁵. Ainsi, la création d'une attitude favorable envers la collaboration pourrait amener les employés à participer, par exemple, à une communauté virtuelle de praticiens qui constitue un moyen d'apprentissage des plus productifs.

Les interventions du superviseur doivent cependant s'effectuer selon certaines règles de comportement décrites dans des modèles de supervision (ou de leadership) reconnus pour leur efficacité à influencer la performance d'un individu et d'un groupe. Aujourd'hui, les modèles de l'approche situationnelle (ou transformationnelle) sont considérés comme les plus appropriés aux défis

43. Connelly, C.E. et E.K. Kelloway (2003).

44. Une attitude représente un état mental et neuropsychologique de préparation à répondre, organisé à la suite de l'expérience et qui exerce une influence directrice ou dynamique sur la réponse de l'individu [...] (Vallerand, R.J., 2006, p. 237).

45. Revoir la théorie de l'action raisonnée dans Vallerand, R.J. (2006, p. 285-291).

de gestion auxquels font face les organisations modernes⁴⁶. Comme l'exemple présenté au tableau 9.6, Gary Yukl a développé un modèle⁴⁷ qui décrit dix-neuf variables que devrait maîtriser un superviseur efficace⁴⁸. Or, vous remarquerez en consultant le tableau 9.6 que plusieurs des modes d'interaction sociale managérielle du tableau 9.5 correspondent aux catégories de comportements de leadership de Yukl. Ainsi, comme le montre le tableau 9.7, le comportement de leadership, que Yukl définit comme **La sollicitude** au tableau 9.6, pourrait correspondre à l'interaction sociale managérielle appelée **Adopter un comportement humaniste** au tableau 9.5. Ou bien encore, le comportement de leadership nommé **La participation aux décisions** du tableau 9.6 correspondrait à **Adhérer à la gestion participative** du tableau 9.5, et ainsi de suite.

Tableau 9.5

Une typologie des principales interactions sociales managérielles

Mode d'interaction sociale managérielle	Domaine d'interaction	Élément du système organisationnel
Favoriser une formation élargie selon un mode collaboratif. Former à la collaboration et à la coopération.	Apprentissage individuel	Système de maintenance Système de GRH Système des relations d'emploi Système d'adaptation à la production (Voir figure 9.4)
Axer sur le développement de la personne. Inclure des critères de participation au système d'apprentissage.	Évaluation du rendement	Système de maintenance Système de GRH Système d'évaluation et de rétribution (Voir figure 7.1)
Encourager la participation en valorisant les comportements collaboratifs et les récompenses intrinsèques.	Reconnaissance individuelle	Système de maintenance Système de GRH Système d'évaluation et de rétribution Système des relations d'emploi Système de gouvernance (Voir figure 9.4)
Donner l'exemple de la participation au système d'apprentissage. Adopter un comportement humaniste fondé sur la confiance et l'entraide. Donner l'exemple du respect mutuel. Soutenir activement la communication et l'interaction entre les personnes. Adhérer à la gestion participative. Promouvoir l'égalitarisme, la réciprocité et le travail d'équipe. Prendre des décisions équitables. Démontrer un soutien effectif à l'apprentissage : faire preuve de cohérence entre le discours et l'action.	Leadership	Système de maintenance Système de GRH Système des relations d'emploi Système de gouvernance (Voir figure 9.4)

Source : construction originale inspirée de Cabrera, E.F. et A. Cabrera (2005).

46. Gortner, H.F. *et al.* (1993, p. 420).

47. Voir l'annexe C pour les modèles de compétences de la fonction publique fédérale du Canada et de l'École nationale d'administration publique.

48. Gortner, H.F. *et al.* (1993, p. 416-420).

Tableau 9.6

Les catégories de comportements de leadership selon Yukl

1. **L'accent mis sur la performance.** Le leader accorde de l'importance à la performance des subordonnés, à l'amélioration de la productivité et à l'efficacité, ainsi qu'à l'utilisation optimale des capacités des subordonnés et à la vérification de la performance.
2. **La sollicitude.** Le leader est amical, encourage, prête attention, essaie d'être juste et objectif vis-à-vis des subordonnés.
3. **L'inspiration.** Le leader stimule l'enthousiasme parmi les membres d'un groupe de travail et sait susciter chez les subordonnés une confiance en eux leur permettant de s'acquitter de leurs tâches avec succès et d'atteindre les objectifs du groupe.
4. **L'éloge et la reconnaissance.** Le leader sait féliciter les subordonnés performants, sait apprécier leurs contributions et efforts exceptionnels et s'assure qu'ils reçoivent le crédit de leurs idées et de leurs suggestions.
5. **Une structure de récompenses adaptée.** Le leader sait récompenser de manière tangible ceux qui fournissent le rendement attendu, qu'il s'agisse d'une augmentation de salaire, d'une promotion, de nouvelles affectations, d'un meilleur horaire de travail, de congés additionnels, etc.
6. **La participation aux décisions.** Le leader consulte ses subordonnés ou leur permet d'influencer sa ou ses décisions.
7. **La délégation et l'autonomie.** Le leader délègue son autorité et ses responsabilités à ses subordonnés et leur permet d'être autonomes dans leurs façons d'exécuter leur travail.
8. **La clarification des rôles.** Le leader informe les subordonnés de leurs devoirs et de leurs responsabilités, précise les règles et les politiques à observer et ce que l'on attend d'eux.
9. **L'établissement des buts.** Le leader souligne l'importance d'établir des objectifs précis de performance pour chaque aspect important du travail du subordonné, mesure le degré de réalisation des buts et fournit un *feed-back* concret.
10. **La formation et le support.** Le leader relève et détermine les besoins de formation des subordonnés et leur fournit toute la formation et le support nécessaires.
11. **La diffusion de l'information.** Le leader tient ses subordonnés informés des développements qui affectent leur travail, y compris des événements qui se déroulent dans d'autres unités de travail ou à l'extérieur de l'organisation, des décisions prises par les hauts dirigeants et des progrès découlant de rencontres avec les cadres supérieurs ou des acteurs externes.
12. **La résolution de problème.** Le leader prend l'initiative de proposer des solutions à des problèmes sérieux reliés au travail et agit de manière décisive pour traiter de tels problèmes quand l'organisation a besoin qu'une solution rapide soit apportée.
13. **La planification.** Le leader sait planifier et organiser efficacement le travail à venir, sait comment atteindre les objectifs de son unité de travail et sait préparer des plans d'intervention en cas de problèmes éventuels.
14. **La coordination.** Le leader coordonne le travail des subordonnés, souligne l'importance de la coordination et encourage les subordonnés à coordonner leurs activités.
15. **La facilitation du travail.** Le leader obtient pour les subordonnés toutes les fournitures, l'équipement, les services de support ou d'autres ressources, élimine les problèmes ou obstacles qui, dans l'environnement de travail, interfèrent avec le travail.
16. **La représentation.** Le leader établit des contacts avec d'autres groupes et des gens importants dans l'organisation, les persuade de reconnaître et d'appuyer son unité de travail, et utilise son influence auprès des supérieurs et des acteurs externes pour promouvoir et défendre les intérêts de son unité de travail.
17. **La facilitation des interactions.** Le leader essaie d'amener les subordonnés à développer des liens amicaux entre eux, à coopérer, à partager l'information et les idées et à s'entraider.
18. **La gestion des conflits.** Le leader décourage les luttes et les oppositions entre les subordonnés, les encourage à résoudre les conflits de manière constructive et les aide à régler leurs conflits et leurs désaccords.
19. **Le maintien d'une discipline.** Le leader rappelle à l'ordre un subordonné qui maintient une performance inacceptable, viole une règle ou désobéit à un ordre; les actions disciplinaires incluent un avertissement officiel, une réprimande, une suspension ou un renvoi.

Tableau 9.7

Les liens entre les modèles de comportement de leadership

Les catégories de comportements de leadership selon Yukl (tableau 9.6)	Typologie des principales interactions sociales managérielles (tableau 9.5)
La sollicitude. Le leader est amical, encourage, prête attention, essaie d'être juste et objectif vis-à-vis des subordonnés.	Adopter un comportement humaniste. Fondé sur la confiance et l'entraide. Donner l'exemple du respect mutuel.
La participation aux décisions. Le leader consulte ses subordonnés ou leur permet d'influencer sa ou ses décisions.	Adhérer à la gestion participative. Promouvoir l'égalitarisme, la réciprocité et le travail d'équipe.

Source: construction originale.

Des obstacles

Certes, le superviseur, ou l'agent de l'organisation, agit sur des facteurs susceptibles de créer un environnement propice à la participation des employés au système d'apprentissage continu, mais encore doit-il se conscientiser à la qualité de son propre comportement dans ses interactions avec l'employé. Outre le contexte stratégique⁴⁹, le leadership, apanage du management, exerce une forte influence sur tous les éléments du système d'apprentissage continu d'une organisation⁵⁰. Or, les comportements de leadership des gestionnaires, qui s'expriment selon les modes d'interaction présentées au tableau 9.5, sont fortement influencés par la culture organisationnelle⁵¹, le style de gestion dominant de la haute direction⁵² et la compétence⁵³ du superviseur.

Voici deux exemples où la compétence et les habiletés du superviseur, lorsqu'il interagit avec les employés, pourraient avoir un effet important sur l'efficacité du système d'apprentissage continu : la *gestion du pouvoir* et le *maintien de la confiance*.

Le pouvoir

Lorsqu'un superviseur entre en relation avec un employé dans le cadre de ses fonctions, il se comporte en principe selon les modèles décrits précédemment (voir tableaux 9.5 et 9.6) afin d'amener l'employé à participer au système d'apprentissage continu de l'organisation. Dans les relations interpersonnelles,

49. Voir Zack, M.H. (1999), et Choo, C.W. et N. Bontis (2002, p. 713).

50. Crossan, M. et J. Hulland (2002).

51. Par exemple, une culture axée sur la centralisation du pouvoir pourrait nuire à la prise de décision locale, ce qui pourrait paralyser les actions entreprises par le gestionnaire qui désire faciliter l'apprentissage (Choo, C.W. et N. Bontis, 2002, p. 735).

52. Par exemple, une haute direction qui prône un style de gestion autoritaire pourrait s'opposer à la gestion participative aux échelons inférieurs.

53. Voir la définition du terme *compétence* donnée précédemment. À l'échelle locale, même si l'environnement n'est pas favorable, un gestionnaire non conformiste pourrait se rapprocher du modèle de leadership du tableau 9.5 et du modèle de Yukl. D'autre part, un manque de compétence en leadership pourrait compromettre les résultats attendus même si l'environnement est favorable à l'avènement de l'apprentissage.

lorsque les actions d'une personne peuvent avoir une influence sur une autre personne, les chercheurs disent qu'il s'agit d'un processus d'interaction sociale. Les résultats potentiels d'une interaction sociale peuvent être évalués au moyen de diverses théories de la psychologie sociale⁵⁴.

Par exemple, on peut utiliser la théorie de l'échange social pour décrire la relation employé/superviseur immédiat et en expliquer l'aspect du pouvoir. Selon Blau (1964), le pouvoir est la monnaie de l'échange social entre l'employé et son superviseur. Le gestionnaire détient des ressources, tant financières, intellectuelles que psychologiques, que l'employé désire obtenir et qu'il paiera en alimentant le pouvoir de celui qui les contrôle. Cependant, le superviseur qui désire maintenir ou augmenter son pouvoir peut limiter l'accès à ces ressources, développer son habileté à procurer plus de ressources aux employés sous sa responsabilité ou bien diviser pour régner en réservant l'accès aux ressources à ceux qui lui rendent des services ou qui le méritent selon ses propres critères. Ainsi, le superviseur doit harmoniser son comportement quotidien de gestion du pouvoir qu'il détient aux modes d'interaction sociale managérielle (tableau 9.5) qui favorisent l'apprentissage continu afin d'éviter de paraître incohérent, de miner le lien de confiance qui l'unit à ses subordonnés et de réduire ainsi l'efficacité du système d'apprentissage continu. En fait, le superviseur doit donc harmoniser son comportement de leadership aux exigences comportementales du système d'apprentissage.

La confiance et la méfiance

Dans un contexte d'interactions sociales éducatives organisationnelles, la confiance apparaît essentielle à des relations interpersonnelles réussies. Cette confiance interpersonnelle dépend, entre autres, des **perceptions** et de la **subjectivité des individus** qui auront simultanément à faire confiance et à inspirer confiance à l'autre. La confiance permet, par exemple, aux membres d'une équipe ou d'une communauté de praticiens de profiter d'une certaine sécurité psychologique⁵⁵ essentielle à l'apprentissage et à la prise de risques⁵⁶. Ainsi, la confiance renforce la coopération et la collaboration alors que des relations interpersonnelles harmonieuses contribuent à augmenter le niveau de confiance⁵⁷.

Mais il semble que la situation puisse se complexifier par la coexistence de la méfiance et de la confiance. Selon Diaz-Berrio Döring (2004), la méfiance affecte la perception subjective de la réalité que se tisse une personne plus sensible au risque relationnel et moins ouverte aux autres. C'est pourquoi le superviseur doit se sensibiliser à l'état de la perception de la réalité chez les employés qu'il supervise afin de construire et de préserver le lien de confiance nécessaire aux interactions sociales fructueuses. Ce lien de confiance concerne autant sa relation avec l'employé que les relations entre les employés eux-mêmes.

54. Vallerand, R.J. (2006, p. 4-35).

55. Voir la pyramide de Maslow dans Gortner, H.F. *et al.* (1995, p. 453), et Edmondson, A. (1999).

56. Diaz-Berrio Döring, L.A. (2004, p. 46-53).

57. Chua, A. (2002, p. 376-377); Nahapiet, J. et S. Ghoshal (1998).

La compétence du gestionnaire

Les interactions sociales entre le superviseur et les employés ont un effet sur l'efficacité du système d'apprentissage continu d'une organisation. Outre les interactions identifiées au tableau 9.5, le gestionnaire doit, dans l'exercice de ses fonctions, veiller avec succès à la gestion du pouvoir et au maintien de la confiance. Comme ce succès dépend du niveau de compétence ou de l'état des savoirs que le gestionnaire possède, il importe que, nonobstant la responsabilité propre du gestionnaire, la haute direction d'une organisation s'assure de l'état de son aptitude à gérer efficacement le système d'apprentissage continu, et agisse en conséquence.

9.2.6 Le management

Le système de management relie entre eux tous les systèmes d'une organisation⁵⁸. Selon les principes de l'approche systémique, le management agit ainsi afin de favoriser la maîtrise globale du système organisationnel. Cette maîtrise se réalise principalement par le contrôle des réseaux d'information et par l'action proportionnelle au besoin de régulation du système.

Ainsi, outre le système de management, une gestion efficace du système d'apprentissage continu engage la plupart des éléments du système organisationnel: le système de valeurs et la culture et les systèmes de production, de maintenance et d'adaptation. Comme le montre le tableau 9.8, le management intervient à tous les niveaux de l'organisation en agissant au moyen du système approprié à l'action planifiée. Idéalement, l'unité d'action est consolidée par la propriété d'interaction inhérente au système de management.

Même si la complexité du système d'apprentissage continu ne permet pas d'en prédire avec certitude l'évolution dans le temps, la téléonomie⁵⁹ autorise à dire que si certaines interventions décrites au tableau 9.7 s'actualisent, le système devrait produire certains des résultats attendus⁶⁰.

9.2.7 L'apprentissage organisationnel

Au début des années 1960, Cyert et March (1963) proposent de nommer **apprentissage organisationnel** le phénomène par lequel une organisation s'adapte à son environnement et survit⁶¹. Ainsi débute un long processus d'étude et de compréhension d'un phénomène pas encore complètement explicité.

58. Veuillez vous reporter aux modèles systémiques présentés au chapitre 3.

59. Étude des lois de la finalité, voir le chapitre 3.

60. N'oublions pas que les systèmes complexes ne sont pas nécessairement linéaires; le résultat n'est pas toujours proportionnel à l'action.

61. Cyert, R.M. et J.G. March (1963); Kim, D.H. (1993); Argyris, C. et D.A. Schön (2002, p. 7).

Tableau 9.8

Exemples de niveaux d'intervention du management

Mode d'intervention	Domaine d'intervention	Élément du système organisationnel
Concevoir la tâche afin de favoriser le travail d'équipe (multidisciplinaire), la gestion par projet, l'interdépendance des personnes et l'horizontalité. Soutenir les communautés de praticiens (informelles et virtuelles).	Organisation du travail	Système de production Système de maintenance Système de GRH Système des relations d'emploi Système d'adaptation à la production (Voir figure 9.4)
Sélectionner le personnel selon le principe de l'adéquation des valeurs, les recommandations d'un membre du personnel et les habiletés en communication.	Recrutement du personnel	Système de valeurs et culture Système de maintenance Système de GRH Système de flux de personnel (Voir figure 7.1)
Célébrer au niveau organisationnel le succès du système d'apprentissage continu.	Reconnaissance collective	Système de maintenance Système de GRH Système d'évaluation et de rétribution (Voir figure 7.1)
Implanter une technologie de l'information et des communications conviviales qui correspondent à la culture organisationnelle et qui permettent d'améliorer le réseautage social. Former le personnel à l'utilisation de la technologie.	Technologie	Système d'adaptation Système de maintenance Système technologique Système de GRH Système des relations d'emploi Système d'adaptation à la production (Voir figure 9.4)

Source : construction originale inspirée de Cabrera, E.F. et A. Cabrera, 2005

Comme le montre le tableau 9.9, les chercheurs se penchent depuis les débuts parallèlement sur plusieurs aspects du phénomène de l'apprentissage organisationnel. Même si les auteurs sont d'accord sur le fait que les personnes apprennent individuellement dans une organisation, il ne semble pas exister de consensus sur une vision unifiée et concluante de la façon selon laquelle une organisation elle-même peut apprendre. Voici par exemple ce qu'en pensent Argyris et Schön⁶² :

Certains chercheurs soutiennent que l'idée même d'apprentissage organisationnel est contradictoire, paradoxale et dénuée de sens. D'autres chercheurs, qui accordent un sens au terme apprentissage organisationnel, doutent que les organisations concrètes s'engagent réellement dans cette voie ou soient capables de s'y engager. Un troisième courant accepte l'apprentissage organisationnel comme une notion sensée et convient du fait qu'il arrive effectivement aux organisations d'apprendre, mais réfute l'idée que l'apprentissage organisationnel soit toujours, voire jamais profitable.

62. Argyris, C. et D.A. Schön (2002, p. 7-14).

Tableau 9.9

Une typologie des objets de recherche en apprentissage organisationnel

Objet de recherche	Auteurs	Processus	Résultats	Problématique de recherche
La diffusion des savoirs codifiés de l'individu vers l'organisation.	Shipton, H. (2004) Bontis, N. <i>et al.</i> (2002) Schulz, M. (2001) Crossan, M. <i>et al.</i> (1999) Nahapiet, J. et S. Ghoshal (1998) Dixon, N.M. (1994) Nonaka, I. (1994) Kim, D.H. (1993)	Il y a apprentissage organisationnel lorsqu'une personne apprend, partage son savoir avec des équipes ou des groupes de travail et lorsque l'organisation implante un mécanisme d'intégration de ce savoir.	Amélioration de l'aptitude à gérer le changement. Innovation, nouveauté, amélioration.	Difficulté à différencier les étapes du transfert des savoirs du niveau individuel au niveau organisationnel. Accent mis sur les résultats avec peu de considération pour la mesure de l'apprentissage. Peu d'études empiriques.
Les routines et les procédures soutiennent l'apprentissage organisationnel.	Cummings, T.G. et C.G. Worley (1997) Weick, K.E. et K.H. Roberts (1993) Nelson, R.R. et S.G. Winter (1982)	L'organisation intègre les savoirs à des routines et à des procédures qui orientent ses activités.	L'efficacité organisationnelle. Moins de flexibilité.	Peu d'études sur les moyens de modifier une routine afin d'y intégrer une nouveauté.
Le changement qui résulte de l'apprentissage organisationnel.	Bontis, N. <i>et al.</i> (2002) Lahteenmaki, S. <i>et al.</i> (2001) Nonaka, I. et H. Takeuchi (1995) Huber, G.P. (1991) Shrivastava, P. (1983)	Le développement du corps des savoirs organisationnels amène un changement de comportement réel ou potentiel au niveau organisationnel.	Amélioration de l'aptitude à gérer le changement. Innovation, nouveauté, amélioration.	Peu d'intérêt pour la manière de gérer l'apprentissage individuel. Peu de développement sur le stockage des savoirs, ni sur les liens entre apprentissage et tendance au changement.
L'apprentissage organisationnel procure un avantage concurrentiel.	Argyris, C. (1990, 2004) Birdi, D. <i>et al.</i> (2004) Argyris, C. et D.A. Schön (1978, 2002) Crossan, M. <i>et al.</i> (1999) Epple, D. <i>et al.</i> (1999) Harvey, C. et J.J. Denton (1999) Pedler, M. <i>et al.</i> (1999) Nevis, E.C. <i>et al.</i> (1995) Pearn, M. <i>et al.</i> (1995) Watkins, K. et V. Marsnick (1994) Garvin, D.A. (1993) Adler, P.S. et R.E. Cole (1992) Stalk, G. <i>et al.</i> (1992) Senge, P. (1990) Stata, R. (1989) Fiol, C.M. et M.A. Lyles (1985)	La réalisation de soi. Le développement de la capacité organisationnelle par l'amélioration de la communication et de la collaboration. La mesure de l'apprentissage au moyen des systèmes d'évaluation et de management de la qualité. Les structures habilitantes. La gestion de la culture organisationnelle.	Avantages concurrentiels.	Peu de preuves empiriques pour étayer les hypothèses. Le lien entre une intervention précise et l'amélioration de la performance organisationnelle n'est pas clairement défini.
La pertinence d'intervenir dans des processus naturels d'apprentissage. Ou l'apprentissage organisationnel n'est pas nécessairement une source d'avantages concurrentiels.	Wenger, E. (2005) Huysman, M. (1999) Dodgson, M. (1993) Brown, J.S. et P. Duguid (1991) Lave, J. et E. Wenger (1991) March, J.G. (1991)	L'apprentissage est un processus inconscient et sous-jacent au travail quotidien. Des restrictions cognitives empêchent les gestionnaires de s'aventurer en territoire nouveau ou d'explorer l'inconnu.	L'investissement en gestion de l'apprentissage exclut les besoins individuels reliés à l'accomplissement du travail quotidien. Les organisations sont souvent inefficaces et ne savent pas profiter des bonnes occasions.	Peu de preuves empiriques pour étayer les hypothèses. Peu utile aux praticiens qui désirent améliorer l'apprentissage organisationnel.

Source : construction originale inspirée de Shipton, H. (2004).

En tant que système d'apprentissage continu, nous considérons l'élément de l'apprentissage organisationnel comme une boîte noire dont certains extraits sont utiles à l'apprentissage individuel (voir la figure 9.2 et le tableau 9.9).

Ces extraits pourraient être, par exemple, de nouvelles idées, de nouveaux concepts, de nouvelles informations, des effets d'un changement de la culture organisationnelle ou d'un changement dans les valeurs. Une routine organisationnelle, nouvelle ou modifiée, pourrait apparaître aussi comme extrait de l'apprentissage organisationnel.

Afin d'illustrer le propos et de définir le lien qui peut exister entre les apprentissages organisationnel et individuel, il est possible d'utiliser la notion élargie de **routine organisationnelle**. La notion de routine organisationnelle⁶³ existe depuis longtemps et plusieurs auteurs la décrivent lorsqu'ils expliquent comment s'effectue un changement organisationnel.

Selon Argyris et Schön (2002) et Argyris (2004), une routine se définit comme une procédure, une méthode, une façon de faire, une coutume, ultimement comme une valeur ou un élément de la culture organisationnelle. Toujours selon ces auteurs, modifier une routine peut signifier corriger des erreurs ou ramener les personnes à la routine officielle. Il s'agit alors d'apprentissage en simple boucle. Idéalement, la modification d'une routine peut signifier changer le système de valeurs ou la culture organisationnelle afin de faire évoluer l'organisation. Il s'agit alors d'un apprentissage en double boucle. Ce type de changement nécessite cependant qu'une organisation réussisse à gérer ses mécanismes de défense qui s'inscrivent eux-mêmes dans des routines organisationnelles modifiables par un apprentissage en double boucle.

D'abord schéma d'action⁶⁴ partagé par un ensemble d'acteurs, une routine se répète au cours du temps et, en quelque sorte, s'institutionnalise. Une routine organisationnelle peut se définir selon quatre aspects : technique, culturel, social et stratégique.

- Par rapport à l'aspect technique, une routine repose d'abord sur des objets tangibles : des machines, des systèmes informatiques et de télécommunication, des procédures écrites (une directive, un organigramme, un tableau de bord), des méthodes ou des espaces de travail. Ces objets techniques permettent et contraignent l'action.
- Par rapport à l'aspect culturel, une routine normalise et régularise. Elle est constituée de normes, de valeurs et de croyances partagées.
- Par rapport à l'aspect social, une routine se matérialise socialement dans une division des rôles. L'action de l'entité A (un individu, une usine, un département, une division...) dépend de l'action de l'entité B. Afin que

63. March, J.G. et H.A. Simon (1964); Cyert, R.M. et J.G. March (1963); Nelson, R.R. et S.G. Winter (1982); Argyris, C. et D.A. Schön (1978, 2002); Giddens, A. (1984); Pentland, B.T. et H.H. Rueter (1994); Crossan, M. et J. Hulland (2002); Vera, D. et M. Crossan (2003).

64. Argyris C. et D.A. Schön (2002, p. 30).

A transforme son mode d'action, il faut que B fasse également évoluer le sien. Ainsi, un changement dans une partie du système suppose ou induit un changement dans une autre partie du système.

- Par rapport à l'aspect stratégique, une routine relie l'organisation à son environnement en réponse à une situation. En raison des dynamiques différentes entre l'organisation et son environnement, une routine peut devenir obsolète, être une bonne réponse à un problème du passé ou une mauvaise réponse à un problème contemporain (le taylorisme, par exemple).

Outre l'influence directe qu'elle peut exercer sur l'apprentissage individuel, l'existence de processus reliés à l'interaction sociale entre les membres d'une organisation peut être reconnue dans la routine organisationnelle.

Une typologie des théories de l'apprentissage organisationnel

Le phénomène de l'apprentissage organisationnel peut certes paraître flou et difficile à cerner, mais il n'en demeure pas moins que plusieurs chercheurs ont consacré des efforts considérables à son étude. Ainsi les recherches ont permis d'élaborer un corpus théorique substantiel qui est présenté au tableau 9.10. Vous y remarquerez qu'il est possible d'établir une correspondance entre certaines théories explicatives du phénomène de l'apprentissage organisationnel et les plus récentes théories de l'apprentissage individuel, dont le socioconstructivisme.

Le traitement de l'information

Selon l'approche du traitement de l'information, les organisations sont des systèmes d'information. Ainsi l'apprentissage organisationnel vient de l'amélioration des techniques et des processus de traitement de données lorsque, par exemple, de nouvelles technologies de l'information et des communications sont implantées.

La somme des connaissances individuelles des membres d'une organisation constitue une mémoire collective où se trouve emmagasiné un savoir. Ce savoir collectif est produit par l'interprétation de l'information par des modèles mentaux individuels communs à tous.

L'apprentissage organisationnel existe alors lorsque le savoir peut être considéré comme utile à l'organisation, lorsqu'il y crée plus de cohérence⁶⁵.

65. Easterby-Smith, M. et M.A. Lyles (2003, p. 24).

Tableau 9.10

Une typologie des théories de l'apprentissage organisationnel

Apprentissage organisationnel				
Apprentissage individuel	Traitement de l'information	Behaviorisme/ évolutionnisme	Construit social	Apprentissage par l'action
Cognitivism	Archivage et mémoire distribués dans l'organisation (March, J.G., 1991). Apprentissage par le calcul (Huber, G.P., 1991).		Partage des savoirs par un réseau de praticiens (Vaast, E., 2002).	
Behaviorisme	Stimulus-réponse comme apprentissage de premier niveau (Fiol, C.M. et M.A. Lyles, 1985).	Apprentissage par les conséquences (Lant, T.K. et S.J. Mezias, 1992).		Apprentissage en simple boucle (Argyris, C. et D.A. Schön, 2002, p. 44).
Constructivisme	Construction de rationalité et de cohérence comme apprentissage de niveau supérieur (Fiol, C.M. et M.A. Lyles, 1985).	Apprentissage historico-culturel (Nelson, R.R. et S.G. Winter, 1982).	Connaissance comme construction de rationalité et de cohérence socialement transmise (Weick, K.E., 1991, 1995).	L'apprentissage émane de l'expérimentation (Kolb, D.A., 1984) et de l'action et de la réflexion (Lewin, K., 1945).
Socioconstructivisme			Apprentissage par la socialisation (Orr, J.E., 1996; Wenger, E., 1998). Partage des savoirs par la socialisation (Nonaka, I. et H. Takeuchi, 1997). Construction sociale de sens par les communautés (Brown J.S. et P. Duguid, 1991).	Apprentissage en double boucle (Argyris, C. et D.A. Schön, 2002, p. 44-45).
Mentalisme		Histoire personnelle influence le comportement futur (Nelson, R.R. et S.G. Winter, 1982).		Les mécanismes de défense (Freud, A., 2001) sapent l'apprentissage organisationnel (Argyris, C. et D.A. Schön, 2002, p. 140).

Source : construction originale inspirée de Easterby-Smith, M. et M.A. Lyles (2003) et de Minier, P. (2006).

Le behaviorisme ou l'évolutionnisme

L'organisation apprend et évolue en réfléchissant sur son histoire et son comportement antérieur⁶⁶, et en tenant compte des expériences des autres organisations⁶⁷.

66. Donc les actions de ses agents.

67. Easterby-Smith, M. et M.A. Lyles (2003, p. 26).

Le construit social

L'environnement social domine l'approche théorique du construit social. Dans ce contexte, les relations sociales deviennent le médiateur d'un processus d'apprentissage par lequel les membres d'une organisation interprètent collectivement leur environnement. Il en résulte une compréhension commune des logiques, une plus grande cohérence et le partage de modèles mentaux⁶⁸.

Les théories décrivant les communautés de praticiens⁶⁹ et la création des connaissances organisationnelles⁷⁰ (modèle SECI⁷¹) sont les plus représentatives de l'approche du construit social. Selon Nonaka et Takeuchi, le modèle SECI permet à une organisation d'avoir accès à la connaissance détenue par une personne; cette connaissance est identifiée comme tacite. L'organisation apprend lorsque ses membres ont accès à cette connaissance⁷² qui a été préalablement transformée en savoir codifié; ce savoir est alors identifié comme explicite. En outre, le processus de transformation de la connaissance tacite en savoir explicite relève de l'interaction sociale de personnes formant une équipe⁷³.

L'apprentissage par l'action

L'expérimentation en temps réel encadrée par un formateur aguerri afin d'améliorer les méthodes d'apprentissage individuel et organisationnel caractérise l'apprentissage par l'action⁷⁴.

L'apprentissage par projets⁷⁵, la recherche-action⁷⁶ et la théorie d'action⁷⁷ sont les principaux modes d'apprentissage organisationnel par l'action. Ces approches reposent sur le principe que les organisations apprennent à partir de l'apprentissage des personnes⁷⁸ qui les composent. Selon le cas, des membres d'une organisation se réunissent pour tirer des leçons des résultats d'un projet, chercher et appliquer des solutions à un problème ou discuter, échanger, partager et s'entendre sur une façon d'agir commune⁷⁹.

68. Easterby-Smith, M. et M.A. Lyles (2003, p. 27).

69. *Op. cit.*; Wenger, E. (1998); Vaast, E. (2002). Voir l'annexe C.

70. Easterby-Smith, M. et M.A. Lyles (2003, p. 27); Nonaka, I. et H. Takeuchi (1997).

71. **Socialisation, Extériorisation, Combinaison et Intériorisation.** Voir aussi plus loin la **gestion des savoirs codifiés.**

72. Il est possible d'établir un lien entre le processus d'intériorisation de Nonaka, I. et H. Takeuchi (1997) et le processus d'apprentissage individuel.

73. Il serait intéressant d'établir ici un lien entre la communauté de praticiens de Wenger et l'équipe de Nonaka et Takeuchi. Il serait aussi possible d'établir un parallèle entre le paradigme socioconstructiviste et le processus SECI lorsqu'on considère l'apprentissage d'une personne prise individuellement.

74. Easterby-Smith, M. et M.A. Lyles (2003, p. 29).

75. *Op. cit.*

76. Lewin, K. (1945) dans Easterby-Smith, M. et M.A. Lyles (2003, p. 30).

77. Argyris, C. et D.A. Schön (2002, p. 35-37, 79).

78. Easterby-Smith, M. et M.A. Lyles (2003, p. 30); Argyris, C. et D.A. Schön (2002, p. 12).

79. Donc de partager des modèles mentaux communs. Il s'agit alors d'apprentissage en double boucle, selon Argyris, C. et D.A. Schön (2002, p. 140).

Nonobstant l'existence d'un apprentissage behavioriste⁸⁰, le processus fondamental d'apprentissage individuel soutenu par les modes d'apprentissage par l'action⁸¹ correspond, en outre, à la théorie socioconstructiviste⁸² caractérisée par l'acquisition de connaissances construites par une pratique réflexive, dans des contextes d'interaction sociale et des situations signifiantes.

Selon Argyris et Schön (2002) et Argyris (2004), l'apprentissage par l'action génère une volonté de changement dans l'organisation qui s'exprime d'abord par un discours officiel, suivi généralement de plans d'action. Néanmoins, il n'est pas rare de voir les actions entreprises pour implanter un changement déclencher un mécanisme de défense⁸³ qui s'y oppose vigoureusement.

9.2.8 La gestion des savoirs codifiés

L'élément gestion des savoirs codifiés constitue cette partie du système d'apprentissage continu qui a pour fonction d'alimenter l'apprentissage individuel en savoirs considérés par le management comme essentiels à l'organisation. Ces savoirs codifiés doivent se retrouver sous une forme accessible et compréhensible pour les personnes qui désirent ou doivent se les approprier.

La codification

Nous avons dit précédemment que, selon l'épistémologie socioconstructiviste, une connaissance n'est pas transmissible. Pour les rendre accessibles aux autres, une personne doit nécessairement encoder ses connaissances en les transmettant dans l'environnement. Ainsi apparaît un savoir codifié. Il existe plusieurs types de code, comme le langage parlé ou écrit, le dessin, l'image, le film ou la gestuelle. Le savoir est aussi codifié selon certains niveaux déterminés culturellement : le savoir sociétal d'un manuel scolaire du primaire, le savoir savant d'un précis de physique nucléaire et le savoir quotidien de la rue ne sont pas codifiés de la même façon⁸⁴.

Le même principe pourrait donc s'appliquer au milieu organisationnel. Mais selon Hall (2006), la codification d'une connaissance par une personne est un processus complexe qui relève de la sémiologie⁸⁵ et qui implique beaucoup

80. Voir le **néo-behaviorisme**, à l'annexe A, qui correspond à l'apprentissage en simple boucle d'Argyris, C. et D.A. Schön (2002, p. 44).

81. Donc le partage des modèles mentaux, la réflexion et la mise à jour de ces modèles et le retour sur ce mode de réflexion et sur les routines de défense. Voir Easterby-Smith, M. et M.A. Lyles (2003, p. 30); Argyris, C. et D.A. Schön (2002).

82. Voir le **socioconstructivisme** à la section sur l'apprentissage individuel à l'annexe A.

83. Voir le tableau 9.10 – Une typologie des théories de l'apprentissage organisationnel et Freud, A. (2001). Citons comme exemples la dénégation, la rationalisation, le déni de la réalité et la projection.

84. Jonnaert, P. (2002, p. 69).

85. **Sémiologie**: 1) Science qui étudie la vie des signes au sein de la vie sociale. 2) Science des signes et des symboles susceptibles de fonctionner dans la communication (par le langage, les images). 3) Étude des signes et des symboles en vue de dégager les rapports entre l'expression

plus que simplement transformer une connaissance en savoir ou en information. Une contrainte émerge ainsi puisque le processus de codification incorpore la définition des codes eux-mêmes. De plus, la personne qui désire accéder au savoir codifié doit déchiffrer ces codes qui sont souvent reliés au contexte culturel ou organisationnel de la personne qui effectue la codification.

Après avoir fait remarquer que « nous savons plus que ce que nous pouvons dire » (traduction libre), Polanyi (1966, p. 4) précise que tout savoir possède une composante tacite qu'il rattache à la notion d'apprentissage-processus. Ainsi, toute connaissance serait composée d'éléments tacites⁸⁶, donc inconscients ou semi-conscients difficiles ou impossibles à codifier, et d'éléments explicites déjà codifiés ou si bien structurés mentalement qu'ils sont facilement codifiables et accessibles; le tout s'exprimant selon un continuum d'un extrême à l'autre.

Ainsi apparaît une limite à la possibilité de transformer une connaissance en savoir codifié. Cependant, selon Nonaka et Takeuchi⁸⁷, le recours à des processus de socialisation (voir les parties précédentes de ce chapitre sur l'apprentissage individuel⁸⁸ et les interactions sociales) permet d'amoindrir les contraintes que pose l'élément tacite d'un savoir.

Premièrement, il y a un processus de conversion qui nous permet de transformer un savoir tacite au moyen d'interactions sociales. Vous noterez qu'une personne peut acquérir un savoir tacite sans l'aide du langage. Les apprentis travaillent avec leurs mentors, acquérant ainsi leur métier non par le langage mais plutôt par l'observation, l'imitation et la pratique. [...] Une information dépouillée des émotions qui la colorent et du contexte qui la nuance perd son sens.

(Traduction libre⁸⁹.)

La stratégie

La gestion des savoirs codifiés est une stratégie qui consiste à structurer formellement le bassin de connaissances tacites et explicites disponibles dans une organisation selon ses orientations stratégiques et ses besoins d'amélioration ou d'adaptation à l'environnement. Le tableau 9.11 montre quelques exemples de stratégies de gestion des savoirs actuellement utilisées par des organisations.

linguistique ou formelle des messages, leur contenu et leur impact. 4) Étude du fonctionnement des signes au titre de moyens de communication dans les sociétés (signes oraux, écrits, gestuels, graphiques, etc.) (Office québécois de la langue française, 1979).

86. Selon Nonaka, I. et H. Takeuchi (1997, p. 4), la connaissance tacite est difficile à décrire et à consigner par écrit ou à énoncer verbalement. Ce type de connaissance englobe autant un savoir-faire qu'une intuition, un truc du métier ou l'expérience. Voir aussi Zack, M.H. (1999, p. 46).
87. Voir Nonaka, I. (2002) et Nonaka, I. et H. Takeuchi (1997). Voir aussi Davenport, T.H. et L. Prusak (1998, p. 95).
88. L'épistémologie constructiviste et socioconstructiviste ainsi que l'approche sociale cognitive fournissent une base théorique qui soutient ce qu'avancent Nonaka, I. et H. Takeuchi (1997) et Nonaka, I. (2002) avec leur modèle SECI (**S**ocialisation, **E**xternalisation, **C**ombination, **I**nternalisation).
89. Nonaka, I. (2002, p. 442).

Soutenue par une infrastructure technologique et organisationnelle, la stratégie repose sur des processus de gestion des savoirs : la création, l'identification, l'acquisition, la codification, la diffusion, le partage et l'utilisation.

Sans vouloir minimiser l'importance de l'infrastructure technologique, il importe de réaliser que l'humain et l'interaction sociale priment sur les autres aspects de ces processus⁹⁰. En effet, comme le présente le tableau 9.12, ce sont les personnes qui créent la connaissance, la codifient en savoirs, acceptent de partager ces savoirs et décident finalement d'intégrer ces savoirs à leur bagage de connaissances⁹¹.

Tableau 9.11

Des exemples de stratégies de gestion des savoirs des organisations

Stratégie	Processus
Le savoir est un produit.	Le savoir est créé, emballé et vendu.
Le partage du savoir et des meilleures pratiques.	L'identification des meilleures pratiques et leur diffusion dans l'organisation.
Le savoir centré sur le client.	L'adéquation entre les besoins du client, ses préférences et le marché afin de maximiser les ventes.
La personne est responsable de son savoir.	Le soutien individuel dans le processus d'identification, de maintien et de développement du savoir.
La gestion des actifs intellectuels.	La gestion organisationnelle des actifs intellectuels, des technologies et des pratiques des opérations et de la gestion.

Source : construction originale inspirée de O'Dell, C. et C. Grayson (1998).

Tableau 9.12

Le processus de gestion des savoirs

La création	L'identification L'acquisition La codification	La diffusion	Le partage	L'utilisation
De nouveaux savoirs sont développés ou des savoirs existants sont remplacés selon des processus sociaux, collaboratifs ou cognitifs individuels.	Des savoirs sont identifiés, recueillis et rendus exploitables, quel que soit le contexte.	Des savoirs sont échangés entre une source et un destinataire.	Des individus détenant une connaissance entrent en relation avec d'autres individus qui en ont besoin.	Le savoir acquiert de la valeur aux yeux du bénéficiaire ou du destinataire.

Source : construction originale inspirée de Bourdon, I. et N. Tessier (2006).

90. Voir Nonaka, I. et H. Takeuchi (1997); Davenport, T.H. et L. Prusak (1998); Zack, M.H. (1999); Jacob, R. et L. Pariat (2000); Vera, D. et M. Crossan (2003).

91. Voir Cabrera, E.F. et A. Cabrera (2005); Chua, A. (2002); Crossan, M. et J. Hulland (2002); Jacob, R. et L. Pariat (2000).

La gestion des savoirs codifiés peut ainsi être considérée comme un système complexe dont les principaux éléments sont des technologies de l'information, une infrastructure organisationnelle, une culture organisationnelle, des connaissances et des personnes⁹².

9.2.9 Les extrants

Dans un contexte organisationnel, le système d'apprentissage continu sert d'abord à permettre à une personne de maintenir sa compétence⁹³ en fonction des besoins du poste qu'elle occupe ou de la tâche qu'elle a à accomplir. Le système sert aussi, dans le contrat psychologique, à développer l'employabilité⁹⁴ des personnes à tous les niveaux d'une organisation. Les besoins varient ainsi en fonction de plusieurs contraintes ou facteurs environnementaux, y inclus les choix et les décisions du management et de la haute direction, et la personne doit s'adapter continuellement à ces changements. Le système d'apprentissage soutient alors le processus d'adaptation.

En principe, si le système d'apprentissage fonctionne selon les attentes, les personnes développent graduellement une capacité à s'adapter ; elles apprennent à apprendre. Avec le temps, les individus ont alors plus de facilité à traiter avec succès des situations différentes ou de complexité croissante. Cette facilité correspond, entre autres, à l'augmentation de leur flexibilité et de leur polyvalence.

Finalement, lorsque le système d'apprentissage intègre de façon fonctionnelle les interactions sociales⁹⁵, les processus de socialisation organisationnelle sont renforcés.

9.2.10 Les réseaux de communication

Dans un système social, la communication est un acte complexe interactif, un processus d'influence et d'adaptation mutuelle, car la signification des messages échangés entre les personnes dépend des inférences du contexte immédiat des interactions⁹⁶. Les messages transmis véhiculent autant de l'information, des savoirs et des décisions de gestion que des impressions, des rumeurs ou des perceptions.

Dans un contexte d'apprentissage social ou socioconstructiviste, la communication et les réseaux qui la caractérisent, comme une communauté de praticiens ou la ligne hiérarchique entre la haute direction et un superviseur de premier niveau, prennent une importance fondamentale et essentielle à la

92. Selon Meso, P. et R. Smith (2000) cité dans Bourdon, I. et N. Tessier (2006).

93. Voir les définitions de compétence à la section sur la finalité du système.

94. Voir Lemire, L. (2005a).

95. Voir les figures 9.3 et 9.4 et les sections précédentes sur l'apprentissage individuel et l'interaction sociale.

96. Vallerand, R.J. (2006, p. 296-327).

réalisation de la finalité du système⁹⁷. Comme le montre la figure 9.5, un problème dans la communication ou ses réseaux peut avoir un effet significatif sur l'apprentissage individuel vers lequel convergent tous les flux du système.

9.3

LE CAS DE LA FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE DU CANADA

POURQUOI AMÉLIORER LA GESTION DU SECTEUR PUBLIC ?

Au fil des ans, le gouvernement du Canada a accompli beaucoup de progrès au titre de la gestion du secteur public. À l'instar d'autres organisations, tant publiques que privées, il a adapté ses pratiques de gestion en fonction de l'évolution des situations⁹⁸.

Ainsi la fonction publique fédérale⁹⁹ du Canada considère avoir entrepris depuis le début des années 1990 un mouvement de modernisation caractérisé par un changement de culture, le recours aux technologies de l'information et le développement de la gestion des ressources humaines. Il s'agit d'une réforme centrée sur la gestion et le développement des personnes à tous les niveaux hiérarchiques de l'appareil gouvernemental. Dans ses efforts pour renouveler la fonction publique fédérale, il semble que le gouvernement canadien adopte, entre autres, une stratégie¹⁰⁰ basée sur les concepts de l'organisation apprenante¹⁰¹ et de l'apprentissage continu. Cette stratégie de développement des personnes est soutenue en mai 2002 par « Une politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada¹⁰² ». De plus, afin de rationaliser l'amélioration de la gestion des ressources humaines, le gouvernement crée en 2003 l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et en 2004 l'École de la fonction publique du Canada, relevant toutes deux du Conseil du Trésor du Canada. Ainsi, avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, trois organismes se partagent, en coordination étroite, les missions et les mandats reliés à la gestion de la fonction publique, et particulièrement les différentes activités de modernisation.

Plusieurs événements se produisent alors qui conduisent à la création au début 2004 de la commission Gomery¹⁰³. Les conclusions contenues dans les rapports de cette commission amènent l'État à réagir promptement dès l'automne 2005. *Le gouvernement prendra les mesures nécessaires pour promouvoir l'excellence dans le secteur public et pour répondre avec intégrité aux besoins des Canadiens et des Canadiennes*¹⁰⁴. Cet énoncé de principe est aussitôt suivi d'une nouvelle version de la politique d'apprentissage, intitulée *Politique en matière d'apprentissage*,

97. Reportez-vous à la figure 9.5.

98. Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2005).

99. Commission de la fonction publique du Canada (2000).

100. Canada. Gouverneur général (1999).

101. Canada. Bureau du Conseil privé (2000).

102. Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2007b).

103. Canada. Commission d'enquête sur le programme de commandites et les activités publicitaires (2005).

104. Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2005).

de formation et de perfectionnement¹⁰⁵, promulguée en janvier 2006. Normative, la politique s'accompagne en avril 2006 d'une *Directive sur l'administration de la formation indispensable*¹⁰⁶ qui sera bientôt suivie dans chaque ministère de normes minimales de connaissances. La politique est implantée dans toute la fonction publique fédérale au moyen d'un cadre stratégique commun : le gouvernement mettra en place immédiatement un nouveau cadre d'apprentissage afin de promouvoir :

- les capacités individuelles de faire le travail, d'être prêt pour le prochain emploi et d'initier le changement ;
- l'art du leadership organisationnel pour transformer la fonction publique et tous les aspects du service aux Canadiens et Canadiennes ; et
- l'innovation afin de maintenir la fonction publique fédérale à l'avant-garde de la gestion du secteur public¹⁰⁷.

L'École de la fonction publique reçoit ainsi le mandat d'implanter le cadre d'apprentissage dont un élément stratégique est présenté au tableau 9.13.

D'une manière générale, l'apprentissage continu dans la fonction publique fédérale canadienne se réalise par une offre de services d'activités de formation¹⁰⁸ de mode tutorial, défini dans le tableau 9.4, quand le superviseur immédiat estime que l'employé en a besoin et, idéalement, en consultation avec ce dernier.

Découlant d'abord des exigences normatives¹⁰⁹ établies par le Conseil du Trésor et les ministères et organismes¹¹⁰, le besoin d'apprentissage est établi en comparant le dossier d'un individu au curriculum normatif et en rédigeant une liste de cours à compléter. La prestation des services de formation s'effectue ensuite principalement en salle de classe ou en autoformation¹¹¹. Selon les résultats de la négociation entre l'individu et son superviseur immédiat, y inclus l'évaluation du rendement, d'autres besoins peuvent être identifiés et consignés dans un plan d'apprentissage selon le principe de l'harmonisation des demandes individuelles aux priorités ministérielles¹¹². Dans ce contexte, comme le montre le tableau 9.14, la fonction publique suggère au fonctionnaire des activités d'apprentissage.

Selon la clientèle, l'apprentissage peut être structuré plus officiellement. Ainsi, comme le montre le tableau 9.15, les cadres supérieurs¹¹³ se voient offrir un cheminement d'apprentissage conçu selon une approche socioconstructiviste.

105. Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2006).

106. Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2007a).

107. Canada. Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique (AGRH) (2007).

108. Canada. École de la fonction publique du Canada (2007b).

109. Voir le paragraphe 6.1 de la politique dans Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2006).

110. Ministères et agences figurant à l'annexe I et autres parties de l'administration publique fédérale figurant à l'annexe IV de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

111. Campusdirect est le campus en ligne de l'École de la fonction publique du Canada, <www.myschool-monecole.gc.ca/corporate/lrnng_f.html>.

112. Voir le paragraphe 6.1.3 de la politique dans Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2006).

113. Cadre supérieur (*executive*): fonctionnaire nommé au niveau EX-01 à EX-05 (soit directeur, directeur général, sous-ministre adjoint ou équivalent) (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2006).

Tableau 9.13

Les éléments du cadre d'apprentissage de la fonction publique fédérale

Architecture des activités des programmes de l'École de la fonction publique du Canada			
1. Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion nécessaires pour servir efficacement le Canada, les Canadiens et les Canadiennes.			
1.1 Les fonctionnaires sont en mesure d'exécuter leur travail actuel et de relever les défis de leur prochain emploi dans un milieu dynamique et bilingue.		1.2 Les dirigeants de la fonction publique sont dynamiques et répondent aux attentes des Canadiens et des Canadiennes.	1.3 Les organismes de la fonction publique font preuve d'innovation afin d'atteindre l'excellence en répondant aux attentes des Canadiens et des Canadiennes.
1.1.1 Prestation de la formation indispensable: • programme d'orientation; • formation sur la délégation de pouvoirs.	1.1.3 Promouvoir un nouveau modèle de formation linguistique.	1.2.1 Programmes de perfectionnement accéléré en leadership.	1.3.1 L'École fournit des conseils et un soutien continu et personnalisé pour définir et appliquer des stratégies d'apprentissage organisationnel qui répondent aux besoins essentiels des ministères et des organismes.
	1.1.2 Les collectivités fonctionnelles sont identifiées et renforcées au moyen d'une formation spécialisée.	1.2.2 Perfectionnement avancé en leadership qui s'adresse aux cadres supérieurs.	1.3.2 Transférer les connaissances sur les pratiques innovatrices et les nouveaux enjeux aux organismes de la fonction publique et aux fonctionnaires grâce à des stratégies ministérielles d'apprentissage et à la gamme complète des cours offerts par l'École.
		1.2.3 Effectuer des recherches et instaurer de meilleurs modèles et outils de mesure et d'évaluation du leadership.	

Source : inspiré de Canada. École de la fonction publique du Canada (2007a).

Tableau 9.14

Une description d'activités d'apprentissage

Activités d'apprentissage	Descriptions
Accroissement des tâches	Se voir attribuer des responsabilités supplémentaires qui permettent d'acquérir de nouvelles aptitudes.
Apprentissage à distance	Apprendre lorsque l'apprenant et l'instructeur sont dans des lieux différents (p. ex., par Internet, par correspondance ou par téléconférence audio ou vidéo).
Apprentissage autodidacte	Recherche et apprentissage autogérés sur un sujet de votre choix.
Apprentissage en direct	Suivre des cours offerts en direct à votre poste de travail ou à un endroit où vous pouvez avoir accès à Internet.
Apprentissage en équipe	Partager, en équipe, les connaissances et les expériences afin de trouver une nouvelle façon de résoudre un problème.
Apprentissage fondé sur l'expérience des pairs	Apprendre d'un collègue de travail.
Bandes audio/cd/vidéos	Recevoir une formation ou accroître ses connaissances en écoutant du matériel audiovisuel.
Bénévolat	Appliquer les aptitudes et les connaissances dans un nouveau milieu de travail et en acquérir de nouvelles qui pourront vous servir dans votre emploi actuel ou un emploi futur.
Comités	Participer régulièrement à des réunions en groupe pour résoudre des problèmes, discuter de nouveaux renseignements, etc.
Consultation	Rechercher l'opinion d'un expert sur une situation en particulier.
Détachement	Être affecté à un emploi différent de façon temporaire dans le but d'acquérir des nouvelles aptitudes.
Échange d'emplois	Échange d'emplois pendant une certaine période pour permettre d'acquérir de nouvelles aptitudes.
Encadrement/ <i>coaching</i>	Participer à une relation d'apprentissage à court terme, habituellement entre le gestionnaire ou superviseur et son employé, qui a pour but d'aider l'individu à développer des habiletés/ connaissances spécifiques et ainsi améliorer ses performances.
Formation assistée par ordinateur	Recevoir une formation et de la rétroaction à l'aide d'un programme informatisé.
Formation en établissement scolaire	Suivre des cours donnant droit à des crédits dans un établissement d'enseignement reconnu.
Groupe de discussion	Partager l'information avec les membres et apprendre les uns des autres.
Jumelage d'emploi	Passer du temps avec quelqu'un qui exécute des tâches spécifiques afin d'avoir une meilleure idée des aptitudes requises.
Lecture	Consulter des documents pour acquérir de l'information.
Mentorat	Participer à une relation d'apprentissage à long terme avec une personne (mentor) expérimentée qui vise le développement du leadership et le développement professionnel et/ou personnel.
Partage d'emploi	Deux employés assument la responsabilité d'un même emploi.
Programmes de perfectionnement	Programme de stagiaires en gestion (PSG), programme de formation et d'expériences professionnelles (FEP)
Projet de démonstration	Mettre en œuvre un projet à titre expérimental pour illustrer et mettre à l'essai un processus ou une idée.
Séance de rétroaction	Apprendre en discutant de ce qui s'est produit aussitôt que possible après un événement.
Symposium/conférence	Participer à un groupe organisé pour prendre connaissance des plus récentes recherches et des nouvelles pratiques.
Tenir un journal	Écrire pensées et réflexions dans un journal d'apprentissage personnel.
Tutorat	Apprendre de nouveaux concepts par l'enseignement personnalisé.
Visites sur le terrain	Se rendre sur place pour voir de quelle façon on procède.

Source : tiré de Canada. Défense nationale (2004).

Tableau 9.15

Un cadre d'apprentissage du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS)

Composantes	Descriptions
Une activité d'introduction	amène les participants à étudier l'impact de leur leadership et à bâtir l'assise de leur communauté d'apprenants.
Des groupes d'apprentissage par l'action	où de 5 à 7 personnes se réunissent aux 6 à 8 semaines pendant une journée pour s'entraider en apprenant de leur expérience respective. Le processus permet à la fois d'initier le changement et de le comprendre.
Des événements collectifs d'apprentissage	offrent aux participants du PPACS l'occasion d'apprendre ensemble par l'exploration de sujets qui correspondent aux priorités et aux défis de la fonction publique fédérale.
Les affectations de perfectionnement	font ressortir les besoins de perfectionnement des participants et leur servent de laboratoire où mettre en pratique les compétences et les connaissances nouvellement acquises.
La communauté virtuelle	est un site Web qui offre aux participants et aux anciens du PPACS une plateforme privée où ils peuvent échanger de l'information, discuter de sujets pertinents, accéder à la formation sur Internet.
L'association des anciens	offre aux anciens la possibilité de redonner à la fonction publique en s'engageant dans diverses activités telles que : partager leur expérience lors d'événements d'apprentissage, servir de mentors, devenir membres de groupes d'apprentissage centrés sur des enjeux organisationnels.
Un programme d'apprentissage personnalisé	donne au participant un cadre qui lui permet de se transformer en profondeur et de réaliser tout son potentiel.
Le <i>coaching</i>	repose sur un engagement mutuel du participant et de son coach à améliorer de façon durable les compétences du participant en s'appuyant sur sa contribution particulière dans le contexte où il évolue.
Le mentorat	entre un cadre supérieur expérimenté et soucieux du bien-être de son protégé et un cadre moins aguerri qui cherche aide et soutien pour enrichir son cheminement professionnel.
Un conseiller aux cadres supérieurs	de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique est affecté à chaque participant. Il sert de personne-ressource pour les questions liées aux affectations de perfectionnement et anime des petits groupes d'apprentissage.
Un spécialiste en apprentissage	est responsable de la conception, de la mise à jour et de l'exécution des activités collectives du volet apprentissage du PPACS.
L'évaluation des apprentissages	selon un cadre conceptuel de niveau 3 (Kirkpatrick). Cette évaluation porte sur le programme de façon globale ainsi que sur ses différentes composantes. En 2005, des approches sont faites pour aborder le niveau 4 – RSI (Kirkpatrick et Phillips). À partir de la quatrième cohorte, une étude longitudinale sera produite, qui permettra à long terme de faire des études comparatives entre cohortes.
Des téléconférences interactives	de 40 minutes visent à fournir aux participants et aux anciens du PPACS des renseignements de dernière heure sur des sujets pertinents.
L'avenir du Programme	valorise l'innovation pour demeurer à la fine pointe du développement en leadership pour les cadres supérieurs.

Source : tiré de Canada. École de la fonction publique du Canada (2007b, 2007c).

La fonction publique fédérale du Canada semble donc offrir à tous ses fonctionnaires de multiples possibilités d'apprentissage, du moins selon l'information disponible, et selon une grande variété de modes et de moyens.

Néanmoins, selon le point de vue des chercheurs, il importe de nuancer la situation¹¹⁴. Ainsi, Lindquist (2006, p. 72) constate que :

La fonction publique canadienne est donc assurément distincte et peut s'inscrire parmi les fonctions publiques d'un groupe de pays qui ont poursuivi des réformes structurelles modestes. Elle est aussi reconnue comme un chef de file dans les domaines de la prestation de services axée sur le citoyen, de l'accès électronique aux services et de l'apprentissage. Toutefois, son très imparfait bilan des dernières années au chapitre de la pratique et du rendement fait qu'on peut difficilement la hisser au rang de modèle ou de représentante d'une « troisième » voie vers la réforme et le développement institutionnel.

De plus, les effets des mesures de modernisation de la fonction publique sur son fonctionnement sont peu étudiés en détail, ce qui ne permet pas vraiment de *se faire une idée juste de l'état de la pratique*¹¹⁵.

Ainsi serait-il difficile d'obtenir des résultats empiriques sur les effets réels de la stratégie d'apprentissage continu de la fonction publique fédérale du Canada, et notamment sur les résultats des programmes d'apprentissage des cadres et sur l'impact des activités d'apprentissage individuel sur la performance des fonctionnaires.

LOCUTIONS ET MOTS CLÉS

Apprentissage – *coaching* – confiance – connaissance – collaboration – coopération – échange – école – éducation – interaction sociale – management – mentorat – performance – pouvoir – rendement – social – socioconstructivisme – tutorat

QUESTIONS DE RÉFLEXION

1. Quelles conditions une organisation doit-elle réunir pour espérer apprendre ?
2. De quelles manières concrètes les organisations sont-elles capables d'apprendre, si toutefois elles en ont les moyens ?
3. Parmi les apprentissages dont les organisations sont ou pourraient être capables, lesquels sont souhaitables (bons pour l'organisation) ?
4. Par quels moyens les organisations peuvent-elles développer leurs capacités à apprendre ?

114. Lindquist, E.A. (2006).

115. *Op. cit.*, p. 72.

5. Qu'arrive-t-il si, pour des raisons politiques ou autres, l'organisation rejette une initiative individuelle et élimine ainsi une possibilité d'apprentissage organisationnel ?
6. Quel est le rôle de la fonction management dans le fonctionnement d'un système d'apprentissage continu ?
7. Quel est le rôle du gestionnaire, vu comme un élément du système de management, dans la réussite du fonctionnement d'un système d'apprentissage continu ?
8. Quel est le rôle d'un employé dans la réussite du fonctionnement d'un système d'apprentissage continu ?

LECTURES SUGGÉRÉES

- Chevallier, J. (2002). *Science administrative*, Paris, Presses universitaires de France.
- Dolan, S.L. et al. (2002). *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 3^e éd., Montréal, Éditions du Renouveau pédagogique.
- Gharajedaghi, J. (2006). *Systems thinking: Managing chaos and complexity, a platform for designing business architecture*, 2^e éd., Amsterdam, Boston, Elsevier.
- Merton, R.K. (1997). *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, traduit de l'américain et adapté par Henri Mendras, Paris, Armand Colin/Masson. Titre original: *Social theory and social structure*.
- Vallerand, R.J. (2006). *Les fondements de la psychologie sociale*, 2^e éd., Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.
- Waldo, D. (1948). *The administrative state: A study of the political theory of american public administration*, New York (NY), Ronald Press.

CHAPITRE

10

L'état de la recherche sur le contrat psychologique

Dans les années 1960, l'effort de conceptualisation du contrat psychologique a été freiné par une absence quasi totale de recherche empirique¹. À l'exception d'Argyris, qui a abordé le contrat de travail psychologique comme une relation entre un contremaître et ses employés, les autres travaux sur le sujet ont parlé d'une relation d'échange entre un individu (l'employé) et son organisation (l'employeur).

1. Taylor, M.S. et A.G. Tekleab (2004).

Denise M. Rousseau a fourni une extraordinaire contribution au développement conceptuel du contrat psychologique². À elle seule, elle a suscité, depuis le début des années 1990, un intérêt phénoménal et soutenu chez les chercheurs, dont la plupart estiment même qu'elle a contribué au développement de la connaissance behavioriste du contrat³.

Dans leur revue, Campoy *et al.*⁴ ont évalué les travaux de recherche sur le contrat psychologique ainsi que sur la rupture et la violation du contrat sous divers aspects. Nous résumons ici leur propos sur les éléments constitutifs de ces concepts.

10.1 LE CONCEPT DE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Les auteurs insistent d'abord sur l'ambiguïté des termes *attentes*, *promesses* et *obligations*. Ainsi, il ressort des premières tentatives de conceptualisation⁵ que le contrat psychologique est non écrit et composé d'attentes; à partir des années 1990, le contrat est composé de promesses implicites et explicites, et les attentes découlent de promesses faites par l'organisation et le salarié⁶. Les difficultés d'opérationnalisation des promesses ont amené plusieurs chercheurs à leur substituer l'idée d'obligations, sans référence à quelque promesse que ce soit, ce qui a entretenu le flou sur l'origine des obligations (attentes ou promesses?). Plus récemment, deux auteurs prolifiques, Jacquelyne A.-M. Coyle-Shapiro et Denise M. Rousseau, se sont intéressées non pas à toutes les obligations issues de promesses, mais uniquement à celles perçues par les individus comme des promesses. Campoy *et al.* insistent donc sur le fait que *ce n'est pas de la promesse en elle-même que naît le contrat, mais de la croyance de l'autre partie en cette promesse*⁷. En somme, la nature des éléments de mesure du contrat psychologique varie selon les auteurs puisqu'il peut s'agir d'attentes, de promesses, d'obligations et de croyances dans des promesses, ce qui rend la comparaison des résultats des études de plus en plus difficile.

Selon Conway et Briner⁸, pour lever l'ambiguïté, il faut concevoir une façon de comparer les différents types de croyances et évaluer lesquelles sont les plus appropriées au contrat psychologique. Cela peut être fait en fonction de quatre caractéristiques. Ainsi, les croyances relatives au contrat psychologique devraient impliquer: 1) l'autre partie au contrat; 2) un échange entre les parties; 3) une motivation à agir; et 4) la perception d'une entente mutuelle. Le tableau 10.1 montre qu'aucun type de croyances, que ce soient les promesses, les obligations ou les attentes, n'affiche toutes les caractéristiques clés des croyances

2. Rousseau, D.M. (1989, 1990, 1995) citée par Roehling, M.V. (1996).

3. Phelps, S. (1996), p. 488, cité par Taylor, M.S. et A.G. Tekleab (2004).

4. Campoy, É. *et al.* (2005).

5. Voir, par exemple, Argyris, C. (1960); Levinson, H. *et al.*, (1962); Schein, E. (1965); Kotter, J.P. (1973).

6. Voir Rousseau, D.M. (1989).

7. Campoy, É. *et al.* (2005, p. 113).

8. Conway, N. et R.B. Briner (2005).

associées au contrat psychologique. Mais ce tableau montre aussi que chaque type de croyances est jusqu'à un certain point pertinent. Selon les auteurs, le défi des chercheurs est donc dorénavant de comprendre comment et quand les différents types de croyances sont appropriés au contrat psychologique.

Tableau 10.1

Les caractéristiques des croyances liées au contrat psychologique

La définition de la croyance devrait inclure :	Promesses	Obligations	Attentes
L'autre partie au contrat	Nécessaire aux promesses	Nécessaire aux obligations	Non nécessaire aux attentes
L'échange	Non nécessaire	Nécessaire	Non nécessaire
L'intensité de la motivation	Vraisemblablement élevée	Vraisemblablement élevée	Variable de faible à élevée
La perception d'une entente mutuelle	Vraisemblablement élevée	Non nécessaire à certaines définitions ; variable de faible à élevée pour d'autres définitions	Vraisemblablement faible

Source : traduit de Conway, N. et R.B. Briner (2005, p. 116).

La diversité des mesures des éléments constitutifs du contrat psychologique a, par voie de conséquence, donné des résultats mitigés. Mentionnons les approches inductives et déductives, les échelles de mesure, les catégories des éléments constitutifs (transactionnelle, relationnelle, transitionnelle, hybride, équilibrée, dynamique, statique, etc.), la difficulté de transposer les résultats d'une étude d'un pays à un autre. Le débat sur l'approche méthodologique est d'ailleurs encore entier, certains préférant recourir à des démarches quantitatives, d'autres à des démarches qualitatives, d'autres encore à un mélange des deux. Non seulement la conceptualisation du contrat psychologique diffère-t-elle d'un auteur à l'autre, mais aussi parfois, pour un même auteur, d'une étude à l'autre. Même constat de Campoy *et al.* pour les catégories d'obligations retenues comme éléments constitutifs du contrat psychologique.

Le tableau 10.2 fait état des obligations de l'employé et de l'employeur présentes dans une trentaine d'études examinées par Campoy *et al.* Comme ces auteurs le soulignent, les données contenues dans ce tableau soulèvent bien des questions⁹. Étant donné la variété des questions abordées, ils ont d'abord fait l'effort de les regrouper par thèmes généraux. Pour ce qui est des obligations du salarié, les thèmes retenus sont les suivants : flexibilité et employabilité, extra-rôle, sociabilité et intégration, honnêteté et fidélité, performance. Pour les obligations de l'employeur, les thèmes retenus sont : rémunération, sécurité

9. *Op. cit.* (2005, p. 125).

Tableau 10.2

Les obligations mutuelles de l'employé et de l'employeur

Les obligations de l'employeur vis-à-vis de l'employé	Les obligations de l'employé vis-à-vis de l'employeur
<ul style="list-style-type: none"> • Salaire équitable (responsabilités et travail). • Salaire attractif et augmentations salariales. • Avantages sociaux (assurances collectives, retraite, vacances). • Avantages en nature. • Rémunération et récompenses liées à la performance. • Reconnaissance des idées innovantes. • Reconnaissance de l'engagement organisationnel. • Cohérence du système de rémunération avec les autres systèmes de gestion. • Sécurité d'emploi (à long terme). • Formation et soutien à la formation. • Possibilité de développement personnel. • Perspectives et possibilités de carrière dans l'organisation. • Possibilité d'évolution et de promotion dans l'organisation. • Support organisationnel pour le développement de la carrière. • Soutien du supérieur immédiat. • Système d'aide aux employés. • Valeurs prioritaires de gestion des ressources humaines : respect, justice, intégrité, équité (p. ex., dans les procédures d'évaluation de la performance, ainsi que dans les sanctions ou récompenses conséquentes). • Autonomie dans le travail. • Possibilité de prendre des responsabilités. • Possibilité de participer aux décisions. • Possibilité de faire un travail comportant des défis. • Possibilité de faire un travail intéressant, qui a du sens. • Possibilité d'utiliser ses compétences. • Charge de travail raisonnable. • Sécurité au travail. • Accès aux ressources ou procédures pour bien faire le travail. • Communication des projets organisationnels importants. • Communication des procédures, règles et règlements organisationnels. • Communication des conditions de travail, droits et privilèges de l'employé. • Consultation des employés sur leurs conditions de travail, droits et privilèges. • Équité des politiques et pratiques de gestion des ressources humaines (p. ex., dans les procédures d'évaluation de la performance, les sanctions et les récompenses). • Bon climat de travail (relations avec l'employeur, les collègues et les autres employés). • Flexibilité dans le temps de travail (horaires flexibles, choix des jours de congé, équilibre travail-famille). 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptation aux changements. • Acceptation de la mobilité géographique et/ou fonctionnelle. • Développement de nouvelles compétences. • Enregistrement à des formations en dehors des heures de travail. • Mise à jour des connaissances en ce qui concerne le métier ou la profession. • Acceptation de la flexibilité dans le contenu du travail. • Acceptation de la flexibilité dans le temps de travail (horaires flexibles, horaires comprimés, etc.). • Acceptation d'accomplir des tâches additionnelles. • Acceptation de travailler le soir, la fin de semaine, à la maison. • Acceptation de faire des heures supplémentaires de travail. • Exécution des heures de travail prévues contractuellement. • Participation au bon climat de travail (relations avec l'employeur, les collègues et les autres employés). • Partage de l'information avec les collègues de travail. • Coopération avec les collègues de travail. • Port de vêtements conformes aux normes organisationnelles. • Adoption de comportements conformes aux valeurs organisationnelles. • Respect des procédures, règles et règlements organisationnels. • Réalisation du travail en fonction de la confiance accordée par l'employeur. • Honnêteté et éthique professionnelle. • Protection des informations confidentielles. • Utilisation honnête des ressources organisationnelles. • Protection de l'image organisationnelle. • Refus de soutenir ou de partir chez les concurrents. • Soutien de l'intérêt organisationnel d'abord. • Engagement organisationnel (ne pas chercher un emploi ailleurs, ne pas quitter l'entreprise avant un certain nombre d'années, prévenir avant de changer de travail). • Exécution rapide et efficace du travail. • Production d'un travail suffisant et de qualité. • Participation à l'amélioration des méthodes de travail, à la recherche d'économies financières.

Sources : adapté de Campoy, É. *et al.* (2005, p. 120-124). Voir aussi les écrits consultés par ces auteurs : Coyle-Shapiro, J.A.-M. (2001a) ; Coyle-Shapiro, J.A.-M. (2002) ; Coyle-Shapiro, J.A.-M. et I. Kessler (1998, 2000a, 2000b) ; Coyle-Shapiro, J.A.-M. et J.H. Neuman (2004) ; De Vos, A. (2002) ; De Vos, A. *et al.* (2002, 2003) ; Herriot, P. *et al.* (1997) ; Perrot, S. (2000) ; Robinson, S.L. *et al.* (1994) ; Rousseau, D.M. (1990) ; Shore, L. et K. Barksdale (1998) ; Tekleab, A.G. et M.S. Taylor (2003).

de l'emploi, développement (formation et carrière), reconnaissance (respect et soutien), contenu de travail, justice, communication, horaires de travail et équilibre vie privée/vie professionnelle. Les auteurs admettent, malgré les regroupements, avoir eu de la difficulté à comparer les résultats d'une étude à l'autre. Par exemple, qu'entend-on par *rémunération*? Pourquoi des thèmes sont-ils repris fréquemment (p. ex., rémunération et développement) alors que d'autres sont rarement pris en compte (p. ex., reconnaissance non financière)? Pourquoi les chercheurs ne justifient-ils pas toujours leurs choix? Pourquoi certains éléments sont-ils représentés par plusieurs indicateurs, et d'autres par un ou deux indicateurs seulement, ce qui entraîne une surreprésentation des premiers et une sous-représentation des seconds? Pourquoi certains éléments sont-ils contractuels ou réglementaires (p. ex., respect des horaires, tenue vestimentaire), et d'autres implicites (ex : respect des individus, loyauté)?

Finalement, les auteurs insistent sur les méthodes d'analyse. Dans certaines études, chaque élément constitutif est analysé séparément; dans d'autres, les auteurs choisissent un élément global par thème; dans d'autres encore, les chercheurs rassemblent l'ensemble des éléments en une seule échelle; enfin, certains chercheurs procèdent à des analyses factorielles qui mettent en évidence des dimensions sous-jacentes qui varient tant en nombre (2, 5, 9, etc.) qu'en signification (obligations relationnelles et transactionnelles, extra-rôle, intra-rôle, contenu de travail, formation, politiques de ressources humaines, etc.), ce qui rend difficiles, sinon impossibles, les comparaisons.

10.2

LES CONCEPTS DE RUPTURE ET DE VIOLATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Selon Campoy *et al.*, les études sur la rupture et la violation du contrat psychologique présentent plusieurs limites méthodologiques, et cela vient mettre en doute la validité des résultats¹⁰.

Tout d'abord, les définitions des termes diffèrent et, par voie de conséquence, leur opérationnalisation : les recherches présentent la rupture, le respect et le dépassement des promesses comme les trois mesures cognitives de la réalisation du contrat psychologique, alors que la violation fait état de la dimension émotionnelle. Pour ce qui est de la violation (*violation*) ou de la rupture (*breach* ou *underfulfilment*), les écrits y font référence de manière interchangeable en utilisant la même définition et la même mesure. En 2000, l'effort de clarification de Robinson et Morrison¹¹ des termes *rupture* (évaluation cognitive de l'écart entre les obligations promises et les rétributions reçues) et *violation* (évaluation émotionnelle de la même situation) a plutôt réussi à semer la confusion. Mais depuis 2002, un consensus semble se dessiner pour adopter une approche différente de la rupture et de la violation et utiliser des instruments de mesure distincts¹².

10. Campoy, É. *et al.* (2005, p. 137).

11. Robinson, S.L. et E.W. Morrison (2000).

12. Voir, par exemple, : Coyle-Shapiro, J.A.-M. *et al.* (2004); Shore, L.M. *et al.* (2004), Conway, N. et R.B. Briner (2002).

Par ailleurs, la réalisation du contrat psychologique pourrait aussi être étudiée en fonction du dépassement du contrat psychologique (évaluation cognitive d'un écart positif entre les promesses de l'employeur et les réalisations). Comme les salariés sont plus sensibles aux ruptures qu'aux dépassements du contrat psychologique, cette possibilité a été peu étudiée¹³.

10.3 LES PRIORITÉS DE RECHERCHE SUR LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

En vue de maintenir le rythme de la recherche sur le contrat psychologique que l'on connaît depuis une quinzaine d'années, Taylor et Tekleab¹⁴ suggèrent que la priorité soit accordée aux aspects suivants : 1) la prise en compte de la perspective de l'employeur ; 2) le développement de modèles de recherche plus complets ; 3) la fusion et la sophistication des modèles de rupture et de violation du contrat psychologique ; 4) l'examen plus approfondi du processus de création du contrat psychologique ; 5) l'approfondissement de la réflexion sur les conséquences de la rupture du contrat psychologique ; 6) le développement de mesures plus fiables du contrat psychologique ; et 7) l'utilisation de méthodes de recherche variées.

10.3.1 La prise en compte de la perspective de l'employeur

À ce jour, la focalisation de la quasi-totalité des recherches sur la perspective de l'employé a contribué à un réel développement des connaissances sur le contrat psychologique, mais, en occultant la perspective de l'employeur, a rendu impossible l'intégration des perspectives des deux parties à la relation d'emploi. Comme le soutenait déjà Edgar Schein en 1980, la relation d'emploi est basée sur la théorie de l'échange social et elle ne peut être comprise dans son entièreté que si elle est examinée tant du point de vue de l'employeur que de celui de l'employé.

Néanmoins, comme le soulignent plusieurs chercheurs comme Guest, Coyle-Shapiro et Parzefall et Tekleab et Taylor¹⁵, la question fondamentale est de savoir qui représente l'employeur. La première approche est celle de la relation entre un employé et son supérieur immédiat. La seconde approche, celle de la relation entre un employé et son supérieur hiérarchique, ne fait pas consensus. De fait, des chercheurs soutiennent que les supérieurs hiérarchiques ne peuvent pas être considérés comme des représentants organisationnels, d'une part parce qu'eux-mêmes ne se considèrent pas comme tels et, d'autre part, parce que les employés ne les perçoivent pas d'emblée comme des représentants de

13. Voir trois études suggérées par Campoy, É. *et al.* (2005, p. 139) sur le dépassement du contrat psychologique: Conway, N. et R.B. Briner (2002); Conway N. et D. Guest (2005); Lambert, L.S. *et al.* (2003).

14. Taylor, M.S. et A.G. Tekleab (2004, p. 272-279).

15. Guest, D.E. (1998); Coyle-Shapiro, J.A.-M. et M.-R. Parzefall (2005); Tekleab, A.G. et M.S. Taylor (2003).

leur organisation¹⁶; par contre, d'autres chercheurs suggèrent que les supérieurs hiérarchiques peuvent jouer un rôle prépondérant dans la création du contrat psychologique et dans la communication aux employés de règles organisationnelles ayant un impact sur la formation des obligations individuelles¹⁷.

Néanmoins, comme le soutiennent, entre autres chercheurs, Taylor et Tekleab ainsi que Coyle-Shapiro et Parzefall¹⁸, une réponse à la question *Qui représente l'organisation?* devra être fournie. À ce jour, deux approches sont proposées¹⁹: 1) la première reconnaît que les individus peuvent avoir plusieurs contrats psychologiques avec plusieurs représentants de l'organisation : avec leur supérieur immédiat pour des obligations spécifiques à leur fonction (p. ex., l'autonomie dans le cadre de leur travail); avec leur organisation²⁰ pour des conditions de base de la relation d'échange (p. ex., sécurité d'emploi). 2) La seconde approche reconnaît que les supérieurs immédiats et les cadres supérieurs jouent des rôles complémentaires dans la gestion de la relation d'emploi (p. ex., système de promotion). De plus, on peut supposer que les supérieurs immédiats promulguent les politiques de ressources humaines, communiquent les obligations eu égard aux aspects spécifiques des fonctions, alors que d'autres aspects de la relation d'emploi émanent de niveaux plus stratégiques de l'organisation.

Néanmoins, une intégration de la perspective de l'employeur dans la recherche sur le contrat psychologique nécessite l'examen de nombreux enjeux. Il faudra, entre autres questions, répondre aux suivantes: *Quel représentant de l'organisation est le mieux placé pour rendre compte de la perspective organisationnelle dans le cadre de recherches spécifiques? Quelles actions l'employeur doit-il prendre dans les processus de création du contrat? Quelle est la perspective de l'employeur sur les conséquences possibles de la rupture ou de la violation du contrat psychologique? Quelle est la perspective de l'employeur vis-à-vis de son propre surinvestissement?*

Taylor et Tekleab²¹ suggèrent que la perspective de l'employeur soit examinée à deux niveaux. Premièrement, au niveau macro pour comprendre les décisions des dirigeants des échelons supérieurs en ce qui a trait à la création et au contenu même du contrat psychologique (p. ex., réduction de l'incertitude, flexibilité, atteinte des objectifs de la stratégie organisationnelle). Ensuite, au niveau micro, pour que soient prises en compte les valeurs des supérieurs immédiats des employés qui ont un impact indéniable sur la gestion du contrat psychologique (création, maintien, modification et fin de contrat).

16. Voir Guest, D.E. et N. Conway (2000), cités par Coyle-Shapiro, J.A.-M. et M.-R. Parzefall (2005, p. 40).

17. Voir Shore, L.M. et L.E. Tetrick (1994) et Lewis, K. et M.S. Taylor (2001), cités par Coyle-Shapiro, J.A.-M. et M.-R. Parzefall (2005, p. 40).

18. Taylor, M.S. et A.G. Tekleab (2004, p. 272-274); Coyle-Shapiro, J.A.-M. et M.-R. Parzefall (2005, p. 40).

19. *Op. cit.*, p. 41.

20. L'organisation peut aussi être représentée par le service des ressources humaines, les recruteurs internes et externes, les formateurs internes et externes, les gestionnaires de tous les niveaux, les collègues de travail, les agences de placement de personnel, les syndicats et associations d'employés (Rousseau, D.M., 1995, p. 61).

21. Taylor, M.S. et A.G. Tekleab (2004, p. 273).

En somme, la question conceptuelle semble être celle de savoir si le contrat psychologique doit être examiné selon deux perspectives, celle de l'employé et celle de l'employeur, ou uniquement selon celle de l'employé. Il semble qu'un consensus privilégiant la prise en compte des deux perspectives se développe présentement dans le milieu de la recherche, ce qui, de l'avis de certains chercheurs, constituerait une étape importante vers une meilleure compréhension des contrats psychologiques des relations d'emploi²².

10.3.2 Le développement de modèles de recherche plus complets

La recherche sur le contrat psychologique individuel a indéniablement progressé. Il n'en demeure pas moins, selon Taylor et Tekleab²³, que des modèles plus globaux comprenant plus de variables devraient être développés et testés. Les auteurs suggèrent que les modèles de recherche incluent des variables reliées à la nature du contrat (p. ex., contrat transactionnel, contrat relationnel), aux antécédents (p. ex., expérience de travail passée de l'employé, processus de socialisation), à ses conséquences individuelles et organisationnelles (p. ex., engagement organisationnel, comportement de citoyen organisationnel, efficacité organisationnelle) ainsi que des variables médiatrices et modératrices (p. ex., support organisationnel perçu, violation du contrat). Selon Taylor et Tekleab, des modèles élargis permettraient d'intégrer les perspectives individuelles et organisationnelles.

10.3.3 La fusion et la sophistication des modèles de rupture et de violation du contrat psychologique

Principalement depuis le début des années 1990, le concept de la violation du contrat psychologique a suscité un grand intérêt chez les chercheurs qui l'ont présenté comme un puissant déterminant des attitudes et comportements des employés. Selon Taylor et Tekleab²⁴, les concepts de rupture et de violation doivent être examinés de façon plus approfondie, d'autant plus que de nombreux pays poursuivent le processus de restructuration organisationnelle entrepris il y a quelques années. En outre, les auteurs, bien qu'en accord avec l'émotivité que peuvent entraîner la rupture et/ou la violation du contrat psychologique, s'interrogent sur la pertinence d'aborder ces deux concepts séparément, d'autant plus qu'aucun motif ne semble justifiable sur le plan conceptuel puisque rien ne laisse croire que ces deux perceptions mènent à des conséquences différentes.

22. *Op. cit.*, p. 27.

23. *Idem*, p. 273.

24. *Ibidem*, p. 274-277.

Finalement, les auteurs suggèrent que des chercheurs poursuivent les travaux de Tsui *et al.*²⁵ et de Lester *et al.*²⁶ sur le surinvestissement de l'employeur (c'est-à-dire que les rétributions offertes à l'employé sont plus grandes que celles promises) pour en arriver à en évaluer adéquatement les impacts positifs sur les attitudes et comportements individuels.

10.3.4 L'examen plus approfondi du processus de création du contrat psychologique

À l'instar de Rousseau²⁷, Taylor et Tekleab²⁸ sont d'avis qu'il est temps de consacrer plus d'énergie au processus de création du contrat psychologique. Leurs suggestions concernent particulièrement le rôle du schéma mental²⁹ et de la résistance au changement, les effets de la socialisation sur la modification du contenu et de la nature du contrat, ainsi que les interactions sociales entre les employés et les représentants de l'organisation lors du processus de contractualisation.

10.3.5 L'approfondissement de la réflexion sur les conséquences de la rupture du contrat psychologique

Dans l'ensemble, les recherches sur le contrat psychologique utilisent les mêmes variables pour tenter d'expliquer les conséquences de sa rupture sur les comportements des individus: la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, la performance, le comportement de citoyen organisationnel et les intentions de quitter l'organisation.

Bien que l'apport de ces variables soit appréciable, Taylor et Tekleab³⁰ estiment qu'il serait préférable d'utiliser des indicateurs qu'ils jugent plus pertinents comme le départ de l'organisation, les moyens d'expression, la négligence et la loyauté organisationnelle.

25. Tsui, A.S. *et al.* (1997).

26. Lester, S.W. *et al.* (2002).

27. Rousseau, D.M. (2001).

28. Taylor, M.S. et A.G. Tekleab (2004, p. 278).

29. Un schéma peut être envisagé comme un cadre cognitif qui représente une connaissance organisée sur un concept donné – une personne ou une situation – et qui influence la manière dont l'information est traitée. Ce schéma se développe progressivement à la faveur d'expériences diverses et variées. Une fois formé, il guide la manière dont les personnes perçoivent des informations, s'en souviennent et les interprètent. En somme, il simplifie le processus par lequel un individu donne un sens aux événements et aux situations. Le contrat psychologique peut être envisagé comme un schéma mental que possèdent les employés à propos de leur relation d'emploi (croyances relatives aux obligations réciproques) (Dulac, T., 2005, p. 71). Voir aussi les écrits consultés par l'auteur: Fiske, S.T. et S.E. Taylor (1984); Rousseau, D.M. (1995, 2001); Shore, L.M. et L.E. Tetrick (1994).

30. Taylor, M.S. et A.G. Tekleab (2004, p. 278).

10.3.6 Le développement de mesures plus fiables du contrat psychologique

Comme le rappellent Taylor et Tekleab³¹, les échelles de mesures utilisées pour préciser les dimensions du contrat psychologique sont à ce point faibles qu'elles remettent en question la validité de la recherche empirique. À l'instar d'autres chercheurs, les auteurs soulèvent aussi la question de la redondance avec d'autres concepts³². Ils suggèrent donc plus de créativité dans la conceptualisation du contrat psychologique et l'utilisation de modèles de recherche qui ont vérifié la validité discriminante du concept de contrat psychologique à l'aide d'autres concepts, comme ceux de la perception du soutien organisationnel, de la confiance et de l'équité³³.

10.3.7 L'utilisation de méthodes de recherche variées

Selon Taylor et Tekleab³⁴, la recherche sur le contrat psychologique est tombée dans une routine méthodologique: analyses de corrélations, analyses de régression, populations d'étudiants, utilisation de mesures relativement fiables, etc. Les auteurs pressent les chercheurs de faire preuve de créativité et de partager leurs efforts de recherche.

10.4 LA GESTION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

L'idée que le contrat psychologique puisse être utilisé comme un outil de gestion a, de prime abord, soulevé beaucoup d'enthousiasme. Des chercheurs ont émis l'hypothèse que le contrat psychologique puisse être examiné à la fois comme un moyen d'individualiser la relation d'emploi et de rendre explicites les croyances implicites, et devenir ainsi relativement facile à contrôler et à gérer. Pourtant, malgré cet intérêt, les écrits sur le sujet se font encore rares. Cette situation est difficile à expliquer, mais elle pourrait découler, entre autres, de la faiblesse théorique du contrat psychologique. Comme Lewin³⁵ l'avait si bien énoncé, il n'est rien de plus pratique qu'une bonne théorie. Si l'inverse est vrai, il n'est rien de moins utile qu'une théorie qui présente des failles.

De leur côté, Conway et Briner³⁶ se sont principalement attardés à la gestion du contenu et de la rupture du contrat psychologique, ainsi qu'à sa gestion individuelle. Ils ont également soulevé des difficultés et dilemmes associés à la gestion du contrat psychologique.

31. *Op. cit.*

32. Voir, par exemple, Guest, D.E. (1998) et Coyle-Shapiro, J.A.-M. et M.-R. Parzefall (2005, p. 26).

33. Voir, par exemple, Coyle-Shapiro, J.A.-M. et I. Kessler (2000).

34. Taylor, M.S. et A.G. Tekleab (2004, p. 279).

35. Lewin, K. (1945), cité par Conway, N. et R.B. Briner (2005, p. 157).

36. Conway, N. et R.B. Briner (2005, p. 157-186).

10.4.1 La gestion du contenu du contrat psychologique

Le tableau 10.2 a fourni une liste exhaustive des éléments constitutifs du contrat psychologique que l'on trouve dans l'ensemble des écrits. Les employés ont le sentiment que leur organisation leur a promis, par exemple, un environnement de travail sain, la sécurité d'emploi, un salaire équitable; en retour, les employés se sont engagés, entre autres, à accomplir leur travail avec diligence et honnêteté. De leur côté, les employeurs ont la perception que les employés se sont engagés, par exemple, à fournir le travail requis tant en quantité qu'en qualité; en retour, les employeurs leur ont promis, entre autres, une gamme d'avantages sociaux, de les traiter avec respect et de reconnaître leurs contributions.

Selon Conway et Briner, gérer le contenu des contrats psychologiques signifie que l'on va poser des gestes ou prendre des actions qui vont, d'une certaine façon, les modifier. Donc, des éléments nouveaux peuvent être ajoutés au contrat (p. ex., nouveaux choix d'horaire de travail), des éléments peuvent en être retranchés (p. ex., retrait de la sécurité d'emploi) et l'importance relative des éléments qui le composent peut varier (p. ex., plus grande focalisation sur la qualité du travail). Ces changements peuvent être imposés, promis ou négociés³⁷.

Rousseau³⁸ soutient que toute modification au contenu du contrat psychologique peut être vue comme une *accommodation* ou comme une *transformation*. Il y a accommodation lorsque les changements sont peu significatifs et ne menacent pas fondamentalement la relation d'emploi. Il y a transformation, appelée aussi *intervention chirurgicale radicale*³⁹, lorsque l'employé doit modifier tout à fait sa compréhension des termes de son contrat. L'auteur soutient que l'organisation doit suivre attentivement quatre étapes pour une transformation réussie du contrat psychologique: 1) remettre en cause le vieux contrat en justifiant suffisamment le nouveau; 2) préparer les employés aux transformations à venir en les informant et en mettant en place de nouveaux programmes et de nouvelles structures, si nécessaire; 3) s'assurer que les employés s'approprient les termes du nouveau contrat et accepteront de jouer de nouveaux rôles; et 4) assurer la survie du nouveau contrat, par exemple, en tenant les promesses⁴⁰. Précisons que, dans une étude menée auprès de centaines de managers, Conway et Briner ont noté que les pratiques de gestion des ressources humaines constituent pour l'employeur l'un des moyens les plus sûrs de communiquer efficacement les promesses à leurs employés (p. ex., l'évaluation de la performance, le recrutement et les communications du management sur la mission et les valeurs de l'organisation)⁴¹.

37. *Op. cit.*

38. Rousseau, D.M. (1995, 1998), citée par Conway, N. et R.B. Briner (2005, p. 164).

39. Rousseau, D.M. (1998, p. 50), citée par Conway, N. et R.B. Briner (2005, p. 164).

40. Conway, N. et R.B. Briner font remarquer que l'employé joue un rôle passif dans le modèle de Rousseau. Le rôle actif de l'employé peut se traduire, entre autres, par l'adoption d'un comportement de citoyen organisationnel.

41. Pour plus de détails sur cette étude, voir Conway, N. et R.B. Briner (2005, p. 165-167).

10.4.2 La gestion de la rupture du contrat psychologique

Selon Conway et Briner, il en va de l'intérêt de l'employeur d'éviter que les employés ne développent une perception de rupture⁴². Ils proposent trois moyens d'y arriver : 1) surveiller l'apparition des premiers signes de perception de rupture ; 2) prévenir la rupture ; et 3) en cas de rupture, prendre les moyens pour redresser la situation.

La surveillance peut être exercée par des pratiques de gestion des ressources humaines et diverses initiatives telles que des enquêtes par questionnaire, des *focus groups* et des entrevues de fin d'emploi. Il s'agit toutefois de pratiques qui permettent de reconnaître le problème après coup. À l'instar de Levinson *et al.*⁴³, Conway et Briner suggèrent donc qu'une vigie soit constamment exercée par les managers qui peuvent détecter des malaises chez leurs employés, comme la frustration et le refus de se comporter en citoyen organisationnel. Néanmoins, de tels indicateurs doivent être utilisés avec prudence, car le contrat psychologique pourrait bien ne pas être le seul responsable de certaines démonstrations émotives de certains employés. Quant à la prévention de la perception de rupture, elle repose d'abord et avant tout, selon Conway et Briner, sur la négociation de promesses réalistes. Quant aux moyens pour redresser la situation, les auteurs suggèrent de fournir des explications sur les raisons de la rupture, d'offrir des compensations pour les pertes encourues et d'assurer la justice procédurale.

10.4.3 La gestion individuelle du contrat psychologique

Jusqu'à maintenant, nous avons tenu pour acquis que l'organisation, à travers ses managers, assumait la responsabilité de la gestion du contrat psychologique. Nous pouvons examiner les mêmes questions – négociation, surveillance, prévention et redressement de la situation – du point de vue de l'employé. Par exemple, en ce qui a trait à la surveillance, les employés peuvent aussi exercer une vigie sur les émotions et comportements des managers pour se faire une idée de l'état de leur contrat psychologique. Les employés peuvent également prévenir ou réduire les possibilités de perception de rupture ou de violation de leurs contrats psychologiques en clarifiant, autant que faire se peut, les promesses qui leur sont faites et en examinant soigneusement leur réalisme.

Conway et Briner proposent également aux individus d'autres façons de gérer leur contrat psychologique, comme les ententes idiosyncratiques ou encore les conditions personnelles individuellement négociées (COPIN). Rappelons que les recherches à ce sujet ne font que débiter et que ces ententes ne concernent que les individus dont la valeur sur le marché du travail est élevée et recherchée par les employeurs.

42. Il est à noter que ces auteurs abordent la rupture du contrat psychologique, et non sa violation.

43. Levinson, H. *et al.* (1962), cité par Conway, N. et R.B. Briner (2005, p. 170).

10.4.4 Les difficultés et dilemmes associés à la gestion du contrat psychologique

La gestion du contrat psychologique comporte de nombreuses difficultés et dilemmes. Selon Conway et Briner⁴⁴, la plus grande difficulté est peut-être celle de gérer les contrats psychologiques implicites. Plusieurs conditions de la relation d'emploi sont intangibles ou ambiguës; une proportion importante des éléments de la relation d'échange est donc implicite. Par exemple, un employé peut être vaguement conscient de fournir un effort supplémentaire, mais se rendre compte qu'il respecte les échéances de son travail, ce qui pourrait lui permettre d'obtenir des récompenses ou des responsabilités additionnelles (p. ex., la supervision d'employés).

Une autre difficulté est celle de vouloir rendre explicites les promesses implicites. Les promesses implicites se créent à partir de l'interprétation de signaux et d'informations comme les comportements des collègues, les symboles organisationnels, les déclarations verbales. Par exemple, un employé peut croire en des promesses implicites seulement en analysant la réaction de son supérieur immédiat au comportement d'un collègue de travail. Autre exemple: la formulation de la mission organisationnelle peut donner lieu à toutes sortes d'interprétations qui peuvent être perçues comme des promesses.

Selon les auteurs, le fait de rendre les contrats psychologiques plus explicites réduirait les problèmes d'incompréhension et, par voie de conséquence, les probabilités de perception de rupture. Cela faciliterait également les processus de création et de renégociation des contrats psychologiques. Pour y arriver, les chercheurs suggèrent que les communications soient plus ouvertes entre les gestionnaires et les employés lors, par exemple, du recrutement, de l'évaluation de la performance et des interactions quotidiennes.

Mais peut-on parler réellement de gestion du contrat psychologique lorsqu'on insiste sur les promesses explicites ou encore sur l'idée de rendre les promesses implicites plus explicites? Tout d'abord, on pourrait objecter que le fait de gérer les promesses explicites occulte les éléments subtils et implicites du contrat psychologique. Ensuite, le fait de rendre les promesses implicites plus explicites peut être vu comme une absence de gestion du contrat psychologique, puisque si les promesses sont explicites, écrites et communiquées verbalement, il s'agit alors de la gestion d'un contrat d'emploi officiel.

En outre, selon Conway et Briner, l'approche suggérant de transformer les éléments implicites du contrat psychologique en éléments explicites ne serait pas efficace. D'abord, parce que les contrats psychologiques implicites permettent aux employés d'exercer un plus grand contrôle sur le rythme, la qualité et la quantité de leur travail. Ensuite, parce que ces contrats permettent aux employeurs de bénéficier des comportements de citoyenneté organisationnelle de certains de leurs employés. Autrement dit, le fait de spécifier exactement

44. Conway, N. et R.B. Briner (2005, p. 175-177).

ce que l'on attend d'une relation d'échange peut contribuer à éliminer l'aspect donnant-donnant de cette relation. Les auteurs mentionnent également que cette approche comporte des limites importantes : 1) elle bénéficierait davantage aux employeurs qu'aux employés, les premiers trouvant là un moyen de mieux contrôler les seconds ; 2) les recherches indiquent que les employeurs ne sont pas favorables à une telle approche ; et 3) les impacts positifs d'une telle approche sur la réduction de la perception de rupture n'ont pas encore été démontrés.

Quant aux dilemmes, ils concernent d'abord l'évaluation coûts/bénéfices de rendre explicites les promesses implicites. Du côté des bénéfices, on pourrait faire l'hypothèse d'une réduction de l'ambiguïté et de la perception de rupture du contrat psychologique. Du côté des coûts, Conway et Briner mentionnent qu'il est possible que les employés réalisent alors que l'organisation ne peut pas leur offrir davantage, surtout si l'on anticipe une période de changement. Un autre dilemme a trait à la pertinence de faire des promesses irréalistes pour encourager de plus grandes contributions de la part des employés, mais courir le risque de développer chez eux une perception de rupture de leurs contrats psychologiques. Enfin, un dilemme a aussi trait à la pertinence de faire le moins possible de promesses pour éviter le développement de cette perception, mais courir le risque que les employés fournissent moins d'effort au travail.

En somme, les difficultés et dilemmes associés à la gestion du contrat psychologique représentent des défis considérables pour les chercheurs.

LOCUTIONS ET MOTS CLÉS

État de la recherche – rupture – contrat psychologique – croyance – promesse implicite – promesse explicite – obligation – attente – priorité de recherche – gestion du contrat psychologique

QUESTIONS DE RÉFLEXION

1. Quels types de croyances (promesses, obligations, attentes) sont les plus appropriés pour le contrat psychologique ?
2. Qu'entend-on exactement par *promesses implicites* ?
3. Les croyances liées au contrat psychologique sont-elles seulement celles façonnées par l'organisation actuelle de l'employé ?
4. Dans une relation d'emploi, qu'est-ce qui est échangé pour quoi ?
5. Dans quelle période de temps l'échange a-t-il lieu ?
6. Qui représente l'organisation ?

7. Selon vous, l'employé peut-il avoir plus d'un contrat psychologique dans une même organisation ?
8. Qu'entend-on par *gestion du contrat psychologique* ? Dans quelle mesure cela est-il possible ?

LECTURES SUGGÉRÉES

- Conway, N. et R.B. Briner (2005). *Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research*, New York (NY), Oxford University Press.
- Taylor, M.S. 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 (Eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*, New York (NY), Oxford University Press, p. 253-283.

CONCLUSION

La gestion des ressources humaines dans les administrations publiques du XXI^e siècle

Combien de fois les dirigeants ont-ils dit que les ressources humaines étaient leur principal actif, l'énergie vitale de leur organisation ? Et une grande majorité d'entre eux en sont sans doute convaincus. En outre, comme le

dit Jean Brilman¹, même les analystes financiers commencent à s'intéresser à la capacité des organisations de recruter et de maintenir en emploi des employés talentueux, même les gourous de la stratégie déclarent que la véritable bataille se joue maintenant sur les compétences clés. On est même maintenant persuadé que la satisfaction des clients est proportionnelle à celle des employés de l'organisation!

Pourtant, il y a réduction des coûts dans toute entreprise qui ne se trouve pas en forte croissance. Dans les administrations publiques, celle-ci a été confirmée par l'allègement de la bureaucratie et l'amélioration de la qualité des services aux citoyens, par les compressions budgétaires répétées et la limitation du nombre de paliers de gestion qui ont entraîné des gels et des réductions de salaires et des baisses massives d'effectifs. Ces actions ont mené, entre autres, à une certaine recentralisation et à une foule d'autres mesures telles que la rationalisation, la privatisation, la sous-traitance, le transfert des responsabilités, la restructuration, la gestion par résultats, de nouvelles formes d'organisation du travail, des contrats d'emploi à durée déterminée et des mesures de performance. La notion même de carrière au sein de l'administration publique semble, d'une certaine façon, vouloir être abandonnée puisqu'on propose maintenant différentes alternatives à la carrière traditionnelle, comme l'affectation à d'autres postes et la participation simultanée à divers projets spéciaux dans plusieurs administrations publiques ou départements, et même les prêts au secteur privé². Et, pour ajouter à ce paradoxe, *la majorité des responsables de ressources humaines ont le sentiment de ne pas occuper une fonction stratégique pour l'entreprise*³.

Ce dernier chapitre est consacré principalement à la fonction ressources humaines dans les administrations publiques du XXI^e siècle, où une nouvelle approche de management amène les employés à composer désormais avec de nouveaux contrats psychologiques de travail. Afin de bien comprendre les nouveaux rôles que devront jouer les directions et les collectivités de ressources humaines, nous aborderons d'abord, mais brièvement toutefois, la transformation de la fonction ressources humaines à travers le temps. De fait, les mutations significatives qui ont marqué cette fonction découlent des évolutions de la gestion traditionnelle du personnel vers une gestion renouvelée des ressources humaines qui a conduit non seulement à une transformation des rôles des professionnels, mais aussi à une modification des entités administratives chargées d'encadrer cette fonction⁴. Bien que le nombre et la durée des étapes de cette transformation varient selon les auteurs, les écrits font tout de même état d'un consensus voulant que ces moments historiques montrent que les transformations de la gestion des ressources humaines et de la profession constituent des réponses à des questions qui ont émergé non seulement de l'environnement externe, mais aussi de l'environnement interne des organisations⁵.

1. Brilman, J. (2005, p. 369).

2. Lindquist, E.A. (2000).

3. Brilman, J. (2005, p. 369).

4. Wils, T., C. Labelle et G. Guérin (2007, p. 584).

5. *Op. cit.*, p. 584; Brilman, J. (2005); United Nations, Department of Economic and Social Affairs (2005); Canada, Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (2007).

Par ailleurs, *être perçu comme un employeur de choix* est devenu un thème à la mode auquel les administrations publiques souscrivent autant que les entreprises privées. Mais nous verrons plus loin, qu'à ce chapitre, les administrations publiques font face à de nombreux défis.

C.I

LA TRANSFORMATION DE LA FONCTION PERSONNEL EN FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Comme le souligne Citeau⁶, la fonction ressources humaines est née de la problématique de l'intégration du facteur humain dans les organisations, qui a elle-même émergé de préoccupations hétérogènes. Le contexte actuel ne facilite pas l'évolution de cette fonction, placée aujourd'hui au cœur de nombreux paradoxes : les organisations exigent toujours plus d'efforts de la part des employés, mais précarisent davantage les conditions de travail (contrats psychologiques transactionnels) ; les professionnels en ressources humaines doivent souvent gérer des problèmes dans des situations d'urgence, alors que l'expérience montre qu'il est plus efficace de remettre des solutions en perspective ; les décisions sont souvent d'ordre économique, mais pas nécessairement synonymes de progrès durable pour les employés ; les nouvelles formes de management cohabitent avec le taylorisme et ses hiérarchies pyramidales, ses lourdeurs bureaucratiques, la démotivation des employés.

C.1.1 La définition et les finalités de la fonction ressources humaines

La transformation de la fonction personnel en fonction ressources humaines est l'un des résultats tangibles et l'un des moteurs les plus actifs de cette évolution. La fonction ressources humaines est maintenant dotée d'une nouvelle définition.

La fonction ressources humaines participe à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant :

- *de promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation compétences-emplois) ;*
- *de mobiliser le potentiel de chaque salarié et de fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation (équité de la contribution-rétribution)⁷.*

Comme le souligne Citeau, cette définition insiste sur la fonction, sur sa finalité, et non sur les instruments de son action (par exemple, le recrutement et la formation). Il est d'ailleurs essentiel de faire les distinctions appropriées

6. Citeau, J.-P. (1997, p. 27).

7. *Op. cit.*, p. 28.

entre la fonction ressources humaines et les directions ou services de ressources humaines. De fait, l'absence de structures compétentes (par exemple, une direction des ressources humaines) dans certaines organisations ne signifie pas l'absence de cette fonction, mais plutôt du mode ou du degré d'officialisation de celle-ci. La fonction ressources humaines est liée aux spécificités de chaque organisation qui en développe ou non les structures (direction des ressources humaines, service de développement des compétences, etc.) et les politiques et programmes relatifs, par exemple, à l'équité en emploi, à la formation, au recrutement.

C.1.2 Les domaines d'activité et les structures de la fonction ressources humaines

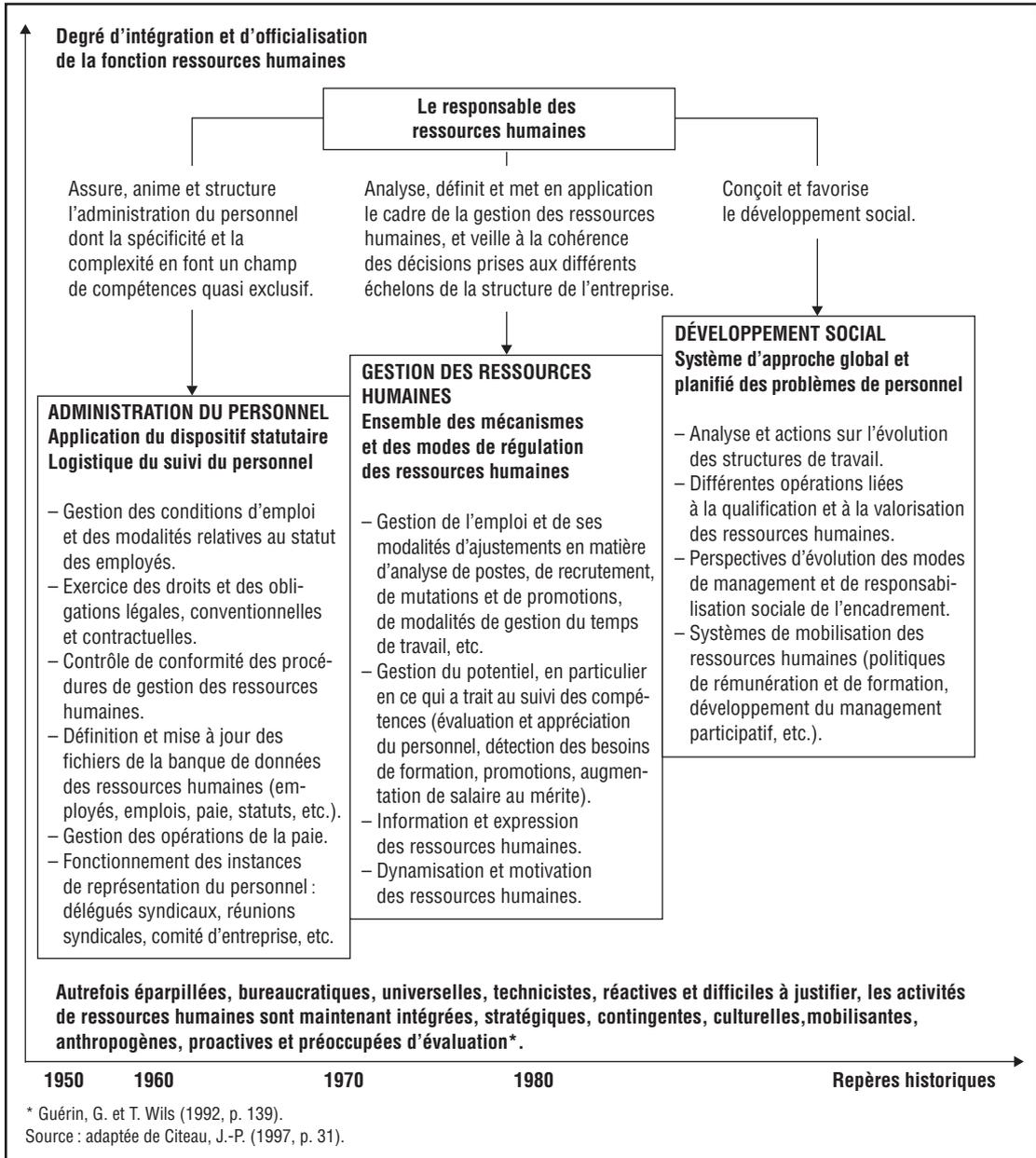
Les activités de la fonction ressources humaines (p. ex., le recrutement, les conditions de travail, les négociations collectives) sont multiples, et ses tâches sont de natures diverses (opérationnelles, administratives et stratégiques). Citeau décompose les activités de la fonction ressources humaines en trois domaines distincts, mais interdépendants, qui traduisent son degré d'officialisation et d'intégration dans l'organisation ainsi que son enrichissement à travers le temps : l'administration du personnel, la gestion des ressources humaines et le développement social. Ces trois domaines sont présentés de façon plus précise dans la figure C.1.

Ajoutons simplement que la mission principale de l'administration du personnel est de satisfaire l'application formelle du dispositif statutaire relatif à tout salarié (ce qui requiert des compétences précises dans le domaine législatif), et d'assurer efficacement l'administration du personnel ; que la gestion des ressources humaines recouvre davantage les aspects liés à la dynamique des ressources humaines (adéquation besoins et ressources disponibles, équité contributions-rétributions) et que, de plus en plus laissée à l'initiative de l'encadrement direct, elle n'est plus un domaine réservé à des spécialistes, dont on attend plutôt qu'ils jouent des rôles de conseil, de promotion, de coordination et de cohérence globale des actions. Mentionnons également que le développement social concerne les aspects les plus stratégiques de la fonction ressources humaines et que, en tant que compétence partagée entre le management (qui décide) et les directions des ressources humaines (qui proposent et mettent en œuvre), il s'élabore à partir des répercussions des orientations stratégiques sur la gestion des ressources humaines⁸.

8. *Ibid.*, p. 32-33.

Figure C.1

Les domaines d'activité de la fonction ressources humaines à travers le temps



C.2

LES ÉVOLUTIONS DE L'ENVIRONNEMENT ET DES RÔLES DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES

Comme le souligne Louis Côté⁹, depuis quelque vingt-cinq ans, les actions de modernisation du secteur public de nombreux pays ont émergé, entre autres, de contraintes financières et budgétaires, de nouvelles attentes de la part de la population, du rôle de la compétition entre les systèmes publics au niveau international et de la volonté de profiter des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Les efforts ont varié d'une simple adaptation des pratiques existantes jusqu'à une réforme globale, en passant par l'adoption de techniques et d'instruments nouveaux. Plus récemment, la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* canadienne et la *Loi sur l'administration publique* québécoise ont officialisé la nécessité d'intégrer la gestion des ressources humaines aux processus stratégiques et opérationnels. Ces changements ont transformé la fonction ressources humaines des administrations publiques. Cette évolution continuera. Le défi de cette fonction sera de s'adapter à son nouvel environnement. Le même défi devra être relevé par les collectivités des ressources humaines dont *l'étendue, la complexité et l'ampleur du travail [qu'elles] accomplissent ne cessent de croître en raison des nouvelles responsabilités qui leur sont confiées*¹⁰. En tant que ressources clés d'une gestion efficace des ressources humaines, elles n'ont d'autre choix que d'évoluer.

Toutefois, comme le disent Josserand et Teo¹¹, il est étonnant qu'il ait fallu plus d'un siècle pour admettre que les ressources humaines doivent être considérées comme un actif et non comme un simple facteur de production. Autre fait marquant, les organisations ont toujours de la difficulté à permettre à la gestion des ressources humaines de jouer un rôle stratégique, en particulier dans le secteur public où l'on utilise l'expression ressources humaines pour désigner des pratiques qui relèvent bien plus d'une approche bureaucratique traditionnelle que d'une approche renouvelée¹². Là comme ailleurs, on n'y transforme pas d'un coup de baguette des bureaucrates en stratèges¹³!

-
9. Côté, L. (2006, p. 2).
 10. Canada. Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (2005, p. 6). Notons également que le vieillissement de la main-d'œuvre frappe aussi la collectivité des ressources humaines. Par conséquent, le maintien en emploi ainsi que le renouvellement de ces effectifs pourraient poser des défis pour les années à venir.
 11. Josserand, E.J. et S.T. Teo (2004, p. 37).
 12. Voir aussi les écrits utilisés par les auteurs : Mesch, D.J., J.L. Perry et L.R. Wise (1995) et Perry, J.L. (1993). Selon Teo, S.T. (2002), cité par Josserand, E.J. et S.T. Teo, ce décalage peut être expliqué par la difficulté qu'éprouvent les chercheurs à estimer avec suffisamment de précision les difficultés qui entourent les modifications apportées aux rôles joués par les ressources humaines lors de changements importants comme ceux provoqués par l'approche du nouveau management public.
 13. Josserand, E.J. et S.T. Teo (2004, p. 37).

Encadré C.1

Les finalités de la nouvelle approche de gestion des ressources humaines

1. **Aligner la politique des ressources humaines et des compétences** sur les stratégies de l'organisation et des unités et, pour cela, rendre la direction des ressources humaines partie prenante des décisions stratégiques, prendre en compte les ressources humaines dans les tableaux de bord stratégiques.
2. **Intégrer dans un modèle cohérent de management par les compétences**, et à l'échelle de l'organisation, les pratiques traditionnelles de ressources humaines, à savoir : le recrutement, l'évaluation, les plans de formation, la planification stratégique, l'employabilité, la mobilité, la rémunération et les récompenses.
3. **Transférer aux managers opérationnels la gestion humaine de leurs personnels** en leur fournissant des données par les nouvelles technologies et réduire les coûts de la fonction ressources humaines tout en améliorant la qualité du service.
4. **Mesurer et développer le capital humain** considéré comme un actif essentiel de l'organisation : attirer et conserver des talents, augmenter les compétences, capitaliser le savoir.
5. **Apporter de la valeur au personnel** par une politique de rémunération appropriée, l'intérêt du travail, l'employabilité, le comportement de la hiérarchie, la reconnaissance, la sécurité et des services.

Source : tiré de Brilman, J. (2005, p. 383-384).

Ces difficultés émaneraient à la fois des structures et des relations inter-individuelles¹⁴. Des structures parce que la gestion des ressources humaines doit être alignée sur les stratégies organisationnelles ; des relations interindividuelles parce que les professionnels en ressources humaines doivent développer des liens avec les autres membres de l'organisation, et en particulier avec les managers opérationnels, afin de participer à la formulation et à la mise en œuvre de la stratégie de ressources humaines. En réalité, la transition d'un rôle de bureaucrate à un rôle de stratège implique un changement de rôle fondamental incluant la capacité de donner des conseils aux managers opérationnels. En définitive, les professionnels en ressources humaines doivent non seulement jouer un rôle de stratèges, mais aussi développer leur capital social dans l'organisation. De fait, ce capital peut constituer un indicateur du redéploiement réel du rôle des professionnels en ressources humaines¹⁵ : adoption d'une perspective stratégique et focalisation sur des communications formelles et informelles avec les parties prenantes, comme les équipes de planification stratégique, les managers et les

14. Voir aussi les écrits utilisés par les auteurs : Hall, L. et D. Torrington (1998) ; Teo, S.T. et J.J. Rodwell (2003) ; Ulrich, D. (1997) ; Walker, J.W. (1998).

15. Jossierand, E.J. et S.T. Teo (2004, p. 38). Voir aussi les écrits consultés par les auteurs : Baird, L. et I. Meshoulam (1988) ; Ashforth, B.E. et A.M. Saks (1995) ; Nahapiet, J. et S. Goshal (1998) ; Golden, K.A. et V. Ramanujam (1985).

syndicats. Autrement dit, le réseau relationnel des professionnels en ressources humaines est vu non seulement comme un élément constitutif de leur nouveau rôle de stratège, mais aussi comme un résultat de leur capacité à remplir les responsabilités associées à ce rôle. Ces deux approches, celle des transitions de rôles et celle du capital social, sont essentielles à l'élaboration d'une gestion stratégique des ressources humaines dans les administrations publiques en mutation.

Par ailleurs, la modernisation des administrations publiques a entraîné une transformation du travail qui est devenu nettement plus axé sur la connaissance au fur et à mesure qu'on a éliminé, transféré ou confié à l'extérieur des tâches moins complexes. La nature des tâches continue aussi d'évoluer : les tâches précisément définies, prévisibles et répétitives cèdent graduellement la place à des tâches associées à des objectifs généraux ; le souci d'efficacité à celui d'innovation ; les structures et les voies de communication verticales à des structures horizontales, composées d'équipes et de réseaux ; les responsabilités individuelles à des responsabilités prises et assumées en groupe ; des employés soumis à des employés habilités et créatifs. Les fonctions associées à l'élaboration des politiques et à la prestation des services convergent de plus en plus : les services fournis par les administrations publiques sont maintenant plus axés sur la connaissance, de sorte qu'ils exigent des aptitudes poussées dans les domaines de l'analyse et du conseil stratégique autrefois attendues uniquement des responsables de politiques. L'apprentissage continu devient, par conséquent, une stratégie clé en matière de gestion des ressources humaines¹⁶. Et cela vaut aussi pour les collectivités des ressources humaines!

C.3 L'INTÉGRATION DES RÔLES TRADITIONNELS ET NOUVEAUX

Selon Ulrich¹⁷, l'intégration des rôles des professionnels en ressources humaines, bien que nécessaire, n'est pas si simple puisque ces rôles sont multiples, à la fois opérationnels et stratégiques, à la fois axés sur le contrôle et le partenariat, sur des buts qualitatifs et quantitatifs, sur le court et le long terme. Réussir à ajouter de la valeur à leurs organisations exige de ces professionnels qu'ils jouent des rôles complexes et parfois même paradoxaux. En outre, cette intégration dans la pratique est difficile dans la mesure où la notion de rôle n'est pas toujours clairement définie¹⁸.

Selon Wils et ses collègues¹⁹, *un rôle se définit par rapport à une attente, qui correspond à une façon souhaitée par un acteur de satisfaire un besoin*. Il importe de clarifier aussi que les rôles joués par les directions des ressources humaines sont également ceux joués par les professionnels en ressources humaines : il suffit de transposer les rôles des premières aux seconds, en spécifiant les compétences requises pour les assumer adéquatement. Il faut également préciser

16. Canada. École de la fonction publique du Canada (2000).

17. Ulrich, D. (1997, p. 24).

18. Wils, T. *et al.* (2006, p. 585).

19. *Op. cit.*

Encadré C.2

Les évolutions significatives de la gestion des ressources humaines

Hier/aujourd'hui	Aujourd'hui/demain
<p>Activités de la direction des ressources humaines séparées en recrutement, évaluation, rémunération, plans de formation, planification stratégique (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), négociations sociales, sans objectifs globaux.</p> <p>Fonction RH stable et non touchée par la productivité.</p>	<p>Alignement avec la stratégie et intégration de ces activités dans une politique de gestion des compétences, du capital humain et de création de valeur avec amélioration des processus RH et une réduction des coûts, souvent par des outils informatiques.</p> <p>Reconfiguration de la fonction RH: transfert aux opérationnels par des outils informatiques, nouveaux services à valeur ajoutée pour le personnel, réorganisation des processus RH, introduction de la qualité, externalisation croissante, services partagés.</p>
<p>Recrutements sur la base des qualifications et de la personnalité, évaluations principalement sur la base d'entrevues.</p>	<p>Recrutements de plus en plus stratégiques sur la base des besoins en compétences: utilisation d'Internet, évaluation avec tests et mises en situation (développement des centres d'évaluation des compétences).</p>
<p>Carrières souvent verticales dans une fonction ou une spécialité, sauf pour les hauts potentiels destinés à devenir dirigeants.</p>	<p>Carrières horizontales, acquisition de multicompetences et montée dans la hiérarchie plus exceptionnelle, recherche d'employabilité interne et de mobilité.</p>
<p>Développement des managers, priorités: leadership, compétence pour gérer une équipe, développement des aptitudes à se gérer soi-même et à des relations positives.</p>	<p>Développement des managers: <i>idem</i> + apprentissage du <i>coaching</i>, management transversal, management hors hiérarchie, gestion de projet, gestion par résultats.</p>
<p>Gestion des permanents.</p>	<p>Gestion des permanents, des temporaires, des occasionnels, des partenaires.</p>
<p>Salaires fixes plus partie variable pour certaines catégories (managers, commerciaux, dirigeants), sur la base des résultats économiques.</p>	<p>Augmentation de la partie variable, extension à d'autres catégories d'employés, critères plus nombreux (économiques et autres comme la satisfaction du client).</p>
<p>Valorisation des performances individuelles.</p>	<p>Valorisation des performances d'équipes.</p>
<p>Évaluation du personnel par le supérieur immédiat (et aussi parfois par le supérieur hiérarchique, le gestionnaire de projet).</p>	<p>Évaluation cohérente avec l'organisation par les processus, les projets, les clients internes; évaluations multicritères par les supérieurs, les pairs, les clients, les fournisseurs et collaborateurs (360° <i>feedback</i>).</p>
<p>Discordance entre la rémunération et les nouvelles valeurs: le message apporté par le salaire contredit les intentions affichées.</p>	<p>Harmonisation progressive des systèmes et des politiques salariales avec les nouveaux rôles et les nouvelles valeurs.</p>
<p>Emplois préservés, loyauté réciproque des organisations et des employés.</p>	<p>Emplois devenus précaires sauf dans certaines organisations, développement de l'employabilité mais débat sur <i>l'effet loyauté</i>.</p>
<p>Formation principalement sur demande de la part des individus, sans lien avec le plan des compétences.</p>	<p>Formation planifiée pour chacun: pour écart de compétence, employabilité, mobilité, formations utiles et rentables.</p>

Source: tiré de Brilman, J. (2005, p. 372-373).

que le rôle se distingue de l'emploi par sa flexibilité puisque plusieurs rôles peuvent être combinés de plusieurs manières pour articuler plusieurs actions à l'intérieur d'un même emploi. Par ailleurs, comme l'expliquent les auteurs, les rôles de la direction des ressources humaines sont souvent personnifiés dans les écrits (comme dans le modèle de Dave Ulrich que nous verrons un peu plus loin), mais cela ne signifie pas pour autant qu'un professionnel en ressources humaines est appelé à en jouer seulement un. De fait, il en joue plusieurs dans le cadre de son emploi. *En somme, [c'est] l'ensemble des rôles individuels joués par une collectivité de professionnels en ressources humaines [qui] définit les rôles d'une direction des ressources humaines*²⁰.

Deux modèles des rôles des directions et des professionnels en ressources humaines sont présentés dans les pages qui suivent. Ils peuvent servir d'outils de réflexion faciles à utiliser, tant par le management que par les collectivités des ressources humaines. Ce sont les modèles de Dave Ulrich (1997) et de Thierry Wils et ses collègues (2000)²¹.

C.3.1 Le modèle de Dave Ulrich

Un rapport récent produit par les Nations unies²² sur la gestion stratégique des ressources humaines dans les administrations publiques révèle que les directions des ressources humaines y jouent encore un rôle restrictif, bureaucratique et réactif et qu'elles sont confinées dans des activités routinières de recrutement et de gestion de la paie. Elles n'ont pas non plus d'influence réelle sur les décisions stratégiques ayant trait à la gestion des organisations et des employés. Ce rapport propose un modèle qui devrait permettre à la fonction ressources humaines des administrations publiques de contribuer à la stratégie organisationnelle et d'atteindre ses objectifs prioritaires : celui de Dave Ulrich.

Le cadre intégrateur de Dave Ulrich permet d'analyser l'évolution des rôles non seulement des directions et des professionnels en ressources humaines, mais aussi de la fonction ressources humaines²³. En outre, le chercheur soutient que, pour être en mesure de créer de la valeur et de remplir leurs engagements, les professionnels en ressources humaines doivent d'abord s'attarder non pas aux activités de ressources humaines, mais plutôt à la détermination des biens livrables, résultats de ces activités.

20. *Ibid.*

21. Il est à noter que le texte publié dans la Revue *Gestion* (2006) a été publié en premier lieu dans *Gestion*, vol. 24, n° 4, hiver 2000, p. 20-33. Pour les fins de la présente partie de cet ouvrage, nous utilisons la Revue *Gestion* (2006).

22. United Nations. *Department of Economic and Social Affairs* (2005, p. 77-79).

23. Jossierand, E.J. et S.T. Teo (2004, p. 38).

Les **quatre rôles clés des directions des ressources humaines** sont définis à l'aide de *deux axes* qui représentent d'une part la focalisation/espace temps et, d'autre part, les activités des professionnels en ressources humaines. La *focalisation/espace temps* varie d'opérationnelle/à court terme à stratégique/à long terme. Les *activités* varient de la gestion des processus à la gestion des personnes.

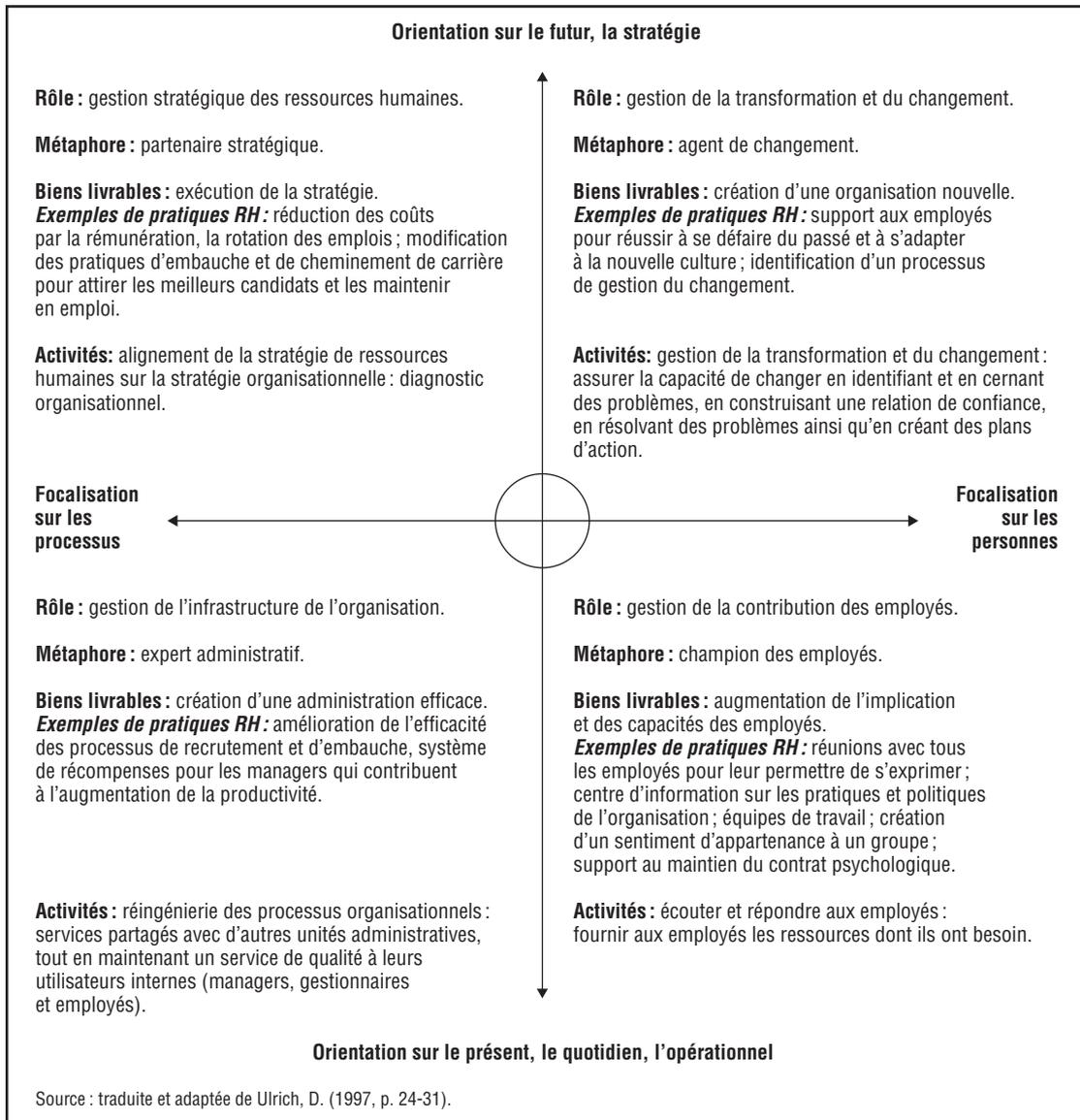
La *dimension stratégique* est déclinée en deux rôles: celui d'agent de changement et celui de partenaire stratégique. Le **rôle d'agent de changement** interpelle les professionnels en ressources humaines pour le développement d'une capacité d'adaptation et de changement au niveau organisationnel. En tant qu'agents de changement, ils sont appelés à tenir compte à la fois du passé et de l'avenir et, en ce sens, ils doivent prendre les moyens pour harmoniser les valeurs traditionnelles et les nouveaux comportements souhaités pour conserver ou développer le caractère concurrentiel de l'organisation. Le **rôle de partenaire stratégique** est celui qui permet de participer à la définition de la stratégie de ressources humaines et à son alignement avec la stratégie organisationnelle. Les professionnels en ressources humaines deviennent des partenaires stratégiques lorsqu'ils traduisent la stratégie en action et qu'ils élaborent des pratiques de gestion des ressources humaines congruentes à la stratégie organisationnelle.

La *dimension opérationnelle traditionnelle* de gestion des ressources humaines est aussi déclinée en deux rôles, celui d'expert administratif et celui de champion des employés. Le **rôle d'expert administratif** correspond aux activités liées aux processus de ressources humaines tels que la réduction des effectifs et la qualité des services aux clients. Les professionnels en ressources humaines tentent d'éviter les coûts inutiles et de trouver des façons de mieux faire les choses. Le **rôle de champion des employés** correspond à la prise en charge des préoccupations quotidiennes et individuelles des employés, comme leurs besoins d'épanouissement et d'écoute. Les professionnels en ressources humaines passent du temps avec les employés et encouragent les gestionnaires à faire de même. Lorsque les champions des employés comprennent les besoins des employés et s'assurent d'y répondre, la contribution de ces derniers à l'organisation augmente. Cette contribution est essentielle à la survie de toute organisation: capacité de changement, respect des attentes des clients, augmentation de la performance organisationnelle, etc.

Comme le révèle l'information contenue dans la figure C.2, Ulrich a non seulement identifié des rôles, mais aussi des métaphores, des biens livrables et des activités en ressources humaines qui découlent de chacun de ces rôles. Selon lui, chaque client interne a ses propres attentes face aux professionnels en ressources humaines: la direction attend un partenaire stratégique; la hiérarchie attend un agent de changement; l'employé attend un champion de la motivation; tous les trois attendent un professionnel opérationnel efficace.

Figure C.2

Les rôles des professionnels en ressources humaines de Ulrich (1997)



Ulrich a également précisé les **compétences clés** que doivent désormais posséder les **professionnels en ressources humaines** :

- la **crédibilité**, qui leur permet d'exprimer et de faire valoir leur point de vue : jugement, consistance, respect des engagements, relations interpersonnelles, intégrité, confidentialité, concentration sur les problèmes clés ;
- la **capacité d'agir comme agent de changement**, qui leur permet d'atteindre les objectifs des ressources humaines et de l'organisation : créativité, résolution de problèmes, innovation et transformation, réseau d'influence, charisme ;
- la **connaissance de l'organisation**, qui leur permet de faire partie de l'équipe de direction et d'y être acceptés : capacités financières, stratégiques et technologiques de l'organisation ;
- la **connaissance des pratiques de gestion des ressources humaines**, qui leur permet de contribuer à l'efficacité organisationnelle, d'être considérés comme des experts : recrutement, développement des compétences, systèmes de récompenses, planification des ressources humaines, etc.

C.3.2 Le modèle de Thierry Wils et ses collègues

Le modèle de ces auteurs est présenté à l'aide d'une métaphore, **la maison des rôles et des compétences** qui comprend des fondations qui regroupent les besoins en gestion des ressources humaines, des rôles et des compétences sur trois niveaux, ainsi qu'un grenier de réalisations des attentes en ressources humaines. Le tableau C.1 présente un résumé du modèle de ces auteurs, défini plus en détail dans les pages qui suivent.

La maison des rôles

Selon ce modèle, les acteurs de toute organisation ont des **besoins** en matière de gestion des ressources humaines qu'ils expriment sous forme de trois **attentes** vis-à-vis de leur direction des ressources humaines, qui y répond en jouant trois **rôles** différents²⁴ :

1. des attentes de cohérence qui proviennent d'un besoin d'alignement sur le plan organisationnel, auxquelles la direction des ressources humaines répond en jouant un rôle d'architecte ;

24. Le terme singulier **rôle** est utilisé pour désigner un **rôle générique** d'une direction des ressources humaines, qui se prolonge au niveau individuel par un ensemble de **rôles spécifiques** associés à un type donné d'attentes (Wils, T. *et al.*, 2006, p. 587). Ces types de rôles seront examinés plus en détail plus loin dans cette section.

2. des attentes de professionnalisme qui proviennent d'un besoin de soutien logistique sur le plan fonctionnel, auxquelles la direction des ressources humaines répond en jouant un rôle d'expert en intendance;
3. des attentes d'intervention professionnelle qui proviennent d'un besoin de service sur le plan interpersonnel, auxquelles la direction des ressources humaines répond en jouant un rôle de catalyseur.

Le rôle générique d'architecte

Ce rôle est considéré comme le rôle de base parce qu'il définit la raison d'être d'une direction des ressources humaines en précisant les défis qu'il faudra relever, *les choses à faire*. Il s'agit donc du rez-de-chaussée de la maison des rôles. Traditionnellement, le rôle d'architecte était confiné à celui de sapeur-pompier, gardien de l'efficacité interne et axé sur les besoins opérationnels et la nécessité de réagir aux problèmes; il se limitait donc à répondre à des attentes ponctuelles du management, souvent pour gérer des crises de nature surtout opérationnelles. Ce rôle produisait peu de valeur ajoutée en ce sens qu'il s'intéressait surtout à la cohérence interne entre les systèmes et au contrôle bureaucratique des règles et politiques (et non à la cohérence externe entre l'organisation et son environnement). Revenant à la métaphore, *l'architecte traditionnel est plus intéressé par l'optimisation de l'espace interne d'une maison que par l'harmonisation de la maison avec son environnement*²⁵. C'est d'ailleurs ce rôle qui a contribué à la remise en question des services traditionnels de personnel qui, de l'avis de plusieurs chercheurs et praticiens, servaient plus leurs propres intérêts que ceux de l'organisation.

Le nouveau rôle d'architecte permet aux directions des ressources humaines de s'attaquer à la relation entre les ressources humaines et les grands défis découlant des questions d'alignement ou de cohérence vis-à-vis de la stratégie organisationnelle. Il s'agit donc d'un rôle stratégique, officiellement reconnu dans les écrits à partir des années 1980. Il s'agit d'un rôle d'architecte stratégique²⁶ dans la mesure où il est défini par des attentes face aux défis organisationnels, qu'il reflète la nécessité de répondre aux besoins d'efficacité externe et qu'il est en mesure d'ajouter de la valeur à l'organisation, bref d'améliorer sa compétitivité. *L'architecte [stratégique] doit se soucier tant de l'harmonisation interne que de l'intégration de la maison dans son milieu*²⁷. Ce rôle est donc transformé en profondeur.

25. Wils, T. *et al.* (2006, p. 587).

26. La raison d'être du rôle stratégique est d'aider l'organisation à assurer sa survie face aux défis de l'environnement externe, mais ce rôle ne se substitue pas au rôle opérationnel. Au contraire, il permet de jouer différemment ce rôle opérationnel en étant plus proactif, même dans la gestion des opérations (Wils, T. *et al.*, 2006, p. 590).

27. *Op. cit.*, p. 590.

Le rôle générique d'expert en intendance

Ce rôle se situe au premier étage de la maison des rôles parce qu'il repose sur les besoins d'alignement et sur le rôle d'architecte (rez-de-chaussée)²⁸. Il s'agit d'un soutien fonctionnel aux clients fondé sur la gestion de la qualité du soutien logistique: qualité des produits, des systèmes et des expertises. Bref, il s'agit de faire preuve de professionnalisme.

Traditionnellement, ce rôle était limité à celui de *technicien* parce qu'il se résumait à mettre en œuvre des outils, comme l'administration des conventions collectives, l'utilisation de techniques de sélection, le recours à des formulaires et la gestion des dossiers. Ce rôle comprenait des tâches routinières et peu valorisantes, et apportait peu de valeur à l'organisation dans la mesure où il était détaché des enjeux importants et assumé sans professionnalisme puisqu'il se limitait à utiliser un éventail de techniques pour résoudre un problème.

Aujourd'hui, le rôle d'expert technique se transforme graduellement en expert professionnel qui maîtrise un éventail de compétences. L'expert professionnel est plus analytique et plus axé sur la résolution de problème que l'expert technique: il dessine, implante et gère des systèmes complexes comme celui de la gestion des carrières par opposition à des systèmes simples comme celui de la gestion de la paie; il fournit l'information dont les acteurs ont besoin pour la prise de décision. En outre, le rôle d'expert en intendance²⁹ peut être joué beaucoup plus efficacement lorsqu'on met à sa disposition de nouvelles technologies de l'information. Il semble que les rôles spécifiques attendus de la part de l'expert en intendance dans les organisations publiques du XXI^e siècle soient les suivants³⁰: rôle de gestionnaire de l'information (analyse des environnements externe et interne, diffuseur d'information); rôle de *designer* de systèmes (expert en produits de qualité, expert en programmes); rôle de gardien des valeurs (éthique); rôle de gardien de la qualité en gestion des ressources humaines; rôle d'évaluateur de l'efficacité organisationnelle.

Le rôle générique de catalyseur

Une direction des ressources humaines stratégique et efficace ne peut plus se contenter d'offrir un soutien logistique de qualité (rôle d'expert en intendance). Elle doit aussi jouer un rôle de catalyseur, lequel consiste à définir une relation avec ses principaux clients (management, gestionnaires, employés). *Ce rôle se situe au 2^e et dernier étage de la maison des rôles, au cœur des relations entre les acteurs d'une organisation en matière de gestion des ressources humaines³¹: relations entre les employés et les gestionnaires, entre les employés et le management, entre*

28. *Ibid.*

29. Précisons que l'apport de ce rôle diffère du service offert aux clients: le soutien logistique se situe en amont du service aux clients dans le sens où il s'agit d'un soutien parallèle qui ne demande pas de contacts directs avec le client et ne répond pas forcément à ses besoins immédiats (*op. cit.*).

30. Wils, T. (1999), cité par Wils, T. *et al.* (2006, p. 591).

31. *Op. cit.*, p. 592.

les employés et la direction des ressources humaines, entre les gestionnaires et le management, entre les gestionnaires et la direction des ressources humaines et entre le management et la direction des ressources humaines. *Il s'agit d'un rôle fondamental car une direction des ressources humaines ne saurait survivre si elle se coupait de ses clients ou, pire encore, si elle entrait en conflit avec eux*³². Les attentes d'intervention professionnelle se font sentir tant en situation de conflit que dans la gestion quotidienne. Ce rôle permet de bâtir des relations de confiance et d'obtenir en retour la confiance des autres acteurs.

Traditionnellement, ce rôle a consisté en un rôle de conseiller auprès des gestionnaires (p. ex., pour interpréter une clause de convention collective) et un rôle social auprès des employés (p. ex., pour organiser des fêtes). Il ne créait pas de valeur ajoutée pour l'organisation, ce rôle étant plutôt considéré comme limité et servile.

Le nouveau rôle de catalyseur en est un plus actif de consultant interne qui amène la direction des ressources humaines à travailler de concert avec les gestionnaires et à utiliser ses compétences pour les aider à résoudre des problèmes, du début (identification du besoin) à la fin (suivi de l'intervention professionnelle). Les rôles spécifiques sont ici ceux de consultant interne et d'accompagnateur. En outre, *le gestionnaire est de plus en plus considéré par la direction des ressources humaines comme un « client interne », et ce, dans le but de bien faire comprendre aux professionnels en ressources humaines que les interactions avec le gestionnaire doivent être envisagées comme des collaborations permettant de mieux servir les clients dits « externes »*³³. Pour ce qui est du rôle social, il a aussi évolué vers celui beaucoup plus actif de *champion des employés* de Dave Ulrich.

Ce nouveau rôle est délicat dans la mesure où la direction des ressources humaines doit souvent concilier des intérêts divergents entre, par exemple, un employé et son gestionnaire. Les rôles spécifiques sont ici ceux de conciliateur et d'arbitre. En outre, ce rôle peut inclure d'autres types de relations avec des clients externes comme les organismes gouvernementaux (p. ex., les organismes centraux pour les conditions de travail des cadres), les universités (p. ex., pour développer des programmes de formation sur mesure) et les associations professionnelles (p. ex., pour promouvoir la professionnalisation des ressources humaines).

La maison des compétences

Wils et ses collègues rappellent d'abord qu'une compétence est généralement définie par des savoirs (connaissances), des savoir-faire (habiletés) et des savoir-être (attitudes et comportements). Ils soutiennent ensuite que la transformation des rôles des professionnels en ressources humaines mène nécessairement à celle des leurs compétences, lesquelles deviennent spécifiques à chacun de leurs rôles³⁴.

32. *Ibid.*

33. Wils, T. *et al.* (2006, p. 592-593).

34. *Op. cit.*, p. 598-602.

Revenant à la métaphore de la maison, ils identifient les **compétences générales** qui se distinguent en compétences génériques et quasi génériques³⁵. Les **compétences génériques** sont celles possédées par l'ensemble des professionnels de la collectivité des ressources humaines, peu importe le secteur économique, l'organisation, la position dans l'organisation (agent ou directeur) ou le profil de carrière (spécialiste, généraliste, responsable d'une direction). Il existe trois groupes de compétences génériques :

- les compétences liées à l'intégrité personnelle : sens de l'éthique, bon jugement, normes de qualité ;
- les compétences ayant trait aux qualités personnelles : confiance en soi, enthousiasme, initiative ;
- les compétences relatives au travail d'équipe : écoute, communication, relations interpersonnelles, coopération, dynamisme.

Les **compétences quasi génériques** sont communes à plusieurs rôles, comme les compétences liées à l'influence, à l'orientation-client, à la créativité, à l'utilisation des ressources. Enfin, les auteurs rappellent que les organisations risquent de faire fausse route en exigeant de leurs professionnels en gestion des ressources humaines des compétences générales sans les adapter à leur contexte organisationnel, et que, lorsqu'elles sont adaptées, ces compétences deviennent uniques ou organiques.

Par ailleurs, certaines **compétences** sont **spécifiques** à un rôle majeur, comme des connaissances approfondies en stratégies d'affaires pour jouer certains rôles spécifiques d'architecte comme celui de stratège organisationnel, ou des connaissances en informatique pour jouer des rôles spécifiques d'expert en intendance comme celui de diffuseur d'information, ou encore des connaissances en développement organisationnel pour jouer des rôles spécifiques de catalyseur comme celui de consultant interne.

Le modèle théorique des compétences de Wils et ses collègues s'apparente à celles définies dans des études empiriques antérieures, notamment celles de Ulrich et ses collègues³⁶. Ainsi, les compétences d'affaires (connaissance de l'organisation, du domaine des affaires) touchent le rôle d'architecte, les compétences fonctionnelles (expertise en ressources humaines), le rôle d'expert en intendance, et les compétences d'interaction (incluant les compétences en adaptation au changement et en services aux clients) touchent le rôle de catalyseur.

Wils et ses collègues concluent qu'il reste encore beaucoup à faire dans la définition des compétences spécifiques et surtout organiques comme celles uniques au milieu de la fonction publique. En outre, les rôles sont de plus en

35. **Compétences génériques** : traduction de *core competencies*. **Compétences quasi génériques** : traduction de *leverage competencies*. **Compétences spécifiques à un rôle** : traduction de *role-specific competencies* (*ibid.*, p. 599-600).

36. Ulrich, D. et al. (1995).

plus variés et complexes, difficiles à intégrer à cause de leurs incohérences : ils sont souvent mal compris par les directions des ressources humaines qui n'en perçoivent pas les éléments complémentaires en raison de leur interdépendance. Et la hiérarchie des rôles génériques n'est pas toujours respectée : le rôle d'expert en intendance (rôle fonctionnel) doit être modelé sur le rôle d'architecte (rôle organisationnel) et le rôle de catalyseur (rôle d'interaction), en fonction des deux premiers. De fait, comme l'expliquent Wils et ses collègues, il serait illogique de compter sur des professionnels qui se considèrent comme des techniciens pour assumer le rôle d'architectes stratégiques, ou encore de leur demander de jouer le rôle de consultants internes (nouveau rôle de catalyseurs actifs) s'ils ne peuvent pas exercer un jugement professionnel au-delà de la simple application de techniques (rôle d'experts en intendance technique) et sans connaître l'orientation stratégique de l'organisation (rôle traditionnel d'architecte).

Tableau C.1

La maison des rôles et des compétences de Wils et ses collègues (2000)

Réalisation des attentes en ressources humaines		
	Compétences spécifiques (uniques à un rôle)	Compétences générales
2^e étage	Rôle de catalyseur Rôle passif vers rôle actif de « champion des relations avec les clients »	Génériques (communes à tous les rôles) OU Quasi génériques (communes à plusieurs rôles)
1^{er} étage	Rôle d'expert en intendance Technicien ou amateur vers professionnel/professionnalisme	
Rez-de-chaussée	Rôle d'architecte Opérationnel et réactif vers opérationnel et stratégique	
Besoins en gestion des ressources humaines		

Source : adapté de Wils, T. *et al.* (2006, p. 588, 599).

C.4

LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES, DES EMPLOYEURS DE CHOIX ?

Conscientes que la gestion des ressources humaines est le moyen le plus puissant mais aussi le moins apprécié d'atteindre leurs objectifs stratégiques, les administrations publiques lui accordent graduellement plus d'importance. Certaines d'entre elles s'appliquent même à agir de façon à être perçues comme des employeurs de choix par les demandeurs d'emplois³⁷.

37. United Nations. Department of Economic and Social Affairs (2005, p. 28).

C.4.1 La réputation des administrations publiques

Selon le rapport des Nations unies de 2005 sur la gestion dans les administrations publiques, souvent les plus grands employeurs d'un marché du travail donné, ces organisations doivent élever leurs standards en matière de gestion des ressources humaines, par exemple en optimisant les conditions de travail des employés et en s'assurant que les meilleurs candidats de tous les groupes sociaux sont sollicités³⁸.

La **gestion de la réputation et de la capacité d'attraction** pour les meilleurs candidats devient donc un élément clé de la stratégie de ressources humaines des administrations publiques. Les suggestions de certains chercheurs à cet égard sont d'ailleurs intéressantes³⁹.

La **réputation** est définie comme la représentation que l'on se fait de l'**attraction globale** d'une organisation, comparativement à l'attraction d'organisations concurrentes. En général, la réputation est influencée par des facteurs tels que la performance financière, la taille de l'organisation, la couverture médiatique, les dépenses publicitaires et le type d'industrie ou le secteur d'activité. Théoriquement, une bonne réputation constitue une richesse intangible de l'organisation. En outre, la **théorie de l'identité sociale** et la **théorie des signaux**⁴⁰ permettent de comprendre pourquoi les candidats s'intéressent à la réputation des organisations et sont plus attirés par celles qui ont une réputation positive plutôt que négative. D'ailleurs, il semble que les organisations qui ont une bonne réputation attirent non seulement plus de candidats, mais réussissent également à sélectionner les meilleurs.

38. *Op. cit.*, p. 28.

39. Voir Turban, D.B. et D.W. Greening (1996); Turban, D.B. et D.M. Cable (2003).

40. La **théorie de l'identité sociale** suggère que les individus se catégorisent eux-mêmes dans des groupes sociaux (Turban, D.B. et D.W. Greening, 1996, p. 660; Turban, D.B. et D.M. Cable, 2003, p. 2). Les **théories de l'identité sociale et de l'autocatégorisation** ont fourni des explications nouvelles sur les comportements interpersonnels et les comportements intergroupes. L'**attraction sociale** est déterminée par les caractéristiques prototypes des membres du groupe d'appartenance (attributs et comportements stéréotypiques de la catégorie sociale) et dépend de l'identification au groupe. Il ne s'agit pas d'une attraction envers une personne unique, mais à l'égard d'un prototype de groupe, c'est-à-dire d'un individu défini comme un bon représentant de la catégorie sociale d'appartenance. L'**attraction personnelle** est déterminée par les caractéristiques personnelles de chaque individu (personnalité, âge, sexe, similitude d'attitudes, valeurs) et ne dépend pas de l'identification au groupe. C'est pourquoi, selon la **théorie de l'identité sociale**, les attitudes envers autrui pourraient rapidement changer selon la position comme membre d'un groupe social (identité sociale) ou comme individu unique (identité personnelle) (Michinov, E. et J.-M. Monteil, 2003). Selon la **théorie des signaux**, la réputation de l'organisation peut influencer les décisions des candidats parce que ces derniers n'ont pas toute l'information sur l'organisation et qu'ils interprètent l'information disponible comme des signaux sur les conditions de travail qui y sont offertes (Turban, D.B. et D.M. Cable, 2003, p. 3).

Encadré C.3

Les compétences des professionnels en ressources humaines selon Graddick-Weir

Compétences RH	Résultats des recherches	Application à un marché très compétitif
Connaissance de l'organisation	Comprendre les capacités financières, stratégiques, technologiques et organisationnelles.	Focaliser sans relâche sur les aspects financiers, comprendre les besoins des clients et démontrer un sens aigu des affaires.
Livraison de pratiques de gestion des ressources humaines	Habilité à utiliser des pratiques de ressources humaines actuelles et innovatrices. Maîtriser la théorie des ressources humaines et l'adapter à des situations uniques.	Démontrer de la flexibilité et de l'agilité en adaptant rapidement des pratiques et politiques innovatrices pour répondre aux besoins changeants de l'organisation.
Gestion du changement	Habilité à diagnostiquer des problèmes, à développer des relations, à développer une vision, à résoudre des problèmes, à définir des buts.	Accélérer la vitesse d'implantation des changements à grande échelle alignés avec des stratégies d'affaires dynamiques.
Gestion de la culture	Agir comme des gardiens de la culture – champions de la transformation culturelle et renforcement des comportements souhaités.	Préserver les valeurs clés tout en soutenant l'adoption de nouvelles politiques et pratiques et d'attributs culturels pour répondre aux dynamiques changeantes du marché du travail.
Crédibilité personnelle	Vivre les valeurs, établir des relations construites sur la confiance, et avoir des opinions.	Démontrer une habileté de gagnant dans un environnement compétitif tout en maintenant l'intégrité, la candeur, la loyauté, la confiance et le courage.
Gestion de la performance stratégique des ressources humaines	Orchestrer l'implantation des stratégies de l'organisation à l'aide de systèmes de mesure de performance équilibrés.	Développer des compétences métriques pour quantifier l'impact des initiatives et des stratégies de ressources humaines sur la livraison de résultats tangibles qui contribuent aux résultats financiers.

Source : traduit de Graddick-Weir, M.M. (2005, p. 75-76).

C.4.1.1 La réputation de la fonction publique du Canada à l'extérieur

Selon une étude des Nations unies⁴¹, la fonction publique du Canada a connu une détérioration graduelle de sa réputation d'employeur de choix, ce qui rend ses activités de recrutement plus difficiles que par le passé. Jusqu'à récemment, l'absence d'une législation sur les principes de la non-partisanerie et du mérite aurait été à l'origine de cette réputation. Cette situation aurait donné lieu à un régime de sélection axé sur des processus trop lourds qui auraient contribué à réduire la capacité de la fonction publique à recruter et à accorder des promotions de façon efficace.

Toutefois, la nouvelle *Loi sur la modernisation de la fonction publique* adoptée en 2003 a apporté, selon cette étude, les plus grands changements en matière de gestion des ressources humaines dans la fonction publique canadienne depuis environ trente-cinq ans, et devrait participer à la renaissance de sa réputation d'employeur de choix. Pour y arriver, le gouvernement fédéral du Canada et les organisations publiques qui le composent doivent relever plusieurs défis relatifs à un marché de plus en plus compétitif, à des changements démographiques liés à l'âge et à la représentation de la société, à la nécessité d'investir dans le développement des compétences des employés, à l'amélioration des relations du travail et à la responsabilisation des gestionnaires.

C.4.1.2 La réputation de la fonction publique du Canada de l'intérieur

L'étude de Larson et Zussman

L'étude que Larson et Zussman ont faite en 2006⁴² auprès de récentes recrues révèle que les nouveaux employés à des postes de cadres supérieurs perçoivent plusieurs lacunes dans le système de gestion de la fonction publique du Canada. Les participants à l'enquête venaient du secteur privé, d'organisations bénévoles ou à but non lucratif et de divers gouvernements provinciaux. Ils ont été divisés en trois groupes : 1) ceux qui ont joint les rangs de la fonction publique canadienne dans la ferme intention de retourner dans leur organisation d'origine à l'intérieur d'une période d'une à trois années. Ils se perçoivent eux-mêmes comme des *visiteurs* et leur plus grande stimulation était d'y trouver un travail significatif. Certains d'entre eux ont déchanté lorsqu'ils ont réalisé qu'il leur faudrait plusieurs mois pour comprendre le jargon de la fonction publique et faire enfin partie du *clergé* des cadres supérieurs. 2) Ceux qui ont été *invités* par les hauts placés de la fonction publique parce qu'ils pouvaient offrir des compétences particulières. Cela signifie qu'ils avaient automatiquement un mentor, qu'ils avaient été recrutés pour s'acquitter de tâches spécifiques et que les défis qu'ils devaient relever étaient relativement clairs. Mais ces *étrangers* n'ont pas

41. United Nations. Department of Economic and Social Affairs (2005, p. 72).

42. Larson, P. et D. Zussman (2006). Précisons que si ces résultats sont présentés par les chercheurs avec conviction, il faut néanmoins les interpréter avec prudence puisque l'échantillon ne comprenait que trente participants.

toujours été bienvenus, particulièrement par ceux qui estimaient trouver en eux des rivaux. Dans certains cas, le mentor a été transféré, ce qui créa une situation difficile pour ces recrues. Et 3) ceux qui ont été embauchés selon le processus des concours de la fonction publique fédérale afin d'y faire carrière. En somme, la route empruntée pour joindre les rangs des fonctionnaires fédéraux a été fonction des aspirations de carrière de chaque participant à l'enquête. De façon générale, la plupart des nouveaux cadres supérieurs se sont dits contents d'avoir été recrutés et stimulés par la possibilité de contribuer au bien-être de la société canadienne. Toutefois, de nombreuses frustrations ont été révélées.

Pour ce qui est de la **culture managérielle**, les recrues ont été sévères à l'endroit du système de gestion actuel. Ils le considèrent comme hiérarchique, bureaucratique et lent. Mais leur principale critique est, de l'avis des chercheurs, plus fondamentale: ils estiment que le système de management focalise trop sur les retombées potentielles d'une bonne politique et ne prête pas suffisamment attention à la bonne gestion. Par exemple, il semble qu'un sous-système majeur comme celui de la gestion financière ne fournisse pas l'information nécessaire à la prise de décision dans des délais adéquats. Les recrues ont également pointé du doigt l'obsession à suivre les règlements couplée à une absence de préoccupation pour les résultats, l'étendue de la hiérarchie qui ralentit le libre flux de l'information et la prise de décision, l'absence de données utilisables et de renseignements à jour sur les coûts et les impacts des projets, le niveau de bureaucratisation qui réprime toute initiative et mène au découragement et au désespoir. À titre d'exemple, le système de gestion des ressources humaines est perçu par les recrues comme une relique de l'époque byzantine, la fonction ressources humaines semble déconnectée de la réalité des ministères et ressemble à un château fort qui se soucie plus de se conformer aux règlements que de fournir du support aux cadres supérieurs qui doivent rendre des comptes à leur ministre. Les recrues ont également relevé, entre autres, le paradoxe des managers qui passent un temps fou sur les processus de ressources humaines, sans valoriser ni encourager la gestion des ressources humaines. Les recrues ont également noté que les hauts fonctionnaires vivent dans un système caractérisé par la peur de donner leur opinion avant d'avoir vérifié de quel côté vient le vent, et ce, malgré leur sécurité d'emploi et la protection dont ils jouissent contre l'interférence des élus ou les pratiques de management injustes. Finalement, les recrues ont mentionné que la fonction publique fédérale n'accordait pas le même sens au temps que les entreprises privées et bénévoles. Les cadres supérieurs agiraient comme si leur personnel était une *ressource gratuite* et comme si le temps de leurs clients avait peu d'importance; par exemple, les réunions commenceraient souvent en retard et s'étireraient inutilement, certains individus ne devraient pas y être admis, et d'autres n'y assisteraient que physiquement. Bref, comme le disait un participant à l'enquête, *les processus sont longs et improductifs, mais les individus ne s'attendent pas à ce qu'il y ait des résultats concrets. Ainsi les processus eux-mêmes deviennent la tâche à accomplir.*

Par ailleurs, nous avons déjà souligné, dans le premier chapitre sur l'environnement, que la fonction publique canadienne est l'organisation la plus grande et la plus dispersée géographiquement au Canada.

Mais, en même temps, elle agit dans un *bocal à poissons* où chaque décision est susceptible de faire la une des journaux et est prise sous les contraintes du système de Westminster qui amène les hauts fonctionnaires à donner leur avis aux politiciens et à exécuter ensuite leurs décisions, qu'ils soient d'accord ou non avec celles-ci. Il n'est donc pas surprenant que les recrues se sentent souvent déboussolées et prennent un certain temps à s'ajuster à leur nouvel environnement de travail. En réalité, certaines recrues ne s'y habituent jamais.

Au sujet des **conditions de travail**, les cadres supérieurs qui ont participé à l'enquête ont soulevé plusieurs contraintes : la disparité salariale entre les cadres supérieurs des secteurs privé et public est réelle, le nombre d'heures de travail est plus élevé dans le secteur public que dans les autres secteurs et les hauts fonctionnaires sont sujets à l'influence du politique et à la critique constante des médias. Il est surprenant mais réconfortant de voir que, malgré cela, tant de Canadiens qualifiés ont accepté de tels contrats psychologiques. Les autres contraintes concernent l'isolement d'Ottawa des plus grands centres canadiens comme Toronto, Montréal, Vancouver et Calgary, la nécessité de travailler dans les deux langues officielles et la possibilité de conflits d'intérêts à cause de la difficulté de se distancier de l'organisation d'origine.

Par ailleurs, des observations ont aussi été notées sur le **processus de recrutement des cadres supérieurs**. Tout d'abord, les recrues estiment que leur recrutement devrait relever de la responsabilité des cadres supérieurs, et non être déléguée au département des ressources humaines. Mais il semble qu'on ne demande pas à ces cadres de participer activement au recrutement et qu'ils aient eux-mêmes l'impression de n'avoir aucune autorité en la matière. De plus, il semble que les fonctionnaires n'accordent pas d'attention à ceux qui quittent la fonction publique. En outre, aucun **programme d'orientation** ne vient soutenir les recrues au moment de leur entrée en fonction et aucun programme de mentorat n'est officiellement mis en place. Résultat : les nouveaux hauts fonctionnaires doivent apprendre leur travail sans support et créer eux-mêmes leurs réseaux, souvent sans beaucoup de succès. Les recrues non bilingues ont aussi mentionné la difficulté associée à la nécessité de travailler dans les deux langues officielles, car elles ne trouvent pas le temps de suivre les cours de langue auxquels on s'attend qu'elles assistent.

Le sondage 2005 de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRH)

Le sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) a été conçu pour évaluer l'opinion des fonctionnaires sur des sujets divers comme l'état de santé de la fonction publique, des institutions fédérales et des unités de travail⁴³. Il a été effectué une troisième fois en 2005 : 106 495 des 180 000 employés interrogés

43. Pour les résultats détaillés de ce sondage, consultez <www.hrma-aghr.gc.ca/survey-sondage/2005/results-resultats/00//result-f.htm#heading04>. Notons que l'AGRH est maintenant l'Agence de la fonction publique du Canada (AFPC) (<www.psagency-agencefp.gc.ca>).

ont rempli le questionnaire, soit un taux de réponse de près de 60 %, le plus élevé des trois sondages menés jusqu'alors⁴⁴. La fiabilité due au nombre de répondants inspire confiance et leur profil est représentatif de la population des fonctionnaires.

Il serait trop long de rapporter les résultats de chacun des thèmes abordés dans le SAFF. Nous nous concentrerons donc ici sur ceux qui nous semblent plus intéressants eu égard aux éléments constitutifs du contrat psychologique que nous avons abordés dans ce volume⁴⁵.

D'entrée de jeu, voici des résultats réconfortants puisque 90 % des répondants disent ressentir une fierté du travail accompli et 96 % être fermement déterminés à contribuer au succès de leur organisation. Une bonne majorité de répondants (82 %) considèrent que leur organisation est un endroit où il fait bon travailler. **En somme, les fonctionnaires semblent attachés à leur travail et à leur organisation.**

Par rapport aux **conditions générales du travail**, bon nombre de répondants estiment qu'il faut faire autant ou plus avec moins de ressources (43 %), que l'organisation manque de stabilité (41 %), que les priorités changent constamment (40 %), qu'il faut demander trop d'approbations (40 %) et que les délais sont déraisonnables (30 %). Notons que plusieurs ministères venaient de connaître une réorganisation au moment du sondage.

Les résultats concernant le **soutien du supérieur immédiat** ne sont pas négatifs, mais pourraient être meilleurs : 73 % des répondants disent avoir été tenus au courant des questions touchant leur travail, 72 % que leur supérieur immédiat sait reconnaître la qualité de leur travail, 68 % avoir discuté conjointement des résultats à atteindre, et 64 % que leur travail a été évalué en fonction d'objectifs établis. Toutefois, seulement 41 % des répondants estiment avoir un mot à dire dans les décisions et mesures qui touchent leur milieu de travail.

En ce qui concerne le **système d'adaptation à la production** et plus particulièrement le développement de l'employabilité, 74 % des employés disent recevoir la formation dont ils ont besoin pour faire leur travail et 62 % avoir eu la possibilité de se perfectionner et de mettre en pratique les compétences nécessaires à leur avancement professionnel. Mais un employé sur trois (34 %) ne partage pas cette opinion. Les facteurs considérés comme nuisibles à l'avancement sont le manque d'accès aux possibilités d'apprentissage (34 %) et aux affectations de perfectionnement (42 %). En somme, seulement 52 % des répondants estiment que leur ministère ou organisme fait tout ce qui est en son pouvoir pour les

44. Le SAFF a été effectué une première fois en 1999, puis une deuxième fois en 2002. Pour une analyse comparée des résultats pour les années 2002 et 2005, consultez le lien Internet indiqué dans la note précédente.

45. Rappelons toutefois que, comme il s'agit de perceptions (donc de subjectivité), toute liste d'éléments constitutifs du contrat psychologique est par définition incomplète, et tout élément du sondage que nous choisissons de ne pas rapporter pourrait constituer un élément du contrat psychologique d'un fonctionnaire ou d'un groupe de fonctionnaires.

appuyer dans leur perfectionnement professionnel. Autrement dit, la formation donnée aux employés est plus susceptible de leur servir dans leur emploi actuel pour obtenir de l'avancement professionnel.

Le **maintien en poste**, la **planification de la relève** et le **renouvellement de l'effectif** sont des enjeux de ressources humaines importants pour la fonction publique. Trente pourcent (30 %) des répondants admettent avoir l'intention de quitter la fonction publique au cours des cinq prochaines années, la retraite étant le principal motif (63 %). Viennent ensuite les motifs relatifs à la santé (39 %), aux obligations familiales (33 %) ainsi qu'aux autres possibilités d'emploi qui arrivent *ex æquo* avec une meilleure utilisation de la formation et des compétences (32 %). Les difficultés en milieu de travail, le transfert, le programme de réaménagement des effectifs, la fin d'un contrat et le retour aux études ont été indiqués comme des motifs de moindre importance que les autres⁴⁶.

En ce qui concerne le **système d'aide aux employés**, la plupart des employés (69 %) disent réussir à concilier leurs besoins personnels, familiaux et professionnels, ce qui signifie que 31 % n'y arrivent que parfois, rarement ou jamais, et 25 % des employés estiment que les conflits entre leurs obligations professionnelles et personnelles ont nui, à des degrés divers, à leur avancement professionnel dans la fonction publique. En outre, 60 % des employés seulement arrivent à terminer les tâches qui leur sont confiées pendant les heures normales de travail et 22 % révèlent avoir été soumis à des pressions pour faire des heures supplémentaires de travail. Mais dans l'ensemble, 87 % des répondants sont satisfaits des modalités de travail (horaire de travail régulier, télétravail, semaine de travail comprimée, etc.).

En ce qui concerne le **système de gouvernance du travail**, seulement un peu plus de la moitié des répondants se disent satisfaits de la façon dont les plaintes informelles sont traitées et réglées dans leur unité de travail, mais près de 33 % s'en disent insatisfaits. En outre, seulement la moitié des répondants jugent pouvoir entreprendre un processus de recours officiel sans crainte de représailles. La *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* est entrée en vigueur en avril 2005. Le prochain sondage devrait offrir des résultats intéressants sur la réussite ou l'échec de l'instauration de relations patronales-syndicales plus constructives.

Finalement, seulement 32 % des répondants estiment que la haute direction a fait des progrès dans la résolution des problèmes soulevés lors du sondage de 2002, et seulement 47 % d'entre eux croient qu'elle fera des efforts pour résoudre ceux qui ont été révélés par le sondage de 2005.

46. Notons que ces motifs ne sont pas mutuellement exclusifs, un fonctionnaire pouvant désirer quitter l'organisation pour plus d'une raison.

C.5 LES MEILLEURES PRATIQUES DE GESTION POUR LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES

Enfin, il existe une panoplie de volumes et de guides managériaux sur les supposées **pratiques de gestion des ressources humaines gagnantes** autour desquelles devrait s'articuler toute réforme de gestion des ressources humaines, que ce soit dans les administrations publiques ou dans les entreprises privées. Bien que l'on soit certain que certaines pratiques de gestion des ressources humaines ont un impact sur l'efficacité organisationnelle, on ignore encore quelles pratiques l'influencent réellement⁴⁷. Néanmoins, les pratiques gagnantes pour les administrations publiques les plus fréquemment citées dans les écrits sont les suivantes : le recrutement ciblé, les méthodes de sélection sophistiquées, la rémunération basée sur la performance, la formation et le développement des employés, la promotion interne, la réduction des statuts différenciés, le partage de l'information, les équipes de travail autogérées, la sécurité d'emploi, la communication individuelle plutôt que collective avec les employés, les horaires de travail flexibles, l'absence de syndicalisation, les programmes qualité, les pratiques de participation et d'expression des employés, les programmes de rémunération élevée basée sur la performance ainsi que l'harmonisation des conditions d'emploi⁴⁸. Il est également démontré que les pratiques de gestion des ressources humaines doivent être alignées sur la stratégie organisationnelle pour avoir un impact réel sur l'efficacité de l'organisation.

Enfin, selon Larson et Zussman⁴⁹, la fonction publique fédérale ne doit pas se préoccuper uniquement de politiques mais aussi de sa capacité de gestion. Pour être réellement reconnue comme la meilleure administration publique au monde, elle doit aussi mettre en place d'excellentes pratiques de gestion qui rivaliseront non seulement avec celles des entreprises privées, mais aussi avec celles des autres pays.

En ce qui a trait au processus de recrutement des cadres supérieurs, les chercheurs font les recommandations suivantes :

- Améliorer le processus de recrutement qui repose aujourd'hui sur les épaules du greffier du Conseil privé et sur les départements de ressources humaines pour qu'il devienne la responsabilité, non seulement des cadres supérieurs, mais aussi des députés.
- Examiner les problématiques des disparités salariales, de la nécessité du bilinguisme et des possibilités de conflits d'intérêts pour éviter que des candidats pouvant apporter une contribution significative ne soient écartés des processus de recrutement.

47. United Nations, Department of Economic and Social Affairs (2005, p. 27).

48. *Op. cit.*, Farnham, D. *et al.* (2005, p. 14).

49. Larson, P. et D. Zussman (2006, p. 11).

- Confier aux recrues un emploi réel qui comporte l'obligation de livrer des résultats réels. Avoir l'impression de perdre son temps n'apporte aucune satisfaction.
- Mettre en place un programme d'orientation d'une durée d'un ou deux jours, adapté aux besoins de chaque recrue. Le contenu du programme pourrait inclure, par exemple, des informations sur la structure et les rôles des organismes centraux, le processus décisionnel du Cabinet, la structure du système de gestion des relations du travail, les relations entre les ministres et les hauts fonctionnaires, les relations avec les partenaires clés, le plan stratégique du département, le processus budgétaire ainsi qu'un suivi sur des sujets d'intérêt avec des personnes ressources spécifiques.
- Pour faciliter l'adaptation des recrues, la création de cohortes de recrues externes qui pourraient se supporter mutuellement et l'octroi d'un budget d'intégration à chaque recrue pour embaucher un *coach* pendant un an (p. ex., un haut fonctionnaire à la retraite).

Mentionnons enfin que les administrations publiques consacrent une bonne partie de leur budget au développement de leurs ressources humaines dans des organismes reconnus comme l'École de la fonction publique (Canada) et l'École nationale d'administration publique (Québec)⁵⁰. Le défi demeure d'obtenir un retour sur les investissements suffisamment élevé!

Selon Farnham et ses collègues⁵¹, les idées et les pratiques de gestion innovatrices ont fait leur bout de chemin dans les administrations publiques, mais à des degrés divers. Elles ont donc plus ou moins influencé les systèmes de gestion des ressources humaines. Selon les chercheurs, les meilleures pratiques sont celles qui ont des implications sur la participation directe des fonctionnaires parce qu'elles influencent positivement la performance au travail et la qualité des services des employés de première ligne; ces pratiques ont aussi des implications sur la participation indirecte des fonctionnaires parce qu'elles affectent les emplois ainsi que la nature et les éléments constitutifs de leurs contrats psychologiques.

Pour une vision plutôt optimiste de l'avenir de la fonction publique fédérale du Canada

Lindquist (2006) trace un portrait positif de l'évolution de la fonction publique fédérale du Canada au cours des vingt dernières années⁵². Eu égard au **recrutement des talents** et à l'**harmonisation des efforts**, le Canada s'est engagé à l'égard d'une fonction publique fondée sur le principe du mérite, non partisane,

50. Pour des informations sur ces deux écoles, voir les sites Internet suivants : <www.myschool-monecole.gc.ca> pour l'École de la fonction publique et <www.enap.quebec.ca> pour l'École nationale d'administration publique.

51. Farnham, D. *et al.* (2005, p. 19).

52. Lindquist, E.A. (2006, p. 68).

professionnelle et diversifiée dont les dirigeants ont été recrutés et formés à l'interne, tout en s'efforçant d'en recruter également dans le secteur privé. Aussi, même si les restructurations des années 1990 ont donné lieu à plusieurs réductions des effectifs, il est toujours possible de faire carrière dans l'administration publique, malgré une bonne proportion d'emplois précaires. En outre, l'auteur est d'avis, comme la majorité des répondants de l'édition 2005 du SAFF, que l'apprentissage est maintenant perçu comme un gage de sécurité d'emploi et de possibilités d'avancement. Toutefois, il affirme sans détour que la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* ne changera rien à la complexité ni aux contraintes du **régime des ressources humaines** administré par les organismes centraux, lesquelles rendent difficile la mise en œuvre de la réforme. En ce qui a trait à l'**apprentissage**, de plus en plus la fonction publique canadienne est décrite comme une institution fondée sur le savoir. Elle a aussi obtenu le support du gouvernement pour renforcer l'apprentissage chez l'ensemble de ses employés, notamment par une politique de formation continue, par une nouvelle École de la fonction publique du Canada (héritière du Centre canadien de gestion) et par le maintien de réseaux internationaux.

Lindquist propose cinq grandes priorités stratégiques pour guider la fonction publique canadienne en tant qu'institution dynamique, respectée et digne de confiance: 1) promouvoir l'apprentissage comme source de mérite pour attirer, former et retenir les meilleurs talents; 2) développer une sensibilité éthique; 3) encourager l'imputabilité et la transparence; 4) recruter, former et maintenir en emploi les cadres, dont une proportion croissante viendra du secteur privé; et 5) promouvoir la fonction publique dont la réputation a récemment été foudroyée par des scandales qui ont anéanti des années d'effort pour la rendre crédible, mesurer son rendement et afficher ses réalisations.

Dans son récent rapport⁵³ au premier ministre, le Greffier du Conseil privé semble au fait des problèmes, des défis et des recommandations décrits par les chercheurs et autres membres de comités consultatifs⁵⁴. Le Greffier y énonce notamment des priorités⁵⁵ du management à court et à moyen terme de la fonction publique fédérale: la planification des ressources humaines (analyse des besoins), le recrutement (externe) et le perfectionnement des employés (à tous les niveaux). L'implantation de systèmes (gestion des ressources humaines) et de processus de soutien (gestion du rendement et de l'image de marque) qui permettront d'atteindre ces objectifs prioritaires complète cet engagement du Chef de la fonction publique canadienne.

53. Canada. Bureau du Conseil privé (2007).

54. Voir notamment le rapport du Comité consultatif nommé par le premier ministre en annexe 3 du rapport du Greffier du Conseil privé (Canada. Bureau du Conseil privé, 2007, p. 43).

55. Canada. Bureau du Conseil privé (2007, p. 20-28).

LOCUTIONS ET MOTS CLÉS

Rôles traditionnels – rôles renouvelés – fonction ressources humaines – direction des ressources humaines – collectivité des ressources humaines – professionnel en ressources humaines – administration publique – employeur de choix – réputation – pratiques de gestion des ressources humaines gagnantes

QUESTIONS DE RÉFLEXION

1. Dans les administrations publiques, la transformation des rôles des directions des ressources humaines est-elle perçue comme une occasion de relever des défis ou comme une menace?
2. Selon vous, les gestionnaires sont-ils prêts (en volonté et en compétences) à assumer les responsabilités qui leur reviennent en matière de gestion des ressources humaines?
3. Le modèle de Dave Ulrich (1997) est-il vraiment transposable dans les administrations publiques? Expliquez votre réponse.
4. Le modèle de Thierry Wils et ses collègues (2000) est-il vraiment transposable dans les administrations publiques? Expliquez votre réponse.
5. Selon vous, les directions des ressources humaines des administrations publiques sont-elles prêtes à assumer ces nouveaux rôles? Les collectivités des ressources humaines? Les gestionnaires?
6. Que pensez-vous des compétences exigées dorénavant de la part des professionnels en ressources humaines? Est-ce réaliste?
7. Êtes-vous en faveur de l'allègement des règles en matière de gestion des ressources humaines dans les administrations publiques pour donner plus d'autonomie aux organisations et à leurs directions des ressources humaines? Expliquez votre point de vue.
8. Percevez-vous les administrations publiques comme des employeurs de choix? Pourquoi?
9. Que pensez-vous des résultats de l'enquête de Larson et Zussman? Correspondent-ils à votre réalité au travail? Est-ce qu'ils corroborent les résultats d'autres enquêtes sur le même sujet? Faites la même analyse pour le SAFF 2005.
10. Selon vous, quelles sont les meilleures pratiques pour faire des administrations publiques des employeurs de choix? Expliquez votre réponse.

LECTURES SUGGÉRÉES

- Canada. École de la fonction publique (2000). *La fonction publique: une organisation apprenante, d'un océan à l'autre: Sur la voie de l'avenir*, Comité sur l'apprentissage et le développement, juin.
- Canada. Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (2005). *Analyse de l'environnement des ressources humaines de la fonction publique du Canada*, <www.tbs-sct.gc.ca>.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*, Boston (MA), Harvard Business School Press.
- Wils, T., C. Labelle et G. Guérin (2006). «Le repositionnement des rôles des professionnels en ressources humaines: impacts sur les compétences et la mobilisation», dans M. Tremblay (dir.), *La mobilisation des personnes au travail. Quoi. Pourquoi. Comment*, *Revue Gestion*, p. 593-607.

ANNEXES

- A. Une typologie des théories de l'apprentissage**
- B. Historique de la communauté de praticiens**
- C. Profils de compétences en gestion**

ANNEXE A

Une typologie des théories de l'apprentissage

Près de 2500 ans de questionnement sur la formation des concepts, la création de la connaissance et la relation entre l'expérience et l'organisation de la pensée ont conduit des chercheurs, qui voulaient apprendre comment l'humain apprend et retient ce qu'il apprend, à émettre de nombreuses théories dont la convergence semble démontrée à la figure A-1.

Comme le représente la figure A-1, un débat historique existe entre les tenants du rationalisme et de l'empirisme, qu'ils soient philosophes, psychologues ou chercheurs de toutes disciplines scientifiques contemporaines. Ce débat inclut une autre argumentation plus spécifique sur la prééminence de l'acquis sur l'inné et sur la domination ou la soumission de l'humain à la nature.

Alors que la dichotomie épistémologique de l'origine de la connaissance se cristallise au ^{XX}^e siècle par l'opposition farouche des constructivistes aux behavioristes, on constate au ^{XXI}^e siècle que tous ces bons chercheurs traitent en fait de divers aspects d'un même problème, certes très complexe. Il semble cependant de plus en plus que l'unification des explications s'accomplit inexorablement, comme nous permet de le constater la convergence des deux branches du modèle de la figure A-1 à l'apparition du cognitivisme. La branche de gauche apporte une explication du modèle valorisant la pensée rationnelle, alors que la branche de droite expose la vision empiriste soutenant que la connaissance origine de l'observation des phénomènes naturels.

La branche rationaliste

La culture occidentale prend ses racines dans la pensée grecque classique, créatrice du rationalisme, qui « [...] postule que le monde est ordonné selon des règles que l'être humain peut appréhender par sa raison¹ ». La méthode scientifique cartésienne et l'approche constructiviste sont issues de cette représentation du monde centrée sur l'être humain.

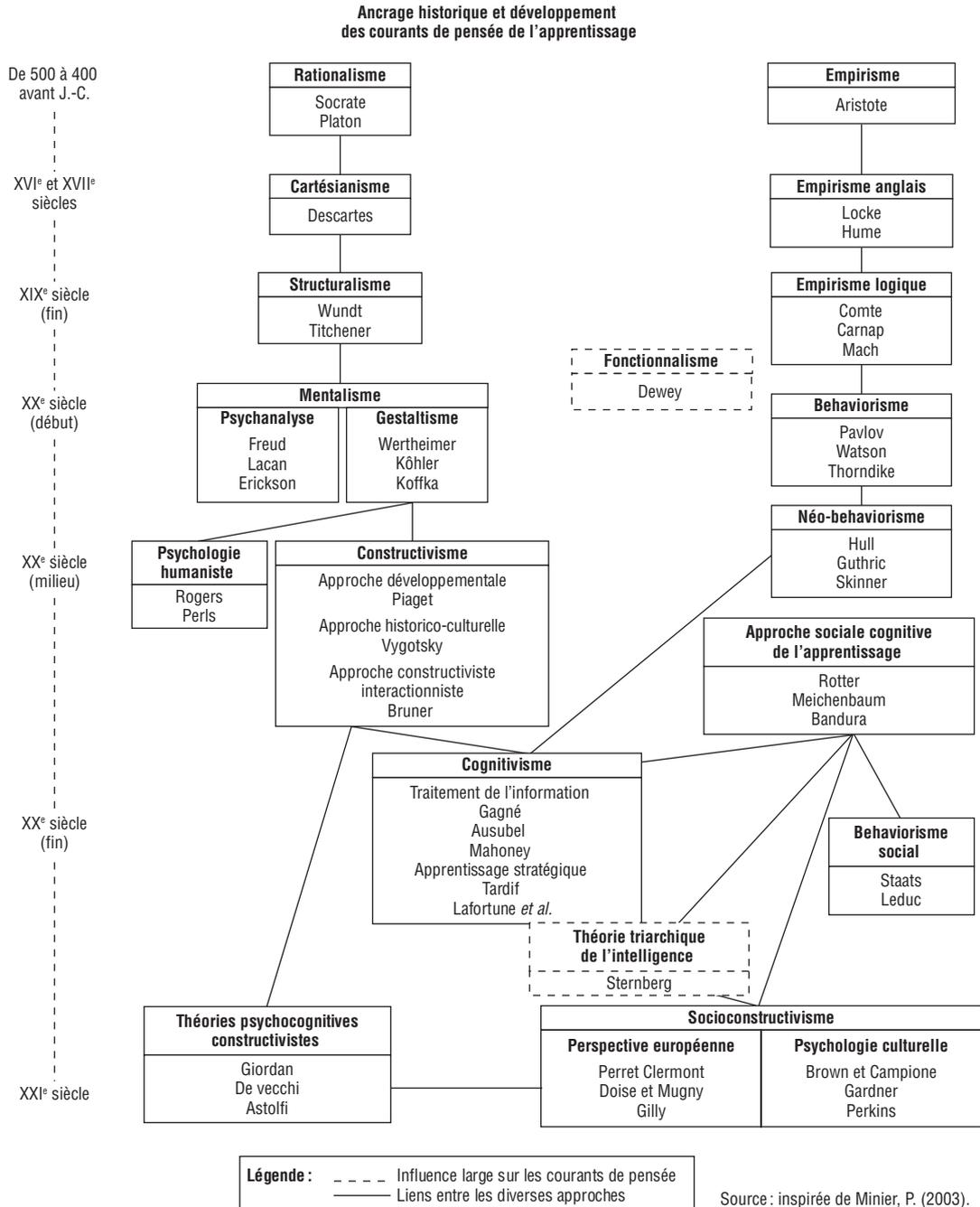
Le rationalisme

L'hypothèse rationaliste suppose que le monde est ordonné selon des règles que l'être humain peut comprendre parce qu'il est rationnel. Selon Socrate et Platon, comprendre le monde et discuter de sa compréhension constitue une philosophie de l'éducation.

1. Gauthier, C. et M. Tardif (2005, p. 19).

Figure A.1

Une typologie des théories de l'apprentissage individuel



Socrate avoue son ignorance tout en affirmant être à la recherche continue de la vérité, car il considère le savoir et l'ignorance comme deux réalités faisant partie de la démarche de compréhension du monde. La démarche socratique se nomme maïeutique². Socrate fut le premier à introduire les principes que nous utilisons aujourd'hui pour établir un consensus (discussion, questionnement sur ses idées et celles d'autrui, précision du sens des mots, etc.). Disciple de Socrate, Platon propose une philosophie basée sur le dualisme entre le monde humain (la réalité) et le monde des idées (la métaphysique). Selon Platon, la recherche de la connaissance véritable et absolue débute dans le monde humain, social et culturel, pour atteindre idéalement le monde des idées, donc au-delà du monde réel, qui ne peut être appréhendé que par l'intellect. Il voit l'éducation comme un processus qui conduit progressivement l'esprit vers la reconnaissance de la vérité tout en favorisant l'ascendant de la pensée rationnelle sur les passions³.

Le cartésianisme

Selon le cartésianisme, l'esprit à lui seul peut connaître pourvu qu'il recherche l'évidence. Pour Descartes (1596-1650), tous les êtres humains possèdent la capacité de connaître la vérité à condition de bien utiliser leur raison selon une méthode illustrée par les quatre règles suivantes: la règle de l'évidence (le doute), la règle de l'analyse ou division des problèmes (du complexe au simple), la règle de la synthèse (du simple au complexe) et la règle du dénombrement (recherche continue)⁴.

Le structuralisme

Le développement progressif des structures mentales opératoires ou des instruments de connaissance du sujet permet l'évolution de l'intelligence. Wundt fonde le premier laboratoire de psychologie développementale. À la méthode expérimentale, il joint l'introspection pour analyser les éléments du processus de la perception consciente. Après les travaux de Wundt, Titchener élabore une théorie structuraliste de la conscience⁵.

-
2. Maïeutique: 1) Manière socratique de conduire une personne à la découverte de la vérité à partir de l'erreur.
NOTE: Socrate, depuis l'opinion émise par son interlocuteur et par une série de questions enchaînées, l'amenait à affirmer le contraire de ce qu'il avait d'abord exprimé. Dans l'enseignement, la forme dite socratique est une transposition de la maïeutique à l'école (Office québécois de la langue française, 2006).
2) Art de faire découvrir à l'interlocuteur les idées et les jugements qu'il porte inconsciemment en lui.
NOTE: Utile au responsable de la gestion du personnel, la maïeutique est aussi l'une des bases de la formation par les méthodes actives (Office de la langue française, 1983).
 3. Dubé, L. (1994, p. 33) et Gauthier C. et M. Tardif (2005, p. 29-33).
 4. Dubé, L. (1994, p. 34-37); Lapointe, J. (1993, p. 56).
 5. Dubé, L. (1994, p. 42).

Le mentalisme

Les mentalistes délaissent l'objectivité et étudient la subjectivité de la conscience et les phénomènes psychiques de la perception par l'apprentissage et les processus mentaux complexes.

La psychanalyse

La psychanalyse tente d'expliquer les processus psychiques responsables de notre propre histoire de vie. Freud (1856-1939), considérant l'homme comme un être régi par son inconscient, développe la psychanalyse comme méthode d'investigation qui permet de cerner les causes (traumatismes) de troubles mentaux (angoisse, obsession, phobie, etc.) qui sont fréquemment jumelés à des symptômes physiologiques (paralysie, perte de la vue, de la voix, perte de conscience) responsables des états névrotiques et hystériques.

Erickson montre que, au-delà de l'histoire de vie, l'ordre social inscrit l'enfant dans un style culturel particulier, car tout ce qui a produit un effet catalyseur sur les parents (goûts et modèles de la classe sociale d'appartenance, caractéristiques et traditions de l'ethnie) agit sur le « surmoi »⁶.

Le gestaltisme

La *gestalt* théorie explique des phénomènes de la perception en montrant que l'on perçoit l'ensemble (forme globale) comme un tout organisé (forme organisée)⁷. Wertheimer (1880-1943) affirme que la perception du mouvement d'un objet dans l'espace ne peut pas s'expliquer uniquement par le déplacement d'une source (de lumière) qui stimule nos sens. La perception du mouvement s'élabore selon des lois propres à l'organisme vivant qui est stimulé. Le mouvement

6. **Surmoi**: Une des trois instances de l'appareil psychique, le surmoi, juge et censeur du moi, représente, sous une forme intériorisée (c'est-à-dire que le sujet a fait sienne), l'ensemble des ordres et des interdits parentaux. Les instances répressives du surmoi s'exercent en grande partie à un niveau conscient. Il dicte au moi ce qui est permis et ce qui ne l'est pas. Cette contrainte du surmoi est d'intensité variable et rend compte de différents aspects de l'individu: rigidité, souci exagéré de bien-faire, sentiment de culpabilité, conscience morale. Le surmoi de l'enfant est formé surtout à l'image de celui de ses parents; il devient ainsi le représentant de la tradition et il véhicule les jugements de valeur de la société (Office québécois de la langue française, 2006).

7. **Théorie de la Gestalt**: Théorie psychologique axée sur les principes de la perception qui considère les formes, vues dans leur totalité, comme les données de base à partir desquelles sont appréhendés les phénomènes psychologiques. Cette théorie postule que les expériences sont perçues dans leur ensemble, comme des structures globales; chaque expérience forme ainsi un tout organisé, différent de la somme des parties qui le composent. La théorie de la Gestalt a vu le jour en Allemagne, au début du XX^e siècle, en réaction contre la théorie de l'associationnisme qui prévalait au siècle précédent. Relevant d'abord essentiellement de la psychologie, cette théorie a par la suite été élargie en une conception philosophique, puis étendue à d'autres disciplines, comme la sociologie, la linguistique, l'anthropologie, la médecine. Le terme allemand *Gestalttheorie* et plusieurs de ses variantes orthographiques allemandes ou francisées par l'adjonction d'un accent aigu sur le *e* de *theorie* se rencontrent couramment dans les textes français (Office québécois de la langue française, 2006).

est ainsi perçu comme un ensemble indécomposable⁸. Koffka (1886-1947) formule les premiers principes, initiés par Wertheimer, de la théorie de la *gestalt*: l'émergence de la forme, le rapport figure-fond, la ségrégation des unités et l'organisation de la forme. Köhler (1887-1967) développe avec Koffka la théorie de la *Gestalt*⁹.

La psychologie humaniste

L'autodétermination de la personne caractérise la conception humaniste. Cette conception axée sur l'épanouissement personnel réintroduit la notion de conscience individuelle dans l'étude du comportement, par opposition au behaviorisme et au freudisme qui nient au sujet sa capacité d'indépendance et de spécificité (idiosyncrasie et déterminisme du milieu et déterminisme du subconscient). Rogers (1902-1987) élabore une théorie où liberté, engagement et implication sociale de l'individu s'inscrivent comme les principaux concepts de l'éducation. Il reconnaît à la personne la capacité de prendre en charge sa formation dans une perspective de développement global. Ainsi affirme-t-il que le seul être formé est celui qui a appris comment apprendre, comment s'investir (effort continu) dans une démarche où il a conscience des capacités diverses de l'être humain¹⁰.

Le constructivisme

Le constructivisme¹¹ s'oppose au behaviorisme. Cette approche de l'apprentissage met l'accent sur l'activité du sujet pour appréhender les phénomènes, contrairement au concept behavioriste de l'association stimulus-réponse.

L'approche développementale

Piaget (1896-1980) développe une théorie du développement de l'intelligence centré sur le sujet. Le sujet construit sa connaissance au moyen d'interactions continues avec les objets ou les phénomènes qui l'environnent. L'adaptation de l'individu à son environnement s'effectue progressivement pour atteindre un état d'équilibre (équilibration) selon un processus d'assimilation et d'accommodation. Le sujet assimile les nouvelles connaissances à celles déjà en place dans ses structures cognitives, puis transforme ses activités cognitives afin de s'adapter aux nouvelles situations.

L'approche historico-culturelle

Vygotsky (1896-1934) privilégie une approche historico-culturelle de l'apprentissage. Il considère que la personne se développe grâce à des moyens puisés dans son environnement social et à des interactions sociales multiples. Il suppose le jeu

8. Dubé, L. (1994, p. 181).
9. Goupil, G. et G. Lusignan (1993, p. 45-50); Dubé, L. (1994, p. 179-183).
10. Gauthier, C. et M. Tardif (2005, p. 219).
11. Gauthier, C. et M. Tardif (2005, p. 333-348).

de processus interpsychiques qui entraîne le sujet à intérioriser ce qui a été appréhendé avec autrui. C'est une thèse différente de celle de Piaget qui privilégie le travail intrapsychique. Vygotsky aborde l'apprentissage humain sous l'angle de l'action structurante des nombreuses interactions du sujet avec son environnement social. Le sujet construit avec la médiation d'autrui des outils de pensée qu'il peut s'approprier pour son propre compte. Le médiateur facilite cette appropriation par l'intériorisation et l'assimilation des outils de pensée¹².

L'approche constructiviste interactionniste

Bruner s'inspire de Piaget et propose une théorie constructiviste de l'apprentissage fondée sur un sujet actif qui construit de nouveaux concepts ou idées à partir des connaissances déjà en place (structure cognitive). Le sujet sélectionne et transforme l'information, élabore des hypothèses et prend des décisions, puis relie et organise le fruit de ce travail cognitif à sa structure cognitive (c.-à-d. schémas, modèles mentaux). En 1996, Bruner ajoute à sa théorie l'aspect socioculturel de l'apprentissage. Selon lui, l'importance de la maturation psychologique (stades de développement intellectuel), de la motivation intrinsèque et de la participation de l'élève à un processus de découverte s'ajoute à la nécessité d'une structuration cohérente des connaissances pour favoriser le processus d'appropriation des savoirs¹³.

La branche empiriste

La doctrine empiriste avance que la perception par les sens, et non pas le raisonnement pur, constitue la source de la connaissance. Selon les empiristes, les lois de la nature s'appliquent à tous les phénomènes observables, y inclus l'humain, à l'exclusion de ce qui se passe dans sa tête.

L'empirisme

Les connaissances n'existent pas *a priori*, mais résultent de l'expérience; elles émergent des contacts de l'humain avec l'environnement (choses, êtres, situations). Selon Aristote (384-322 av. J.C.), l'intelligence est le propre de l'homme, elle lui permet d'abstraire et de construire la connaissance à partir du néant, par l'expérience. Ainsi, toute connaissance est acquise et non innée¹⁴.

L'empirisme anglais

Les empiristes anglais rejettent l'idée de connaissances innées. Ces philosophes supposent que l'esprit de l'enfant est une « table rase » et que son contenu vient de l'expérience du monde extérieur. Locke pose les bases de la théorie

12. Gauthier, C. et M. Tardif (2005, p. 351-373).

13. Lasnier, F. (2000, p. 9); Dubé, L. (1994, p. 203-210); Goupil, G. et G. Lusignan (1993, p. 50-54); Minier (2000); Bruner, J. (1996); Piaget, J. (1974).

14. Voir Dubé, L. (1994, p. 32-33).

associationniste, selon laquelle les idées s'associent sous l'influence de la contiguïté, de la ressemblance ou de l'opposition. Hume (1711-1776) postule que l'esprit de l'enfant est, au départ, « une feuille vierge ». La perception sensorielle alimente son contenu de sensations, d'images et d'idées venant du monde extérieur¹⁵.

L'empirisme logique

Selon l'empirisme logique, les connaissances fiables sont produites par la méthode scientifique où domine l'observation de réalités mesurables dont des lois peuvent découler. Comte (1798-1857) crée le positivisme et procède à une classification des sciences. Il a recours à la méthode expérimentale comme mode de production de connaissances dites scientifiques. La méthode expérimentale devient alors la démarche à suivre pour qui veut avoir accès à la connaissance.

Le fonctionnalisme

Le fonctionnalisme conçoit l'individu pensant comme un être actif qui mobilise ses forces internes pour résoudre les problèmes qu'il rencontre. Ce courant de pensée renvoie à l'idée de fonction centrée sur l'action. Dewey (1859-1952) conçoit l'éducation comme un moteur du progrès social, tout en reconnaissant son rôle sur le plan individuel. Considérant l'école comme une minisociété, il souhaite que les élèves travaillent ensemble à **apprendre** les phénomènes **en agissant** (« *learning by doing* »). Il examine le fonctionnement de l'esprit dans son rapport avec l'action, laquelle favorise l'adaptation à l'environnement¹⁶. Les idées de Dewey ont largement influencé les théoriciens de l'approche sociale de l'apprentissage¹⁷.

Le behaviorisme

Les comportements observables découlent nécessairement de facteurs observables. Les tenants du behaviorisme soutiennent la thèse selon laquelle nos idées, notre personnalité et nos comportements sont le résultat de l'expérience que l'environnement nous fait vivre. L'explication de nos comportements doit être fondée sur l'expérience et l'observation.

Par ses expériences avec des chiens, Pavlov (1849-1936) a découvert le processus de conditionnement répondant (conditionnement classique) qui s'effectue par l'association de deux stimuli selon le principe de contiguïté¹⁸.

15. Voir Dubé, L. (1994, p. 37-38).

16. Dubé, L. (1994, p. 72-73); Dewey, J. (1907, p. 44).

17. Bertrand, Y. (1998, p. 130).

18. Le lien associatif entre un stimulus et une réponse dépend, entre autres, du délai entre ces deux événements. Le terme **contiguïté** signifie donc pour les behavioristes un court délai entre l'émission d'un stimulus et l'apparition d'une réponse correspondante.

Watson (1878-1958) démontre le conditionnement classique et suppose que toute éducation dépend d'un jeu de réflexes renforcé par la fréquence des répétitions. Il désire faire de la psychologie une science expérimentale où le comportement humain s'explique par des faits observables.

Thorndike (1874-1949) énonce les lois de l'exercice et de l'effet. La première stipulant que la répétition d'une réponse conditionnée renforce le lien entre le stimulus et la réponse, la deuxième voulant qu'une réponse suivie d'un stimulus agréable soit renforcée, alors que celle suivie d'un stimulus désagréable diminue : position connexionniste selon laquelle l'étude du comportement doit se faire à partir du tandem stimulus-réponse¹⁹.

Le néo-behaviorisme

Issu de l'empirisme anglais, le néo-behaviorisme professe que les connaissances, la personnalité et les comportements sont une conséquence de l'environnement, et évacue les causes psychiques (âme, esprit et conscience) et neurophysiologiques (système nerveux, glandes, muscles lisses). Skinner (1904-1990) a eu une très grande influence sur l'approche behavioriste de l'apprentissage. Pour lui, le comportement humain peut être structuré par l'emploi de conditionnements pertinents (conditionnement opérant²⁰) en contrôlant l'environnement (renforcement)²¹.

L'approche sociale cognitive de l'apprentissage (sociocognitivism)

Bandura intègre aux principes behavioristes du conditionnement opérant l'effet des processus vicariants²², symboliques et autorégulateurs dans le fonctionnement psychologique. La capacité de représentation symbolique permet au sujet d'ajouter l'expérience au modèle mental qui lui sert de cadre de référence pour l'action, alors que la possibilité de prévoir les conséquences d'une action favorise la planification, la motivation et l'orientation²³.

Le behaviorisme social

Staats élabore une théorie à niveaux multiples où plusieurs domaines de la psychologie sont considérés (psychologie de la personnalité, de l'éducation, psychologie sociale, etc.) dans un cadre de référence behavioriste. Ces niveaux sont les principes fondamentaux de l'apprentissage (mécanismes biologiques

19. Goupil, G. et G. Lusignan (1993, p. 17-23).

20. Il s'agit du conditionnement qui produit le comportement observable attendu (Gauthier, C. et M. Tardif, 2005, p. 296). Terme proposé par Skinner en 1938, ce conditionnement place le sujet dans une situation active et l'oblige ainsi à fournir une réponse efficace (Office québécois de la langue française, 2006).

21. Goupil, G. et G. Lusignan (1993, p. 28); Dubé (1994, p. 131-141).

22. C'est-à-dire en observant le comportement des autres et les conséquences qui en résultent pour eux.

23. Goupil, G. et G. Lusignan (1993, p. 80-85).

de l'apprentissage), la psychologie du développement et de la personnalité (les systèmes émotionnel-motivationnel, verbo-cognitif et sensori-moteur), les interactions sociales et la question des attitudes, du leadership, de l'attraction et de la persuasion et les comportements anormaux, lacunaires et inadéquats. Cette théorie porte le nom de behaviorisme social ou behaviorisme paradigmatique et reconnaît trois fonctions au stimulus: le conditionnement, le renforcement et la directive²⁴.

La convergence des approches

L'état actuel de la recherche montre que l'apprentissage chez l'humain s'explique mieux par des approches cognitives et sociales. La prédominance du behaviorisme comme cadre de référence en apprentissage a diminué depuis les années 1970 au point d'être remplacé aujourd'hui par l'épistémologie socioconstructiviste. Cette évolution a commencé avec l'éclosion du cognitivisme²⁵.

Le cognitivisme

La perspective cognitiviste²⁶ s'intéresse essentiellement aux fonctions cérébrales reliées à la perception, au traitement en mémoire, au langage, à l'étude du fonctionnement de l'intelligence, de l'origine des connaissances et des stratégies employées pour assimiler, retenir et réinvestir les connaissances. Le terme **cognition** signifie connaissance dans le sens de processus et de produit. Ainsi, le processus d'apprentissage comporte trois phases distinctes et complémentaires: l'acquisition, la rétention et le transfert des connaissances.

Le traitement de l'information

Inspirée du modèle de fonctionnement de l'ordinateur, cette théorie explique comment la mémoire recueille, traite, emmagasine et repère l'information selon des processus mentaux. Gagné²⁷ conçoit un modèle d'apprentissage fondé sur les différents principes du renforcement et sur des éléments de base de la théorie de l'information. Ausubel²⁸ accorde la priorité aux relations entre la structure cognitive du sujet, les intentions de l'apprenant, le contenu à acquérir et les modalités de transmission des connaissances.

24. Goupil, G. et G. Lusignan (1993, p. 40); Staats (1986).

25. Gauthier, C. et M. Tardif (2005, p. 306-307).

26. Gauthier, C. et M. Tardif (2005, p. 309-332).

27. Voir Gauthier, C. et M. Tardif (2005, p. 313-314): Captée par les sens, l'information provenant de l'environnement est transmise à la mémoire sensorielle afin d'y être décodée et perçue. La mémoire sensorielle renvoie le message à la mémoire de travail. La personne analyse et interprète alors l'information afin de lui donner un sens. De cette interprétation émerge une construction symbolique nommée représentation. Après traitement, la représentation sert à fournir une réponse qui sera transmise dans l'environnement.

28. Goupil, G. et G. Lusignan (1993, p. 56-58).

L'apprentissage stratégique

L'appropriation graduelle et effective des stratégies cognitives et métacognitives (générales et spécifiques aux tâches proposées) jugées nécessaires à une démarche structurée d'apprentissage caractérise le modèle de Tardif où l'apprenant s'engage cognitivement et affectivement (motivation), apprend comment traiter les informations d'une façon adéquate et effectue des transferts. L'apprentissage est un processus dynamique de construction des savoirs dans lequel l'apprenant crée des liens entre les nouvelles informations et celles déjà organisées (représentations). L'apprentissage produit des connaissances déclaratives (le quoi), procédurales (le comment) et conditionnelles (le quand)²⁹.

Les théories psychocognitives constructivistes

Le processus dialectique à l'œuvre dans la construction des savoirs constitue l'élément central de ces théories. Selon Giordan et De Vecchi, l'acquisition de connaissances s'effectue à la fois en continuité³⁰ et en opposition (processus dialectique) avec les connaissances antérieures qui servent alors de cadre interprétatif. Astolfi affirme que l'erreur est le pivot auquel s'articule un processus de conceptualisation menant à une restructuration des savoirs³¹.

La théorie triarchique de l'intelligence

Sternberg base sa théorie de l'intelligence sur les trois axes suivants : le **contexte**, auquel les gens s'adaptent selon un processus qui assure l'exercice de l'intelligence, l'**expérience**, qui est réutilisée en tant que comportement intelligent pour résoudre des problèmes lors de situations nouvelles, et les **composantes** de l'intelligence, qui incluent l'acquisition des connaissances, les opérations mentales et la capacité de prendre conscience des processus cognitifs (métacomposante). La théorie de Sternberg permet de comprendre certains préalables à l'apprentissage, comme la capacité de résoudre des problèmes, la capacité d'effectuer des raisonnements inductifs et déductifs, la capacité d'acquérir des connaissances en créant des représentations mentales, la capacité de traiter de l'information et la capacité de gérer un contexte par l'adaptation, la maîtrise ou la sélection d'un environnement³².

29. Goupil, G. et G. Lusignan (1993, p. 56-58, 61, 72-79); Gagné, R.M. (1976, p. 26); Legendre, R. (2005); Tardif, J. (1992) dans Goupil, G. et G. Lusignan (1993); Gauthier, C. et M. Tardif (2005). La connaissance déclarative porte sur des principes, des concepts et des propositions. La connaissance procédurale porte sur des actions, des pratiques et des applications. La connaissance conditionnelle porte sur la reconnaissance et l'application des conditions d'utilisation des connaissances déclaratives et procédurales.

30. La personne apprend à partir de ce qu'elle connaît déjà. Mais la personne apprend aussi contre son savoir déjà acquis lorsque des connaissances initiales, une manière de raisonner ou des éléments d'une culture font obstacle à l'acquisition de certaines connaissances.

31. Bertrand, Y. (1998, p. 71-86); Astolfi, J.P. (1997).

32. Gignac, G. et M. Loranger (1992).

Le socioconstructivisme

Alliant la sociologie au constructivisme, cette théorie professe que les **connaissances** se construisent **au moyen d'interactions sociales multiples** et que **l'aspect culturel des savoirs** ressort de ce processus créatif fondé sur l'échange et le partage. La réalité acquiert ainsi un sens lorsqu'elle est vue à travers le filtre sociocognitif de la **culture**.

La perspective européenne

La psychologie sociale génétique

Perret-Clermont et Doise et Mugny étudient le rôle des interactions sociales entre pairs dans le développement de l'intelligence selon une perspective structuraliste piagétienne. Ils montrent que les confrontations entre individus sont à la source du développement, ce qu'ils nomment le conflit sociocognitif. Gilly et ses collaborateurs s'intéressent quant à eux à la construction de compétences dans certaines conditions relatives aux sujets et à la tâche lorsque les interactions sociales entraînent des changements cognitifs. Il s'agit d'une forme de conflit sociocognitif identifié comme le conflit interactionnel social³³.

La psychologie culturelle

La psychologie culturelle porte sur la recherche de la compréhension des phénomènes psychiques selon une approche sociohistorique (voir Vygotsky). Voici les principaux thèmes qu'abordent les tenants de cette approche du développement intellectuel de l'humain.

Le développement en contexte

Le savoir est culturel plutôt qu'universel, donc soumis à l'interprétation selon la culture, l'histoire et le contexte social. Des moyens intellectuels (modes d'analyse), matériels (technologies) et symboliques (systèmes symboliques dont la langue, les mathématiques, les graphiques, etc.) contribuent à la construction de la connaissance.

Les savoirs initiaux

Comme des savoirs et des connaissances antérieurs entravent souvent l'élaboration de nouvelles connaissances, on propose d'utiliser comme régulateurs des modèles coopératifs, donc la collaboration de pairs plus compétents, et la médiation, où la personne fait appel à des moyens fournis par la culture³⁴.

33. Bertrand, Y. (1998, p. 139-144).

34. Gauthier, C. et M. Tardif (2005, p. 360-361).

L'attention conjointe

Cette disposition (se centrer sur une tâche et une langue communes) permet aux individus de travailler à atteindre la même signification en échangeant des idées.

La participation

La personne participe activement à sa quête d'adaptation à la culture, dont elle construit et réorganise la signification par le dialogue.

La métacognition

Selon le concept de la métacognition³⁵, le sujet effectue un retour sur sa propre pensée et celles d'autrui. Cette **réflexivité** lui permet de mieux comprendre son propre processus d'apprentissage et d'exercer un contrôle partiel sur son activité cognitive et son agir en général. La métacognition constitue une activité mentale qui nous permet de percevoir et de comprendre comment nous exerçons notre pensée. Cette prise de conscience de nos propres processus d'apprentissage permet éventuellement d'améliorer la maîtrise de notre façon d'apprendre quelque chose. La métacognition favorise le transfert des apprentissages.

Le narratif

Bruner considère le narratif (la tradition orale) comme un moyen de structurer notre vécu, de le comprendre et de s'en souvenir (la mémoire collective)³⁶.

35. Lafortune, L., P. Mongeau et R. Pallascio (1998).

36. Doise, W. et G. Mugny (1981); Bruner, J. (1995, 1996); Brown, A.L. et J.C. Campione (1995); Perkins, D.N. (1995).

ANNEXE B

L'historique de la communauté de praticiens

La notion de communauté de praticiens apparaît au début des années 1990 lors de la publication de la recherche de John Seely Brown³⁷ sur les travaux de l'anthropologue Julian E. Orr auprès des réparateurs de photocopieurs à l'emploi de Xerox³⁸.

Brown et Duguid ont constaté que l'information stratégique sur la pratique de la réparation des photocopieurs se communiquait de façon informelle entre les employés. Le savoir tacite s'obtenait à l'extérieur des salles de cours utilisées pour donner la formation initiale ou les séances de perfectionnement. Une véritable construction des connaissances se déroulait près de la photocopieuse ou de la machine à café, à quelques pas du lieu où l'on entraînait formellement et méthodiquement les réparateurs de photocopieurs.

Sensiblement à la même époque, Jean Lave et Etienne Wenger³⁹ publiaient une étude phare sur l'importance de l'accompagnement et de l'encadrement dans l'apprentissage d'une pratique professionnelle. Leur concept, la participation légitime périphérique PLP/LPP (*legitimate peripheral participation*), montrait que tout aspirant à une pratique professionnelle devait transiter par des zones d'incubation lui permettant d'expérimenter graduellement diverses facettes d'une pratique avant d'être considéré comme un professionnel. Le mouvement « situationniste » ou « contextualiste⁴⁰ » insiste depuis sur ce contexte signifiant de l'apprentissage en situation (*situated learning*). Dans un environnement se rapprochant le plus d'une réalité professionnelle, le novice est plus apte à acquérir les connaissances, les habiletés et les attitudes requises à l'exercice d'une pratique. Cette approche de l'apprentissage se conjugue très bien avec celle favorisant le développement de la résolution de problèmes dans un contexte particulier et pour un domaine précis (*problem-based learning et anchored instruction*).

De là, l'investigation plus complète faite par Wenger⁴¹ à partir du milieu des années 1990. Selon cet auteur, la pratique, l'apprentissage et le travail sont intimement reliés à des processus générateurs de significations négociées en

37. Brown, J.S. et P. Duguid (1991).

38. Orr, J.E. (1996).

39. Lave, J. et E. Wenger (1991).

40. L'apprentissage en contexte, aussi appelé apprentissage situé: la pensée socioconstructiviste quant à l'apprentissage situé conçoit que la construction de connaissances et le développement de compétences doivent se faire dans des situations réelles ou authentiques, c'est-à-dire des situations présentant un environnement social complexe. À noter que le terme « complexe » réfère à la nécessaire interaction ou collaboration des membres d'un groupe ou d'une communauté apprenante.

41. Wenger, E. (2005); Wenger, E. (1998).

coopération et en collaboration. Ces processus sont collectifs et collaboratifs, car ils font contribuer plusieurs acteurs organisationnels à la résolution d'un cas, d'une question ou d'un problème lié à une pratique définie, elle-même assujettie, dans le temps, à un échéancier prédéterminé.

Cette approche s'est poursuivie, en parallèle, avec les travaux de Thomas Davenport et Larry Prusak⁴². Identifiées au courant de la gestion des connaissances au sein des organisations (*knowledge management*), leurs recherches ont montré qu'une organisation devenait collectivement plus « intelligente » lorsqu'elle était capable de mettre quotidiennement en réseau tous les acteurs d'une pratique définie pour qu'ils gèrent, partagent, construisent et produisent, selon un échéancier prescrit, des informations et des connaissances favorisant la résolution de problèmes. La frontière entre l'apprentissage scolaire, dispensé par une institution, et le perfectionnement professionnel dans une organisation devient de plus en plus ténue. Dans les deux contextes, il sera toujours question d'apprentissage et de travail en coopération et en collaboration, peu importe que l'on soit face à face ou sur Internet.

Les technologies de l'information et des communications (TIC) et la mise en réseau au moyen d'ordinateurs interconnectés modifient toutefois certains paramètres quant à l'accessibilité, à la flexibilité et à la mise en commun des ressources.

42. Davenport, T.H. et L. Prusak, 1998.

ANNEXE C

Des profils de compétences en gestion

École nationale d'administration publique, Service d'évaluation des compétences

Le profil de compétences en gestion

Les dix-neuf (19) compétences

Habiletés personnelles	
Autonomie	Exprime ses attentes, ses besoins et ses convictions. Agit selon ses propres convictions, sans dépendre des autres. Agit en conformité avec ses propos. Assume avec aisance son rôle d'autorité.
Connaissance de soi	Connaît ses forces et ses faiblesses. Est conscient de l'influence qu'ont ses forces et ses faiblesses sur son propre comportement et sur celui des autres. Est capable d'autocritique, quand c'est nécessaire. A une juste perception de lui-même (ne se surestime pas, ne se sous-estime pas).
Énergie et ténacité	Agit avec une énergie constante et soutenue. Persévère devant les obstacles. Sait user de persuasion avec ténacité. Dispose de l'énergie nécessaire pour maintenir un haut degré de rendement, pendant une période de temps prolongée.
Éthique	Est loyal envers ses collègues et son organisation. Respecte les engagements pris. Respecte l'éthique dans le cadre de son travail.
Flexibilité et facilité d'adaptation	Est capable de faire face aux contraintes, aux obstacles, aux situations stressantes. S'adapte aux exigences et aux caractéristiques de chaque situation. Accepte de modifier sa position à la lumière d'informations nouvelles.
Initiative	S'efforce d'influencer le cours des événements plutôt que de le subir passivement. Prend des initiatives. Fait plus que ce qui est demandé. Suscite de nouvelles activités plutôt que de simplement réagir aux événements.
Habiletés interpersonnelles	
Capacité d'écoute	Dans ses relations avec les autres, prête attention à son interlocuteur et lui laisse le temps de s'exprimer. Dans ses communications, reformule les messages reçus pour vérifier sa propre compréhension. Dans ses échanges, exprime son opinion en faisant des liens avec celle des autres. Prête attention à la communication non verbale.
Communication	Parle distinctement et articule bien. Utilise un vocabulaire adapté à ses interlocuteurs. Transmet une quantité suffisante d'information ni trop, ni trop peu. A une orthographe et une syntaxe exactes. Sait rédiger des textes clairs (lettres, notes de service, rapports...). Sait choisir entre l'oral et l'écrit, selon les besoins de la situation.
Habilité à conduire des réunions	Est capable, en réunion, de présenter les objectifs et le type de participation attendu des membres. Facilite et stimule la participation de tous les membres, en fonction des objectifs de la réunion. Utilise les opinions divergentes et en tire des éléments susceptibles de rallier les points de vue. Propose des méthodes de travail et assure une répartition efficace du temps. Est attentif aux aspects socioémotifs du groupe (tension, fatigue, euphorie, démotivation). Détermine et assure le suivi d'une réunion.

Des profils de compétences en gestion (suite)

Habilités intellectuelles	
Analyse et synthèse	Reconnaît les éléments pertinents d'une situation ou d'un problème. Regroupe et ordonne les éléments d'une situation et en dégage une vision globale. Est capable de diagnostiquer les causes d'un problème, est capable d'analyser une situation sans se perdre dans les détails. Est capable d'analyse et de synthèse (compare les données, fait des liens, pèse l'importance des variables impliquées, tire des conclusions).
Créativité	Propose de nouvelles idées et de nouveaux projets, et encourage les autres à en proposer. Est capable d'aborder les situations à partir de différentes perspectives. Peut accepter une idée, en dépit de son caractère nouveau. Implante de nouvelles idées, profitables à l'organisation.
Objectivité	Distingue les faits et les données objectives des impressions et des opinions. Appuie ses jugements sur des faits concrets. Amène les autres à appuyer leurs jugements sur des faits.
Habilités managériales	
Attention à l'organisation et à son environnement	Connaît les enjeux reliés aux interactions entre les individus et les groupes de l'organisation. Entretient des relations dynamiques avec l'environnement de son unité administrative. Sait entretenir des relations productives avec ses supérieurs. Connaît les mécanismes de coordination qui relient son unité administrative à son environnement. Tient compte des besoins et des attentes de la clientèle de son organisation. A une bonne connaissance des procédés techniques utilisés dans son unité administrative. Négocie avec les personnes et les groupes stratégiques les engagements et les alliances utiles.
Contrôle	Après avoir déterminé les écarts entre les résultats obtenus et les résultats recherchés, apporte les correctifs appropriés. Après avoir communiqué les critères d'appréciation des résultats, les rappelle périodiquement. Respecte et fait respecter les délais prévus. Assure le suivi des décisions. Utilise les systèmes d'information comme moyen de supervision et de contrôle. Évalue le rendement de son personnel. Maîtrise la dimension financière de son unité administrative.
Capacité de déléguer	Convient des résultats attendus avec ses subordonnés. Distribue les responsabilités en tenant compte des fonctions et des compétences de chaque personne. Laisse ses subordonnés prendre des initiatives en fonction des résultats attendus. Incite ses subordonnés à trouver eux-mêmes les solutions aux problèmes qu'ils rencontrent. Aide ses subordonnés à connaître leurs forces et à les développer. Sait choisir ses collaborateurs et ses collaboratrices.
Esprit de décision	Est capable de prendre des risques quand cela est nécessaire. Rend les décisions à l'intérieur des délais prévus. Prend les décisions appropriées, adaptées aux impératifs de la situation. Est perçu comme quelqu'un qui ne change pas continuellement d'idée.
Leadership	Présente clairement les résultats à atteindre de façon à susciter l'adhésion de son entourage. Amène les autres à produire des résultats. Sert de modèle, de référence pour les autres. Négocie avec les personnes ou les groupes en conflit, et en arrive à des ententes qui respectent les objectifs organisationnels. Sait stimuler l'énergie des autres.
Sens de l'organisation	Coordonne les différentes activités en fonction des objectifs visés. Répartit les ressources en fonction des activités et des objectifs. Choisit les moyens d'action visant l'économie de temps et de ressources. Négocie l'obtention des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs. Recherche l'information utile et pertinente au fonctionnement de son unité administrative.
Sens de la planification	Distingue l'important de l'urgent. Établit des priorités. Fixe des objectifs en matière de résultats. Repère les ressources essentielles pour atteindre les objectifs. Développe plusieurs hypothèses de solution à un problème donné. Analyse les avantages et les coûts des différentes possibilités d'un projet ou d'une solution. En tenant compte de l'évolution des situations, agit au moment opportun.

 Source : École nationale d'administration publique (1992).

Des profils de compétences en gestion (suite)

Fonction publique fédérale du Canada

Profil corporatif de compétences pour cadres intermédiaires 99-08-01

Le leadership

Capacité cognitive : Synthétiser de l'information et identifier des liens et des préoccupations, reconnaître dans des contextes ambigus des tendances, des causes et formuler des explications, identifier ses priorités et y donner suite efficacement, analyser des problèmes sous différents angles et dégager des solutions, prévoir les obstacles et planifier l'atteinte des objectifs d'affaires, traduire des analyses en recommandations solides.

Créativité : Générer des idées et des solutions créatrices, se montrer ouvert à de nouvelles données, approches et la prise de risques, inventer de nouvelles façons de faire des affaires, promouvoir un environnement propice à la créativité, remettre en question les façons de voir établies et générer des solutions innovatrices.

Gestion de l'action : Comprendre les implications du principe d'imputabilité, comprendre les exigences des systèmes de gestion des ressources, se comporter de façon prudente et responsable dans son travail, établir des systèmes de responsabilisation efficaces pour revoir les opérations, planifier le travail et déployer ses ressources pour atteindre les résultats, établir direction et voies à suivre pour l'atteinte des objectifs, former des alliances et mener des analyses de risques, s'assurer d'avoir les ressources humaines, financières, en information, technologiques et matérielles requises pour livrer les résultats attendus, tirer avantage de la technologie pour atteindre les résultats, gérer la mise en œuvre, clarifier les objectifs et donner la rétroaction requise pour conserver les opérations dans la bonne direction, appliquer les principes de gestion de projet, faire disparaître les obstacles à l'efficacité, gérer ses ressources humaines, financières, en matériel, information et technologie, repérer les actions donnant des améliorations sensibles, surveiller la performance et évaluer les résultats, mener des négociations dans un cadre gagnant-gagnant, s'engager dans un apprentissage continu pour soi-même et son environnement, gérer l'apprentissage et le capital intellectuel.

Compréhension organisationnelle : Supporter l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation, comprendre les rouages de la fonction publique, comprendre les vision, mission, mandat et lignes d'affaires de l'organisation, être sensible aux relations entre les acteurs importants, établir un réseau d'influence à l'intérieur de l'organisation, comprendre les rouages et processus décisionnels et savoir les influencer, contribuer aux succès des autres lignes d'affaires de l'organisation.

Vision : Supporter la vision corporative, promouvoir la vision de la fonction publique de l'avenir, promouvoir une compréhension commune de la vision corporative, utiliser la vision corporative comme un guide à la prise de décision, guider le développement d'une vision à partir de la base, solliciter l'apport de l'entourage pour l'orientation/direction de l'unité.

Relations interpersonnelles : Maintenir des relations de travail coopératives, apprécier et reconnaître les contributions de chacun, reconnaître et gérer des relations interpersonnelles difficiles, émettre ses opinions sans jugement de valeur et traiter chacun équitablement, cultiver le réseautage. Développer son personnel, favoriser un alignement des buts organisationnels, professionnels et personnels, agir comme mentor, aider son personnel à faire le meilleur usage des ressources disponibles, assurer une rétroaction sur le rendement à des fins de perfectionnement.

Communication : Communiquer en facilitant compréhension et apprentissage, adapter format, vocabulaire et langue officielle à l'auditoire, s'assurer de bien informer le personnel, les supérieurs et les décideurs, exprimer clairement les messages de l'organisation (verbal et écrit), assurer un lien efficace entre le personnel et la haute gestion, utiliser les matériels appropriés dans ses présentations et breffages, motiver son auditoire à la prise de décision, à l'action, à l'engagement, écouter pour comprendre et apprendre, mener des consultations à l'intérieur/extérieur de l'unité.

Vitalité/Résistance au stress : Conserver son efficacité dans des contextes variés et stressants, garder un jugement et une prise de décision efficaces, réduire le niveau de stress dans le milieu de travail, créer un climat énergisant, assumer occasionnellement une charge d'effort additionnelle sans compromettre son équilibre vital, savoir équilibrer vie et charge de travail.

Éthique et valeurs : Soutenir les valeurs de la fonction publique, connaître les valeurs de la fonction publique, traiter les gens avec justice, dignité et honorer ses engagements. Transiger avec des problèmes d'éthique, éviter les conflits d'intérêt et maintenir une neutralité politique, s'assurer que la confiance du public soit préservée, agir en fonction de l'intérêt public.

Personnalité : Connaître sa personnalité ainsi que ses impacts sur autrui/l'organisation, établir des objectifs ambitieux mais réalistes pour soi et l'unité, poursuivre ses objectifs avec détermination et persévérance, assurer un support à des initiatives par persuasion et influence, améliorer la productivité par les jeux des personnalités.

Des profils de compétences en gestion (suite)

Travail d'équipe : Contribuer en tant que membre d'une équipe, intégrer les objectifs corporatifs dans les programmes de travail, collaborer à l'atteinte des objectifs des projets, rechercher multidisciplinarité et diversité pour améliorer la qualité des projets. Gérer des équipes, recruter des membres capables dotés d'héritages/expériences variés, bâtir une culture de coopération, efficacité et service parmi le personnel et les équipes, reconnaître quand/comment le travail d'équipe est/n'est pas le mode efficace, procurer un environnement supportant basé sur la confiance, le respect et l'engagement, favoriser la responsabilisation.

Partenariat : Reconnaître des opportunités de partenariat, reconnaître, en tant qu'entrepreneur, de meilleures façons de fonctionner ainsi que des partenaires stratégiques, faire les recherches préliminaires et préparer des ententes, respecter les lois et pratiques du gouvernement, gérer des ententes de partenariat.

Souplesse de comportement : S'adapter rapidement aux gens et aux circonstances, réagir promptement à des opportunités ou des risques émergents, acquérir des comportements nouveaux/plus efficaces face à des contextes/rôles changeants.

Confiance en soi : Conserver aplomb/confiance dans des situations stressantes et exigeantes, s'attendre au succès et maintenir un climat de travail sain par son assurance personnelle et son sens de direction, conserver son sang-froid et son professionnalisme, assumer la responsabilité de ses décisions même lorsqu'il y a risque d'échec, soutenir une idée/position même lorsqu'elle est impopulaire, transiger avec l'ambiguïté tout en conservant sa direction.

Le service

Gérer avec une approche centrée sur le client, livrer des services par des sources internes/externes en équilibrant objectifs des politiques et besoins du client, supporter une approche centrée-sur-le-client dans l'atteinte des objectifs de service, conseiller le personnel face à une approche de service, solliciter la rétroaction des clients et y donner suite, avoir un engagement personnel face à la qualité du service.

La politique

Relier ses responsabilités aux politiques et préoccupations de l'organisation, comprendre le processus de développement des politiques à l'intérieur du gouvernement, contribuer à l'élaboration et à l'implantation des politiques.

La gouvernance

Comprendre l'appareil gouvernemental en ce qui a trait au système parlementaire canadien, à la répartition du pouvoir, des responsabilités et de l'obligation de rendre compte, au processus de prise de décision gouvernemental, à la dynamique des rapports entre les élus et les fonctionnaires, au processus législatif, au processus menant à la création de lois, à l'étendue des mécanismes protégeant l'intérêt et le bien publics.

La gestion du changement

Maintenir et améliorer la productivité dans un climat de changement, voir le changement comme une opportunité de croissance, appliquer les principes de la gestion du changement, changer ses priorités, s'adapter aux changements pour viser les buts, être conscient de changements dans l'environnement global, obtenir l'appui pour des façons de faire/décisions non traditionnelles, aider son personnel à transiger avec le changement.

Source : tiré de Gouvernement du Canada. <www.managers-gestionnaires.gc.ca/career_development/competency_profiles/summary_f.shtml>.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ackah, C. et N. Heaton (2004). «The reality of “new” careers for men and women», *Journal of European Industrial Training*, vol. 28, n°s 2/3/4, p. 141-158.
- Ackoff, R.L. (1996). «On learning and systems that facilitate it», *Center for Quality of Management Journal*, vol. 5, n° 2, p. 27-35.
- Adams, J.S. (1965). «Inequity in social exchange», dans L. Berkowitz (dir.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 2, New York (NY), Academy Press, p. 267-299.
- Adams, S.J. (2000). «Generation X: How understanding this population leads to better safety programs», *Professional Safety*, vol. 45, p. 26-29.
- Adler, P.S. et R.E. Cole (1993). «Designated for learning: A tale of two auto plants», *Sloan Management Review*, vol. 34, n° 3, printemps, p. 85-94.
- Alexander, S. et M. Ruderman (1987). «The role of procedural and distributive justice in organizational behavior», *Social Justice Research*, vol. 1, p. 177-198.
- Allaire, Y. et M.E. Firsiroto (1990). «Les fondements stratégiques du phénomène de mondialisation», *Gestion*, vol. 15, n° 3, p. 11-20.
- Allard, M. (2007). «Fêtes religieuses. Tous les patrons doivent donner des congés payés», *La Presse* (Montréal), 31 janvier, p. A6.
- Allen, N.J. et J.P. Meyer (1990a). «Organizational socialization tactics: A longitudinal Analysis of links to newcomers' commitment and role orientation», *Academy of Management Journal*, vol. 33, n° 4, p. 847-858.

- Allen, N.J. et J.P. Meyer (1990b). «The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization», *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, p. 1-18.
- Allen, T.D., D.M. Freedman, R.C. Reizenstein et J.O. Rentz (1995). «Just another transition? Examining survivor's attitudes over time», *Academy of Management Journal Best Paper Proceedings*, p. 78-82.
- Alvarez, J.L. (2000). «Theories of managerial action and their impact on the conceptualisation of executive careers», dans M. Peiperl, M.M. Arthur, R. Goffee et T. Morris (dir.), *Career frontiers: New conceptions of working lives*, New York (NY), Oxford University Press.
- Amadiou, J.-F. et L. Cadin (1996). *Compétence et organisation qualifiante*, Paris, Economica.
- Anakwe, U.P. et J.H. Greenhaus (1999). «Effective socialization of employees: Socialization content and perspective», *Journal of Managerial Issues*, vol. 11, n° 3, p. 315-330.
- Anderson, N. (2001). «Towards a theory of socialization impact: Selection as pre-Entry socialization», *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 9, n° 1/2, mars-juin, p. 84-91.
- Andolsek, D.M. et J. Stebe (2004). «Multinational perspectives on work values and commitment», *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 4, n° 2, p. 181-208.
- Ang, S., L. Van Dyne et T.M. Begley (2003). «The employment relationships of foreign workers versus local employees: A field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, p. 531-583.
- Archambault, G. (2000). «La réingénierie et la stratégie d'entreprise», dans T. Hafsi, F. Séguin et J.M. Toulouse, *La stratégie des organisations: une synthèse*, Montréal, Les Éditions Transcontinental, p. 159-168.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*, Homewood (IL), Dorsey Press.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*, Boston (MA), Allyn and Bacon.
- Argyris, C. (2004). *Reasons and rationalizations: The limits to organizational knowledge*, Oxford (UK), Oxford University Press.
- Argyris, C. et D.A. Schön (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*, San Francisco (CA), Jossey-Bass.
- Argyris, C. et D.A. Schön (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading (MA), Addison-Wesley.
- Argyris, C. et D.A. Schön (2002). *Apprentissage organisationnel: théorie, méthode, pratique*, traduction de la 1^{re} édition américaine par M. Aussanaire et P. Garcia-Melgares, Bruxelles, De Boeck Université.
- Arsenault, P.M. (2004). «Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issues», *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 25, n° 1/2, p. 124.
- Arthur, J.B. (1992). «The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45, p. 488-506.
- Arthur, J.B. (1994). «Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover», *Academy of Management Journal*, vol. 37, p. 670-687.
- Aryee, S. et W.C. Yue (1994). «An Examination of the impact of career-oriented mentoring on work commitment attitudes and career satisfaction among professional and managerial employees», *British Journal of Management*, vol. 5, p. 241-249.
- Aselage, J. et R. Eisenberger (2003). «Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, p. 491-509.

- Ashford, S.J. (1986). «Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective», *Academy of Management Journal*, vol. 29, n° 3, p. 465-487.
- Ashforth, B.E. et A.M. Saks (1995). «Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment», *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 1, p. 149-178.
- Ashforth, B.E. et A.M. Saks (1996). «Work-role transitions: A longitudinal examination of the Nicholson model», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 68, p. 157-175.
- Astolfi, J.P. (1997). *L'erreur, un outil pour enseigner*, Paris, ESF.
- Atkinson, C. (2002). «Career management and the changing psychological contract», *Career Development International*, vol. 7, n° 1, p. 14-23.
- Audet, M. (2002). «L'acceptation de la différence», *Effectif*, vol. 5, n° 1, janvier-février-mars, p. 48-52.
- Audet, M. (2004). «La gestion de la relève et le choc des générations», *Gestion*, vol. 29, n° 3, automne, p. 20-26.
- Audet, M. (2007). «Les mythes du choc des générations», *Effectif*, janvier/février/mars, p. 18-27.
- Aventur, F., C. Campo et M. Möbus (2002). *Les facteurs de développement de la formation continue dans l'Europe des quinze*, Bref – Centre d'études et de recherches sur les qualifications, octobre, <www.cereq.fr/cereq/b150.pdf>, page consultée le 2 avril 2007.
- Bacharach, S.B., P.A. Bamberger et W.J. Sonnenstuhl (1994). *Member assistance programs: The role of labor in the prevention and treatment of substance abuse*, Ithaca (NY), ILR Press.
- Bacharach, S.B., P.A. Bamberger et W.J. Sonnenstuhl (1996). «Member assistance programs: An emergent phenomenon in industrial relations», *Industrial Relations*, vol. 35, p. 261-275.
- Baird, L. et I. Meshoulam (1988). «Managing two fits of strategic human resource management», *Academy of Management Review*, vol. 13, p. 116-128.
- Balfour, D.L. et B. Wechsler (1990). «Organizational commitment: A reconceptualization and empirical test of public-private differences», *Review of Public Personnel Administration*, vol. 10, n° 3, p. 23-40.
- Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000). *Human resource strategy. Formulation, implementation, and impact*, Thousand Oaks (CA), Sage Publications.
- Bandet, P. et S. Salon (1999). *La carrière des fonctionnaires dans les trois fonctions publiques*, Labège, Éditions Berger-Levrault, coll. «Gestion publique – Guides d'action».
- Barjou, B. (1997). *Faites le point sur votre employabilité*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Barley, S.R. (1989). «Careers, identities, and institutions», dans M.B. Arthur, D.T. Hall et B.S. Lawrence (dir.), *Handbook of career theory*, Cambridge (MA), Cambridge University Press.
- Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*, Cambridge (MA), Harvard University Press.
- Baron, J.N., A. Davis-Blake et W. Bielby (1986). «The structure of opportunity: How promotion ladders vary within and among organizations», *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, p. 248-273.
- Batal, C. (1997). *La gestion des ressources humaines dans le secteur public: l'analyse des métiers, des emplois et des compétences*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Bates, S. (2004). «Getting engaged», *HR Magazine*, février, p. 44-51.
- Baumruk, R. (2004). «The missing link: The role of employee engagement in business success», Report of a Hewitt Associates/Michael Treacy study, *Workspan*, novembre, p. 48-53.
- Becker, H.S. (1956). *Man in reciprocity*, New York (NY), Prager.

- Becker, H.S. et A.L. Strauss (1956). «Careers, personality, and adult socialization», *American Journal of Sociology*, vol. 62, p. 254-263.
- Bélanger, L. et J. Mercier (2006). *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- Belcourt, M. et S. Taggar (2002). «Making government the best place to work: Building commitment. Rediscovering public service project», *New Directions*, n° 8, Toronto, The Institute of Public Administration of Canada/Institut d'administration publique du Canada.
- Belgique (1985a). Arrêté royal du 23 juillet 1985 d'exécution de la section 6 du chapitre IV de la *Loi de redressement contenant des dispositions sociales* (1985-01-22) (Législation fédérale).
- Belgique (1985b). *Loi de redressement contenant des dispositions sociales* (1985-01-22), chapitre 4 (emploi et compétitivité), à la section 6 (Octroi du congé-éducation payé dans le cadre de la formation permanente des travailleurs), telle que modifiée à ce jour (Législation fédérale).
- Belgique (1999). «Congé-éducation: une nouveauté pour les PME – Belgique», *Info CEDEFOP*, n° 2/1999, <www2.trainingvillage.gr>.
- Belgique (1999). «Nouvelle initiative de financement pour la formation offerte par les entreprises flamandes – Belgique (Flandre)», *Info CEDEFOP*, n° 1/1999, <www2.trainingvillage.gr>.
- Belgique (1999). «L'accord interprofessionnel 1999-2000 – Belgique», *Info CEDEFOP*, n° 2/1999, <www2.trainingvillage.gr/download/Cinfo/Cinfo299/C29H9FR.html> et <www.ccecarb.fgov.be/txt/fr/ipa1999-2000.pdf>, pages consultées le 2 avril 2007.
- Belgique. Conseil régional wallon (2003). *Décret relatif aux incitants financiers à la formation des travailleurs occupés par les entreprises* (10 avril 2003).
- Belgique. *Élargissement, après évaluation, du dispositif du «chèque-formation»* (fiche 33), Contrat d'avenir pour la Wallonie – Belgique, <avenir.wallonie.be>.
- Belgique. *Le Conseil de l'Éducation et de la Formation de la Communauté française de Belgique tire le bilan des actions de formation professionnelle – Belgique*, Bureau international du travail, <www.logos-net-net.net>.
- Belgique. *Une convention sectorielle stimule la formation en entreprise pour les employés* – Bureau international du travail, <www.logos-net-net.net>.
- Bell, N.E. et B.M. Staw (1989). «People as sculptors versus sculpture: The role of personality and personal control», dans M.B. Arthur, D.T. Hall et B.S. Lawrence (dir.), *Handbook of career theory*, Cambridge (MA), Cambridge University Press.
- Bellemare, D. (2000). «Au-delà de la loi 90: un virage de société», dans D. Bouteiller (dir.), *Former pour performer: les enjeux du développement des compétences en entreprise*, Montréal, Revue Gestion, *Revue internationale de gestion*. Section: Les entreprises face à l'implication de l'État, coll. «Racines du savoir», Issu de la *Revue internationale de gestion*, mars 1996, p. 62.
- Benoit, J. et T. Laferrière (2000). *Une communauté de pratique en réseau: le forum de discussion et la base de connaissance des inspecteurs de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) 1996-1999*, Québec, Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO).
- Bérard, E. et J.-M. Cousineau (2000). «La formation professionnelle de la main-d'œuvre au Québec», dans D. Bouteiller (dir.), *Former pour performer: les enjeux du développement des compétences en entreprise*, Montréal, Revue Gestion, *Revue internationale de gestion*. Section: Les entreprises face à l'implication de l'État, coll. «Racines du savoir». Issu de la *Revue internationale de gestion*, septembre 1993, p. 39.

- Berends, H., F.K. Boersma et M.P. Weggeman (2001). *The structuration of organizational learning*, Eindhoven, Eindhoven Centre of Innovation Studies, Eindhoven University of Technology.
- Bertalanffy, L. von (1993). *Théorie générale des systèmes*, Paris, Dunod.
- Bertrand, Y. (1998). *Théories contemporaines de l'éducation*, 4^e éd., Lyon, Chronique sociale, Montréal, Éditions nouvelles.
- Bies, R.J. (1987). « The predicament of injustice: The management of morale outrage », *Research in Organizational Behavior*, vol. 9, p. 289-319.
- Bies, R.J. (2001). « Interactional (in)justice: The sacred and the profane », *Advances in organizational justice*, Stanford (CA), Stanford University Press, p. 89-118.
- Birdi, D., S. Wood, M. Patterson et T. Wall (2004). *Individual and organizational learning practices and organizational performance*, New Orleans (LA), Academy of Management Conference.
- Blader, S.L. et T.R. Tyler (2003). « A four-component model of procedural justice: Defining the meaning of a "fair" process », *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 29, n° 6, p. 747-758.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*, New York (NY), John Wiley & Sons.
- Blau, P.M. (1968). « The hierarchy of authority in organizations », *American Journal of Sociology*, vol. 73, p. 453-467.
- Bloch, H. et D. Casalis (2002). *Dictionnaire fondamental de la psychologie*, nouvelle édition, Paris, Larousse.
- Boisvert, Y., M. Jutras, G.A. Legault et A. Marchildon (2003). *Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique*, Montréal, LIBER, Hors-série éthique publique.
- Bolino, M.C. (1999). « Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? », *Academy of Management Review*, vol. 24, p. 82-98.
- Bolino, M.C. et W.H. Turnley (2002). *Escalating citizenship: The pressure of the « good soldier » syndrome*, Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Denver.
- Bontis, N., M.M. Crossan et J. Hulland (2002). « Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows », *Journal of Management Studies*, vol. 39, n° 4, p. 438-469.
- Borgeat, L. (1996). *La sécurité d'emploi dans le secteur public – Essai*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Bourbonnais, R., R. Malenfant, C. Viens, M. Vézina et N. Côté (2000). *Le travail infirmier sous pression – Une approche compréhensive du travail infirmier en période de transition*, Équipe de recherche RIPOST, CLSC-CHSLD Haute-Ville-Des-Rivières (secteur CLSC, centre affilié universitaire) et Université Laval, 53 pages.
- Bourdon, I. et N. Tessier (2006). *La GRH: un catalyseur des politiques de gestion des connaissances?*, article présenté à la 5^e journée d'étude et de recherche GRH et TIC (16 mai 2006), sur le thème « L'homme, l'organisation et la technologie », Centre de recherche en management et organisation (CREPA), Université Paris-Dauphine.
- Bourgault, J., M. Demers et C. Williams (1997). *Administration publique et management public: expériences canadiennes*, Sainte-Foy, Les Publications du Québec.
- Bourgault, J. et R. Lapierre (2000). *Horizontalité et gestion publique*, Rapport final au Centre canadien de gestion, au Réseau du leadership, au Conseil des hauts fonctionnaires fédéraux du Québec et à l'École nationale d'administration publique, Ottawa, École de la fonction publique du Canada, <www.myschool-monecole.gc.ca/Research/publications/pdfs/horizont_f.pdf>.

- Bourhis, A. et D.-G. Tremblay (2004). *Les facteurs organisationnels de succès des communautés de pratique virtuelles*, Québec, Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO).
- Bova, B. et M. Kroth (2001). « Workplace learning and Generation X », *Journal of Workplace Learning*, vol. 13, n° 2, p. 57-65.
- Bradford, F.W. (1993). « Understanding generation », *Marketing Research*, n° 5, p. 54.
- Brandes, S. (1970). *American welfare capitalism*, Chicago (IL), University of Chicago Press.
- Braun, M. (2000). *The effects of disparity between work values and job characteristics on overall job satisfaction*, paper presented at the 7th bi-annual conference of International Society for the study of Work and Organizational Values (ISSWOV), Jérusalem (Israël).
- Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capitalism: The degradation of work in the Twentieth Century*, New York (NY), Monthly Review Press.
- Breaugh, J.A. (1985). « The measurement of work autonomy », *Human Relations*, vol. 38, p. 551-570.
- Breaugh, J.A. (1989). « The work autonomy scales: Additional validity evidence », *Human Relations*, vol. 42, p. 1033-1056.
- Breaugh, J.A. (1999). « Further investigation of the work autonomy scales: Two studies », *Journal of Business and Psychology*, vol. 13, p. 357-373.
- Breaugh, J.A. et A.S. Becker (1987). « Further examination of the work autonomy scales: Three studies », *Human Relations*, vol. 40, p. 381-400.
- Breton, P. (2007). « Postes vacants. Le Québec aura besoin de 1500 infirmières de plus », *La Presse* (Montréal), 29 janvier, p. A3.
- Brilman, J. (2005). *Les meilleures pratiques de management*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Brown, A.L. et J.C. Campione (1995). « Concevoir une communauté de jeunes élèves: leçons théoriques et pratiques », *Revue française de pédagogie*, n° 111, avril-mai-juin, p. 11-33.
- Brown, J.S. et P. Duguid (1991). « Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation », *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 40-57.
- Brun, J.-P. et N. Dugas (2005). « La reconnaissance au travail: analyse d'un concept riche de sens », *Gestion*, vol. 30, n° 2, p. 79-87.
- Bruner, J. (1995). « Y a-t-il une fin aux révolutions cognitives? », *Revue française de pédagogie*, n° 111, avril-mai-juin, p. 75-84.
- Bruner, J. (1996). *The culture of education*, Cambridge (MA), Harvard University Press.
- Buchanan, B. (1974). « Building organization commitment: The socialization of manager in work organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, p. 533-546.
- Bunderson, J.S. (2001). « How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: Doctor's responses to perceived breach », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 22, p. 717-741.
- Bureau du vérificateur général du Canada (2005). *Le point: Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes de février 2005*, Ottawa, Ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux.
- Bureau international du travail – BIT (2003). *Apprendre et se former pour travailler dans la société du savoir – Quatrième question à l'ordre du jour*, Conférence internationale du travail, 91^e session, Rapport IV, vol. 1, Genève, BIT.
- Cable, D.M. et D.B. Turban (2001). « Establishing the dimensions, sources, and value of job seekers' employer knowledge during recruitment », dans G.E. Ferris (dir.), *Research in personnel and human resource management*, New York (NY), Elsevier Science.

- Cabrera, E.F. et A. Cabrera (2005). « Fostering knowledge sharing through people management practices », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, n° 5, p. 720-735.
- Cachere, D.R. et P. Feuille (1993). « Grievance procedures and due process in non-union workplaces », dans J.F. Burton (dir.), *Proceedings of the forty-fifth annual meeting of the industrial relations research association*, Madison (WI), Industrial Relations Research Association, p. 446-455.
- Cadin, L., F. Guérin et F. Pigeyre (1997). *Gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod.
- Caldwell, D. et C. O'Reilley (1990). « Measuring person-job fit using a profile comparison process », *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, p. 648-657.
- Cameron, K., J. Dutton et R. Quinn (dir.) (2003). *Positive organizational scholarship*, San Francisco (CA), Berrett-Koehler.
- Campoy, É., S. Castaing et S. Guerrero (2005). « Approche méthodologique du contrat psychologique : opérationnalisation, mesure et analyse des données », dans N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac (dir.), *Comportement organisationnel*, volume 1, Bruxelles, De Boeck & Larcier, s.a., chapitre 3, p. 111-153.
- Canada (1962). *Rapport de la Commission royale d'enquête sur l'organisation du gouvernement*, *Rapport Glassco*, Ottawa, Imprimeur de la Reine.
- Canada (1979). *Rapport de la Commission royale sur la gestion financière et l'imputabilité*, *Rapport Lambert*, Ottawa, Ministère des Approvisionnements et des Services gouvernementaux, Canada.
- Canada (1979). *Rapport du Comité spécial sur la gestion du personnel et le principe du mérite*, *Rapport D'Avignon*, Ottawa, Commission de la fonction publique.
- Canada (1990). *Fonction publique 2000, Le renouvellement de la fonction publique du Canada*, Ottawa, Ministère des Approvisionnements et des Services gouvernementaux, Canada.
- Canada (1992). Loi modifiant la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* et d'autres lois en ce qui touche l'administration publique fédérale (titre abrégé : *Loi sur la réforme de la fonction publique*), sanctionnée le 17 décembre 1992, Gazette officielle du Canada 1993.III.1583, vol. 15, n° 6, chapitre 54.
- Canada (2000). *La fonction publique : une organisation apprenante, d'un océan à l'autre : sur la voie de l'avenir. Rapport du Comité sur l'apprentissage et le développement*, juin, <www.myschool-monecole.gc.ca/ldc/pdf/directions_f.pdf>, page consultée le 2 avril 2007.
- Canada (2003). « Loi sur les relations de travail dans la fonction publique », *Gazette du Canada*, partie 3 : lois sanctionnées, vol. 26, n° 3, ch. 22.
- Canada. Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRH) (1999). *Analyse démographique de l'effectif de la fonction publique fédérale – Indices récents du renouvellement de l'emploi dans la fonction publique*, Ottawa, Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Canada. Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRH) (2003). *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*, <www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/code/alternate/vec-cve_f.pdf>.
- Canada. Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRH) (2005). *Analyse de l'environnement des ressources humaines de la fonction publique du Canada. Un outil déterminant des besoins actuels et futurs en ressources humaines*, septembre.
- Canada. Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRH) (2005). *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. Résultats de 2005 pour l'ensemble de la fonction publique*, <www.hrma-agrh.gc.ca/survey-sondage/2005/results-resultats/00//result-f.htm#heading04>.

- Canada. Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRH) (2006). *Guide du gestionnaire pour la planification et la gestion des transitions des effectifs*, <publiservice.hrma-agrh.gc.ca/PS-mod-FP/man_guide_f.asp>, page consultée le 26 mars 2007.
- Canada. Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRH), *Nouveau cadre d'apprentissage*, dans *Portail de la modernisation de la fonction publique*, <publiservice.psmod-modfp.gc.ca/initiatives/lf-ca_f.asp>, page consultée le 9 janvier 2007.
- Canada. Bureau du Conseil privé (2000). *Septième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada*, Ottawa, Bureau du Conseil privé.
- Canada. Bureau du Conseil privé (2007). *Quatorzième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada*, Ottawa, Bureau du Conseil privé.
- Canada. Bureau du vérificateur général (2000). *Rapport du vérificateur général du Canada*, chapitre 9, «La rationalisation du régime de gestion des ressources humaines: une étude de l'évolution des rôles et des responsabilités», Ottawa, Bureau du vérificateur général.
- Canada. Bureau du vérificateur général (2001). *Rapport de la vérificatrice générale du Canada*, chapitre 2, «Recruter pour la fonction publique de demain: modifier le système», Ottawa, Bureau du vérificateur général du Canada.
- Canada. Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST) (2007). *Stress en milieu de travail*, <www.cchst.ca/reponsesst/psychosocial/stress.html>, page consultée le 26 mars 2007.
- Canada. Commission d'enquête sur le programme de commandites et les activités publicitaires (2005). *Qui est responsable? Rapport Gomery*, Ottawa, Commission d'enquête sur le programme de commandites et les activités publicitaires. 2 volumes.
- Canada. Commission de la fonction publique du Canada (1999). *L'avenir du travail: l'emploi atypique dans la fonction publique du Canada*, Direction de la recherche, Direction générale des politiques, de la recherche et des communications, Ottawa, Commission de la fonction publique du Canada.
- Canada. Conseil du Trésor (2002). Communiqué de presse de la présidente, Lucienne Robillard, *La mise à jour du système de classification*, 8 mai. (Secrétaire de presse: Daniel Grenier, Bureau de la présidente du Conseil du Trésor).
- Canada. École de la fonction publique du Canada (1992). *Profil de compétences en gestion: appréciation par l'entourage organisationnel: questionnaire*, Montréal, École nationale d'administration publique.
- Canada. École de la fonction publique du Canada (2000). *La fonction publique: une organisation apprenante d'un océan à l'autre: sur la voie de l'avenir*, Comité sur l'apprentissage et le développement, Ottawa, École de la fonction publique du Canada.
- Canada. École de la fonction publique du Canada (2006). *Un moment déterminant: connaître et faire connaître l'évolution de la fonction publique canadienne*, Ottawa, École de la fonction publique du Canada.
- Canada. École de la fonction publique du Canada (2007a). *Budget des dépenses 2006-2007: rapport sur les plans et les priorités*, <www.tbs-sct.gc.ca/rpp/0607/csps-efpc/csps-efpc_f.pdf>, page consultée le 9 janvier 2007.
- Canada. École de la fonction publique du Canada (2007b). *Occasions de perfectionnement en leadership: guide de référence 2006-2007*, <www.myschool-monecole.gc.ca/outils/leadership_f.pdf>, page consultée le 3 janvier 2007.
- Canada. École de la fonction publique du Canada (2007c). *Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs*, <www.csps-efpc.gc.ca/programs/aexdp/index_f.html>, page consultée le 3 janvier 2007.

- Canada. Gouverneur général (1999). *Bâtir une meilleure qualité de vie pour l'ensemble des Canadiens*: discours du Trône ouvrant la deuxième session de la trente-sixième législature du Canada, Ottawa, Gouverneur général du Canada.
- Canada. Gouverneur général. (2006). *Le nouveau gouvernement du Canada*: discours du Trône; une nouvelle feuille de route, Ottawa, Gouverneur général du Canada.
- Canada. *Loi sur l'administration financière*, L.C. 1952, c. 116.
- Canada. *Loi sur l'administration financière*, L.R.C. 1970, c. F-1.
- Canada. *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, L.C. 1967, c. 71.
- Canada. *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, L.R.C. 1985, c. P-33.
- Canada. *Loi sur la gestion des finances publiques*, L.R.C. 1985, c. F-11.
- Canada. *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, L.C. 1967, c. 72.
- Canada. *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, L.R.C. 1985, c. P-35.
- Canada. Ministère de la Défense nationale (2004). *Guide pour l'élaboration d'un plan d'apprentissage personnel pour les employés du MDN*, Ottawa, Ministère de la Défense nationale. Document non accessible au public.
- Canada. Ministère des Finances (2006). *Le budget de 2006: cibler les priorités*, Ottawa, Ministère des Finances.
- Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor. *Directive sur l'administration de la formation indispensable*, <www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_856/dart-dafi/dart-dafi_f.asp>, page consultée le 18 juin 2007a.
- Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor. *Une politique sur l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada*, <www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_856/pclpsc-pacfp_f.asp>, page consultée le 18 juin 2007b.
- Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor (1997). *Repenser le rôle de l'État: un gouvernement pour les Canadiens*, <www.tbs-sct.gc.ca/report/gfc-gpc/gfc-gpc_f.pdf>, page consultée le 2 avril 2007.
- Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor (1999). *Analyse comparative des régimes de gestion des ressources humaines au Canada*, document préparé par le Centre de recherche sur la gestion publique, <www.ppforum.ca/common/assets/publications/fr/ow_p_01_2000a_fr.pdf>, page consultée le 2 avril 2007.
- Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor (2000). *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes: un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*, Ottawa, Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor (2005). *L'amélioration constante de la gestion au sein du gouvernement du Canada*, Ottawa, Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor (2006). *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*, <www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_856/ltd-afp_f.rtf>, page consultée le 6 février 2007.
- Canada. Statistique Canada et Conseil des ministres de l'Éducation du Canada (1999). *Indicateurs de l'éducation au Canada: Rapport du programme d'indicateurs pancanadiens de l'éducation*, <www.cmec.ca/stats/pceip/1999pdf/fr.pceip1999.full.pdf>.
- Canada. Statistique Canada et Conseil des ministres de l'Éducation (1999). *Indicateurs de l'éducation au Canada*, Rapport du programme d'indicateurs pancanadiens de l'éducation, p. 24.
- Capelli, P. (1999). *The New Deal at work: Managing the market-driven workforce*, Boston (MA), Harvard Business School Press.

- Capelli, P. (2000). « A market-driven approach to retaining talent », *Harvard Business Review*, vol. 78, p. 103-111.
- Capelli, P., L. Bassi, H. Katz, D. Knoke, P. Osterman et M. Useem (1996). *Change at work*, New York (NY), Oxford University Press.
- Caplan, R.D. (1987). « Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 31, p. 248-267.
- Caplan, R.D. et R. Van Harrison (1993). « Person-environment fit theory: Some history, recent developments, and future directions », *Journal of Social Issues*, vol. 49, p. 253-275.
- Carr, J.C., A.W. Pearson, M.J. Vest et S.L. Boyar (2006). « Prior occupational experience, anticipatory socialization, and employee retention », *Journal of Management*, vol. 32, n° 3, juin, p. 343-359.
- Cascio, W.F., J.W. Thacker et R. Blais (1999). *La gestion des ressources humaines*, Montréal, Chenelière/McGraw-Hill.
- 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, n° 3, p. 323-340.
- Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (CEDEFOP) (2007). « Chèques-formation pour les petites et moyennes entreprises – Belgique (Wallonie) », *CEDEFOP Info*, n° 1/1999, <www2.trainingvillage.gr/download/cinfo/cinfo199/C19M7FR.html>, page consultée le 26 mars 2007.
- Chamberland, M. (2007). « Le Québec se peuple par l'immigration », *La Presse* (Montréal), le 14 mars, 3 pages.
- Charih, M. et L. Rouillard (1997). « The new public management », dans M. Charih et A. Daniels (dir.), *New public management and public administration in Canada/Nouveau management public et administration publique au Canada*, Toronto, Institut d'administration publique du Canada, p. 27-45.
- Chartrand, M. (2006). *La génération Y: que veulent les jeunes qui entrent sur le marché du travail?*, <www.orhri.org>, page consultée le 4 août 2006.
- Chassey, F. de (1993). « n.d. » dans *La socialisation*, Utinam: Revue de sociologie et d'anthropologie, n° 8, Besançon, Paris, L'Harmattan, p. 177-184.
- Chatman, J.A. et K.A. Jehn (1994). « Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be? », *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 3, p. 522-553.
- Chattopadhyay, P. (1999). « Beyond direct and symmetrical effects: The influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior », *Academy of Management Journal*, vol. 42, n° 3, p. 273-287.
- Chevallier, J. (2002). *Science administrative*, 3^e éd. rév., Paris, Presses universitaires de France.
- Choo, C.W. et N. Bontis (dir.) (2002). *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, New York (NY), Oxford University Press.
- Chua, A. (2002). « The influence of social interaction on knowledge creation », *Journal of Intellectual Capital*, vol. 3, n° 4, p. 375-392.
- Circé (1999). *Le système de formation professionnelle en France*, 2^e éd., Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (CEDEFOP), Office des publications officielles des Communautés européennes.
- Citeau, J.-P. (1997). *Gestion des ressources humaines. Principes généraux et cas pratiques*, 2^e éd., Paris, Armand Colin/Masson.

- Clark, I. (2007). *Réflexions sur la réforme de la fonction publique fédérale dans les années 1990*, dans Bureau du vérificateur général du Canada, <www.oag-bvg.gc.ca/domino/autres.nsf/html/01psm_f.html#0.2.5T5R3T.DKCZK8.0D75AG.A>, page consultée le 2 avril 2007.
- Clatterbuck, G.W. (1979). « Attributional confidence and uncertainty in initial interaction », *Human Communication Research*, vol. 5, n° 2, p. 533-546.
- Claude, J.-F. (2003). *Le management par les valeurs. L'appartenance à l'entreprise a-t-elle un sens?*, 2^e éd., Ruel-Malmaison, Éditions Liaisons.
- Clugston, M., J.P. Howell et P.W. Dorfman (2000). « Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? », *Journal of Management*, vol. 26, n° 1, p. 5-30.
- Colin, J.-F. (2000). « Les dures leçons de l'expérience française en matière de formation obligatoire de la main-d'œuvre », dans D. Bouteiller (dir.), *Former pour performer: les enjeux du développement des compétences en entreprise*, Montréal, Revue Gestion, *Revue internationale de gestion*. Section: Les entreprises face à l'implication de l'État, coll. « Racines du savoir », Issu de la *Revue internationale de gestion*, mars 1996, p. 66.
- Collard, N. (2004). « Les 18-24 ans. La génération de tous les choix », *La Presse* (Montréal), 11 septembre, p. A29-A30.
- Collerette, P., G. Delisle et R. Perron (1997). « Le modèle du champ de forces et le diagnostic », dans P. Collerette, G. Delisle et R. Perron (dir.), *Le changement organisationnel – Théorie et pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Collin, A. (1998). « New challenges in the study of career », *Personnel Review*, vol. 27, n° 5, p. 412-425.
- Commission de la fonction publique du Canada (2000). *Aperçu des récentes réformes de la fonction publique au Canada, au Royaume-Uni, en Australie, en Nouvelle-Zélande et aux États-Unis*, documents de la Direction de la recherche, Ottawa, Commission de la fonction publique (CFP).
- Commission économique européenne – CEE (1992). « Aging in the ECE region: Demographic aspects », dans G.J. Stolnitz, *Demographic causes and economic consequences of population aging*, New York (NY), CEE, p. 1950-2025.
- Connelly, C.E. et E.K. Kelloway (2003). « Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing culture », *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 24, n° 5, p. 294-301.
- Conner, J. et D. Ulrich (1996). « Human resource roles: Creating value, not rhetoric », *Human Resource Planning*, vol. 19, n° 3, p. 38-49.
- Contandriopoulos, A.-P., F. Champagne, L. Potvin, J.-L. Denis et P. Boyle (2005). *Savoir préparer une recherche. La définir, la structurer, la financer*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- Conway, N. et R.B. Briner (2005). *Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research*, New York (NY), Oxford University Press.
- Conway, N. et D. Guest (2005). *Can things only get worse? Testing the "ratchet" effect of psychological contract*, communication présentée au European Congress of Work and Organizational Psychology, Istanbul, Turquie.
- Cornet, A. (1995). *Enquête de climat social et de satisfaction au travail: un outil de gestion des ressources humaines*, Liège, Université de Liège.
- Cornet, A. (1999). « Dix ans de réingénierie des processus d'affaires: qu'avons-nous compris? », *Gestion*, vol. 24, n° 3, automne, p. 66-75.
- Corporate Leadership Council (2004). *Driving performance and retention through employee engagement*, Research Summary, Corporate Executive Board.

- Côté, L. (1997). « La gestion des ressources humaines dans la fonction publique québécoise », chap. 21, dans J. Bourgault, M. Demers et C. Williams, *Administration publique et management public: expériences canadiennes*, Sainte-Foy, Les Publications du Québec, p. 303-315.
- Côté, L. (2006). « L'expérience québécoise en matière de réforme administrative: la Loi sur l'administration publique », *Administration publique du Canada*, printemps, vol. 49, n° 1, p. 1-22.
- Cotton, P. (2001). « Les systèmes de formation professionnelle en Belgique – Brève description », *CEDEFOP Panorama series*.
- Covaleski, M.A., M.W. Dirsmith, J.B. Heian et S. Samuel (1998). « The calculated and the avowed: Techniques of discipline and struggles over identity in six big public accounting firms », *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, p. 293-327.
- Coyle-Shapiro, J.A.-M. (2001a). *Managers: Caught in the middle of a psychological contract muddle*, communication présentée à la Academy of Management, Washington (DC).
- Coyle-Shapiro, J.A.-M. (2001b). *Psychological contract and perceived organizational support: What is their relationship?*, communication présentée à la Academy of Management, Washington (DC).
- Coyle-Shapiro, J.A.-M (2002). « A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, p. 927-946.
- Coyle-Shapiro, J.A.-M. et N. Conway (2004). « The employment relationship through the lens of social exchange », 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 (UK), Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J.A.-M. et N. Conway (2005). « Exchange relationships: An examination of psychological contracts and perceived organizational support », *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, n° 4, p. 774-781.
- Coyle-Shapiro, J.A.-M. et I. Kessler (1998). *The psychological contract in the UK public sector: Employer and employee obligations and contract fulfillment*, communication présentée à la Academy of Management, San Diego (CA).
- Coyle-Shapiro, J.A.-M. et I. Kessler (2000a). « Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey », *Journal of Management Studies*, vol. 37, n° 7, p. 903-930.
- Coyle-Shapiro, J.A.-M. et I. Kessler (2000b). *Mutuality, stability, and psychological contract breach: A longitudinal study*, communication présentée à la Academy of Management, Toronto.
- Coyle-Shapiro, J.A.-M. et I. Kessler (2002). « Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 11, p. 69-86.
- Coyle-Shapiro, J.A.-M. et I. Kessler (2003). « The employment relationship in the U.K. public sector: A psychological perspective », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 13, n° 2, p. 213-230.
- Coyle-Shapiro, J.A.-M., I. Kessler et J. Purcell (2004). « Exploring organizationally directed citizenship behaviour: Reciprocity or "it's my job"? », *Journal of Management Studies*, vol. 41, p. 85-106.
- Coyle-Shapiro, J.A.-M. et J.H. Neuman (2004). « The psychological contract and individual differences: The role of exchange and creditor ideologies? », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 64, p. 150-164.

- Coyle-Shapiro, J.A.-M. et M.-R. Parzefall (2005). « Explorer la théorie du contrat psychologique : questions clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi », dans N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac (dir.), *Comportement organisationnel*, vol. 1, Bruxelles, De Boeck & Larcier s.a., chapitre 1, p. 21-67.
- Coyle-Shapiro, J.A.-M., L.M. Shore, M.S. Taylor et L.E. Tetrick (dir.) (2004). *The employment relationship. Examining psychological and contextual perspectives*, New York (NY), Oxford University Press.
- Cropanzano, R., Z.S. Byrne, D.R. Bobocel et D.E. Rupp (2001a). « Moral, virtue, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58, p. 164-209.
- Cropanzano, R., D.E. Rupp, C.J. Mohler et M. Schminke (2001b). « Three roads to organizational justice », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 20, p. 1-113.
- Crossan, M. et J. Hulland (2002). « Leveraging knowledge through leadership of organizational learning », dans C.W. Choo et N. Bontis (dir.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, New York (NY), Oxford University Press, p. 711-723.
- Crossan, M.M., H.W. Lane et R.E. White (1999). « An organizational learning framework: From intuition to institution », *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 3, p. 522-537.
- Csoka, L.S. (1995). « A new employer-employee contract? », *Employment Relations Today*, été, p. 21-31.
- Cummings, T.G. et C.G. Worley (1997). *Organization development and change*, 6^e éd., Cincinnati (OH), South-Western.
- Cyert, R.M. et J.G. March (1963). *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice-Hall.
- Dagneau, H., C. Gadbois et F. Tremblay (2007). « La synergie intergénérationnelle : un avantage concurrentiel », *Effectif*, janvier/février/mars, p. 14-17.
- Dany, F. (2004). « La théorie des carrières : d'où venons-nous et où allons-nous? », dans S. Guerrero, J.-L. Cerdin et A. Roger (coord.), *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, AGRH, Paris, Vuibert, Conclusion, p. 335-349.
- D'Aveni, R. (1995). *Hypercompetitive rivalries*, New York (NY), The Free Press.
- Damon, W. et E. Phelps (1989). « Critical distinctions among three approaches to peer education », *International Journal of Educational Research*, vol. 13, n° 1, p. 9-19.
- Daniels, K. et A. Guppy (1994). « Occupational stress, social support, job control, and psychological well-being », *Human Relations*, vol. 47, p. 1523-1544.
- Dansereau, F., G. Graen et W. Haga (1975). « A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 13, n° 1, p. 46-78.
- Davel, E., D. Rolland et D.-G. Tremblay (2003). *La nouvelle répartition des responsabilités au sein de l'organisation du travail en équipe au Québec*, Note de recherche de la Chaire du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir numéro 2003-14, Montréal, TELUQ.
- Davenport, T.H. et L. Prusak (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Cambridge (MA), Harvard Business School Press.
- Davidson, P. (2005). *The changing nature of the psychological contract in the IT industry: 1997-2000*, Research papers in Human Resource Management, Kingston University, Kingston Business School.
- Deal, T.E. et R.M. Chatman (1989). « Learning the Ropes Alone: Socializing New Teachers », *Action in Teacher Education*, vol. 11, n° 1, printemps, p. 21-29.

- Dean, R.A., K.R. Ferris et C. Konstans (1985). «Reality shock: Reducing the organizational commitment of professionals», *Personnel Administrator*, juin, p. 139-148.
- Dean, R.A., K.R. Ferris et C. Konstans (1988). «Occupational reality shock and organizational commitment: Evidence from the accounting profession», *Accounting Organizations and Society*, vol. 13, n° 3, p. 235-250.
- Deaudelin, C. et T. Nault (2003). *Collaborer pour apprendre et faire apprendre: la place des outils technologiques*, dans Colette Deaudelin et Thérèse Nault (dir.), Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Delery, J.E. et D.H. Doty (1996). «Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions», *Academy of Management Journal*, vol. 39, p. 802-835.
- Delobbe, N., O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac (dir.). (2005). *Comportement organisationnel: contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, volume 1, Bruxelles, De Boeck & Larcier, coll. «Méthodes & Recherches».
- De Meuse, K., 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.
- Denhardt, R. (1996). *The pursuit of significance: Strategies for managerial success in public organizations*, Belmont (CA), Wadsworth Publishing.
- De Vos, A. (2002). *The individual antecedents and the development of newcomers' psychological contracts during the socialization process: A longitudinal study*, Dissertation, Faculty of Economics and Business, Université de Gand, Gent, Belgium.
- De Vos, A., D. Buyens et R. Schalk (2002). *Psychological contract-related information seeking and the role of individual dispositions*, communication présentée à la Society of Industrial and Organizational Psychology, Toronto.
- De Vos, A., D. Buyens et R. Schalk (2003). «Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, p. 537-559.
- De Vos, A., D. Buyens et R. Schalk (2005). «Making sense of a new employment relationship: Psychological contract-related information seeking and the role of work values and locus of control», *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 13, p. 41-52.
- Dertezous, J.N., E. Holland et P. Ebener (1988). *The legal and economic consequences of wrongful termination*, Santa Monica (CA), Rand Corporation.
- Desreumaux, A. (1998). *Théorie des organisations*, Caen (Normandie), Éditions Management.
- Dewey, J. (1907). *The school and society*, Chicago (IL), University of Chicago Press.
- Diaz-Berrio Döring, L.A. (2004). *L'influence de la confiance sur les processus d'apprentissage dans une équipe de travail*, thèse de doctorat en administration, Montréal, Université du Québec à Montréal.
- Dictionnaire biologique (2007). *Lexique encyclobio*, <www.dictionnaire-biologie.com/biologie/definition2_111.html>, page consultée le 30 mars 2007.
- Dienesch, R.M. et R.C. Liden (1986). «Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development», *Academy of Management Review*, vol. 11, p. 618-634.
- Dixon, N.M. (1994). *The organizational learning cycle: How we can learn collectively*, New York (NY), McGraw-Hill.
- Dodgson, M. (1993). «Organizational learning: A review of some literature», *Organization Studies*, vol. 14, n° 3, p. 375-394.

- Doeringer, P.B. et M.J. Piore (1971). *Internal labor markets and manpower analysis*, Lexington (MA), Heath Lexington.
- Doise, W. et G. Mugny (1981). *Le développement social de l'intelligence*, Paris, Interéditions.
- Dolan, S.L., M. Diez-Pinol, M. Fernandez-Alles, A. Martin-Prius et S. Martinez-Fierro (2004). «Exploratory study of within-country differences in work and life values», *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 4, n° 2, p. 157-180.
- Dolan, S.L. et S. Garcia (2002). «Managing by values. Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century», *The Journal of Management Development*, vol. 21, n° 2, p. 101-117.
- Dolan, S.L., S. Garcia et A. Auerbach (2003). «Understanding and managing chaos in organizations», *International Journal of Management*, vol. 29, n° 1, p. 23-35.
- Dolan, S.L., T. Saba, S.E. Jackson et R.S. Schuler (2002). *La gestion des ressources humaines – Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Saint-Laurent, Éditions ERPI.
- Dose, J. (1997). «Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 70, n° 3, p. 219-240.
- Doucet, O. (2004). *Mesurer la justice organisationnelle pour mieux comprendre l'effet des jeux politiques*, Montréal (Québec), ESG-UQAM, <www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome2/Doucet.pdf>.
- Drizin, M. (2005). «Let's get engaged: Benchmarks help employers drive results», *Workspan*, avril, p. 46-51.
- Dubar, C. (1995). *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, A. Colin.
- Dubé, L. (1994). *Psychologie de l'apprentissage*, 2^e éd., Montréal, Presses de l'Université du Québec.
- Dubé, L. (2006). «Les relations interpersonnelles», dans R.J. Vallerand (dir.), *Les fondements de la psychologie sociale*, Montréal, Gaëtan Morin Chenelière Éducation, p. 329-369.
- Dugoni, B.L. et D.R. Ilgen (1981). «Realistic job previews and the adjustment of new employees», *Academy of Management Journal*, vol. 24, n° 2, p. 579-591.
- Dulac, T. (2005). «De la formation à l'évaluation du contrat psychologique: revue de la littérature et perspectives de recherche», dans N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac (dir.), *Comportement organisationnel*, volume 1, Bruxelles, De Boeck & Larcier s.a., chapitre 2, p. 69-109.
- Dunn, C. (2002). *The handbook of Canadian public administration*, New York (NY), Oxford University Press.
- Dupuy, F. (1999). *Pourquoi est-il aussi difficile de réformer l'administration publique? Construire aujourd'hui l'administration de demain*, Document de l'OCDE, Comité de gestion publique.
- Dwivedi, O.P. et J.I. Gow (1999). *From bureaucracy to public management. The administrative culture of the Government of Canada*, Peterborough, Broadview Press.
- Dyer, L. et G.W. Holder (1988). «A strategic perspective of human resources management», dans L. Dyer et G.W. Holder (dir.), *Human resources management: Evolving roles and responsibilities*, Washington (DC), American Society for Personnel Administration, p. 1-45.
- Easterby-Smith, M. et M.A. Lyles (2003). *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*, Malden (MA), Blackwell Publishing.
- Edmondson, A. (1999). «Psychological safety and learning behavior in work teams», *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n° 2, p. 350-383.

- Edwards, J. (2001). *Fonction publique 2000 – À l'heure du bilan*, document préparé à la demande du Bureau du vérificateur général du Canada.
- Edwards, J.R. (1991). «Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique», *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 6, p. 283-357.
- Edwards, R. (1979). *Contested terrain: The transformation of the workplace in the twentieth century*, New York (NY), Basic Books.
- Ehrlich, C.J. (1994). «Creating an employer-employee relationship for the future», *Human Resource Management*, vol. 33, p. 491-501.
- Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison et D. Sowa (1986). «Perceived organizational support», *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, p. 500-507.
- Eisenberger, R., S. Armeli, B. Rexwinkel, P.D. Lynch et L. Rhoades (2001). «Reciprocation of perceived organizational support», *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, p. 42-51.
- Elizur, D. et M. Kolowsky (1996). *Work values and organizational commitment*, Proceedings of the 5th International Conference on Work Values and Behaviour, Canada, The International Society for the study of Work and Organizational Values, p. 2-8.
- Elizur, D. et A. Sagie, (1994). *The relations between life and work values: Developing and testing a facet measure of human values*, Proceedings of the 4th International Conference on Work Values and Behaviour, Barcelona (Spain), The International Society for the study of Work and Organizational Values, p. 94-103.
- ENAP – Observatoire de l'administration publique (2007). *L'État québécois en perspective*, <www.etatquebecois.enap.ca>, page consultée le 28 février 2007.
- Epple, D., L. Argote et R. Devadas (1991). «Organizational learning curves: A method for investigating intraplan transfer of knowledge acquired through learning by doing», *Organizational Science*, vol. 12, n° 1, février, p. 58-70.
- Etzioni, A. (1961). «Improving management response in turbulent times», *Sloan Management Review*, vol. 23, n° 2, p. 3-12.
- Evetts, J. (1992). «Dimensions of career: Avoiding reification in the analysis of change», *Sociology*, vol. 26, n° 1, p. 1-21.
- Fabre, A. (2002). *Éducation, formation continue, croissance et inégalité*, Université de Provence et CEDERS, mai 2002.
- Farnham, D., A. Hondelghem et S. Horton (2005). *Staff participation and public management reform, some international comparisons*, New York (NY), Palgrave MacMillan.
- Farrell, D. (1983). «Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multi-dimensional scaling study», *Academy of Management Journal*, vol. 26, p. 596-607.
- Feldman, D.C. (1976). «A contingency theory of socialization», *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, p. 433-452.
- Feldman, D.C. (1981). «The multiple socialization of organization members», *Academy of Management Review*, vol. 6, n° 2, p. 309-318.
- Ferner, A. (1994). «Multinational companies and human resource management: An overview of research issues», *Human Resource Management Journal*, vol. 4, n° 3, printemps, p. 70-102.
- Feuille, P. et R.L. Hildebrand (1995). «Grievance procedures and dispute resolution», dans G.R. Ferris, S.D. Rosen et D.T. Barnum (dir.), *Handbook of Human Resource Management*, Cambridge (MA), Blackwell, p. 340-369.

- Fiol, C.M. et M.A. Lyles (1985). « Organizational Learning », *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, p. 803-813.
- Fisher, C.D. (1986). « Organizational socialization : An integrative review », *Research in personnel and human resources management*, vol. 4, p. 101-145.
- Fiske, S.T. et S.E. Taylor (1984). *Social cognition*, New York (NY), Random House.
- 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 », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, n° 7, p. 1152-1165.
- Flynn, G. (1996). « Why single employees are angry », *Personnel Journal*, vol. 75, n° 9, p. 58-69.
- Fogarty, T. et M.W. Dirmsmith (2001). « Organizational socialization as instrument and symbol : An extended institutional theory perspective », *Human Resource Development Quarterly*, vol. 12, n° 3, automne, p. 247-266.
- Folger, R. et R. Cropanzano (1998). *Organizational justice and human resource management*, Thousand Oaks (CA), Sage Publications.
- Foot, D.K. (1999). *Entre le boom et l'écho : 2000 : comment mettre à profit la réalité démographique à l'aube du prochain millénaire*, en collaboration avec Daniel Stoffman, traduit de l'anglais par Fabienne Hareau et Julie Adam, 2^e éd. rév. et augm., Montréal, Les Éditions Boréal.
- Fortier, I. et K. Hébert (2005). « Les enjeux intergénérationnels en contexte de réforme et de restructuration de la fonction publique », dans P. Joffre, L. Lemire et C. Rouillard, *Gestion privée et management public – Une perspective québécoise et française*, Colombelles (France), EMS, Management & Société, p. 79-97.
- Fortier, M. (2006). « Les générations dans le milieu de travail : conflits ou synergie? », *Vigie RT*, n° 7, avril, <www.orhri.com/VigieRT/7/>, page consultée le 8 juin 2006.
- France. *Code du travail* (L.900.1 et s. C.T.).
- France. Loi 71-578 du 16 juillet 1971, *Loi sur la participation des employeurs au financement des premières formations technologiques et professionnelles*.
- France. Loi 83-634 du 13 juillet 1983, *Loi portant sur les droits et obligations des fonctionnaires* (Loi dite Loi Le Pors).
- France. Loi 91-1405 du 31 décembre 1991, *Loi relative à la formation professionnelle et à l'emploi*.
- Freeman, R.B. (1985). *The new look in wage policy and industrial relations*, Conference Board Research Report n° 865, New York (NY), Conference Board.
- Freeman, R.B. et M.M. Kleiner (1990). « The impact of new unionization on wages and working conditions », *Journal of Labor Economics*, vol. 8, p. S-8-S25.
- Freeman, R.B. et J.L. Medoff (1984). *What do unions do?*, New York (NY), Basic Books.
- Freud, A. (2001). *Le moi et les mécanismes de défense*, 15^e éd., traduit de l'allemand par Anne Berman, *Das ich und die abwehrmechanismen*, Paris, Presses universitaires de France.
- Fusulier, B. et C. Maroy (2000). « La formation continue au sein des entreprises belges : effort de formation, logiques d'action et innovations », dans Former pour performer – Section : Gérer la formation ici comme ailleurs, coll. « Racines du savoir », *Revue internationale de gestion*, automne 1997, p. 71.
- Gagné, P. et M. Lefebvre (1995). *Le futur présent. L'individu et l'organisation dans la nouvelle économie*, Montréal, Publi-Relais.
- Gagné, R.M. (1976). *Les principes fondamentaux de l'apprentissage*, Montréal, Éditions HRW.

- Gagnon, E., N. Guberman, D. Côté, C. Gilbert, N. Thivierge et M. Tremblay (2001). *Les impacts du virage ambulatoire : responsabilités et encadrement dans la dispensation des soins à domicile*, Beauport (Québec), Régie régionale de la santé et des services sociaux de Québec, Direction de la santé publique, Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé (FCRSS).
- Gardner, P.D. et S.E. Lambert (1993). « It's a hard, hard, hard, hard, hard, hard work », *Journal of Career Planning and Employment*, vol. 53, n° 2, hiver, p. 41-49.
- Garvin, D.A. (1993). « Building a learning organization », *Harvard Business Review*, mars-avril, p. 75-84.
- Gauthier, B. (2003). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Gauthier, C. et M. Tardif (2005). *La pédagogie : théories et pratiques de l'antiquité à nos jours*, 2^e éd., Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.
- Gauthier, P. (2005). « Les défis de la "motivation" associés à la gestion de la nouvelle génération », Conférence présentée au *Comité sectoriel de la main-d'œuvre de l'industrie électrique et électronique*, mars.
- Gérin, P.-É. (2003). *Valorisons-nous l'employabilité de nos employés ? Sensibilisation au concept de contrat psychologique de travail et situation particulière de la Mairie de Caen (France)*, Rapport de stage en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique, ENAP.
- Gharajedaghi, J. (2006). *Systems thinking: Managing chaos and complexity, a platform for designing business architecture*, 2^e éd., Amsterdam, Boston (MA), Elsevier.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*, Cambridge (MA), Polity Press.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the Late Modern Age*, Stanford (CA), Stanford University Press.
- Gignac, G. et M. Loranger (1992). « La théorie triarchique de l'intelligence de Sternberg », *Bulletin de l'Association québécoise de psychologie scolaire*, vol. 4, n° 1, <www.aqps.qc.ca/public/publications/bulletin/04/04-01-02.htm>.
- Gioia, D.A. et H.P. Sims (1978). « Social cognition in organizations », dans H. Sims et D. Gioia, *The thinking organization*, San Francisco (CA), Jossey-Bass, p. 1-20.
- Glover, J.A. et R.H. Bruning (1987). *Educational psychology, principles, and applications*, Toronto, Little Brown.
- Golden, K.A. et V. Ramanujam (1985). « Between a dream and a nightmare: On the integration of the human resource management and strategic planning process », *Human Resource Management*, vol. 24, p. 429-452.
- Goldenberg, M. (2006). « Investissements des employeurs dans l'apprentissage en milieu de travail au Canada », Ottawa, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques (RCRPP), <www.cprn.org/fr/doc.cfm?doc=1529>, page consultée le 30 mars 2007.
- Goodman, P.S. (1974). « An examination of referents used in the evaluation of pay », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 12, p. 170-195.
- Gortner, H.F., J. Mahler et J.B. Nicholson (1993). *La gestion des organisations publiques*, traduit et adapté par A. Dumas et D. Maltais, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Gouldner, A.W. (1960). « The norm of reciprocity: A preliminary statement », *American Sociological Review*, vol. 25, n° 2, p. 161-178.
- Goupil, G. et G. Lusignan (1993). *Apprentissage et enseignement en milieu scolaire*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.

- Gow, J.I. (1986). *Histoire de l'administration publique québécoise 1867-1970*, Toronto, Presses de l'Université de Montréal et Institut d'administration publique du Canada.
- Gow, J.I. (1993). « Les problématiques changeantes en administration publique (1965-1992) », *La revue québécoise de science politique*, n° 23, hiver 1993, <www.unites.uqam.ca/sqsp/revPolSo/no23/no23_gow.htm>.
- Gow, J.I. (2004). *Un modèle canadien d'administration publique?*, Recherche de base, Ottawa, École de la fonction publique du Canada.
- Gow, J.I., M. Barrette, S. Dion et M. Fortmann (1993). *Introduction à l'administration publique: une approche politique*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.
- Gow, J.I. et C. Dufour (2000). « Le nouveau management public est-il un paradigme? Cela a-t-il de l'importance », *Revue internationale des sciences administratives*, n° 4, p. 679-707.
- Gow, J.I. et F. Simard (1999). « La rencontre de l'ancienne et de la nouvelle gestion: le personnel temporaire au sein de l'administration fédérale du Canada », *Revue internationale des sciences administratives*, vol. 65, n° 1, p. 81-99.
- Gowler, D. et K. Legge (1989). « Rhetoric in bureaucratic careers: Managing the meaning of management success », dans M.B. Arthur, D.T. Hall et B.S. Lawrence (dir.), *Handbook of career theory*, Cambridge (MA), Cambridge University Press.
- Graddick-Weir, M.M. (2005). « Life after outsourcing: Lessons learned and the role of human resources as a strategic business partner », dans M. Losey, S. Meisinger et D. Ulrich (dir.), *The future of human resources management. 64 thought leaders explore the critical HR issues of today and tomorrow*, Hoboken (NJ), John Wiley & Sons, chapitre 8, p. 71-77.
- Graen, G. (1998). *Leader-member exchange theory development: Discussant's Comments*, Academy of Management 1998 Meeting, San Diego (CA), 7 au 12 août.
- Granrose, C.S. et P.A. Baccili (2006). « Do psychological contracts include boundaryless or protean careers? », *Career Development International*, vol. 11, n° 2, p. 163-182.
- Green, A.E et I. Turok (2000). « Employability, adaptability, and flexibility: Changing labour market prospects », *Regional Studies*, vol. 34, n° 7, p. 599-600.
- Greenberg, J. (1990). « Looking fair versus being fair: Management of impressions of organizational justice », *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, p. 111-157.
- Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job*, Thousand Oaks (CA), Sage Publications.
- Greenberg, J., M.-É. Roberge, V.T. Ho et D.M. Rousseau (2004). « Fairness in idiosyncratic work arrangements: Justice as an I-deal », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 23, p. 1-34.
- Greenberg, M.S. (1980). « A theory of indebtedness », dans K.J. Gergen, M.S. Greenberg et R.H. Willis (dir.), *Social exchange: Advances in theory and research*, New York (NY), Plenum Press.
- Greenhaus, J.H., C. Seidel et M. Marinis (1983). « The impact of expectations and values on job attitudes », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 31, p. 394-417.
- Gruman, J.A. et A.M. Saks (2005). *Organizational socialization tactics and newcomer proactive tactics: An integrative study*, ASAC, University of Toronto, p. 118-128.
- Gubman, E. (2004). « From engagement to passion for work: The search for the missing person », *Human Resource Planning*, septembre, vol. 27, n° 3, p. 42-47.
- Guérin, G., J. Carrière et T. Wils (1999). « Facteurs explicatifs de la démobilitation chez les diplômés universitaires récemment embauchés », *Relations industrielles*, vol. 54, n° 4, p. 643-667.
- Guérin, G. et T. Wils (1992). *Gestion des ressources humaines. Du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.

- Guérin, G. et T. Wils (2002). « La gestion stratégique des ressources humaines », *Gestion*, vol. 27, n° 2, p. 14-23.
- Guérin, G. et T. Wils (2006). « L'alignement stratégique de la GRH », dans J. Allouche (coord.), *Encyclopédie de ressources humaines*, 2^e éd., Paris, Vuibert, p. 16-25.
- Guest, D.E. (1998). « Is the psychological contract worth taking seriously? », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, p. 649-664.
- Guest, D.E. (2004a). « Flexible employment contracts, the psychological contract, and employee outcomes: An analysis and review of the evidence », *International Journal of Management Reviews*, vol. 56, n° 1, p. 1-19.
- Guest, D.E. (2004b). « The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract », *Applied Psychology: An International Review*, vol. 53, n° 4, p. 541-555.
- Guest, D.E. et N. Conway (2002a). « Communicating the psychological contract: An employer perspective », *Human Resource Management Journal*, vol. 12, p. 22-38.
- Guest, D.E. et N. Conway (2002b). *Pressure at work and the psychological contract*, Londres (UK), The Chartered Institute of Personnel and Development.
- Guest, D. et N. Conway (2002c). « The psychological contract, health, and well-being », dans M. Schabracq, J. Winnubst et C. Cooper (dir.), *Handbook of work and health psychology*, 2^e éd., Chichester (UK), John Wiley.
- Gunz, H. (1989). *Careers and corporate cultures: Managerial mobility in large corporations*, Oxford (UK), Basil Blackwell.
- Guzzo, R.A. et K.A. Noonan (1994). « Human resources practices as communications and the psychological contracts », *Human Resource Management*, vol. 33, p. 447-462.
- Haefliger, S. (2006). *Jeunesse et vitesse, les nouvelles valeurs professionnelles du XXI^e siècle?*, Université de Lausanne, MBA-HEC, 48 pages.
- Hall, D. (1987). « Careers and socialization », *Journal of Management*, vol. 13, n° 2, hiver, p. 301-321.
- Hall, L. et D. Torrington (1998). « Letting go or holding on: The devolution of operational personnel activities », *Human Resource Management Journal*, vol. 33, n° 1, p. 41-55.
- Hall, M. (2006). « Knowledge management and the limits of knowledge codification », *Journal of Knowledge Management*, vol. 10, n° 3, p. 117-126.
- Hammet, J. (1994). « The changing work environment: High technology and the baby boomers challenge management to adapt », *Employment Relations Today*, vol. 11, n° 3, p. 297-304.
- Harken, G. (2000). « Naked management: Bare essentials for motivating the X-generation at work », *Psychiatric Rehabilitation Journal*, vol. 23, n° 4, p. 410-411.
- Hartwell, T.D., P. Steele, M.T. French, F.J. Potter, N. Rodman et G.A. Zarkin (1996). « Aiding the troubled employees: The prevalence, cost, and characteristics of employee assistance programs in the United States », *American Journal of Public Health*, vol. 85, p. 261-274.
- Harvey, C. et J. Denton (1999). « To come of age: The antecedents of organizational learning », *Journal of Management Studies*, vol. 36, n° 7, p. 898-916.
- Hatch, M.J. (2000). *Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Hendry, C. et R. Jenkins (1997). « Psychological contracts and new deals », *Human Resource Management Journal*, vol. 7, n° 1, p. 38-45.
- Henri, F. et K. Lundgren-Cayrol (2001). *Apprentissage collaboratif à distance*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

- Henry, J. et D. Mayle (2002). «Section A – Management Context», dans J. Henry et D. Maye (dir.), *Managing innovation and change*, 2^e éd., Londres (UK), Sage Publications, p. 59-60.
- Herriot, P., W.E.G. Manning et J.M. Kidd (1997). «The content of the psychological contract», *British Journal of Management*, vol. 8, p. 151-162.
- Herriot, P. et C. Pemberton (1995). *New deals: The revolution in managerial careers*, Chichester (UK), Wiley.
- Herriott, P. et C. Pemberton (1996). «Contracting careers», *Human Relations*, vol. 49, n^o 6, p. 759-790.
- Hilltop, J. (1995). «The changing psychological contract: The human resource challenge of the 1990s», *European Management Journal*, vol. 13, n^o 3, p. 286-294.
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*, Cambridge (MA), Harvard University Press.
- Ho, V.T. (2005). «Social influence on evaluations of psychological contract fulfillment», *Academy of Management Review*, vol. 30, n^o 1, p. 113-128.
- Hobhouse, L.T. (1906). *Morals in evolution: A study in comparative ethics*, Londres (UK), Chapman & Hall, First Edition.
- Hodge, B., W. Anthony et L. Gales (2003). *Organization theory: A strategic approach*, Upper Saddle River (NJ), Prentice Hall.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Beverly Hills (CA), Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations, software of the mind*, Londres (UK), McGraw-Hill.
- Hofstede, G., B. Neuijen, D. Ohayv et G. Sanders (1990). «Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases», *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, p. 286-316.
- Holmes, J. (2001). *La réforme de la gestion de la fonction publique: progrès, échecs et défis*, Ottawa, Bureau du vérificateur général du Canada.
- Holton, E.F. (1995). «College graduates' experiences and attitudes during organizational entry», *Human Resource Development Quarterly*, vol. 6, n^o 1, printemps, p. 59-78.
- Homans, G.C. (1958). «Social behavior as exchange», *American Journal of Sociology*, vol. 63, p. 597-606.
- Homans, G.C. (1961). *Social Behavior*, New York (NY), Harcourt, Brace and World.
- Horowitz, M.J. (1988). *Introduction to psychodynamics: A new synthesis*, New York (NY), Basic Books.
- Howe, N. et W. Strauss (2000). *Millennials rising: The next great generation*, New York (NY), Vintage Books.
- Huber, G.P. (1991). «Organizational learning: The contributing processes and the literatures», *Organization Science*, vol. 2, n^o 1, p. 88-115.
- Huysman, M. (1999). «Balancing biases: A critical review of the literature on organizational learning», dans M. Easterby-Smith, J. Burgoyne et L. Araujo (dir.), *Organizational learning and the learning organization*, Londres (UK), Sage Publications, p. 59-74.
- Inglehart, R. (1993). *La transition culturelle dans les sociétés industrielles avancées*, Paris, Economica, coll. «Politique comparée».
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and post-modernization. Cultural, economic, and political change in 43 societies*, Princeton (NJ), Princeton University Press.

- Irving, G.P. et J.P. Meyer (1994). « Reexamination of the met-expectations hypothesis: A longitudinal analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, n° 6, p. 937-949.
- Jackson, M.C. (2000). *Systems approaches to management*, New York (NY), Kluwer Academic Plenum Publishers.
- Jackson, M.C. (2003). *Systems thinking: Creative holism for managers*, Hoboken (NJ), John Wiley & Sons.
- Jacob, R. et S. Harvey (2005). « La gestion des connaissances et le transfert intergénérationnel: une étude de cas au sein de la fonction publique québécoise », *Télescope*, vol. 12, n° 2, p. 12-25.
- Jacob, R. et L. Pariat (2000). *Gérer les connaissances: un défi de la nouvelle compétitivité du XXI^e siècle: information, interaction, innovation*, Québec, Centre francophone de recherche en informatisation des organisations (CEFRIO).
- Jacob, R., A. Rondeau et D. Luc (dir.) (2002). *Transformer l'organisation: la gestion stratégique du changement*, Montréal, École des Hautes Études commerciales.
- Janssens, M., L. Sels et I. Van den Brande (2003). « Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution », *Human Relations*, vol. 556, p. 1349-1378.
- Jean, S. (2005). *Projection de la main-d'œuvre infirmière, de 2004-2005 à 2019-2020*, Direction générale du personnel réseau et ministériel, Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, 47 pages.
- Johnson, A.W. (1992). *Réflexions sur la réforme de l'administration fédérale du Canada de 1962 à 1991*, Ottawa, Publication officielle du Bureau du vérificateur général du Canada.
- Johnson, M.K. (2002). « Social origins, adolescent experiences, and work values trajectories during the transition to adulthood », *Social Forces*, vol. 80, n° 4, p. 1307-1340.
- Jones, G.R. (1983). « Psychological orientation and the process of organizational socialization: An interactionist perspective », *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 3, p. 464-474.
- Jones, G.R. (1986). « Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustment to organization », *Academy of Management Journal*, vol. 29, n° 2, p. 262-279.
- Jonnaert, P. (2002). *Compétences et socioconstructivisme: un cadre théorique*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Josserand, E.J. et S.T. Teo (2004). « Du bureaucrate à stratège: la difficile transition de rôles des ressources humaines dans le secteur public », *Management international*, vol. 9, n° 1, p. 37-48.
- Judge, T.A. et D.M. Cable (1997). « Applicant personality, organizational culture, and organization attraction », *Personnel Psychology*, vol. 50, n° 2, p. 359-394.
- Julien, P.-A. (1998). « Le virage ambulatoire, un bien nécessaire », *Le Devoir*, 2 avril.
- Jurkiewicz, C.L. (2000). « Generation X and the public employee », *Public Personnel Management*, vol. 29, n° 1, printemps, p. 55-74.
- Jurkiewicz, C.L. et R.G. Brown (1998). « GenXers vs. Boomers vs. Matures », *Revue of Public Personnel Administration*, automne, p. 18-37.
- Kamouri, A. et J. Cavanaugh (1986). « The impact of preretirement education programmes on workers' preretirement socialization », *Journal of Occupational Behaviour*, vol. 22, n° 1, p. 59-89.
- Karp, H., D. Sirias et K. Arnold (1999). « Teams: Why generation X marks the spot », *The Journal for Quality and Participation*, vol. 22, p. 65-76.
- Kast, F.E. et J.E. Rosenzweig (1985). *Organization and management: A system and contingency approach*, 4^e éd., New York (NY), McGraw-Hill Series in Management.

- Katz, D. et R.L. Khan (1966). *The social psychology of organizations*, New York (NY), Wiley.
- Keenan, A. et T.J. Newton (1986). «Work aspirations and experiences of young graduate engineers», *Journal of Management Studies*, vol. 23, n° 2, mars, p. 224-237.
- Keller, R.T. (1984). «The Harvard "Pareto Circle" and the historical development of organization theory», *Journal of Management*, vol. 10, n° 2, p. 193-204.
- Kelley, H.H. et J.W. Thibault (1978). *Interpersonal relations: A theory of interdependence*, New York (NY), Wiley.
- Kelly, G.A. (1955). *The psychology of personal constructs*, New York (NY), Norton.
- Kelly, G.A. (1970). «A brief introduction to personal construct theory», dans D. Bannister (dir.), *Perspectives in personal construct theory*, Londres (UK), Academic Press, p. 1-29.
- Kelly, G.A. (1977). «The psychology of the unknown», dans D. Bannister (dir.), *New perspectives in personal construct theory*, Londres (UK), Academic Press, p. 1-19.
- Kernaghan, K. (1991). «Career public service 2000: Road to renewal or impractical vision?», *Canadian Public Administration*, hiver, vol. 34, n° 4, p. 551-572.
- Kernaghan, K. (1996). *L'ère de l'éthique dans l'administration publique canadienne*, Rapport de recherche n° 19, Ottawa, Centre canadien de gestion.
- Kernaghan, K. (1997). «Valeurs, éthique et fonction publique», dans J. Bourgault, M. Demers et C. Williams, *Administration publique et management public: expériences canadiennes*, Sainte-Foy, Les Publications du Québec, chap. 7, p. 107-119.
- Kernaghan, K., B. Marson et S. Borins (2001). *L'administration publique de l'avenir*, Toronto, Institut d'administration publique du Canada.
- Kickul, J. (2001). «When organizations break their promises: Employee reactions to unfair processes and treatment», *Journal of Business Ethics*, vol. 29, p. 289-307.
- Kickul, J., S.W. Lester et E. Belgio (2004). «Attitudinal and behavioral outcomes of psychological contract breach: A cross cultural comparison of the United States and Hong Kong Chinese», *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 4, n° 9, p. 229-252.
- Kim, D.H. (1993). «The link between individual and organizational learning», *Sloan Management Review*, vol. 35, n° 1, p. 37-50.
- Kissler, G.D. (1994). «The new psychological contract», *Human Resource Management*, vol. 33, p. 335-352.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning as the source of learning and development*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice-Hall.
- Kotter, J.P. (1973). «The psychological contract: Managing the join-up process», *California Management Review*, vol. 15, p. 91-99.
- Kovary, G. et A. Buahene (2005). *Recruiting the four generations*, *Canadian HR Reporter*, mai, p. R6.
- Kowch, E.G. (2005). «The knowledge network: A fundamentally new (relational) approach to knowledge management and the study of complex co-dependent organizations», *Journal of Knowledge Management Practice*, vol. 6, n° 6, p. 13-37.
- Krishnan, V.R. (2005). «Leader-member exchange, transformational leadership, and value system», *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies (EJBO)*, vol. 10, n° 1, p. 14-21.
- Kunda, G. (1992). *Engineering culture : Control and commitment in a high technology corporation*, Philadelphia (PA), Temple University Press.
- Kupperschmidt, B.R. (2000). «Multigeneration employees: Strategies for effective management», *The Health Care Manager*, vol. 19, p. 65-79.

- Kyles, D. (2005). « Managing your multigenerational workforce », *Strategic Finance*, vol. 87, n° 6, p. 53-55.
- Labarre, K. et I. Thibault (2001). « Soignons dès aujourd'hui les infirmières de demain! », *L'infirmière du Québec*, juillet/août, p. 43-45.
- Lacaze, D. (2005). « Vers une meilleure compréhension des processus d'intégration : validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 56, p. 19-35.
- Lacaze, D. et C. Fabre (2005). « Présentation du concept de socialisation organisationnelle », dans N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac (dir.), *Comportement organisationnel: contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Bruxelles, De Boeck & Larcier, vol. 1, chap. 7, p. 273-302.
- Lacroix, R. (1997). « Économie du savoir, mondialisation et emploi », *Gestion*, vol. 22, n° 1, mars, p. 49-50.
- Laferrière, T., M. Campos et J. Benoit (2004). *Apprendre au quotidien dans l'organisation québécoise: le cas des communautés de pratique virtuelles*, Québec, Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO).
- Laflamme, R. (1999). *La formation en entreprise: nécessité ou contrainte?*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval.
- Lafortune, L., P. Mongeau et R. Pallascio (1998). *Métacognition et compétences réflexives en éducation*, Montréal, Éditions Logiques.
- Lahteenmaki, S., J. Toivonen et M. Mattila (2001). « Critical aspects of organizational learning research and proposals for its measurement », *British Journal of Management*, vol. 12, n° 2, p. 113-129.
- Lambert, L.S., J.R. Edwards et D.M. Cable (2002). *Breach of the psychological contract: Consequences of deficient and excess inducements and contributions*, communication présentée au Annual Meeting of the Academy of Management, Denver (CO).
- Lancry-Hoestlandt, A. et H. Touzard (1993). « Comportements et satisfaction au travail dans le premier emploi », *Cahier de sociologie économique et culturelle*, vol. 19, juin, p. 63-73.
- Langelier, L. (2005). *Travailler, apprendre et collaborer en réseau: guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles*, rédaction, Louis Langelier, Québec, Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO).
- Langlois, S. (2004). « Les défis démographiques du XXI^e siècle », dans R. Bernier (dir.), *L'État québécois au XXI^e siècle*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 493-511.
- Lant, T.K. et S.J. Mezias (1992). « An organization learning model of convergence and reorientation », *Organization Science*, vol. 3, n° 1, p. 47-71.
- Lapointe, J. (1993). « L'approche systémique et la technologie éducative », *Éducatologiques*, vol. 1, n° 1, février 1993.
- Larsen, H.H. (2004). « Global career as dual dependency between the organization and the individual », *Journal of Management Development*, vol. 23, n° 9, p. 860-869.
- Larson, P. et D. Zussman (2006). « Canadian federal public service: The view from recent executive recruits », *Optimum Online*, vol. 36, n° 4, p. 1-19.
- Lasnier, F. (2000). *Réussir la formation par compétences*, Montréal, Guérin Éditeur.
- Lave, J. et E. Wenger (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*, Cambridge (UK), Cambridge University Press.
- Lawler, E.J. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*, San Francisco (CA), Jossey-Bass.

- Lawler, E.J. (2006). « From job-based to competency-based organizations », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, n° 1, p. 3-15.
- Lawler, E.J. et J. Yoon (1995). « Network structure and emotion in exchange relations », *American Sociological Review*, vol. 63, p. 871-894.
- Lee, M.D., S.M. MacDermid et M.L. Buck (2000). « Organizational paradigms of reduced-load work: Accommodation, elaboration, and transformation », *Academy of Management Journal*, vol. 43, p. 1211-1126.
- Legault, M. (2005). *Situation de la main-d'œuvre en soins infirmiers au Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine. Portrait au 1^{er} novembre 2005*, Système de remplacement, Direction des soins infirmiers, 54 pages, inédit.
- Legendre, R. (2005). *Dictionnaire actuel de l'éducation*, 3^e éd., Montréal, Guérin Éditeur.
- Legge, K. (2000). « The ethical context of HRM: The ethical organization in the boundaryless world », dans D. Winstanley et J. Woodall (dir.), *Ethical issues in contemporary human resource management*, Londres (UK), Macmillan Press, p. 23-40.
- Leibowitz, Z.B., N.K. Schlossberg et J.E. Shore (1991). « Stopping the revolving door », *Training & Development Journal*, vol. 45, n° 2, février, p. 43-50.
- Lemire, L. (1995). *La gestion des aspirations professionnelles insatisfaites: le cas de professionnels syndiqués québécois*, thèse de doctorat, École des relations industrielles (Université de Montréal), 523 pages.
- Lemire, L. (2000). « Facteurs de décision, alternatives et impacts individuels de la retraite anticipée: bilan pour la fonction publique canadienne », dans Université de printemps de l'audit social, 2^e, Marrakech, Maroc. *Audit social et progrès du management: actes*, Paris, Institut international de l'audit social, p. 251-264.
- Lemire, L. (2005a). « Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité: chose promise, chose due! », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail: REMEST*, vol. 1, p. 4-21.
- Lemire, L. (2005b). « Le principe de l'employabilité des individus, élément essentiel du nouveau contrat psychologique », dans L. Lemire, D. Proulx et L. Cooremans (dir.), *Modernisation de l'État et gestion des ressources humaines: Bilan et perspectives Québec-Belgique*, Montréal, Athéna Éditions, chapitre 8, p. 141-158.
- Lemire, L. et A. Ben Hassine (2002). « Gérer le plateau de carrière des cadres: le cas des femmes cadres de l'administration publique tunisienne », dans ENAP, *Didacthèque internationale en management public, Enseigner le management public: expériences internationales*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 291-317.
- Lemire, L. et Y.-C. Gagnon (2002). *La gestion des ressources humaines dans les organisations publiques: étude de cas et facteurs critiques de succès*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- Lemire, L. et C. Rouillard (2000). « La réduction des effectifs dans la fonction publique fédérale du Canada: par-delà la dérive biomédicale du syndrome du survivant », dans Université d'été de l'audit social, 18^e, Aix-en-Provence. *Audit social et innovation: actes*, Paris, Institut international de l'audit social, p. 79-95.
- Lemire, L. et C. Rouillard (2001). « Le syndrome du survivant et les fonctionnaires fédéraux du Québec: vers une répudiation du discours managériel dominant », *Administration publique du Canada/Canadian Public Administration*, vol. 44, hiver, p. 441-462.
- Lemire, L. et C. Rouillard (2003). « Le plafonnement de carrière: étude dans une municipalité au Québec », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 58, printemps, p. 287-313.

- Lemire, L. et C. Rouillard (2005a). «L'administration publique fédérale du Canada et le nouveau contrat psychologique : vers une précarisation de la fonction publique de carrière?», dans P. Joffre, L. Lemire et C. Rouillard (dir.), *Gestion privée et management public: une perspective québécoise et française*, Colombelles (France), EMS, Management & Société, p. 59-78.
- Lemire, L. et C. Rouillard (2005b). «Sur la dérive biomédicale en études managérielles: le cas du discours du syndrome du survivant», dans P. Joffre, L. Lemire et C. Rouillard (dir.), *Gestion privée et management public: une perspective québécoise et française*, Colombelles (France), EMS, Management & Société, p. 223-245.
- Lemire, L., C. Rouillard, P.-É. Gérin et T. Saba (2003). «Sur l'ambiguïté croissante du principe de carrière ou la redéfinition du contrat psychologique dans la fonction publique fédérale du Canada», *Les Cahiers des sciences administratives*, 2 octobre, p. 95-114.
- Lemire, L. et T. Saba (1997). «Plafonnement de carrière subjectif: conséquences chez les cadres et professionnels du secteur public québécois», dans Association des sciences administratives du Canada, Section ressources humaines, Congrès, St-Jean, T.N., *À la découverte d'un nouveau monde/Discovering New Worlds*, Montréal, L'Association, p. 34-45. (Actes/Proceedings; vol. 18, n° 9).
- Lemire, L. et T. Saba (1998). «Gestion de carrière à l'ère des restructurations dans la fonction publique canadienne: bilan des pratiques», dans Association internationale de relations professionnelles, World Congress, 11^e, *Developing Competitiveness and Social Justice: The Interplay Between Institutions and Social Partners*, s.l., Sinnea International, Bologne (Italie), p. 269-277.
- Lemire, L., T. Saba et G. Guérin (2003). «Extending the work life of older managers: Work values, work rewards and the impact of HRM practices», dans Eastern Academy of Management, Annual Conference, Managing in a Global Economy X: Nations, Regions and Globalism: Tensions and Opportunities (cédérom), (Conférence de la Eastern Academy of Management, en collaboration avec l'Universidade Católica Portuguesa, tenue à Porto (Portugal), du 20 au 24 juin 2003).
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the source of innovation*, Boston (MA), Harvard Business School Press.
- 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.
- Leventhal, G.S. (1980). «What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships», dans K.J. Gergen et R.H. Willis (dir.), *Social exchange: Advances in theory and research*, New York (NY), Plenum Press, p. 27-55.
- Lévesque, A. (2002). «Connaître et comprendre la génération montante», Forum des responsables des communications du gouvernement du Québec, Journée des communications gouvernementales – novembre 2002, <www.forumdc.gouv.qc.ca/journee02/levesque.pps>, page consultée le 29 mars 2007.
- Levinson, H. (1965). «Reciprocation: The relationship between man and organization», *Administrative Science Quarterly*, vol. 9, n° 4, mars, p. 370-390.
- Levinson, H., H.J. Mandl, K.J. Munden, C.R. Price et C.H. Solley (1962). *Men, management, and mental health*, Cambridge (MA), Harvard University Press.
- Lewis, D.S. (1994). «Organizational change: Relationship between reactions, behaviour and organizational performance», *Journal of Organizational Change Management*, vol. 7, n° 5, p. 41-55.
- Lewin, K. (1945). «The research center for group dynamics at Massachusetts Institute of Technology», *Sociometry*, vol. 8, n° 2, p. 126-136.

- Lewis, K. et M.S. Taylor (2001). *Reciprocity from the organization's side*, communication présentée à la Society of Industrial and Organizational Psychology, San Diego (CA).
- Light, P.C. (1999). *The new public service*, Washington (DC), Brookings Institution.
- Light, P.C. (2002). *The troubled state of the federal public service*, Washington (DC), Brookings Institution.
- Lindquist, E.A. (2000). « Conclusion : Themes, prospects, and future research », dans E.A. Lindquist (dir.), *Government restructuring and career public service in Canada*, Toronto, Institut d'administration publique du Canada, chap. 19, p. 513-529.
- Lindquist, E.A. (2000). *Government restructuring and career public services*, Toronto, Institut d'administration publique du Canada.
- Lindquist, E.A. (2006). *Un moment déterminant : connaître et faire connaître l'évolution de la fonction publique canadienne*, <www.myschool-monecole.gc.ca/Research/publications/pdfs/p134_f.pdf>, page consultée le 3 novembre 2006.
- Lindquist, E.A. (2006). *Un moment déterminant : connaître et faire connaître l'évolution de la fonction publique canadienne*, Ottawa, École de la fonction publique du Canada.
- Little, K. (1989). « The baby boom generation : Confronting reduced opportunities », *Employment Relations Today*, printemps, p. 57-63.
- Littleton, S.M., M.B. Arthur et D.M. Rousseau (2000). « The future of boundaryless careers », dans A. Collin et R.A. Young (dir.), *The future of career*, Cambridge (MA), Cambridge University Press.
- Louis, M.R. (1980a). « Surprise and sense making : What newcomers experience in entering unfamiliar organization settings », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n° 2, p. 226-251.
- Louis, M.R. (1980b). « Career transitions : Varieties and commonalities », *Academy of Management Review*, vol. 5, n° 3, p. 329-340.
- Louis, M.R., B.Z. Posner et G.N. Powel (1983). « The availability and helpfulness of socialization practices », *Personnel Psychology*, vol. 36, p. 857-866.
- Lowe, G.S. (2002). *Accroître les compétences des travailleurs du savoir*, ISUMA, printemps, p. 89-98.
- MacDuffie, J.P. (1995). « Human resource bundles and manufacturing performance : Organizational logic and flexible production systems in the world of auto industry », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, p. 197-221.
- Maguire, H. (2002). « Psychological contracts : Are they still relevant ? », *Career Development International*, vol. 7, n° 3, p. 167-180.
- Mahoney, J.T. (2002). « The relevance of Chester I. Barnard's teachings to contemporary management education : Communicating the aesthetics of management », *International Journal of Organization Theory and Behavior*, vol. 5, n° 1, p. 159-172.
- Makin, P., C. Cooper et C. Cox (1996). *Organizations and the psychological contract*, Westport (CT), Praeger.
- Malhotra, N., J.-M. Décaudin et A. Bouguerra (2004). *Études marketing avec SPSS*, 4^e éd., Pearson Education France, 665 pages.
- Malinowski, B. (1932). *Crime and custom in savage society*, Londres (UK), Paul Trench Trubner.
- March, J.G. (1978). « Bounded rationality, ambiguity and the engineering of choice », *The Bell Journal of Economics*, vol. 2, n° 9, p. 587-610.
- March, J.G. (1991). « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organizational Science*, vol. 2, n° 1, p. 71-87.

- March, J.G. et H.A. Simon (1964). *Organizations*, New York (NY), John Wiley & Sons ; trad. : *Les organisations, problèmes psychologiques*, Paris, Dunod.
- March, J.G. et H.A. Simon (1969). *Les organisations*, préface de M. Crozier (trad. J.C. Rouchy et G. Prunier), Paris, Dunod.
- 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.
- Masterson, S.S., K. Lewis, B.M. Goldman et M.S. Taylor (2001). « Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships », *Academy of Management Journal*, vol. 43, p. 738-746.
- Maturana, H. et F. Varela (1980). « Autopoiesis and cognition: The realization of the living », dans R.S. Cohen et M.W. Wartofsky (dir.), *Boston Studies in the Philosophy of Science*, vol. 42, Dordrecht (Holland), D. Reidel Publishing Co.
- Mayer, R., F. Ouellet, M.-C. Saint-Jacques et D. Turcotte (2000). *Méthodes de recherche en intervention sociale*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur.
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*, Cambridge (MA), Harvard Business School.
- McDonald, D.J. et P.J. Makin (2000). « The psychological contract, organizational commitment, and job satisfaction of temporary staff », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 21, n° 2, p. 84-91.
- Mélèse, J. (1990). *Approches systémiques des organisations: vers l'entreprise à complexité humaine*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Mélèse, J. (1991). *L'analyse modulaire des systèmes: (AMS) une méthode efficace pour appliquer la théorie des systèmes au management*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Mercier, J. (2003). *L'administration publique. De l'État classique au nouveau management public*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval.
- Mercier, S. (1999). *L'éthique dans les entreprises*, Paris, Éditions La Découverte, coll. « Guides repères ».
- Merton, R.K. (1957). *Social theory and social structure*, Glencoe (IL), Free Press.
- Merton, R.K. (1997). *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, traduit de l'américain et adapté par Henri Mendras, Paris, Armand Colin/Masson. Titre original: *Social theory and social structure*.
- Mesch, D.J., J.L. Perry et L.R. Wise (1995). « Bureaucratic and strategic human resource management: An empirical comparison in the federal government », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 5, n° 4, p. 385-402.
- Meso, P. et R. Smith (2000). « A resource-based view of organizational knowledge management systems », *Journal of Knowledge Management*, vol. 4, n° 3, p. 224-234.
- Meyer, J.P. et N.J. Allen (1988). « Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 61, p. 195-209.
- Meyer, J.P. et N.J. Allen (1991). « A three-component conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, vol. 1, p. 61-98.
- Meyer, J.P., N.J. Allen et C.A. Smith (1993). « Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n° 4, p. 538-551.

- Meyer, J.P., R.D. Bobocel et N.J. Allen (1991). « Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre- and post-entry influences », *Journal of Management*, vol. 17, n° 4, p. 717-733.
- Meyer, J.P. et L. Herscovitch (2001). « Commitment in the workplace: Toward a general model », *Human Resource Management Review*, vol. 11, n° 3, automne, p. 299-326.
- Michinov, E. et J.-M. Monteil (2003). « Attraction personnelle et attraction sociale: lorsque la saillance catégorielle annule la relation similitude-attraction », *Canadian Journal of Behavioural Science*, vol. 35, n° 4, octobre, p. 305-315.
- Mignerey, J.T., R.B. Rubin et W.I. Gorden (1995). « Organizational entry: Communication behavior and uncertainty », *Communication Research*, vol. 22, n° 1, février, p. 54-85.
- Miles, R., C. Snow, J. Mathews, G. Miles et H. Coleman Jr (1997). « Organizing in the knowledge age: Anticipating the cellular form », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, p. 680-697.
- Milkovitch, G.T. et J.W. Boudreau (1991). *Human resource management*, 6^e éd., Homewood (IL), D. Irwin.
- Miller, T.I. (1984). « The effects of employer-sponsored child care on employee absenteeism, turnover, productivity, recruitment or job satisfaction: What is claimed and what is known », *Personnel Psychology*, vol. 37, p. 277-289.
- Millward, L.J. et P.M. Brewerton (2000). « Psychological contracts: Employee-relations for the twenty-first century? », dans C.L. Cooper et I.T. Robertson (dir.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 15, Chichester/New York/Weiheim/Brisbane/Singapore/Toronto, John Wiley & Sons, chapitre 1, p. 1-61.
- Minier, P. (1998). « La métacognition selon une approche constructiviste sociale de l'apprentissage », dans L. Lafortune, P. Mongeau et R. Pallascio (dir.), *Métacognition et compétences réflexives*, Montréal, Éditions Logiques, p. 261-280.
- Minier, P. (2006). « Ancrage historique et développement des courants de pensée de l'apprentissage », dans Université du Québec à Chicoutimi, <www.wens.uqac.ca/~pminier/act1/graph1.htm>, page consultée le 28 décembre 2006.
- Morgan, G. (1989). *Images de l'organisation*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, Éditions ESKA.
- Morin, D. (1998). « La fonction publique canadienne à l'aube de l'an 2000. Canada inc. : fiction ou réalité? », *Gestion*, vol. 23, n° 1, printemps, p. 14-22.
- Morrison, D.E. (1994). « Psychological contracts and change », *Human Resource Management*, vol. 33, n° 3, automne, p. 353-372.
- Morrison, E.W. (1993). « Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes », *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 3, p. 557-589.
- Morrison, E.W. et S.L. Robinson (1997). « When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 1, p. 226-256.
- Morrison, E.W. et J.B. Vancouver (2000). « Within-person analysis of information seeking: The effects of perceived costs and benefits », *Journal of Management*, vol. 26, n° 1, p. 119-137.
- Mullenbach, A. (2002). « La responsabilité sociétale des entreprises », *Les Cahiers du CERGOR*, n° 02/01, p. 1-19.
- Munger, Michel. (2006). « Le défi d'un employeur: avoir des employés », *La Presse* (Montréal), 16 juin.
- Nahapiet, J. et S. Ghoshal (1998). « Social capital, intellectual capital, and organizational advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 2, p. 242-266.

- Nelson, R.R. et S.G. Winter (1982). *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge (MA), Belknap Press.
- Nevis, E.C., A.J. DiBella et J.M. Gould (1995). «Understanding organizations as learning systems», *Sloan Management Review*, vol. 36, n° 2, p. 73-85.
- Nevitte, N. (dir.) (2002). *Nouvelles valeurs et gouvernance au Canada*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, coll. «Tendances».
- Ng, E.S.W. et R.J. Burke (2006). «The next generation at work – business students' views, values, and job search strategy. Implications for universities and employers», *Education and Training*, vol. 48, n° 7, p. 478-492.
- Nicholson, N. (1984). «A theory of work role transitions», *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, p. 172-191.
- Nicholson, N. et J. Arnold (1989). «Graduate entry and adjustment to corporate life», *Personnel Review*, vol. 18, n° 3, p. 23-35.
- Nicholson, N. et M. West (1989). «Transitions, work historic and career», dans M.B. Arthur, D.T. Hall et B.S. Lawrence, *Handbook of career theory*, Cambridge (MA), Cambridge University Press, p. 181-201.
- Niehoff, B.P. et R.J. Paul (2001). «The just workplace: Developing and maintaining effective psychological contracts», *Review of Business*, printemps, p. 5-8.
- Noël, A. (1990). «Les entreprises québécoises face à la mondialisation: la voie des alliances», *Gestion*, vol. 15, n° 3, septembre, p. 46-58.
- Noël, K. (2004). «Jeune diplômé cherche entreprise de rêve», *Commerce*, mai, p. 32.
- Noer, D.M. (1993). *Healing the wounds. Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*, San Francisco (CA), Jossey-Bass.
- Nonaka, I. (2002). «A dynamic theory of organizational knowledge creation», dans C.W. Choo et N. Bontis (dir.), *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, New York (NY), Oxford University Press, p. 437-462.
- Nonaka, I. (1994). «A dynamic theory of organizational knowledge creation», *Organization Science*, vol. 5, n° 1, p. 14-37.
- Nonaka, I. et H. Takeuchi (1997). *La connaissance créatrice: la dynamique de l'entreprise apprenante*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Oakley, J. (2005). *The road to an engaged workforce*, Forum for People Management and Measurement, Evanston (IL).
- O'Bannon, G. (2001). «Managing our future: The generation X factor», *Public Personnel Management*, printemps, vol. 30, n° 1, p. 95-109.
- O'Dell, C.S. et C.J. Grayson Jr (1998). «Mining your hidden resources», *Across the Board*, vol. 35, n° 4, p. 23-28.
- O'Dell, C.S. et C.J. Grayson Jr ((1998). «If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices», *California Management Review*, vol. 40, n° 3, p. 154-174.
- Ok, W. et P. Tergeist (2003). *Improving workers' skills: Analytical evidence and the role of the social partner*, juillet, 10, Paris, OECD Social, Employment and migration working papers.
- Ordre des infirmières et des infirmiers du Québec (2004). «Un manque de places à prévoir dans les Universités en sciences infirmières», *La Presse* (Montréal), 24 mars, p. 30.
- Ordre des infirmières et des infirmiers du Québec (2005). *Pour une stratégie d'action jeunesse 2005-2008, résumé du mémoire présenté au Secrétariat de la jeunesse*, Comité Jeunesse de l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec, juillet.

- O'Reilly III, C.A., J. Chatman et D.F. Caldwell (1991). « People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit », *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 3, p. 487-516.
- O'Reilly, B. (1994). « The new deal: What companies and employees owe one another », *Fortune*, juin, vol. 13, p. 44-51.
- Organ, D.W. (1989). « Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior », *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, n° 1, p. 157-164.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington (MA), Lexington Books.
- Organisation de coopération et de développement économiques – OCDE (1988). *L'avenir de la protection sociale*, Paris, OCDE.
- Organisation de coopération et de développement économiques – OCDE (1996). *Gestion du capital humain et réforme de la fonction publique*, Paris, OCDE.
- Organisation de coopération et de développement économiques – OCDE (1998). *L'investissement dans le capital humain: une comparaison internationale*, Paris, Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement.
- Organisation de coopération et de développement économiques – OCDE (2003a). *Perspectives de l'emploi de l'OCDE: Édition 2003: Vers des emplois plus nombreux et meilleurs*, chap. 5 pt. 3, <www.oecd.org/dataoecd/62/11/31775419.pdf>, page consultée le 2 avril 2007.
- Organisation de coopération et de développement économiques – OCDE (2003b). *Au-delà du discours: politiques et pratiques de formation des adultes – Points clés*, Paris, OCDE.
- Orr, J.E. (1996). *Talking about machines: An ethnography of a modern job*, Ithaca (NY) et Londres (UK), Cornell University Press.
- Osterman, P. (1995). « Work/family programs and the employment relationship », *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, p. 681-700.
- Ostroff, C. et S.W.J. Kozlowski (1993). « The role of mentoring in information gathering: Processes of newcomers during early organizational socialization », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 42, p. 170-183.
- Paillé, P. (2006). « Transformation des entreprises en engagement organisationnel: tendances actuelles et pistes de recherche », dans M. Tremblay (dir.), *La mobilisation des personnes au travail*, Montréal, Revue Gestion, *Revue internationale de gestion*, p. 314-329.
- Paquet, G. et L. Pigeon (2000). « In search of a new covenant », dans E. Lindquist (dir.), *Government restructuring and career public services*, Toronto, Institut d'administration publique du Canada, chap. 17, p. 475-498.
- Paré, G. (2001). *Génération internet: la prochaine grande génération*, rapport Bourgogne, Montréal, HEC Montréal, CIRANO.
- Parenteau, R. (1992). « Le management public n'est pas le management privé », chap. 3, dans Roland Parenteau, *Management public: comprendre et gérer les institutions de l'État*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 49-73.
- Parkes, K.R. (1991). « Locus of control as moderator: An explanation for additive versus interactive findings in the demand-discretion model of work stress? », *British Journal of Psychology*, vol. 82, p. 291-312.
- Parkinson, A. (2004). « Whose life is it anyway? Managing the psychological contract », dans D. Coghlan, T. Dromgoole, P. Joynt et P. Sorensen (dir.), *Managers learning in action*, Londres (UK) et New York (NY), Routledge (Taylor & Francis Group), chap. 4, p. 460-478.

- Parks, J.M. et D.A. Schmedemann (1994). «When promises become contracts: Implied contract and handbook provisions on job security», *Human Resource Management*, vol. 33, p. 403-423.
- Parks, J.M. et D.L. Kidder (1990). «Till death do us part... Changing work relationships in the 1990s», dans C.L. Cooper et D.M. Rousseau (dir.), *Trends in organizational behavior*, vol. 1, Somerset (UK), John Wiley & Sons, p. 111-136.
- Pascale, R. (1995). «In search of the new employment contract», *Human resources*, novembre/décembre, p. 21-26.
- Pate, J. (2006). «The changing contours of the psychological contract. Unpacking context and circumstances of breach», *Journal of European Industrial Training*, vol. 30, n° 1, p. 32-47.
- Payette, A. et C. Champagne (1997). *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Pearn, M., C. Roderick et C. Mulrooney (1995). *Learning organizations in practice*, Maidenhead (UK), McGraw-Hill.
- Pedler, M., J. Burgoyne et P. Boydell (1991). *The learning company: A strategy for sustainable development*, Maidenhead (UK), McGraw-Hill.
- Peel, S. et K. Inkson (2004). «Contracting and careers: Choosing between self and organizational employment», *Career Development International*, vol. 9, n° 6, p. 542-558.
- Pelchat, Y., A. Campeau, M. Vézina et J. Bradette (2004). *Vieillesse de la main-d'œuvre, rapports intergénérationnels et pratiques de gestion*, Québec, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines.
- Pentland, B.T. et H.H. Rueter (1994). «Organizational routines as grammars of action», *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, n° 3, septembre, p. 484-510.
- Perkins, D.N. (1995). «L'individu plus. Une vision distribuée de la pensée et de l'apprentissage», *Revue française de pédagogie*, n° 111, avril-mai-juin, p. 57-71.
- Perlow, L.A. (1998). «Boundary control: The social ordering of work and family time in high technology corporations», *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, p. 328-357.
- Perreault, L.-J. (2006). «Le Canada perd ses immigrants», *La Presse* (Montréal), 26 mars.
- Perrot, S., S. Boussaguet, G. Valero-Mantione, B. Charles-Pauvers et D. Peyrat-Guillard (2005). «Prolongements théoriques et pratiques de la socialisation organisationnelle et individuelle», dans N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac (dir.), *Comportement organisationnel*, volume 1, Bruxelles, De Boeck & Larcier s.a., chapitre 8, p. 303-339.
- Perrow, C. (1979). *Complex organizations: A critical essay*, 2^e éd., Glenview (IL), Scott, Foresman.
- Perrow, C. (1986). *Complex organizations: A critical essay*, New York (NY), Random House.
- Perry, J.L. (1995). «Strategic human resource management: An empirical comparison in the federal government», *Review of Public Personnel Administration*, vol. 13, n° 4, p. 59-71.
- Phares, E.J. (1976). *Locus of control in personality*, Morristown (NJ), General Learning Press.
- Phelps, S. (1996). «Psychological contracts in organizations: Understanding unwritten agreements», *Personnel Psychology*, vol. 49, p. 487-490.
- Piaget, J. (1974). *La prise de conscience*, Paris, Presses universitaires de France.
- Pihel, L. (2006). «La relation d'emploi durable: une dynamique d'implication singulière», *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail* (REMEST), vol. 2, n° 1, p. 38-67.

- Pineault, J.-P. (2007). « Le poids du Québec diminue », *Le Journal de Montréal*, <www.cyberpresse.ca/>, page consultée le 14 mars 2007.
- Piron, F. (2002). « Les défis éthiques de la modernisation de l'administration publique », *Éthique publique*, vol. 4, n° 1, p. 31-44.
- Platon (2004). *La république*, traduction inédite, introduction et notes par Georges Leroux, 2^e éd. corr., Paris, GF Flammarion.
- Poilpot-Rocaboy, G. (1998). « La fonction GRH comme garante du respect du "contrat psychologique" dans l'entreprise: le cas du harcèlement professionnel », dans J. Allouche et B. Sire, *Ressources humaines. Une gestion éclatée*, Paris, Economica, p. 273-291.
- Poirier, J. (2003). *Assurer la relève de demain: une priorité nécessaire!*, Conférence de la présidente du Comité Jeunesse de l'Ordre des infirmiers et infirmières du Québec, II^e Congrès mondial des infirmières et infirmiers francophones: « La passion du soin infirmier au défi d'une plus grande humanité », 25 au 28 mai, France, 12 pages.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*, Garden City (KA), Doubleday.
- Québec (1998). Guide général – *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre, Investir 1% en formation ça vous rapporte*, Québec, Gouvernement du Québec, Édition révisée.
- Québec (2007). *L'effectif de la fonction publique du Québec 2005-2006, Analyse comparative des cinq dernières années*, <www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/ress_humaine/effectif/rapp_05-06.pdf>, page consultée le 4 avril 2007.
- Québec. Commission des partenaires du marché du travail (2007). *Programme de subvention à la recherche appliquée. Sur les conditions d'application de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*. Appel de proposition général 2007-2008, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et Commission des partenaires du marché du travail.
- Québec. Conseil du Trésor (1999). *Énoncé politique sur la gestion gouvernementale, Pour de meilleurs services aux citoyens*, Québec, Conseil du Trésor.
- Québec. Emploi-Québec. Direction du Fonds national de la formation de la main-d'œuvre (2003). *Bilan quantitatif sur la participation des employés à la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* en vertu de l'article 3 – Année civile 2000, février.
- Québec. Emploi Québec. Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO) 2001-2004. *Programme de subvention à la recherche appliquée. Sur les conditions d'application de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*. Appel de propositions général 2003-2004, Québec, Commission des partenaires du marché du travail.
- Québec. Emploi Québec. Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO) 2004-2006. *Programme de subvention à la recherche appliquée. Sur les conditions d'application de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*. Appel de propositions général 2005-2006, Québec, Commission des partenaires du marché du travail.
- Québec. *Loi de la fonction publique*, L.Q. 1965, c. 14.
- Québec. *Loi du ministère de la Fonction publique*, L.Q. 1969, c. 14.
- Québec. *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*, L.R.Q., 1995, c. D-7.
- Québec. *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*, L.R.Q., 2007, c. D-7-1.
- Québec. *Loi sur l'administration publique*, L.R.Q., c. A-6.01.
- Québec. *Loi sur la fonction publique*, L.Q. 1978, c. 15.

- Québec. *Loi sur la fonction publique*, L.Q. 1983, c. 55.
- Québec. *Loi sur la fonction publique*, L.R.Q., c. F-3.
- Québec. *Loi sur la fonction publique*, L.R.Q., c. F-3.1.
- Québec. *Loi sur la fonction publique*, L.R.Q., c. F-3.1.1.
- Québec. Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) (2003). *Recherche sur les facteurs d'attraction et de rétention des infirmières du Québec portant sur le choix du statut d'emploi, sur le potentiel de disponibilité et sur les perspectives de cheminement de carrières, sous-comité de recherche du groupe de travail sur la planification de la main-d'œuvre infirmière-MSSS*, Québec, Gouvernement du Québec, décembre.
- Québec. Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (2005a). *Cadre théorique: curriculum de la formation générale de base*, <www.mels.gouv.qc.ca/dfga/politique/formation_generale/commune/documentsspecialises/pdf/cadre_theorique.pdf>, page consultée le 6 mars 2006.
- Québec. Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (2005b). *Compétences, constructivisme et interdisciplinarité, contributions essentielles au développement des programmes d'études*, <www.mels.gouv.qc.ca/dfga/politique/formationgenerale/commune/documentsspecialises/pdf/competences.pdf>, page consultée le 6 mars 2006.
- Québec. Ministère du Conseil exécutif (1997). *Rapport du groupe de travail sur l'examen des organismes gouvernementaux*, chapitre 1, L'État québécois de 1960 à aujourd'hui, septembre 1997, Québec, Ministère du Conseil exécutif, p. 19-23.
- Québec. Office québécois de la langue française (2006). Site du Grand dictionnaire terminologique, <www.granddictionnaire.com/>, page consultée le 28 décembre 2006.
- Quigley, N.R. et W.G. Tymon Jr (2006). «Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management», *Career Development International*, vol. 11, n° 6, p. 522-543.
- Rabemananjara, J. (2003). *Les ingénieurs au Québec: rapport des groupes de discussion sur le marché du travail*, Centre d'étude sur l'emploi et la technologie (CETECH), Direction de la planification et de l'information sur le marché du travail, Emploi-Québec, mars.
- Rappaport, A., E. Bancroft et L. Okum (2003). «The aging workforce raises new talent management issues for employers», *Journal of Organizational Excellence*, hiver, p. 55-66.
- Rees, D.L. (1991). «Grievance procedure strength and teachers' quits», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45, p. 31-45.
- Reichers, A.E., J.P. Wanous et K. Steele (1994). «Design and implementation issues in socializing (and resocializing) employees», *Human Resource Planning*, vol. 17, n° 1, p. 17-25.
- Reichheld, E. (2001). «Lead for loyalty», *Harvard Business Review*, juillet-août, p. 76-84.
- Réseau des ingénieurs du Québec. «Besoins en ingénierie en 2005», dans *Votre carrière*, <www.reseauiq.qc.ca/carriere/>, page consultée le 20 mai 2006.
- Réseau des ingénieurs du Québec. «Diplômés 2005-2006», dans *Votre carrière*, <www.reseauiq.qc.ca/carriere/>, page consultée le 20 mai 2006.
- Richards, E.W. (1984). «Early employment situations and work role satisfaction among recent college graduates», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 24, p. 305-318.
- Richardson, M.S. (2000). «A new perspective for counselors: From career ideologies to empowerment through work and relationship practices», dans A. Collin et R.A. Young (dir.), *The future of career*, Cambridge (MA), Cambridge University Press.
- Roberson, Q.M., N.A. Moye et E.A. Locke (1999). «Identifying a missing link between participation and satisfaction: The mediating role of procedural justice perceptions», *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, p. 585-593.

- Robinson, S.L. (1996). « Trust and breach of the psychological contract », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, p. 574-599.
- 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.
- Robinson, S.L. et E.W. Morrison (1995). « Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, p. 289-298.
- Robinson, S.L. et E.W. Morrison (2000). « The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, p. 525-546.
- 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, p. 137-152.
- Roehling, M.V. (1996). *The origins and early development of the psychological contract construct*, communication présentée à l'Academy of Management, Cincinnati (OH).
- Roethlisberger, F.J. et W.J. Dickson (1947). *Management and the worker*, Cambridge (MA), Harvard University Press.
- Roman, P.M. et T.C. Blum (1998). « The prevention of behavioral disabilities from nonwork sources: Employee assistance programs and related strategies », dans T. Thompson, J.F. Burton et D.E. Hyatt (dir.), *New approaches to disability in the workplace*, Madison (WI), Industrial Research Association, p. 87-120.
- Rondeau, A., M. Lemelin et N. Lauzon (2000). « Les pratiques de mobilisation: vers une typologie d'activités favorisant l'implication au travail et l'engagement organisationnel », dans M. Côté et T. Hafsi, *Le management aujourd'hui: une perspective nord-américaine*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, p. 953-960.
- Roques, O. (2004). « L'ajustement aux transitions de carrière », dans S. Guerrero, J.-L. Cerdin et A. Roger (dir.), *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, AGRH, Paris, Vuibert, chapitre 6, p. 85-98.
- Rose, N. (1990). *Governing the soul: The shaping of the private self*, Londres (UK), Routledge.
- Rosnay, J. de (1975). *Le microscope: vers une vision globale*, Paris, Éditions du Seuil.
- Rouillard, C. (2003). « Du cynisme au désabusement organisationnel: le nouveau management public en tant que facteur de confusion », *Choix/Choices*, Institut de recherche en politiques publiques, vol. 9, n° 6, août, p. 21-40.
- Rouillard, C. et L. Lemire (2003). « Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel: une exploration empirique », *Management international/International Management/Gestion internacional*, vol. 7, n° 4, été, p. 1-16.
- Rouillard, C., E. Montpetit, I. Fortier et A.-G. Gagnon (2004). *La réingénierie de l'État. Vers un appauvrissement de la gouvernance québécoise*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- 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 contract », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 11, n° 5, p. 389-400.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks (CA), Sage.
- Rousseau, D.M. (1998). « The problem of the psychological contract considered », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, p. 665-671.

- Rousseau, D.M. (2000). «Psychological contracts in the United States: Diversity, individualism, and associability in the market place», dans D.M. Rousseau et R. Schalk, *Psychological contracts in employment: Cross-national perspective*, Thousand Oaks (CA), Sage, p. 250-282.
- Rousseau, D.M. (2001). «Schema, promise, and mutuality: The building blocks of the psychological contracts», *Journal of Organizational Psychology*, vol. 74, p. 511-541.
- Rousseau, D.M. (2004). «Under-the-Table Deals. Preferential, unauthorized, or idiosyncratic?», dans R.W. Griffin et A.M. O'Leary-Kelly (dir.), *The dark side of organizational behavior*, San Francisco (CA), Jossey-Bass, chap. 9, p. 262-290.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-Deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*, Armonk (NY), M.E. Sharpe.
- 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 M.M. Greller (1994). «Human resource practices: Administrative contract makers», *Human Resource Management*, vol. 33, p. 385-601.
- Rousseau, D.M. et T.G. Kim (2004a). *I-deals and the employment relationship*, texte inédit.
- Rousseau, D.M., V.T. Ho et T.G. Kim (2004b). *I-deals and the psychological contract*, texte inédit.
- Rousseau, D.M. et S.A. Tijoriwala (1998). «Assessing psychological contracts: Issues, alternatives, and measures», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, p. 679-695.
- Rousseau, D.M. et K.A. Wade-Benzoni (1994). «Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created», *Human Resource Management*, vol. 33, p. 463-489.
- Rousseau, V., C. Aubé et E.M. Morin (2006). «Le contrôle en milieu de travail et la détresse psychologique: le rôle de l'autonomie au travail et du lieu de contrôle», *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, vol. 2, n° 1, p. 18-37.
- Roy, J. (1996). *Manufacturing the employee. Management knowledge from the 19th to 21st Centuries*, Londres, Thousand Oaks, New Delhi, Sage Publications.
- Rusbult, C.E., D. Farrell, G. Rogers et A.G. Mainus (1988). «Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction», *Academy of Management Journal*, vol. 31, p. 599-627.
- Saba, T. et L. Lemire (1997). «Plafonnement de carrière subjectif: impacts organisationnels dans le secteur public québécois», dans Association française de gestion des ressources humaines, *GRH face à la crise: actes du VIII^e congrès de l'AGRH*, Montréal, École des Hautes Études commerciales/Paris, Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises, p. 371-382.
- Saba, T. et L. Lemire (2004). «Gérer la carrière des femmes: une réalité différente et des pratiques distinctes», dans S. Guerrero, J.-L. Cerdin et A. Roger (dir.), *La gestion des carrières: enjeux et perspectives*, Paris, Vuibert, p. 167-187.
- Sahlins, M.D. (1965). «On the sociology of primitive exchange», dans M. Barton (dir.), *The relevance of models for social anthropology*, Londres (UK), Tavistock, p. 139-236.
- Sahlins, M.D. (1972). *Stone age economics*, Chicago (IL), Aldine.
- Salon, S. (2001). «La formation de fonctionnaires: la formation dans la fonction publique française», *Cahier de la fonction publique et de l'administration*, Éditions Bergers-Levrault, février, p. 3.

- Santé Canada (2002). *Notre santé, notre avenir: un milieu de travail de qualité pour les infirmières canadiennes*. Rapport final du Comité consultatif canadien sur les soins infirmiers (CCCSI), <www.hc-sc.gc.ca/hcs-sss/alt_formats/hpb-dgps/pdf/pubs/2002-cnac-cccsi-final/2002-cnac-cccsi-final_f.pdf>, page consultée le 26 mars 2007.
- Saunders, M.N.K. et A. Thornhill (2006). « Forced employment contract change and the psychological contract », *Employee Relations*, vol. 28, n° 5, p. 449-467.
- Sauvage, F. (2000). *L'insertion organisationnelle des futurs cadres par l'apprentissage. Une approche en termes de construction et d'évaluation des compétences*, thèse de doctorat de l'Université, IAE de Lille.
- Scalabrini, P. et M.-E. Landry (2006). « Les défis de la gestion intergénérationnelle », *Le Soleil* (Québec), 30 janvier.
- Schein, E. (1965). *Organizational psychology*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall.
- Schein, E. (1970). *Organizational psychology*, 2^e éd., Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall.
- Schein, E. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*, Reading (MA), Addison-Wesley.
- Schein, E. (1980). *Organizational psychology*, 3^e éd., Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*, Londres (UK), Jossey-Bass.
- Schein, E. (1996). « Culture: The missing concept in organization studies », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, p. 229-240.
- Schein, E. (2004). *Ancre de carrières: découvrir ses véritables valeurs*, éd. rév., Montréal, Actualisation.
- Schermerhorn, J.R., J.G. Hunt et R.N. Osborn (2002). *Comportement humain et organisation*, 2^e éd., Saint-Laurent, Éditions du Renouveau pédagogique.
- Scholarios, D., C. Lockyer et H. Johnson (2003). « Anticipatory socialization: The effect of recruitment and selection experiences on career expectations », *Career Development International*, vol. 8, n° 4, p. 182-197.
- Schuler, R.S. (1992). « Strategic human resource management: Linking people with the strategic needs of the business », *Organizational Dynamics*, vol. 21, n° 1, p. 18-32.
- Schulz, M. (2001). « The uncertain relevance of newness », *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 4, p. 661-681.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2007a). *Directive sur l'administration de la formation indispensable*, <www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_856/dart-dafi/dart-dafi_f.rtf>, page consultée le 3 janvier 2007.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2007b). *L'amélioration constante de la gestion au sein du gouvernement du Canada*, <publiservice.tbs-sct.gc.ca/spsm-rgsp/cci-acg/cci-acg_f.pdf>, page consultée le 8 janvier 2007.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2007c). *Une politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada*, <publiservice.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_856/pclpsc-pacfpcl_f.asp#_Toc5593948>, page consultée le 8 janvier.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach*, New York (NY), John Wiley & Sons.
- Selltiz, C., L.S. Wrightsman et S.W. Cook (1977). *Les méthodes de recherche en sciences sociales*, Montréal, Les Éditions HRW.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*, Berkeley (CA), University of California Press.

- Senge, P. (1999). *La danse du changement : maintenir l'élan des organisations apprenantes*, préface et adaptation d'Alain Gauthier, traduit de l'anglais (États-Unis) par Eileen Tyack-Lignot, Paris, Éditions Générales First.
- Sharpe, A. (2003). *Organization change and the psychological contract, the rhetoric of employability, the potential reality of reciprocal brutalism*, thèse de doctorat, Leicester (UK), De Montfort University.
- Shaw, M.E. et P.R. Costanzo (1982). *Theories of social psychology*, 2^e éd., New York (NY), McGraw-Hill.
- Shipton, H. (2004). *Organizational learning: Reality or myth*, Birmingham (UK), Aston University.
- Shore, L.M. et K. Barksdale (1998). «Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, p. 731-744.
- Shore, L.M. et J.A.-M. Coyle-Shapiro (2003). «Editorial – New developments in the employee-organization relationship», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, p. 443-450.
- Shore, L.M. et L.E. Tetrick (1994). «The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship», dans C.L. Cooper et D.M. Rousseau (dir.), *Trends in organizational behavior*, vol. 1, New York (NY), John Wiley, p. 91-109.
- Shrivastava, P. (1983). «A typology of organizational learning systems», *The Journal of Management Studies*, vol. 20, n° 1, p. 7-28.
- Silverthorne, C. (2004). «The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan», *The Leadership & Organization Development Journal*, vol. 25, n° 7, p. 592-599.
- Simard, C. et L. Bernier (1992). *L'administration publique*, Montréal, Éditions du Boréal.
- Simmel, G. (1950). *The sociology of Georg Simmel*, Glencoe (IL), Free Press.
- Simon, H.A. (1957). «A behavioral model of rational choice», dans H.A. Simon, *Models of man*, New York (NY), John Wiley.
- Simon, H.A. (1945). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*, New York (NY), Free Press.
- Simon, H.A. (1957). *Administrative behavior*, New York (NY), Macmillan.
- Simon, H.A. (1959). «Theories of decision-making in economics and behavioral science», *American Economic Review*, vol. 49, p. 253-283.
- Simon, R., C.-A. van Griethuysen, J. Hellemans, P. Verhelpen et J.-M. De Streele (2001). *La formation professionnelle en Belgique*, CEDEFOP.
- Sims, R. (1994). «Human resource management's role in clarifying the new psychological contract», *Human Resources Management*, vol. 33, p. 373-382.
- Sitkin, S.B. et R.J. Bies (1993). «Social accounts in conflict situations: Using explanations to manage conflict», *Human Relations*, vol. 46, p. 349-370.
- Smola, K.W. et C.D. Sutton (2002). «Generational differences: Revisiting generational work values for the new millenium», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, p. 363-382.
- Smythe, J. (2005). «The democratization of strategy and change: Headlines from a recent study into employee engagement», *Communication World*, mars-avril, p. 32-35.
- Soni, V. (2004). «From crisis to opportunity: Human resource challenges for the public sector in the Twenty-First Century», *Review of Policy Research*, vol. 21, n° 2, p. 157-178.
- Sonnenstuhl, W.J. (1996). *Working sober*, Ithaca (NY), ILR Press.

- Sparrow, P.R. (1996). «Transitions in the psychological contract: Some evidence from the banking sector», *Human Resource Management Journal*, vol. 6, n° 4, p. 75-92.
- Sparrow, P.R. (1998). «Reappraising psychological contracting», *International Studies of Management & Organizations*, vol. 28, n° 1, p. 30-63.
- Sparrowe, R.T. et R.C. Liden (1997). «Process and structure in leader-member exchange», *Academy of Management Review*, vol. 22, p. 522-552.
- Spector, P.E. (1988). «Development of the work locus of control scale», *Journal of Occupational Psychology*, vol. 61, p. 335-340.
- Spencer, L.M. et S.M. Spencer (1993). *Competence at work – models for superior performance*, New York (NY), John Wiley & Sons.
- Spiegel, J. van der (1995). «Technology and the organization of work», dans A. Howard (dir.), *The changing nature of work*, San Francisco (CA), Jossey-Bass, p. 97-111.
- Spreitzer, G.M. et S. Sonenshein (2003). «Becoming extraordinary: Empowering people for positive deviance», dans K. Cameron, J. Dutton et R. Quinn (dir.), *Positive organizational scholarship*, San Francisco (CA), Berrett-Koehler, p. 207-224.
- Staats, A. (1986). *Behaviorisme social*, traduction de A. Leduc et R. Beausoleil, Brossard, Behavioral.
- Stalk, G., P. Evans et L. Shulman (1992). «Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy», *Harvard Business Review*, mars-avril, p. 57-69.
- Stata, R. (1989). «Organizational learning: The key to management innovation», *Sloan Management Review*, vol. 30, n° 3, p. 63-74.
- Stein, D.J. (1992). «Schemas in the cognitive and clinical sciences», *Journal of Psychotherapy Integration*, vol. 2, p. 45-63.
- Stephens, G.K. (1994). «Crossing internal career boundaries: The state of research on subjective career transitions», *Journal of Management*, vol. 20, n° 2, p. 479-502.
- St-Onge, S., M. Audet, V. Haines et A. Petit (1998). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur.
- St-Onge, S., V.Y. Haines III, I. Aubin, C. Rousseau et G. Lagassé (2005). «Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail», *Gestion*, vol. 30, n° 2, p. 89-101.
- Stroh, L.K., J.M. Brett et J.H. Reilley (1994). «A decade of change: Managers' attachment to their organizations and their jobs», *Human Resource Management*, vol. 33, p. 531-548.
- Stumpf, S.A. et K. Hartman (1984). «Individual exploration to organizational commitment or withdrawal», *Academy of Management Journal*, vol. 27, n° 2, p. 308-329.
- Stumpf, S.A. et M.C. Lockhart (1987). «Career exploration: Work-role salience, work preferences, beliefs, and behavior», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 30, p. 258-269.
- Sturges, J., D. Guest et K. Mackenzie-Davey (2000). «Who's in Charge? Graduates' attitudes to and experiences of career management and their relationship with organizational commitment», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 9, n° 3, p. 351-370.
- Tait, J.C. (1996). *De solides assises. Rapport du Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique*, Ottawa, Centre canadien de gestion.
- Tansky, J.W. et D.J. Cohen (2001). «The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study», *Human Resource Development Quarterly*, vol. 12, n° 3, automne, p. 285-300.
- Tapscott, D. (1998). *Growing up digital: The rise of the net generation*, New York (NY), McGraw-Hill.

- Tardif, J. (1992). *Pour un enseignement stratégique: l'apport de la psychologie cognitive*, Montréal, Les Éditions Logiques.
- Taylor, M.S. 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 (UK), Oxford University Press, p. 253-283.
- Tekleab, A.G. et M.S. Taylor (2003). «Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization – employee agreement on contract obligations and violations», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, p. 585-608.
- Teo, S.T. (2002). «Effectiveness of a corporate HR department in an Australian public sector entity during commercialization and corporatization», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 13, p. 89-105.
- Teo, S.T. et J.J. Rodwell (2003). «HR involvement, strategic integration, and performance of public sector HR departments in Australia», dans D.H. Nagao (dir.), *Proceedings of the sixty third annual meetings of the Academy of Management* (CD), 4-7 août, Seattle.
- Terry, D.J. et N.L. Jimmieson (1999). «Work control and employee well-being: A decade review», *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 14, p. 95-148.
- Tetrick, L., L.M. Shore, W.H. Bommer et S.J. Wayne (2002). *Effects of perceptions of employer's failure to keep their promises: An application of ELVN-P*, communication présentée à la Society of Industrial/Organizational Psychology (SIOP) Meetings, Toronto.
- The Conference Board (2003). *Linking people measures to strategy*, Research Report R-1342-03-RR, New York (NY).
- The Conference Board (2006). *Employee engagement. A review of current research and its implications*, Research Report E-0010-06-RR, New York (NY).
- Thibault, J.W. et L. Walker (1975). *Procedural justice. A psychological analysis*, Hillsdale (NJ), Erlbaum.
- Thomas, D.C., K. Au et E.C. Ravlin (2003). «Cultural variation and the psychological contract», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, p. 451-471.
- Thurnwald, R. (1932). *Economics in primitive communities*, Londres (UK), Oxford University Press.
- Touraine, A. (1993). «L'individu contre l'entreprise», *Stratégies et ressources humaines*, n° 5, p. 10-19.
- Touzin, C. (2004). «Jeunesse au pouvoir», *La Presse* (Montréal), 11 septembre, p. A30-31.
- Towers Perrin (2003). *The 2003 Towers Perrin Talent Report: Working today: Understanding what drives employee engagement*, Research Report, Stanford (CT).
- Towers Perrin (2005). *Towers Perrin 2004 European Talent Survey: Reconnecting with employees: Attracting, retaining, and engaging your workforce*, Research Report, Londres (UK).
- Tremblay, M. (2005). «La mobilisation des troupes: quoi, pourquoi et comment?», *Gestion*, vol. 30, n° 2, p. 35-36.
- Tremblay, M. et G. Simard (2005). «La mobilisation du personnel: l'art d'établir un climat d'échanges favorables basé sur la réciprocité», *Gestion*, vol. 30, n° 2, p. 60-68.
- Tremblay, M. et T. Wils (2005). «La mobilisation des ressources humaines: une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous», *Gestion*, vol. 30, n° 2, p. 37-49.
- Triandis, H. (1994). «Recherches récentes sur l'individualisme et le collectivisme», *Les Cahiers internationaux de psychologie sociale*, vol. 23, p. 14-27.

- Trottier, F. (2006). « Génération Y et rémunération – Devrons-nous revoir nos façons de faire? », dans *Les prévisions salariales 2006, les tendances de la rémunération*, dans le portail de l'Ordre des CRHA et CRIA du Québec, <www.orhri.org/remuneration/2006/ficheAuteur.aspx?p=276288>, page consultée le 28 septembre 2006.
- Truckenbrodt, Y. (2000). « The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior », *Acquisition Review Quarterly*, été, p. 233-244.
- Tsui, A.S., J.L. Pearce, L.W. Porter et A.M. Tripoli (1997). « Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? », *Academy of Management Journal*, vol. 40, p. 1089-1121.
- Turban, D.B. et D.M. Cable (2003). « Firm reputation and applicant pool characteristics », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, n° 6, p. 733-751.
- Turban, D.B. et D.W. Greening (1996). « Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees », *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 3, p. 658-672.
- Turnley, W.H., M.C. Bolino, S.W. Lester et J.M. Bloodgood (2003). « The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors », *Journal of Management*, vol. 29, p. 187-206.
- Turnley, W.H. et D.C. Feldman (1998). « Psychological contract violations during organizational restructuring », *Human Resource Management*, vol. 37, p. 71-83.
- Turnley, W.H. et D.C. Feldman (1999a). « The impact of psychological contract violation on exit, voice, loyalty, and neglect », *Human Relations*, vol. 52, p. 895-922.
- Turnley, W.H. et D.C. Feldman (1999b). « A discrepancy model of psychological contract violations », *Human Resource Management Review*, vol. 9, p. 367-386.
- Turnley, W.H. et D.C. Feldman (2000). « Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators? », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, p. 25-42.
- Tyler, T.R. (1988). « What is procedural justice? Criteria used by citizens to assess the fairness of legal procedures », *Law and Society Review*, vol. 22, p. 103-135.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*, Boston (MA), Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., W. Brockbank, A. Yeung et D.G. Lake (1995). « Human resource competencies: An empirical assessment », *Human Resource Management*, vol. 34, n° 4, p. 473-495.
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs (2005). *Unlocking the human potential for public sector performance*, New York (NY), United Nations.
- Université Laval. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations (CGSST) (2007). « Facteurs de risque organisationnel », dans *La santé psychologique au travail*, dans *Les facteurs de risque*, <www.cgsst.com/sante/fra/organisationnels.asp>, page consultée le 26 mars 2007.
- Vaast, E. (2002). « De la communauté de pratique au réseau de pratique par les utilisations d'intranet – Quatre études de cas », *Systèmes d'information et management (SIM)*, vol. 7, n° 2, p. 81-103.
- Vallerand, N. (2006). « Une profession peu touchée par le chômage », *Les Affaires*, Montréal, 13 mai.
- Vallerand, R.J. (2006). *Les fondements de la psychologie sociale*, 2^e éd., Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, Chenelière Éducation.

- Vandenberghe, C. (2005). « L'engagement organisationnel dans le secteur public : quelques déterminants essentiels », *Télescope*, vol. 12, n° 2, p. 1-10.
- Vandenberghe, C. (2006). « Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégies d'intervention », dans M. Tremblay (dir.), *La mobilisation des personnes au travail. Quoi? Pourquoi? Comment?*, Montréal, *Revue internationale de gestion*, coll. « Racines du Savoir », p. 296-312.
- Vanderberg, R.J. et V. Scarpello (1990). « The matching model: An examination of the processes underlying realistic job previews », *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, n° 1, p. 60-67.
- Vanderberg, R.J. et R.M. Self (1993). « Assessing newcomers' changing commitment to the organization during the first 6 months of work », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n° 4, p. 557-568.
- Van Dyne, L., S. Ang et I.C. Botero (2003). « Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional construct », *Journal of Management Studies*, vol. 40, n° 6, p. 1359-1392.
- Van Dyne, L. et J.F. Ellis (2004). « Job creep: A reactance theory perspective on organizational citizenship behavior as overfulfillment 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 (UK), Oxford University Press, p. 181-185.
- Van Dyne, L. et J.A. LePine (1998). « Helping and voice extra-role behaviour: Evidence of construct and predictive validity », *Academy of Management Journal*, vol. 41, p. 108-119.
- Van Maanen, J. et E. Schein (1979). « Toward a theory of organizational socialization », *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, p. 209-264.
- Varela, F., E. Thompson et E. Rosh (1993). *L'inscription corporelle de l'esprit: sciences cognitives et expérience humaine*, Paris, Éditions du Seuil, chap. 8, p. 207-248.
- Vera, D. et M. Crossan (2003). « Organizational learning and knowledge management : Toward an integrative framework », dans M. Easterby-Smith et M.A. Lyles, *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*, Malden (MA), Blackwell Publishing, p. 123-141.
- Verrières, M. (1993). *Formation Emploi*, Paris, Cujas, coll. « Théories ».
- Von Krogh, G. (1998). « Care in knowledge creation », *California Management Review*, vol. 40, n° 3, p. 133-153.
- Waldo, D. (1948). *The administrative state: A study of American public administration*, New York (NY), Ronald Press.
- Walker Information (2005). *The Walker loyalty report for loyalty in the workplace*, Research Summary, <www.walkerinfo.com/what/loyaltyreports/studies/employee05/newsrelease.cfm>.
- Walker, D.M. (2000). *Managing human capital in the 21st century*, Report n° GAO/T-GGD-00-77 (Statement from David Walker), Washington (DC), General Accounting Office.
- Walker, J.W. (1998). « Perspectives: What's happening to the human resource generalist? », *Human Resource Planning*, vol. 21, p. 7-8.
- Walton, R.E. (1985). « From control to commitment in the workplace », *Harvard Business Review*, vol. 63, n° 2, p. 77-84.
- Watson, B. (2001). « A new deal? Understanding the psychological contract », *Public Money & Management*, vol. 12, n° 3, juillet-septembre, p. 57-60.
- Wang, D., A.S. Tsui, Y. Zhang et L. Ma (2003). « Employee relationships and firm performance: Evidence from an emerging economy », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, p. 511-535.

- Wanous, J.P. (1980). *Organizational entry: Recruitment, solution, and socialization of newcomers*, Reading (MA), Addison-Wesley.
- Wanous, J.P., T.D. Poland, S.L. Premack et K.S. Davis (1992). «The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis», *Journal of Applied Psychology*, vol. 17, p. 288-297.
- Watkins, K. et V. Marsnick (1993). *Sculpting the learning organization: How organizations learn and change*, San Francisco (CA), Jossey-Bass.
- Watzlawick, P., J. Weakland et R. Fisch (1975). *Changements: paradoxes et psychothérapie*, traduit de l'anglais par P. Furlan, Paris, Éditions du Seuil.
- Weick, K.E. (1991). «The nontraditional quality of organizational learning», *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 116-124.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks (CA), Sage Publications.
- Weick, K.E. (1996). «Enactment and the boundaryless career: Organizing as we work», dans M.B. Arthur et D.M. Rousseau (dir.), *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, New York (NY), Oxford University Press.
- Weick, K.E. et K.H. Roberts (1993). «Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks», *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, p. 357-381.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*, Cambridge (MA), Cambridge University Press.
- Wenger, E. (2005). *La théorie des communautés de pratique: apprentissage, sens et identité*, traduction et adaptation de Fernand Gervais, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- Wenger, E., R. McDermott et W.M. Snyder (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*, Boston (MA), Harvard Business School Press.
- Wilensky, H.L. (1960). «Work, careers, and social integration», *International Social Science Journal*, vol. 12, p. 543-560.
- Willems, J.-P. et M. Boumendil (1993). *Le système de formation professionnelle en France*, CEDEFOP.
- Wils, T. (1999). *Le repositionnement des rôles en ressources humaines*, Groupe de discussion, CHFFQ.
- Wils, T., C. Labelle et G. Guérin (2006). «Le repositionnement des rôles des professionnels en ressources humaines : impacts sur les compétences et la mobilisation», dans M. Tremblay (dir.), *La mobilisation des personnes au travail. Quoi. Pourquoi. Comment*. Montréal, Revue Gestion, *Revue internationale de gestion*, Sections: Développement/Gestion des compétences, p. 583-607.
- Winstanley, D. et J. Woodall (2000). «Introduction», dans D. Winstanley et J. Woodall (dir.), *Ethical issues in contemporary human resource management*, Londres (UK), Macmillan Press, p. 3-22.
- Winter, R. et B. Jackson (2006). «State of the psychological contract. Manager and employee perspectives within an Australian credit union», *Employee Relations*, vol. 28, n° 5, p. 421-434.
- Withey, M.J. et W.H. Cooper (1989). «Predicting exit, voice, loyalty, and neglect», *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, p. 521-539.
- Woodd, M. (1999). «The psychology of career theory – a new perspective?», *Journal of European Industrial Training*, vol. 23, n°s 4/5, p. 218-223.
- Wooldrige, E. (2001). «Understanding the psychological contract in the public sector», *International Institute of Administrative Sciences*, 25th International Congress of Administrative Sciences, Athènes (Grèce), juillet.

- Youndt, M.A., S.A. Snell, J.E. Dean et D.P. Lepak (1996). « Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance », *Academy of Management Journal*, vol. 39, p. 836-866.
- Young, R.A. et A. Collin (2000). « Introduction: Framing the future of career », dans A. Collin et R.A. Young (dir.), *The future of career*, Cambridge (MA), Cambridge University Press.
- Yu, H.-C. et P. Miller (2005). « Leadership style: The X generation and baby boomers compared in different cultural contexts », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 26, n° 1, p. 35.
- Zack, M.H. (1999). « Managing codified knowledge », *Sloan Management Review*, vol. 40, n° 4, p. 45-58.
- Zahrly, J. et H. Tosi (1989). « The differential effect of organizational induction process on early work role adjustment », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 10, p. 59-74.
- Zarraga-Oberty, C. et P. De Saa-Perez (2006). « Work teams to favor knowledge management: Towards communities of practice », *European Business Review*, vol. 18, n° 1, p. 60-76.
- Zghal, R. (2003). « Culture et gestion: gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes? », *Gestion*, vol. 28, n° 2, p. 26-32.

INDEX

A

acquiescement 140, 141, 157

adaptation 3, 5, 20, 26, 55, 66, 68, 117-119, 178, 179, 182, 192, 197, 198, 200, 201, 203, 205, 207, 209-211, 215, 218-220, 222, 224, 228, 230, 233, 239, 242, 246, 254, 256-258, 262, 263, 266, 279, 287, 289, 318, 323, 329, 339, 356, 379, 384, 392, 394, 397, 399

administration publique 4-7, 10, 12-19, 21, 23, 24, 26-33, 35, 37-43, 48, 51, 53, 54, 56, 64, 66, 67, 70-74, 80, 119-129, 178-180, 191, 203, 244-248, 250-253, 260, 262, 265, 269, 273, 275, 287, 290-295, 314, 318, 320, 333, 334, 339, 342, 346-369, 371-379, 381, 382, 384, 390, 391, 395, 404, 405

apprentissage 2, 3, 6, 19, 20, 23, 33, 39, 73, 93, 100, 124, 222, 230, 243, 255, 256, 258, 260, 262, 263, 265, 266-274, 277-287, 289-296, 320, 322, 349-351, 356, 357, 359, 360, 371, 374, 378, 379, 384, 388, 389, 391-397, 399-401, 404

- approche systémique 3-7, 10, 21, 26-28, 31-33, 36, 46, 50, 56-70, 73, 81-83, 87, 88, 96, 97, 112, 113, 115, 121, 123, 124, 126, 128, 163, 175-182, 187-198, 200, 201, 203, 205-215, 219, 238, 243, 245, 246, 250, 256-259, 261-264, 266-272, 274, 277-279, 282, 283, 286, 289, 290, 296, 300, 303, 334, 335, 339, 350, 352, 366, 384, 395, 405
- atouts 12, 18, 23, 24
- attentes 2, 6, 14, 69, 83, 85-87, 89, 90, 96-98, 106, 118, 119, 132, 139, 141, 147, 149, 150, 156, 159-161, 165, 168, 170, 171, 173, 188, 189, 193, 196, 211, 219-223, 225, 227-229, 234, 236, 237, 239, 245, 246, 251, 254, 262, 266, 289, 292, 298, 299, 310, 318, 320, 323, 325, 326, 328, 402, 403
- attitude 170, 199, 215, 221, 223, 228, 231, 242, 272-274
- autonomisation 191, 210, 215
- C**
- capital humain 20, 80, 119, 129, 183, 319, 322, 373
- carrières nomades 151, 157
- changement continu 73, 179, 201, 206
- coaching 293-295, 322
- collaboration 21, 134, 211, 241, 246, 270-272, 274, 278, 295, 359, 368, 398, 400, 401
- collectivités des ressources humaines 318, 329, 341
- communication 58-60, 69, 70, 73, 83, 169, 170, 181, 182, 206, 227, 272, 274, 286, 289, 301, 303, 318, 320, 329, 402
- comportement 8, 62, 76, 81, 82, 93, 103, 112, 129, 141, 142, 144, 149, 150, 160, 168, 171, 178, 189, 193, 196, 197, 200, 206, 215, 221, 228, 241, 251, 255, 262, 266, 269-271, 273, 274, 277, 278, 284, 304, 305, 307, 309, 319, 395, 397, 402, 405
- de citoyenneté organisationnel 129
- conceptualisation 80, 85, 96, 97, 129, 171, 297-299, 306, 344, 397
- conditions de travail sur mesure 157
- confiance 5, 26, 30, 89, 91, 99, 107, 112, 115, 118, 134, 137, 138, 143, 144, 146, 151, 161, 164, 168, 169, 189, 196, 201, 210, 222, 227, 241, 243, 248, 274, 277, 278, 295, 300, 306, 328, 329, 332, 356, 404, 405
- connaissance 7, 9, 56, 62, 66, 69, 119, 136, 187, 225, 266-269, 272, 285-288, 291, 293, 295, 298, 305, 320, 325, 329, 346, 372, 388, 390, 392-394, 396-398, 403
- contrat
 - normatif 93, 156, 157
 - psychologique 1-7, 22, 70, 73, 75, 76, 79, 80, 83-88, 90, 101, 105-109, 112-116, 129, 130, 134, 140, 142, 145-147, 154-157, 159-164, 166-171, 173-175, 189, 191, 193, 196, 206, 211, 213, 215, 217, 220-222, 225-228, 237, 239-241, 245, 246, 252, 253, 289, 297-299, 301-311, 349, 355, 357, 360, 367, 368, 374, 377
- contrôle 27, 28, 31, 38, 40, 50, 51, 66, 68, 73, 100, 124, 126, 136, 176, 181, 188, 190-192, 197, 198, 200, 203, 206, 207, 210, 212, 215, 232, 243, 272, 279, 309, 320, 326, 378, 399
- coopération 64, 82, 83, 106, 119-121, 138, 241, 248, 270, 278, 295, 329, 372, 373, 401, 405
- coordination 64, 66, 68, 73, 176, 191, 192, 207, 266, 272, 290, 316, 403
- croyance 142, 154, 208, 220, 298, 310
- culture 15, 30, 54, 68, 82, 93, 107, 113, 115, 118, 128, 143, 155, 180, 189, 190, 193, 200, 209, 211, 213, 215, 218, 220, 223, 224, 229, 241, 246, 266, 270, 277, 279, 282, 289, 332-334, 348, 352, 353, 357, 365, 372, 378, 379, 388, 397, 399, 405
- D**
- départ de l'organisation 167, 173, 174, 228
- déséquilibre 160, 165, 166, 174, 221, 239
- destruction 169, 174, 192
- directions des ressources humaines 49, 316, 320, 321, 323, 326, 330, 341

- E**
- échange 5, 14, 49, 60, 76, 80, 83-94, 96, 97, 100, 103, 106-108, 112, 115, 118, 129, 151, 154, 155, 161, 164-166, 169, 173, 174, 189, 206, 208, 237, 245, 270, 271, 278, 293, 295, 297-299, 302, 303, 309, 310, 398
 - échange leader 80, 108, 129, 149, 151, 153, 157
 - école 256, 295, 390, 394
 - éducation 13, 17, 19, 22, 23, 38, 120, 124, 128, 129, 219, 245, 295, 346, 347, 351, 366, 375, 388, 390, 392, 394, 395
 - effectif de la fonction publique 24
 - emploi personnalisé 149, 157
 - employé 5, 19, 35, 44-46, 73, 75, 76, 80, 83-87, 94, 96-100, 103, 105-107, 112, 115, 118, 119, 127, 132-138, 140-148, 150, 152-156, 158, 160-169, 173, 186, 191, 193, 196, 205, 208, 217-225, 227-234, 237, 248, 250, 255, 261, 263, 270, 277, 278, 291, 293, 296, 297, 299, 300, 302, 304, 305, 307, 308, 310, 311, 323, 328
 - employeur de choix 7, 330, 341
 - encadrement de la gestion
 - des ressources humaines 3
 - engagement organisationnel
 - affectif 173, 174, 208
 - instrumental 174
 - moral 173, 174
 - entente personnalisée 134, 150, 155
 - environnement 3, 4, 9, 11, 12, 14-16, 20, 24, 37, 59, 60, 62, 63, 67-70, 73, 76, 77, 83, 87, 92, 116, 117, 120, 132, 143-145, 150, 157, 158, 160, 178-182, 187, 193, 196, 218, 220, 221, 223-225, 227, 237, 239, 240, 241, 243, 246, 247, 261-264, 266, 267, 269, 277, 279, 283, 285-287, 307, 314, 318, 326, 332, 334, 342, 349, 392-394, 396, 397, 400, 403-405
 - externe 12, 24, 68, 69, 178, 179, 181, 266
 - interne 16, 24, 70, 266
 - équilibre 7, 26, 29-31, 51, 60, 69, 81, 83, 84, 99, 106, 137, 149, 157, 164-166, 171, 174, 191, 192, 201, 207, 215, 300, 301, 392, 404
 - équilibre travail-famille 137, 149, 157, 191, 201, 215, 300
 - état de la recherche 6, 297
 - évaluation 28, 44, 46, 48, 56, 66, 73, 94, 134, 146, 147, 152, 171, 181, 182, 189, 190, 197, 222, 228, 233, 239, 257, 262, 291, 292, 294, 300-302, 307, 309, 319, 322, 346, 357, 378, 402
 - évolution 3, 4, 14, 27, 33, 38, 47, 67, 74, 80, 96, 122, 129, 178, 180, 234, 239, 241, 243, 256, 262, 279, 290, 300, 315, 318, 321, 350, 369, 390, 396, 403
 - extrant 61, 63, 66, 69, 73, 196, 282
- F-G**
- famille 133, 211
 - flux de personnel 73, 181, 189-191
 - fonction ressources humaines 3, 7, 11, 24, 53, 314-319, 321, 334, 341
 - gestion 2-7, 10-18, 20-24, 26-34, 36-52, 56, 58, 60, 61, 66-69, 71-73, 77, 81, 102, 103, 117-120, 124, 131-133, 138, 139, 143, 147, 160, 161, 163, 168, 175-182, 188, 191-193, 196, 197, 200, 201, 203, 205-207, 212, 215, 236, 242, 243, 245, 248, 251, 252, 256, 257, 261, 262, 267, 269, 270, 275, 277-279, 285-294, 296, 300, 301, 303, 306-311, 313, 314, 316, 318-323, 325-327, 329-334, 338, 339, 341, 345-347, 349-355, 357, 359-361, 363, 365, 367, 368, 374, 375, 377-381, 383, 385, 390, 401-405
 - du contrat psychologique 7, 191, 303, 306, 308-311
 - gouvernance 4, 6, 12, 16, 39, 42, 54, 73, 103, 191, 192, 203, 205, 207, 209, 212, 213, 215, 371, 377
- H-I-J**
- habilitation 2, 7, 115, 191, 192, 201, 209, 210, 215
 - implication 5, 75, 80, 93, 98, 112, 126, 141, 156, 161, 176, 187, 190, 192, 200, 206-209, 211, 215, 224, 272, 274, 346, 353, 374, 377, 381, 392
 - initiative 28, 29, 32, 33, 41, 44, 137, 140-142, 144, 157, 168, 188, 200, 235, 316, 334, 346

interaction sociale 6, 89, 267, 269, 270, 275, 278, 283, 285, 288, 289, 295

interventionnisme étatique 121, 125, 129

intrant 61, 63, 66, 73

justice organisationnelle 5, 17, 22, 30, 76, 80, 93, 108, 112, 121, 129, 137, 149, 152, 153, 157, 191, 192, 213, 248, 300, 301, 308, 343, 344, 347, 353, 357, 359, 361, 370, 376, 381, 382, 404

L-M

loyauté 75, 76, 82, 87, 98, 99, 112, 113, 142, 164, 167, 169, 171, 173, 174, 189, 200, 212, 223, 246, 248, 301, 305, 322, 332

maintenance 66, 68, 73, 176, 179, 196, 198, 279

management 2-7, 10-18, 20-34, 36-52, 54, 56-58, 60, 61, 66-74, 77, 80, 81, 83, 84, 102, 103, 113, 115-120, 124, 129, 131-133, 138, 139, 143, 147, 158, 160, 161, 163, 168, 175-182, 187-189, 191-193, 196-198, 200, 201, 203, 205-207, 212, 215, 218, 219, 236, 242, 243, 245, 248, 251, 252, 256, 257, 261, 262, 266, 267, 269, 270, 274, 275, 277-280, 285-296, 300, 301, 303, 306-311, 313-316, 318-323, 325-327, 329-334, 338, 339, 341, 345-365, 367-371, 373-381, 383-385, 390, 400-405

membre 14, 55, 83, 94, 108, 133, 137, 150, 151, 156, 157, 171, 179, 181, 191, 198, 201, 208, 210, 213, 220, 230, 231-235, 256, 258, 270, 272, 273, 278, 283, 285, 293, 294, 319, 331

mentorat 294, 295, 335

mesure d'adaptation 203, 215

modèle 4, 5, 7, 10, 57-59, 64, 66, 69, 70, 73, 74, 81, 83, 84, 96, 103, 116, 119, 166, 176, 187, 193, 201, 210, 229, 231, 235, 239, 242, 243, 252, 262, 265, 267, 275, 277, 285, 287, 292, 295, 307, 319, 321, 325, 329, 341, 353, 360, 365, 388, 395-397, 403

modernisation des administrations publiques 4, 10, 24, 320

moyens d'expression 168, 174, 305

N-O

négligence 160, 164, 169, 174, 305

négociation 33-36, 39, 41, 43, 45, 47, 73, 86, 88, 134, 136, 137, 140, 142, 144-147, 150, 154, 156, 157, 212, 213, 291, 308

norme de réciprocité 89, 129

nouveau contrat psychologique 1-5, 7, 22, 80, 101, 116, 129, 239, 252, 253, 367

nouveau management public 5, 70, 73, 74, 80, 116, 129, 252, 318, 361, 370, 377

obligation 2, 3, 6, 15, 87, 89-93, 97-99, 105, 141, 142, 154, 155, 159, 164-166, 189, 196, 225, 226, 237, 239, 240, 243, 298-301, 303, 305, 310, 354, 359, 376, 377, 381, 383

d'accommodement raisonnable 203, 215

origines 80, 91, 119, 129

P

performance 1, 42, 62, 72, 83, 87, 98-100, 102, 113, 119, 127, 133, 134, 141, 146, 147, 154, 160, 163, 164, 168, 188-190, 197, 201, 202, 208, 210, 218, 223-225, 228, 245, 248, 258, 266, 273, 274, 295, 299, 300, 305, 307, 309, 314, 323, 331, 332, 338, 344, 354, 356, 368, 369, 380-385, 404

personnalité 16, 149, 215, 234, 239, 394-396, 404

perspective
individuelle 129
organisationnelle 129, 303

pouvoir 5, 24, 25, 30, 37, 38, 40, 50, 61, 62, 65, 66, 73, 82, 86, 87, 118, 124, 136, 142, 146, 150, 151, 154, 156, 161, 164, 197, 213, 225, 240, 241, 243, 253, 277, 278, 295, 382, 405

pratiques de gestion des ressources humaines gagnantes 338, 341

principe du mérite 18, 31, 35, 40, 73, 248, 349

priorités de recherche 302, 310

proactif 146, 157

production 5, 57, 66, 68, 73, 187, 192, 197, 198, 200, 201, 205, 207, 209-211, 215, 256, 257, 262, 279, 318, 369, 394

- professionnels en ressources humaines
3, 315, 319-321, 323-325, 328, 332, 341,
342, 384
- programmes d'aide 190, 201, 211, 213, 215
- promesses 7, 76, 90, 93, 97, 98, 119, 159,
174, 196, 221, 226, 240, 242, 298, 301, 302,
307-310
- R**
- rapports 27, 28, 53, 69, 89, 112, 151, 153,
182, 206, 224, 232, 286, 290, 374, 405
- réactif 77, 147, 157, 321
- réforme 14, 17, 26, 27, 30-35, 37-39, 41, 42,
47, 54, 69, 70, 73, 74, 116, 253, 290, 295,
318, 338, 349, 353, 354, 357, 359, 363, 364,
373
- régulation 56, 61, 69, 73, 89, 124, 196, 206,
279
- relation 1, 4-6, 26, 30, 63, 72, 73, 76, 80,
83-87, 89-94, 96-100, 102, 103, 106-108,
112, 113, 115, 116, 130, 132-143, 145, 146,
151, 153-157, 161, 164-174, 176, 189, 193,
197, 206, 208, 209, 211, 212, 220, 223, 225,
227-229, 232, 237, 240-242, 245, 248, 250,
263, 267, 269-272, 277, 278, 288, 293, 297,
302, 303, 305, 306, 309, 310, 326, 327, 355,
370, 374, 388
- d'échange 76, 77, 80, 84, 85, 89, 93, 96, 97,
100, 106, 107, 155, 164-166, 174, 189,
237, 297, 303, 309, 310
- d'emploi 1, 76, 80, 93, 97-100, 102, 103,
112, 113, 116, 130, 132, 138, 140, 141,
145, 153, 154, 157, 164, 165, 167, 168,
171, 174, 176, 189, 197, 208, 209, 212,
220, 223, 227, 240, 245, 302, 303, 305,
309, 355, 374
- rendement 22, 28, 37, 41, 112, 150, 181, 206,
231, 246, 248, 257, 264, 266, 291, 295,
402-404
- réputation 15, 331, 333, 341
- réseau 57-60, 73, 150, 244, 320, 325, 346,
364, 366, 383, 401, 404
- responsabilisation 28, 29, 41, 72, 191, 215,
333, 404
- ressources humaines 2-7, 9-13, 15-18, 20-24,
26, 27, 31-34, 36, 37, 39, 43-49, 53, 66-68,
71, 73, 77, 81, 102, 103, 118-120, 122, 131-
133, 138, 142, 143, 163, 175-177, 179-193,
196, 197, 200, 201, 203, 206-209, 212,
214-216, 218, 224, 236, 247, 248, 251, 252,
256, 270, 290, 291, 294, 296, 300, 301, 303,
307, 308, 313-335, 338, 339, 341, 342, 345,
349-352, 354, 357, 361, 364, 365, 367, 368,
374, 378, 380-382, 384, 404
- rétribution 73, 92, 181, 189, 190, 315
- rétroaction 58, 61, 69, 73, 190, 196, 236, 239,
293, 404, 405
- rôles renouvelés 341
- rupture 2, 5, 6, 26, 75, 97, 99, 107, 147, 159-
164, 167, 168, 170, 174, 222, 298, 301-304,
308-310
- et violation 310
- S**
- social 3, 4, 7, 26, 58, 64, 66, 81-83, 88, 89, 91,
94-96, 108, 120, 125, 126, 129, 149, 150,
165, 171, 173, 194, 218, 232, 255, 269-271,
278, 282, 285, 289, 295, 296, 302, 316, 319,
328, 331, 343, 347, 352-355, 357, 364, 367,
368, 370, 372, 374, 378-380, 382, 384, 390-
392, 394-396, 398, 400
- socioconstructivisme 6, 267, 283, 286, 295,
364, 398
- stratégie
de contractualisation 6, 183, 207, 215
de l'implication 215
paternaliste 187, 215
secondaire 187, 215
- stratégies de ressources humaines 5, 176,
183, 188, 190, 192, 201, 206, 207, 209, 210,
247
- style de gestion 201, 211, 212, 266, 277
- support organisationnel perçu 108, 129
- syndicalisation 191, 192, 205, 209, 212, 215
- système 3-6, 10, 21, 26-28, 31-33, 36, 46, 50,
56-70, 73, 81-83, 87, 96, 97, 112, 113, 115,
121, 123, 124, 126, 128, 164, 175-182, 187-
198, 200, 201, 203, 205-215, 219, 238, 243,
245, 246, 250, 256-259, 261-264, 266-272,
274, 277-279, 282, 283, 286, 289, 290, 296,
300, 303, 334, 335, 339, 350, 352, 384, 395,
405

d'adaptation à la production 197, 198,
200, 201, 207, 209-211, 215, 256
d'aide aux personnels 6, 207, 215
de gouvernance du travail 191, 205, 207,
215
des relations d'emploi 3-5, 10, 175,
188-190, 192-197, 201, 203, 205-209,
212-215

T

théorie
de l'échange social 4, 88, 91, 129, 270,
271, 302
des rôles 149, 150, 157
tutorat 270, 295
typologie
des contrats psychologiques 98, 129
des relations d'emploi 103, 129

V

valeur 2, 5-7, 12, 15, 20, 22, 24, 30, 31, 33,
38, 66-68, 81-83, 91, 94, 106, 112, 117-119,
121, 122, 127, 132, 133, 136-139, 145-147,
151, 155, 156, 170, 171, 180, 189, 191-193,
208, 213, 215, 219, 223, 225, 228, 230,
232-234, 241, 242, 245-249, 252, 254-256,
266, 272, 279, 282, 288, 300, 303, 307, 308,
319-323, 326-328, 332, 349, 362, 371, 381,
391, 404
violation 2, 5, 6, 95, 98, 99, 147, 159-164,
166-170, 174, 222, 298, 301-304, 308, 310,
371, 382

LE CONCEPT DE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DES RELATIONS D'EMPLOI CONJUGUÉ À L'APPROCHE SYSTÉMIQUE

Les auteurs se donnent pour objectif de contribuer au renouvellement de la pensée en gestion des ressources humaines. Non seulement désirent-ils contribuer à l'avancement des connaissances, mais ils espèrent influencer la réflexion et soutenir l'action et la prise de décision de ceux et celles qui ont à composer avec les défis de la modernisation et du renouvellement des administrations publiques. C'est dans cet esprit que diverses applications pratiques et études de cas reflétant des situations canadiennes, québécoises et européennes viennent compléter une solide base théorique abondamment documentée.

De nombreux acteurs organisationnels se sentiront interpellés : actionnaires, managers, cadres, salariés, syndicalistes, politiciens, associations professionnelles, experts, consultants et personnel d'enseignement et de recherche, non seulement des domaines du management public et de la gestion des ressources humaines, mais aussi des disciplines qui s'intéressent de près ou de loin aux dimensions humaines des organisations.

*Détentriche d'un doctorat en relations industrielles de l'Université de Montréal, **LOUISE LEMIRE** est professeure en gestion des ressources humaines à l'École nationale d'administration publique (ENAP). Elle propose également sa vaste expérience en gestion des ressources humaines dans les secteurs public et privé. Ses recherches portent principalement sur la carrière, la socialisation, l'employabilité, le syndrome du survivant, la planification des ressources humaines, l'approche systémique, les relations d'emploi et le contrat psychologique. Elle est coauteure d'un ouvrage sur la gestion des ressources humaines dans les organisations publiques et codirectrice de deux ouvrages collectifs sur le management et la gestion des ressources humaines au Québec, en France et en Belgique.*

*Fonctionnaire fédéral depuis près de 20 ans, **GAÉTAN MARTEL** poursuit des études de doctorat à l'ENAP. Il est également titulaire d'une maîtrise en administration publique. Outre la modélisation systémique, ses intérêts de recherche portent sur l'apprentissage continu, l'adaptation au changement, le développement de l'employabilité et le leadership.*

www.puq.ca



Le cédérom inclus avec ce livre peut être lu avec :

Windows® 98 et supérieur.

Configuration minimale : Pentium 200 MHz,
32 Mo de RAM, 800 × 600 pixels.

Macintosh OS 9.0 et supérieur.



9 782760 514942

ISBN 978-2-7605-1494-2