

**Bibliothèque  
et Archives  
nationales**

**Québec**



Le présent fichier est une publication en ligne reçue en dépôt légal, convertie en format PDF et archivée par Bibliothèque et Archives nationales du Québec. L'information contenue dans le fichier peut donc être périmée et certains liens externes peuvent être inactifs.

Version visionnée sur le site Internet d'origine le 28 octobre 2013.

Section du dépôt légal

Département des relations industrielles  
UNIVERSITÉ LAVAL

REVUE TRIMESTRIELLE

RIIA

QUARTERLY REVIEW

RELATIONS INDUSTRIELLES

INDUSTRIAL RELATIONS

2 0 1 3

68-3

ÉTÉ SUMMER

## SOMMAIRE / CONTENTS

### ARTICLES

- Social Integration and Workplace Industrial Relations: Migrant and Native Employees in German Industry** ..... 361  
Werner Schmidt and Andrea Müller  
SUMMARY, RÉSUMÉ, RESUMEN
- The Relative Role of Safety and Productivity in Canadian Ergonomists' Professional Practices** ..... 387  
Nancy Theberge and W. Patrick Neumann  
SUMMARY, RÉSUMÉ, RESUMEN
- Le leadership transformationnel comme source d'engagement syndical : le rôle modérateur de la justice** ..... 409  
Chloé Fortin-Bergeron, Olivier Doucet et Marc-Antonin Hennebert  
RÉSUMÉ, SUMMARY, RESUMEN
- Does Industrial Relations Research Support Policy? A Comparative Assessment of Research on Spain** ..... 431  
Sylvia Rohlfer  
SUMMARY, RÉSUMÉ, RESUMEN
- Le retour au travail lors d'un deuil périnatal : des pratiques organisationnelles en porte-à-faux?** ..... 457  
Mélanie Gagnon et Catherine Beaudry  
RÉSUMÉ, SUMMARY, RESUMEN
- Dis-identification in Organizations and Its Role in the Workplace** ..... 479  
Kirk Chang, Chien-Chih Kuo, Man Su and Julie Taylor  
SUMMARY, RÉSUMÉ, RESUMEN
- Des conflits de rôle au stress perçu : les managers ont-ils besoin d'être soutenus?** ..... 507  
Sylvie Codo et Richard Soparnot  
RÉSUMÉ, SUMMARY, RESUMEN

# Social Integration and Workplace Industrial Relations: Migrant and Native Employees in German Industry

Werner Schmidt and Andrea Müller

**This article examines the social integration of migrant and native employees in German industrial workplaces and the impact of workplace industrial relations on it. Drawing on data from interviews with management, works councils and employees, employee surveys and company statistics from three manufacturing companies, it analyzes the positioning of employees of different origin within the companies' social structure, explores their social interaction and asks what role works councils play in fostering social integration of a heterogeneous workforce. Findings show that workplaces are not free from discrimination but, rather, "pragmatic cooperation" and collegiality prevail. It is argued that the legal framework of German co-determination and workplace actors' orientation towards universalistic rule application ("internal universalism") encourages individuals to constitute themselves as employees with common interests and foster social integration.**

**KEYWORDS:** social integration, ethnicity, workplace industrial relations, discrimination, Germany

## Research Questions

Current research on migration and integration in Germany primarily focuses on impediments migrants face in the German educational system and when entering the labour market (Diehl, Friedrich and Hall, 2009) or on the occurrence of resentments and racism (Heitmeyer, 2012; Thalhammer *et al.*, 2001). Studies dealing with the social integration of migrant and native employees in the workplace, however, are rare and contradictory. Flam (2007), for example, detects workplaces full of racism and xenophobia (see also the older studies Hergesell, 1994; Freyberg, 1994). Kartari's (1997) study shows a tendency to explain all difficulties as results of deficient intercultural

Werner Schmidt, Dr., Managing Director and Senior Researcher, Research Institute of Work, Technology and Culture (F.A.T.K.), Tübingen, Germany (w.schmidt@uni-tuebingen.de).

Andrea Müller, Researcher, Research Institute of Work, Technology and Culture (F.A.T.K.) and University of Tübingen, Tübingen, Germany (and.mueller@uni-tuebingen.de).

knowledge, whereas Bischoff, Bruhns and Koch (2009) observe tolerant relationships between German and migrant employees. The variance of the findings may partially result from the fact that the research had been conducted in different industrial sectors and from empirical restrictions deriving from difficulties workplace access. Literature focused on diversity management, by contrast, has experienced a “boom” in Germany within the last decade (Meuser, 2013: 167; Vedder, 2009). Yet the main focus has been on gender and relatively little attention has been paid to migration issues (Tatli *et al.*, 2012; Krell, Ortlieb and Sieben, 2011). There is still, however, a lack of empirical investigation and “the need to gain more insight into how diversity is made sense of and experienced by a diverse workforce itself, rather than by (top) managers and policy makers” (Zanoni *et al.*, 2010: 17; Shore *et al.*, 2011; Bruchhagen and Koall, 2008). In Germany, this corresponds to the general lack of research on the integration of employees of different origin in the workplace.

Ortlieb and Sieben’s (2008, 2010) investigation of diversity strategies in Berlin companies and Losert’s (2010) study of workplace actors’ views on diversity management in financial services companies are noteworthy exceptions. Moreover, leaving the field of diversity management studies, the research of Birsl *et al.* (1999, 2003) and French *et al.* (2003) is worthy of mention. Drawing on in-depth case study evidence from a German Volkswagen plant, they conclude that their “findings do provide limited evidence to suggest that racial tensions may exist,” and point to the relevance of connecting the issue of workplace integration with IR research. As the main conclusion of the report, they state “that union presence and influence in the workplace are central to the implementation, enforcement and acceptance of equal opportunities policies” (French *et al.*, 2003: 52–54; Hinken, 2001).

Our study takes up this point and investigates the question of how social integration of migrant or native employees takes place in German industrial workplaces and what role co-determination plays in it. Our research is based upon the following assumptions:

First, we assume that when looking at the employees’ interaction in the workplace we would find a coexistence of resentful thinking and collegiality. Since “group-focused enmity” plays a not insignificant role in German society (Heitmeyer, 2012), we expect that resentments are also to be found in the workplace. However, referring to Allport’s (1954) well-known, albeit disputed, position that contact between groups reduces prejudices (Connolly, 2000; Hewstone and Brown, 1986) and to Hochschild (1983), who found that working conditions and regular interaction influence emotions, we assume that the employees’ contact at work has a positive impact on interaction.

Second, we choose a dual perspective that keeps in mind both interest and social recognition for our research (Schmidt, 2005; Voswinkel, 2001, 2012; Fraser, 2000). For sure, terms like “ethnicity” should be used with caution and be regarded as socially constructed and not as essentialistic, but identities cannot be ignored if interaction and group relations are to be understood (Akerlof and Kranton, 2010). Although ethnic or national identities generally play an important role, we expect that in everyday work life identities as employee or related to a specific job or profession come to the fore.

Our third assumption refers to the basic knowledge that “social structure” and “social action” are interrelated (Giddens, 1984). Therefore, we expect that the character of social relations between employees is not independent of the social structure of the company and institutions matter. In particular, the so-called “German model of IR”<sup>1</sup> should shape the social interaction between employees in a specific way and foster social integration.

In order to verify these assumptions we will, firstly, analyze the social structure of the investigated companies. Secondly, we will look into the social interaction between employees of different origin and thirdly, we will examine what role workplace industrial relations play in fostering their cooperation and social integration.

## The Empirical Basis

Our analysis is empirically based on a research project, which was funded by the Hans-Böckler-Foundation and carried out in 2005 (Schmidt, 2006a, 2006b, 2007). In the course of this project we conducted three intensive case studies in manufacturing. The Companies A and B produced electronic modules (metalworking industry) and Company C car tires (chemical industry). Clean room work is typical for Companies A and B. Whereas in A production work (partially monitoring) prevails, in B research and development plays an important role. Company C is characterized by physically demanding production work. They employed 500, 700 and 1700 persons respectively. Employees with a migrant background formed a significant part of the workforce. All three companies were owned by foreign multinationals. Companies A and B were formerly parts of a big German company but belonged, at the date of research, to two multinational companies (MNCs) with headquarters in the USA. Company C was a subsidiary of a French MNC.

Our intention was to investigate typical German manufacturing companies. Although foreign owned, this applies to the three chosen cases in terms of managerial labour and personnel politics, workplace industrial relations, as well as pay and conditions. In all three companies a sectoral agreement was applied. They had elected works councils, including members who were of foreign origin,

which is common for German industrial companies. Most works councillors were trade union members and maintained close connections to their sectoral trade unions: The IG Metall (Industrial Union of Metalworkers) in the cases A and B and the IG BCE (Mining, Chemical and Energy Industrial Union) in case C.<sup>2</sup> In all cases, the relations between works councils and management were cooperative. Nevertheless, all three works councils can be classified as “effectively representing” (*vertretungswirksam*) within the typology of Kotthoff (1994). Our findings should be relatively typical for large and medium-sized German manufacturing companies.

The case studies are based on 28 one-on-one interviews with employees of whom 17 were migrants, 11 women, and 15 manual workers. Beyond this, several expert interviews were conducted with works councillors and representatives of the companies and 10 group discussions took place with 53 employees of whom 33 were migrants and 27 were women. Altogether we talked with 93 persons in 47 interviews and group discussions. All conversations were conducted by one of the authors, were digitally recorded and transcribed. Whereas the expert interviews were partly structured with the aid of guidelines, the interviews with employees had a more narrative character. Interviewees were encouraged to talk about their experiences with people of different origin at work and outside the company, about workplace cooperation and worker representation. The intention was to grasp typical experiences and patterns of interpretation from an employee’s perspective. The interviews were conducted with employees with both German and foreign backgrounds. For the group discussions we alternated between groups of mixed background, German or foreign background.

For the interview interpretation, each transcript was completely segmented into coherent text fragments and captioned with inductively gained, explanatory headings. This resulted in a text corpus of nearly 1,000 pages with about 1,500 fragments (still sorted interview by interview). With a small stock of preliminary keywords derived from the research questions (social relations, discrimination, etc.) and inductively from the examined transcripts, all fragments were brought into a basic structure. To avoid matching problems, the structure was complemented and further diversified. In a last step, action and interpretative patterns were identified by terms (e.g., “pragmatic cooperation”, “internal universalism”).

In addition, employee surveys were conducted in the three companies. Although our questionnaire was quite comprehensive with its 120 variables, we reached a satisfactory response rate (Table 1).

Of the respondents, 65 percent were of German origin and 32 percent were of foreign origin. Less than two percent had mixed German-foreign descent and

**TABLE 1**  
**Samples and Response Rates of the Employee Surveys**

| Company                                | A     | B     | C     | Total |
|--|-------|-------|-------|-------|
| Workforce (population)                 | 500   | 700   | 1700  | 2900  |
| Gross sample                           | 345   | 320   | 600   | 1265  |
| Response (net sample)                  | 125   | 128   | 300   | 553   |
| Response rate                          | 36.2% | 40.0% | 50.0% | 43.7% |
| Response rate in relation to workforce | 25.0% | 18.3% | 17.6% | 19.1% |

about the same proportion could not be assigned to any of these categories. If respondents or their parents were born in a foreign country, we consider them to have a migration background, independently of their citizenship. We abstained from defining migrants on the basis of ethnic groups. Referring to ethnic identity would cause the problem that highly assimilated migrants with a self-conception as Germans would statistically disappear from the category "migrant." Consequently, the possibility of swift assimilation would be excluded per definition. Of the respondents with a migrant background, 85 percent were not born in Germany, but many grew up there and about half of them have earned their highest educational degree in Germany.

Table 2 gives detailed information about sub-groups within the companies' workforces and their representation in our dataset. Deviations between population and sample were reduced by weighting the samples for these criteria.

Completed with information from company statistics, qualitative and quantitative data were cross-examined in order to correct one-sidedness, to fill in gaps, and to get an integrated picture. Single findings, both qualitative and quantitative, were embedded in a context of meaning, which was reconstructed from interviews and group discussions. This process showed that the findings derived from the different methods are not contradictory and suggests that the picture we draw is quite accurate. Nevertheless, the results remain case study findings and are not representative of the German economy.

## Social Structure

The examination of the companies' pay structures reveals that, whereas only a few employees with foreign citizenship<sup>3</sup> work in administration or in research and development, many are employed as manual workers: 34.3 percent of the manual workers in Company A, 26.2 percent in Company B and 23.2 percent in Company C. For non-manual employees the numbers were considerably lower with 4.8 percent, 4.3 percent, and 8.2 percent respectively. On average, there

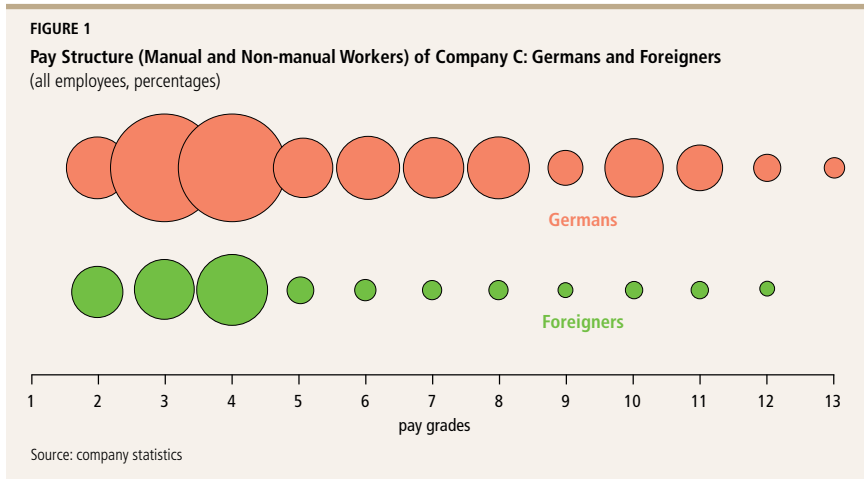


**TABLE 2**  
**Population, Response, Response Rates and Weighted Samples for Diverse Groups of Employees (percentages)**

| Company                    | A                       |                       |                            |   | B   |                         |                       |                            | C   |   |                         |                       |                            |   |   |
|----------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------------|---|---|-------------------------|-----------------------|----------------------------|---|---|-------------------------|-----------------------|----------------------------|---|---|
|                            | Population <sup>a</sup> | Response <sup>b</sup> | Response rate <sup>c</sup> | weighted<br>Foreigner approach <sup>d</sup> | weighted<br>Migrant approach <sup>e</sup> | Population <sup>a</sup> | Response <sup>b</sup> | Response rate <sup>c</sup> | weighted<br>Foreigner approach <sup>d</sup> | weighted<br>Migrant approach <sup>e</sup> | Population <sup>a</sup> | Response <sup>b</sup> | Response rate <sup>c</sup> | weighted<br>Foreigner approach <sup>d</sup> | weighted<br>Migrant approach <sup>e</sup> |
| German manual males        | 11.7                    | 16.0                  | 37.0                       | 10.8  | 9.6                                       | 15.1                    | 21.9                  | 24.6                       | 14.4  | 12.5                                      | 65.4                    | 53.0                  | 14.2                       | 61.6  | 46.0                                      |
| German manual females      | 26.4                    | 29.6                  | 30.3                       | 24.3  | 16.8                                      | 12.2                    | 13.3                  | 18.5                       | 11.6  | 7.8                                       | 2.1                     | 1.7                   | 14.3                       | 1.9   | 1.7                                       |
| German non-manual males    | 28.8                    | 21.6                  | 20.3                       | 26.5  | 19.2                                      | 50.3                    | 32.0                  | 10.8                       | 48.0  | 29.7                                      | 10.1                    | 22.3                  | 38.7                       | 9.5   | 20.0                                      |
| German non-manual females  | 10.4                    | 11.2                  | 29.2                       | 9.6   | 9.6                                       | 10.4                    | 13.3                  | 21.5                       | 9.9   | 7.0                                       | 1.0                     | 1.7                   | 29.4                       | 0.9   | 1.3                                       |
| Foreign manual males       | 7.8                     | 4.8                   | 16.7                       | 7.2   | 10.4                                      | 3.3                     | 3.9                   | 20.0                       | 3.1   | 14.1                                      | 20.2                    | 12.0                  | 10.4                       | 19.0  | 18.7                                      |
| Foreign manual females     | 12.1                    | 5.6                   | 12.5                       | 11.2  | 19.2                                      | 6.3                     | 6.3                   | 16.7                       | 6.0   | 13.3                                      | 0.2                     | 0.0                   | 0.0                        | 0.0   | 0.0                                       |
| Foreign non-manual males   | 2.2                     | 1.6                   | 20.0                       | 2.0   | 4.0                                       | 1.6                     | 2.3                   | 25.0                       | 1.5   | 4.7                                       | 0.6                     | 2.7                   | 72.7                       | 0.6   | 5.0                                       |
| Foreign non-manual females | 0.6                     | 1.6                   | 66.7                       | 0.6   | 2.4                                       | 0.8                     | 2.3                   | 50.0                       | 0.8   | 7.8                                       | 0.4                     | 0.7                   | 33.3                       | 0.3   | 0.0                                       |
| Not assignable             | 0.0                     | 8.0                   | –                          | 8.0   | 8.8                                       | 0.0                     | 4.7                   | –                          | 4.7   | 3.1                                       | 0.0                     | 6.0                   | –                          | 6.0   | 7.3                                       |

<sup>a</sup> Population data based on company statistics (foreigners = migrants without German citizenship); <sup>b</sup> Response (= net sample, not weighted); <sup>c</sup> Response rate in relation to workforce; <sup>d</sup> Foreigner approach = weighted sample based on a distinction according to citizenship (foreigners); <sup>e</sup> Migrant approach = same weighted sample, but given figures according to origin not citizenship (migrants = persons with a migration background with or without German citizenship)

was about the same proportion of employees who had a migration background and held German citizenship. Figure 1 demonstrates (exemplified by Company C, which had a single status grading system) that foreigners are more likely to work as unskilled and semi-skilled manual workers (pay grades 2–5; grade 1 was not used) than Germans. This also applies to Companies A and B, and coincides by and large with representative statistics for Germany (IAB, 2009: 289).



There is little evidence of a connection between wage classification and discrimination based on origin. Asked whether their own pay grades differ from those of their colleagues who do the same work, employees with and without a migration background arrived at similar results (Table 3).

**TABLE 3**

**“Do you think that your wage grade is better or worse than that of other colleagues with the same work?” (percentages and mean)**

| Company               | A       |          | B       |          | C       |          |
|-----------------------|---------|----------|---------|----------|---------|----------|
|                       | Germans | Migrants | Germans | Migrants | Germans | Migrants |
| Much better (1)       | 0.0     | 1.6      | 0.0     | 5.5      | 0.6     | 1.8      |
| Rather better (2)     | 12.9    | 7.0      | 4.5     | 13.7     | 6.0     | 11.6     |
| Neither . . . nor (3) | 60.5    | 69.8     | 67.5    | 41.6     | 58.6    | 59.7     |
| Rather worse (4)      | 21.0    | 13.6     | 20.6    | 27.0     | 30.3    | 23.4     |
| Much worse (5)        | 5.6     | 8.1      | 7.4     | 12.1     | 4.4     | 3.6      |
| Mean                  | 3.19    | 3.19     | 3.31    | 3.27     | *3.32   | *3.15    |

Significant differences of mean between both groups within companies are given (\* < 0.1; \*\* < 0.05; \*\*\* < 0.01).

Source: weighted survey.

These figures do not falsify the finding of harsh inequalities in status and income between German and migrant employees, but they show that these inequalities do not, or only marginally, result from discriminating grading decisions. This is because, first, in all three companies sectoral agreements require a rule-guided matching of job and pay; company or single line managers therefore have little room for manoeuvre. Second, the point of reference for grading decisions is the job and not the person (job evaluation). Of course, to assume that apart from the working tasks themselves there are no other factors which influence pay decisions would overestimate the accuracy of the sectoral agreement's application. A study about a sector-wide introduction of new grading principles in the metalworking industry in Baden-Württemberg (which coerced companies to examine existing grading structures) has shown that factors like seniority and loyalty influence pay decisions (Bahnmüller and Schmidt, 2009). However, the (mostly positive) deviations from the agreement were often granted to entire groups of workers performing a specific task (e.g., all workers at an assembly line) rather than to single workers. Sometimes this resulted from deals between works councils and management, who exchanged such upgradings against agreements on other contentious issues. Nevertheless, regulated job evaluation remains at the core of the grading decision. Finally, works councils have to examine pay decisions in order to ensure compliance with the collective agreement. Of course, the criteria of job evaluation itself are socially constructed by the negotiators and therefore can be called into question.

On closer examination, the unequal allocation of jobs to Germans and migrants is primarily not a consequence of discriminatory practices in the companies, but a reflection of differences in vocational training. The lower positioning of migrants in the grading structure (Figure 1) correlates with less vocational training (this is supported for Germany by Lang (2004); Brynin and Güveli (2012) observe similar tendencies in the UK). In Company C, 87.9 percent of Germans have completed vocational training, which in Germany usually lasts two-and-a-half or three years, compared to 65.3 percent of migrants. The situation in the other two companies is quite similar. However, there are three restrictions on the link between vocational training and pay grades. First, manual workers of all origins are often better trained than necessary for their job. Second, the grading criteria for job evaluation are sophisticated and include various other characteristics rather than making a simple distinction between skilled and unskilled. Third, as already mentioned, wage classification is primarily based on the requirements of the job (job evaluation) and not on the person who holds it. This implies that the likelihood of evaluating a job differently depending on an employee's origin is low (especially for frequently occurring jobs), and also that researchers cannot examine deviations between job and grading without evaluating each job independently.

Table 4 shows that migrant employees in positions for un-/semi-skilled workers as well as in positions for skilled manual workers (*Facharbeiter*) are not as well

TABLE 4

### Completed Vocational Training and School Education for Manual Workers (all companies, percentages)

| Job position and vocational training      |                  |          |         |          | Job position and school education         |                  |          |         |          |
|---|------------------|----------|---------|----------|---|------------------|----------|---------|----------|
| Job position                              | Un-/semi-skilled |          | Skilled |          | Job position                              | Un-/semi-skilled |          | Skilled |          |
|   | Germans          | Migrants | Germans | Migrants |   | Germans          | Migrants | Germans | Migrants |
| <b>Vocational training</b>                |                  |          |         |          | <b>School education</b>                   |                  |          |         |          |
| None                                      | 14.9             | 39.4     | 0.0     | 10.5     | None                                      | 0.0              | 10.0     | 1.2     | 2.4      |
| Vocational training (VT) ( <i>Lehre</i> ) | 84.3             | 58.8     | 97.7    | 89.5     | Secondary school ( <i>Hauptschule</i> )   | 77.7             | 49.5     | 69.8    | 37.8     |
| - <i>inapplicable</i> VT                  | 24.0             | 23.9     | 90.7    | 68.4     | Intermediate school ( <i>Realschule</i> ) | 20.4             | 28.1     | 21.6    | 44.0     |
| - <i>inapplicable</i> VT                  | 60.3             | 34.9     | 7.0     | 21.1     | High school ( <i>Gymnasium</i> )          | 2.0              | 10.8     | 7.4     | 13.4     |
| Academic degree                           | 0.8              | 1.8      | 2.3     | 0.0      | Don't know                                | 0.0              | 1.5      | 0.0     | 2.4      |

Inapplicable VT means a completed VT for a job other than the job currently performed.

Source: weighted survey.

trained as their German colleagues working in comparable jobs. Thus, although migrants have less training (which may result from external discrimination) and fill lower positions, there is no, or at most inverted, discrimination concerning the matching of training and job.

Although selection decisions, training opportunities and internal career decisions sometimes have a discriminating character, as the literature suggests (e.g., Acker, 2006; Bradley and Healy, 2008; Ortlieb and Sieben, 2011), our interviewees mentioned such problems with respect to only a few individual cases.

However, although inequality in job and status between Germans and migrants seems to originate primarily from the societal environment, externally caused differences continue to have effects within the companies. Differences in qualification get translated into differences in the allocation of jobs. Table 4 shows that despite migrants having received less training than Germans in comparable positions, they have a better school education. Whereas for the majority of Germans a completion of secondary school is sufficient for a skilled manual job, the majority of migrants in comparable positions hold an intermediate school or high school degree. Obviously, it is markedly easier for school leavers with a German background to convert school education into vocational training. This means that discrimination occurs not only in the societal environment, but also at the threshold between the societal environment and the companies that offer vocational training (Kaas and Manger, 2011).

## Social Relations

In accordance with statements from personnel managers, works councillors, and German employees, migrants see their incorporation into lower paid segments of the internal social structure primarily as a result of insufficient qualification, and not as a result of pay discrimination. A more general question, asking for the frequency of discrimination in the companies, reveals that discrimination does occur, but most migrants report they “never” or “seldom” experienced disadvantages due to their descent (Table 5). Depending on the observer’s expectation, these figures may sound more or less negative, but in any case it seems to be inadequate to speak of widespread or severe internal discrimination. The interviews and the group discussions support these figures. Everyday life at the workplace is characterized by cooperation rather than by conflict between individuals of different origin particularly in Companies A and B. This also applies to Company C, even though groups of origin play a more important role there.

**TABLE 5**

**“Do you have the feeling that you have been disadvantaged in your company because of your descent?” (migrants only, percentages)**

| Company      | A    | B    | C    |
|--------------|------|------|------|
| Never        | 67.9 | 63.1 | 41.4 |
| Seldom       | 24.1 | 34.6 | 43.1 |
| Often        | 5.0  | 2.4  | 13.6 |
| Almost daily | 3.0  | 0.0  | 1.9  |

Source: weighted survey.

We call this kind of social cooperation between migrant and native employees “pragmatic cooperation” for which the mutual recognition induced by day-to-day interaction in the working process is an important ingredient. The functional requirements of the working process alone, however, do not guarantee mutual recognition. The history of labour reveals numerous examples where the functional requirements of production and discriminating practices coexisted (Tilly and Tilly, 1998). Thus, mutual recognition emerges probably only if it is provided that all employees, independent of their origin, work under the same employment conditions.

Allport (1954: 281) suggested that prejudices “may be reduced by equal status contact between majority and minority groups in the pursuit of common goals. The effect is greatly enhanced if this contact is sanctioned by institutional support (i.e., by law, custom or local atmosphere), and provided it is

a sort that leads to the perception of common interests and common humanity." These conditions are fulfilled in our case companies: internal rules and the expectations of management aim at fostering cooperative action, and most employees who work together on a daily basis have a similar status. Common objectives in organizations are not only regarded as necessary for the working process, but our interviews showed that employees mostly also identify with them. Finally, because most employees work closely together for a long period (the mean of seniority in the companies is 18,5 years), an additional condition, which Pettigrew (1998) sees as necessary for inducing the positive effects of contact, is fulfilled.

However, the practices of interaction are on a more equal footing and of a more non-discriminatory nature than persisting prejudices would suggest. In our interviews and surveys we could find a discrepancy between the collegial daily interaction at work and the workers' resentful opinions. Some conclusions from Hochschild's (1983) study about "the managed heart" may help to resolve this apparent contradiction. Cooperation and everyday contact at the workplace require employees to recurrently display emotions in a verbal or nonverbal way. The endeavour to give just the outward appearance of being a good colleague evokes actual emotions of collegiality. Following Hochschild, we call this a process of "deep acting." In order to mitigate cognitive dissonances resulting from discrepancies between role expressive acting and pre-existent emotions, the latter get adapted and remodelled little by little into feelings that are adequate to the work role. This adjustment process reduces over time the discrepancy between a true and a false self, which otherwise would, as Hochschild has diagnosed, become a burden for the individuals.

The process of "deep acting" can hardly be deliberately avoided as partially it happens "behind the back" of the employees. However, its outcome depends on the weight and the unambiguousness of the role expectations in the workplace as well as on the width of the gap to be bridged between these expectations and the employees' pre-existent attitudes and emotions. Thus, if companies abstain from demanding that their staff behave in a collegial manner, or the resentments and prejudices of employees are very pronounced and deep-rooted, the emergence of "pragmatic cooperation" can fail.

In our cases, not every single employee participates in this mode of interaction. A minority among German employees does not speak highly about "foreigners." Occasionally, they show their distance with jokes and jibes as interviewees told us, particularly in Company C. Our surveys confirm these findings (see Table 6).<sup>4</sup> However, when native employees are asked about migrants in general and not about their opinion of their colleagues the answers become more negative.

TABLE 6

**“Does it happen that colleagues, assistants, or superiors make silly or negative remarks connected with your descent?” (migrants only, percentages)**

| Company      | A    | B    | C*** |
|--------------|------|------|------|
| Never        | 66.0 | 64.0 | 37.3 |
| Seldom       | 23.1 | 36.0 | 36.5 |
| Often        | 8.0  | 0.0  | 24.3 |
| Almost daily | 3.0  | 0.0  | 1.9  |

Companies A and B differ from Company C significantly.

Source: weighted survey.

According to “contact theory” one would expect that employees with a lower status develop more positive attitudes towards migrants than others, because most migrants are to be found in lower positions as well and contact occurs more frequently. Yet, in contrast to this concept, German manual workers’ attitudes are on average more disapproving towards foreigners than those of all German employees in the companies examined (see Table 7). However, whether the level of education is actually the decisive reason is more uncertain than it may seem, because education, external labour market position, and the internal positions in the companies are intertwined. The history of German anti-Semitism shows that hostility against others is not necessarily connected with low education. Real or assumed competition on the labour market may possibly be of more relevance.

“Pragmatic cooperation” is neither an enthusiastic welcome to diversity nor an expression of complete assimilation. Only a minority of German employees expresses happiness with diversity, whereas a significantly higher number of

TABLE 7

**Three Statements about “Foreigners”<sup>a</sup> (Germans only, percentages)**

| How do you rate the following statements?           |        | I fully agree (1) | I rather agree (2) | neither ... nor (3) | I rather disagree (4) | I fully disagree (5) | Mean    |
|---|--------|-------------------|--------------------|---------------------|-----------------------|----------------------|---------|
| Unemployed foreigners should have to leave Germany. | All    | 15.4              | 19.0               | 29.4                | 21.2                  | 15.0                 | 3.02    |
|   | Manual | 18.5              | 24.3               | 30.1                | 17.2                  | 9.9                  | ***2.76 |
| So many foreigners make me anxious.                 | All    | 13.6              | 23.0               | 35.5                | 14.1                  | 13.7                 | 2.91    |
|   | Manual | 15.9              | 22.2               | 40.2                | 11.5                  | 10.2                 | **2.78  |
| Many foreigners do not adapt enough in Germany.     | All    | 31.2              | 48.5               | 12.9                | 5.0                   | 2.5                  | 1.99    |
|   | Manual | 35.1              | 45.4               | 13.2                | 3.2                   | 3.1                  | 1.94    |

<sup>a</sup> Colloquial for migrants. Significant differences are given for manual and non-manual employees.

Source: weighted survey.

migrant employees rate “the fact that people from many different countries work in the company” positively (Table 8). Moreover, contradictions between attitudes and emotions persist because individuals act at various social places. When leaving the workplace, employees are confronted with other role expectations, and outside the company they often have little contact with persons of other backgrounds. “Deep acting” works, but remains largely bound to the role and the social space of its emergence.

**TABLE 8**  
**“How do you rate the fact that people from many different countries work in the company?” (mean)**

| Company                     | A       |                   | B       |          | C       |                   |
|-----------------------------|---------|-------------------|---------|----------|---------|-------------------|
|                             | Germans | Migrants          | Germans | Migrants | Germans | Migrants          |
| <b>Manual Employees</b>     |         |                   |         |          |         |                   |
| Mean                        | ***3.07 | ***1.97           | **2.57  | **2.00   | ***2.68 | ***1.94           |
| <b>Non-manual Employees</b> |         |                   |         |          |         |                   |
| Mean                        | 2.46    | <sup>a</sup> 2.11 | 2.32    | 2.24     | 2.34    | <sup>b</sup> 1.84 |

Items range from 1 = “very good” to 5 = “very bad”; displayed are significant differences for employees with and without migration background; <sup>a</sup> = few cases.

Source: weighted survey.

Quite frequently our interviewees referred to the difference between internal and external, the relevance of societal spheres or, as they liked to say, internal and “private” or, less frequently, “societal.” The threshold between the world of work and the private sphere limits not only the societal importance of “pragmatic cooperation”-type relations, but it also eases the requirements of cooperation within the workplace. Difference gets externalized. Not only resentments but cultural differences in general are regarded as a private matter, which does not belong to the world of work.

Because “pragmatic cooperation” depends on specific conditions, a change in the latter impedes its proper functioning. Interviewees told us about a few cases in which the “pragmatic cooperation” of a specific group or a pair of employees temporarily collapsed. In most cases labour market competition played a role. A conflict arose, for example, because a better job had been given to a German worker and the career expectations of an employee with foreign origin were disappointed. In other cases, as a consequence of extraordinary circumstances, employees exceptionally did not respect the boundary between internal and external, drawing on resentments of otherwise external discourses coming from the media, family, or peers in order to justify their own positions in internal conflicts.



In some interviews the character of “pragmatic cooperation” as a limited form of acceptance, which includes only colleagues in the workplace, became apparent. Interviewees emphasize that they abstain from rating the behaviour of others at the private or societal sphere at work.

[...] we are at work here, everyone knows what to do. And what happens in private life/ these are two entirely different things again. Whether someone's Turkish mother is wearing a headscarf or a coat, I really don't care. We are at work here, do our work here and that's it. The private sphere, what happens there/there are many things I actually disagree with. However, that has nothing to do with [...] Yes, we are at work here [...] we get along with each other, and this is the main thing. (German worker, Company C)

Noncompliance to the unwritten rule of keeping the internal and the private sphere separate is often regarded to be responsible for the occurrence of all kinds of conflicts. Sometimes the separation of distinct spheres fails because of serious external conflicts. As such, interviewees reported that the wars in former Yugoslavia caused tensions among employees of Serbian and Croatian origin, and the terrorist attacks of 09/11 led to severe conflicts between German and Turkish employees. Then it seems, as one of our interviewees described, as if a lever had been turned. The admission of external conflicts at the workplace can cause a collapse of “pragmatic cooperation.” If this occurs, considerable efforts need to be made in order to repair collegiality. However, in our case companies such interruptions of “pragmatic cooperation” happened only rarely.

Although employees (especially migrants) possess different cognitive strategies to lessen negative experiences, like singularizing the latter as exceptions, and behavioural tactics to sugarcoat as well as to de-escalate conflicts, sometimes a rupture cannot be avoided. The mechanism that we refer to as “singularizing interpretation” (e.g., by claiming that a bad experience was an exception or that all people are different) then loses ground, and the opposite pattern of “symptomizing interpretation,” which is to interpret negative incidents as symptoms of a fundamental problem, will gain in importance. Once a switchover from one interpretation pattern to another has taken place, the issues at stake – even past ones – appear in a completely different light. Problems and conflicts, in the first instance considered to be exceptions, are then regarded as symptoms of a general hidden pattern of ethnic competition and discrimination, the tip of an iceberg. However, even though “pragmatic cooperation” depends upon certain preconditions and can become precarious under certain circumstances, this form of collegiality is the predominant mode of interaction in everyday work.

## Workplace Industrial Relations

In the companies investigated, two features of workplace industrial relations are of particular relevance for the relationship of heterogeneous employees. First, management and works councils tacitly agree in applying the same rules to all employees, irrespective of their origin. For most interviewees equal treatment was a matter of course and no formal agreement between the actors was necessary. It seems adequate to speak of universalistic rule application. Second, management and works councils reject and fight internal discrimination based on descent. Right wing extremism, xenophobia, or ethnic conflicts were not allowed. Little tolerance was shown towards violations of the principle of equal treatment and, if considered necessary, punitive measures were taken, although informal admonitions usually served their purpose. Equal treatment and the interdiction of discrimination at the workplace can be subsumed under one basic principle, which we call "internal universalism." The adjective "internal" indicates the spatial limitations of this universalistic rule.

Internal universalism bears a further restriction, which follows from the universalistic rule application itself. The application of equal rules to employees with different backgrounds causes unequal effects if the rules are not abstract enough to include cultural differences. Christmas holidays for all employees, regardless of their belief, are an example of this problem. If one takes into consideration that fast-breaking at the end of Ramadan is a regular working day in the companies and Muslims have to apply for individual leave, the inequality implied in internal universalism becomes evident. Equal treatment for diverse employees does not overcome inequality as long as the allegedly universal rules have been determined by mainly one cultural group.

The chairman of the works council from Company A insists on a rigid form of equal rule application. In his view, paying much attention to national or ethnic backgrounds could entail the risk of fostering group differences that otherwise would successively diminish. Like the majority of German companies (Süss and Kleiner, 2005), neither Company A nor B has a policy of diversity management, but both are willing to accommodate certain cultural needs of employees like pork-free meals in their canteens and tolerating Muslim prayers during working hours. Company C applies the principle of universalism as well, but there are also tentative references to the diversity concept. For example, at staff meetings the personnel manager regularly emphasizes the internationality of the labour force in a positive way. He regrets that the works council does not have a "foreign workers committee" (Ausländerausschuss) anymore, which used to work according to the motto: "They [the foreigners] have other problems and other difficulties" (personnel manager, Company C). Although nowadays the company's works council abstains from having a special committee, because migrants

are influential in the works council itself, some works councillors are particularly engaged in supporting migrant workers. In all three companies manual workers with a migration background were more content with the politics of the works council than their native colleagues: The mean on a scale from “very happy” = 1 to “very unhappy” = 5 amounts to 2.84 (Company A), 3.32 (B), and 2.98 (C) in the case of Germans manual workers compared to 2.54 (A), 2.99 (B), and 2.80 (C) for manual workers with a migrant background.

“Internal universalism” and “pragmatic cooperation” are interdependent: whereas “internal universalism” is the algorithm for “pragmatic cooperation” on the one hand, viewing co-workers primarily as colleagues facilitates the efforts of collective actors to enforce universalism on the other. Besides collegiality, which emerges in the course of the workers’ daily interaction, external circumstances constitute a further precondition for “internal universalism.” The external impacts are by and large the same for all three cases. Wages and working conditions are basically set by a relatively effective institutional framework of collective agreements and labour law. The fact that the investigated companies are embedded within such a framework, which itself is oriented towards universalistic rules, supports or enforces the prevention of discrimination in the workplace.

Moreover, the Works Constitution Act gives employees the right to elect works councils that are endowed with noteworthy co-determination rights. This opportunity structure fosters the representative collective action of the labour force. An individual employee who wants to influence the behaviour of a line manager or the organization as a whole has, at best, a chance to be successful if concerns are articulated through the works council. Kotthoff (1994) describes “effectively representing” works councils as having a considerable impact on internal social integration.

It is the social integrator of the labour collective, too. It is the representative of the collective, not only the representative of the collective’s interests. It is the embodiment of “collective consciousness.” It keeps the collective together, gives it self-certitude and meaning, i.e. identity. (Kotthoff, 1994: 271, translated by the authors)

Works councils of this type not only influence management decisions but also the labour force. An expression of this can be seen in the role the works councils play as a mediator in conflicts between employees, which is particularly important for migrant workers (Table 9). In particular, migrants who are less fluent in the German language, often older migrants, assess mediation by works councils as above average. Works councillors normally follow a pattern of de-ethnicization as a means of mediation (e.g., by arguing that conflicts at work “have nothing do with one’s origin,” and that “in any case someone’s origin is a private matter and has nothing to do with the workplace”). In compliance with “internal

universalism," the contesters are treated as if they were solely employees and not members of a particular ethnic group; thus the boundary between internal and external social space is utilized again. Remarkably, this way of conflict resolution is quite successful and migrant workers judged their experiences with it as supportive rather than as cultural dominance of the majority. De-ethnicization represents a special application of "internal universalism."

Although societal differentiation with the world of work as a particular sphere enforces a distinction between individual and employee, it is the specific model of industrial relations that determines the way in which interests are being constituted and articulated. Because German co-determination does not differentiate between persons of different origin, the "employee mode" of interest constitution predominates within workplaces: individuals articulate their interests as employees rather than as members of ethnic or cultural communities. From a perspective of social recognition and group identities this is not self-evident, especially because resentments and particularistic orientations are indeed a societal problem. An ethnicity-oriented interest representation is therefore a latent possible alternative. Without the institutional framework – works councils and trade unions with universalistic orientation – the constitution of collective interests based on descent would have a head start over the employee model because pre-existing identities could serve as resources for constituting interest groups.

Although from an international perspective the German model of industrial relations is still comparably stable, there is a constant decline in the coverage rate of labour agreements: in 2010 only 42 percent of companies and 53 percent of employees in western Germany and 22 percent of companies and 31 percent of employees in eastern Germany were still covered by sectoral agreements

TABLE 9

**"Is the works council important for mediating between colleagues in case of conflict?"  
(manual workers, percentages and mean)**

| Company                    | A             |               | B              |                | C            |              |
|----------------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|--------------|--------------|
|                            | Germans       | Migrants      | Germans        | Migrants       | Germans      | Migrants     |
| Very important (1)         | 11.8          | 31.8          | 3.4            | 28.0           | 16.8         | 25.6         |
| Rather important (2)       | 24.9          | 29.6          | 19.7           | 33.2           | 38.1         | 32.7         |
| Neither... nor (3)         | 28.7          | 27.3          | 38.8           | 19.8           | 20.5         | 28.8         |
| Rather unimportant (4)     | 32.0          | 9.3           | 24.7           | 19.0           | 18.9         | 10.8         |
| Completely unimportant (5) | 2.7           | 2.0           | 13.5           | 0.0            | 5.7          | 2.0          |
| <i>Mean</i>                | <b>**2.89</b> | <b>**2.20</b> | <b>***3.25</b> | <b>***2.30</b> | <b>*2.59</b> | <b>*2.31</b> |

Displayed are significant differences concerning descent.

Source: weighted survey.

(Addison *et al.*, 2012). A further erosion of the institutional framework would weaken the established mechanisms of interest constitution, and the hitherto effective modus of internal social integration could be led into crisis. Because it is rational for individuals to prefer strategies which promise to be successful, alternative modes of interest articulation could gain further importance. However, up to now the described model is relatively stable.

## Conclusions

We have examined the social integration of migrant and native employees in German industrial workplaces and the role workplace industrial relations play in it. We have found that the fact that migrants mainly occupy lower positions is a consequence of insufficient vocational training or difficulties at the labour market rather than discriminatory practices in the companies. Although the workplace is not free from discrimination, pejorative attitudes and ethnicized conflicts, in day-to-day interaction the employees primarily relate to each other as colleagues and pragmatic cooperation proved to be the prevalent form of interaction. Universalistic rule application (“internal universalism”) as it is practised by management and works councils provide the frame for this workplace social integration. Moreover, the institutions of German co-determination encourage individuals to constitute and articulate themselves as employees with common interests rather than as members of groups with particular interests.

However, universalistic interest representation and the constitution of an unsplit workforce entail both advantages and disadvantages for integration and equal treatment. On the one hand, “internal universalism” and “pragmatic cooperation” support a perspective in which conflicts and difficulties at work are interpreted in a context of social status or class (i.e. they foster labour solidarity). On the other hand, this model seems to be quite blind to real existing structural ethnic inequality.

Would a change to a more particularistic model improve the situation of migrants and diminish social inequality?

Within the framework of Thomas and Ely’s three paradigms of diversity initiatives, the policies of our case companies seem to show some similarities to the “discrimination-and-fairness paradigm,” which is characterized as having “idealized assimilation and color- and gender-blind conformism” (Thomas and Ely, 1996: 5). Awareness of ethnic differences, of course, is necessary to remedy structural ethnic inequality, but emphasizing differences also entails the risk of fostering ethnic conflicts in which it could be easier for a powerful majority than for minority groups to assert its interests. A backlash against minorities’ interests could thus be an unintended result of a particularistic approach.

Moreover, it is questionable whether diversity management concepts, being voluntary employer initiatives, will be retained if, in times of crisis, cost-saving opportunities are sought (Kelly and Dobbin, 1998: 981). Politics based on group identity bear the risk of dividing the workforce and further weakening the power of works councils. Stringfellow argues that “diversity management can be used as a strategy to take equality and anti-discrimination protection out of the sphere of social dialogue, making employee representatives less able to combat the potential dangers of diversity management (reducing people to their ethnic origin, reinforcing stereotypes, prioritizing business objectives, fair-weather policies, empty public relations exercises)” (2012: 341).

However, a “strict” universalistic approach is not without risk for generating conflicts either. A sudden change of perspective could lead to the “discovery” of persisting pronounced ethnic inequality. Whereas from the perspective of “internal universalism” unequal positions are acceptable if differences are a consequence of qualification and performance, and as long as all employees are internally treated as equal, from the perspective of a comparison of ethnic groups, such inequalities seem completely intolerable. Ethnic conflicts would probably be the consequence in such a case as well.

We assume that for Germany a version of “internal universalism,” which does not ignore employees’ real existing differences and is enriched by supportive measures for all employees with low levels of training and a relatively low internal status within the company social structure, independent of their backgrounds, and is backed by laws which respect trade unions and workers’ self-representation, could be more stable and sustainable than a diversity-supporting policy.

Although our paper has contributed to remedying the lack of empirical research on social integration of migrant and native employees at German workplaces, describing integration mechanisms and their preconditions, it is limited to the sphere of well-regulated work. Further interesting insights could be expected if empirical research was expanded to the situation of (migrant) workers in non-standard employment, in other sectors and countries (Zeytinoglu and Muteshi, 2000; Hardy, Eldring and Schulten, 2012).

## Notes

- 1 For introductory literature to the “German model of IR” see Baethge and Wolf (1995); Müller-Jentsch and Weitbrecht (2003); for public services: Keller (1999).
- 2 Works councils are elected representatives of a workplace’s labour force, based on the Works Constitution Act (*Betriebsverfassungsgesetz*) and distinct from trade unions. Nonetheless, individual works councillors are often trade union members, and in many cases works councils and trade unions work closely together. Works councils are bodies with “specific informatory, consultative and codetermination rights in personnel, social and economic affairs” (Frege, 2002: 223). In 2009 they represented 45 percent of employees in the western German and 38 percent in the eastern German private sector (Ellguth and Kohaut, 2010).
- 3 The statistics of the investigated companies use only the categories “German citizenship” and “foreign citizenship” but not “migration background” (Table 2).
- 4 The question presented in Table 6 was inspired by the study of Portes and Rumbaut (2001: 326), as well as the following one: “Because of your descent, does it happen that people in your workplace treat you as less competent or able than you deserve to be treated?” Migrants answered predominantly that this would occur “never” or “seldom” (Company A 90.4 percent, B 93.3 percent, C 83.9 percent); older employees report this type of discrimination slightly more often.

## References

- Acker, Joan. 2006. “Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations.” *Gender & Society*, 20 (4), 441–464.
- Addison, John T., Paulino Teixeira, Katalin Evers and Lutz Bellmann. 2012. *Is the Erosion Thesis Overblown? Evidence from the Orientation of Uncovered Employers*. Institute for the Study of Labor, ed. Discussion paper No. 6658. Bonn: IZA.
- Akerlof, George A., and Rachel E. Kranton. 2010. *Identity Economics: How Our Identities Shape Our Work, Wages, and Well-being*. Princeton and Oxford: Princeton University Press.
- Allport, Gordon W. 1954. *The Nature of Prejudice*. Cambridge, Mass.: Perseus Books.
- Baethge, Martin, and Harald Wolf. 1995. “Continuity and Change in the ‘German Model’ of Industrial Relations.” *Employment Relations in a Changing World Economy*. Thomas Kochan and Michael Piore, eds. Cambridge, Mass. and London: The MIT Press, 231–262.
- Bahn Müller, Reinhard, and Werner Schmidt. 2009. *Riskante Modernisierung des Tarifsystems. Die Reform der Entgeltrahmenabkommen am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs*. Berlin: Edition Sigma.
- Birsl, Ursula, Svenja Ottens and Katrin Sturhan (with Joachim Bons). 1999. *Männlich – Weiblich, Türkisch – Deutsch. Lebensverhältnisse und Orientierungen von Industriebeschäftigten*. Opladen: Leske und Budrich.
- Birsl, Ursula, Renate Bitzan, Carlota Solé, Sònia Parella, Amado Alarcón, Juliane Schmidt and Stephen French. 2003. *Migration and Interculturality in Great Britain, Germany, and Spain: Case Studies in the World of Labour. Project Report*. Göttingen, Barcelona, Keele: Anglo-German Foundation.
- Bischoff, Ursula, Kirsten Bruhns and Sandra Koch. 2009. *Handlungsspielräume und Gestaltungsoptionen in ethnisch und altersgemischten Belegschaften*. BWP 1/2009, BIBB, ed., 22–25.

- Bradley, Harriet, and Geraldine Healy. 2008. *Ethnicity and Gender at Work: Inequalities, Careers and Employment Relations*. Future of Work Series. Basingstoke and New York: Palgrave Macmillan.
- Bruchhagen, Verena, and Iris Koall. 2008. "Managing Diversity: Ein (kritisches) Konzept zur produktiven Nutzung sozialer Differenzen." *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung*. Becker, Ruth and Beate Kortendiek, eds. Wiesbaden: VS Verlag, 939–946.
- Brynin, Malcolm, and Ayse Güveli. 2012. "Understanding the Ethnic Pay Gap in Britain." *Work, Employment and Society*, 26 (4), 574–587.
- Connolly, Paul. 2000. "What Now for the Contact Hypothesis? Towards a New Research Agenda." *Race Ethnicity and Education*, 3, 169–193.
- Diehl, Claudia, Michael Friedrich and Anja Hall. 2009. "Jugendliche ausländischer Herkunft beim Übergang in die Berufsausbildung: Vom Wollen, Können und Dürfen." *Zeitschrift für Soziologie*, 38 (1), 48–67.
- Ellguth, Peter, and Susanne Kohaut. 2010. "Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2009." *WSI Mitteilungen* 4/2010, 204–209.
- Flam, Helena. 2007. "Betriebe, Betriebsräte und DGB." *Migranten in Deutschland: Statistiken – Fakten – Diskurse*. Flam, Helena, ed. Konstanz: UVK, 169–205.
- Fraser, Nancy. 2000. "Rethinking Recognition." *New Left Review*, 3, 107–120.
- Frege, Carola M. 2002. "A Critical Assessment of the Theoretical and Empirical Research on German Works Councils." *British Journal of Industrial Relations*, 40 (2), 221–248.
- French, Steve, Ursula Birsl, Renate Bitzan, Ute Rieger, Juliane Schmidt and Carola Weissmeyer. 2003. *Racism and Racial Discrimination in the Workplace: A Comparison of Workers' Attitudes in a British and German Car Plant. Final Report to the Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society*. Keele and Göttingen: Keele University and Universität Göttingen.
- Freyberg, Thomas V. 1994. "Ausländerfeindlichkeit am Arbeitsplatz. Zur Untersuchung ethnischer Konflikte zwischen deutschen und ausländischen Beschäftigten." *Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit. Studien zur aktuellen Entwicklung*. Institut für Sozialforschung, ed. Frankfurt am Main and New York: Campus, 129–166.
- Giddens, Anthony. 1984. *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Hardy, Jane, Line Eldring and Thorsten Schulten. 2012. "Trade Union Responses to Migrant Workers from the 'New Europe': A Three Sector Comparison in the UK, Norway and Germany." *European Journal of Industrial Relations*, 18 (4), 347–363.
- Heitmeyer, Wilhelm, ed. 2012. *Deutsche Zustände. Folge 10*. Berlin: Suhrkamp Verlag.
- Hergesell, Burkhard. 1994. *Arbeiterkulturen im Betrieb. Interethnische Beziehungen zwischen Produktionsarbeitern*. Frankfurt a.M.: IKO-Verl. für interkulturelle Kommunikation.
- Hewstone, Miles, and Rupert Brown. 1986. "Contact is Not Enough: An Intergroup Perspective on the 'Contact Hypothesis'." *Contact and Conflict in Intergroup Encounters*. M. Hewstone and R. Brown, eds. Oxford and New York: Blackwell, 1–44.
- Hinken, Günter. 2001. "Die betriebliche Integration von Arbeitsmigranten in Deutschland." *Migration in erklärten und ,unerklärten' Einwanderungsländern. Analyse und Vergleich*. Uwe Hunger, Karin Meendermann, Bernhard Santel, and Wichard Woyke, eds. Münster et al.: LIT-Verlag, 167–194.



- Hochschild, Arlie R. 1983. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, Los Angeles: University of California Press.
- IAB (Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung). 2009. *Handbuch Arbeitsmarkt 2009. Analysen, Daten, Fakten Teil II*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Kaas, Leo, and Christian Manger. 2011. "Ethnic Discrimination in Germany's Labour Market: A Field Experiment." *German Economic Review*, 13 (1), 1–20.
- Kartari, Asker. 1997. *Deutsch-türkische Kommunikation am Arbeitsplatz. Zur interkulturellen Kommunikation zwischen türkischen Mitarbeitern und deutschen Vorgesetzten in einem deutschen Industriebetrieb*. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann.
- Keller, Berndt. 1999. "Negotiated Change, Modernization and the Challenge of Unification." *Public Service Employment Relations in Europe: Transformation, Modernization or Inertia?* Stephen Bach, Lorenzo Bordogna, Guiseppe Della Rocca and David Winchester, eds. London and New York: Routledge.
- Kelly, Erin, and Frank Dobbin. 1998. "How Affirmative Action Became Diversity Management: Employer Response to Antidiscrimination Law, 1961 to 1996." *American Behavioral Scientist*, 41, 960–984.
- Kotthoff, Hermann. 1994. *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*. München and Mering: Hampp-Verlag.
- Krell, Gertraude, Renate Ortlieb and Barbara Sieben, eds. 2011. *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen*. 6<sup>th</sup> ed. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Lang, Günter. 2004. *How Different Are Wages from Wage Potentials? Analyzing the Earnings Disadvantage of Immigrants in Germany*. Volkswirtschaftliche Diskussionsreihe. Augsburg: Institut für Volkswirtschaftslehre der Universität Augsburg.
- Losert, Annett. 2010. *Perspektiven auf Diversity Management: Beschäftigte – Betriebsrat – Management*. Dissertation, Universität Hamburg.
- Meuser, Michael. 2013. "Diversity Management – Anerkennung von Vielfalt?" *Zusammenhalt durch Vielfalt? Bindungskräfte der Vergesellschaftung im 21. Jahrhundert*. L. Pries, ed. Wiesbaden: Springer VS, 167–181.
- Müller-Jentsch, Walther and Hansjörg Weitbrecht, eds. 2003. *The Changing Contours of German Industrial Relations*. Edited on behalf of the German Industrial Relations Association, München and Mering: Hampp Verlag.
- Ortlieb, Renate, and Barbara Sieben. 2008. "Diversity Strategies Focused on Employees with a Migration Background: An Empirical Investigation Based on Resource Dependence Theory." *Management Revue*, 19 (1/2), 70–93.
- Ortlieb, Renate, and Barbara Sieben. 2010. "Migrant Employees in Germany: Personnel Structures and Practices." *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29 (4), 364–379.
- Ortlieb, Renate, and Barbara Sieben. 2011. "Frauen mit Migrationshintergrund: Zwei soziale Kategorien im Fokus der Personalforschung und praxis." *Chancengleichheit durch Personalpolitik*. 6<sup>th</sup> ed. G. Krell, R. Ortlieb and B. Sieben, eds. Wiesbaden, 231–238.
- Pettigrew, Thomas F. 1998. "Intergroup Contact Theory." *Annual Review of Psychology*, 49, 65–85.
- Portes, Alejandro, and Rubén G. Rumbaut. 2001. *Legacies. The Story of the Immigrant Second Generation*. Berkeley et al.: University of California Press/Russell Sage Foundation.

- Schmidt, Werner. 2005. "Industrielle Beziehungen, Interesse und Anerkennung. Plädoyer für eine duale Perspektive." *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 12, 51–73.
- Schmidt, Werner. 2006a. *Kollegialität trotz Differenz. Betriebliche Arbeits und Sozialbeziehungen bei Beschäftigten deutscher und ausländischer Herkunft*. Berlin: Edition Sigma.
- Schmidt, Werner. 2006b. "Pragmatische Zusammenarbeit. Kollegialität und Differenz bei Beschäftigten deutscher und ausländischer Herkunft in Industriebetrieben." *Zeitschrift für Soziologie*, 35, 465–484.
- Schmidt, Werner. 2007. "Arbeitsbeziehungen und Sozialintegration in Industriebetrieben mit Beschäftigten deutscher und ausländischer Herkunft." *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 14, 334–356.
- Shore, Lynn M., Amy E. Randel, Beth G. Chung, Michelle A. Dean, Karen Holcombe Ehrhart and Gangaram Singh. 2011. "Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research." *Journal of Management*, 37 (4), 1262–1289.
- Stringfellow, Emma. 2012. "Trade Unions and Discourses of Diversity Management: A Comparison of Sweden and Germany." *European Journal of Industrial Relations*, 18 (4), 329–345.
- Süss, Stefan, and Kleiner, Markus. 2005. "Diversity-Management in Deutschland. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung." *Arbeitsbericht Nr. 15*, Fernuniversität Hagen, ed.
- Tatli, Ahu, Joana Vassilopoulou, Akram Al Ariss and Mustafa Özbilgin. 2012. "The Role of Regulatory and Temporal Context in the Construction of Diversity Discourses: The Case of the UK, France and Germany." *European Journal of Industrial Relations*, 18 (4), 293–308.
- Thalhammer, Eva, Vlasta Zucha, Edith Enzenhofer, Brigitte Salfinger and Günther Ogris. 2001. *Attitudes towards Minority Groups in the European Union: A Special Analysis of the Eurobarometer 2000 Survey on Behalf of the European Monitoring Centre on Racism and Xenophobia*. Vienna: SORA.
- Thomas, David A., and Robin J. Ely. 1996. "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity." *Harvard Business Review*, September–October, 1–12.
- Tilly, Chris, and Charles Tilly. 1998. *Work Under Capitalism*. Boulder and Oxford: Westview Press.
- Vedder, Günther. 2009. "Diversity Management: Grundlagen und Entwicklung im internationalen Vergleich." *Gender und Diversity: Alptraum oder Traumpaar?* S. Andresen, M. Koreuber, and D. Lüdke, eds. Wiesbaden: VS Verlag, 111–131.
- Voswinkel, Stephan. 2001. *Anerkennung und Reputation. Die Dramaturgie industrieller Beziehungen. Mit einer Fallstudie zum „Bündnis für Arbeit“*. Konstanz: UVK-Verlag.
- Voswinkel, Stephan. 2012. "'Recognition' and 'Interest': A Multidimensional Concept in the Sociology of Work." *Scandinavian Journal of Social Theory*, 13, 1–21.
- Zanoni, Patrizia, Maddy Janssens, Yvonne Benschop and Stella Nkomo. 2010. "Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives." *Organization*, 17 (1), 9–29.
- Zeytinoglu, Isik Urla, and Jacinta Khasiala Muteshi. 2000. "Gender, Race and Class Dimensions of Nonstandard Work." *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 55 (1), 133–167.

## SUMMARY

### Social Integration and Workplace Industrial Relations: Migrant and Native Employees in German Industry

This paper tackles the question of how social integration of migrant and native employees takes place in German industry and what role workplace industrial relations play in it. Three company case studies in manufacturing based on expert interviews with management representatives and works councillors, interviews and group discussions with employees of different origin, employee surveys, as well as company statistics, were used to explore this issue. The paper analyzes the social structure of the investigated companies, examines the interaction of employees of different origin and the role workplace industrial relations play in fostering cooperation and social integration. The case studies show that migrants are more likely to be positioned in the lower ranks of the companies' social structure. Findings suggest, however, that this is primarily a consequence of the migrants having insufficient vocational training, which is probably the result of discrimination outside and at the threshold of the companies rather than a sign of direct discrimination within the companies. Nevertheless, the interviews and surveys show that there is employee resentment against people of different origin. There is a coexistence of resentment on the one hand and good cooperation on the other. Work requirements and the works councils' and managements' "internal universalism" (i.e. an orientation towards equal treatment of employees and the interdiction of discrimination within the companies) foster collegial cooperation among employees. German co-determination favours an employee model of interest representation which encourages individuals to choose a work-related identity and labour solidarity to assert their interests rather than identities related to ethnic groups. It is argued that this framework and the daily interaction of the employees eventually evoke feelings of collegiality and foster social integration.

KEYWORDS: social integration, ethnicity, workplace industrial relations, discrimination, Germany

## RÉSUMÉ

### Intégration sociale et relations industrielles dans les entreprises : immigrants et salariés autochtones dans le secteur industriel en Allemagne

Cet article porte sur l'intégration sociale des immigrants et des salariés autochtones dans le secteur industriel en Allemagne et sur le rôle que jouent les relations industrielles dans ce processus. Il se fonde sur trois études de cas réalisées dans des entreprises du secteur manufacturier à partir d'entretiens avec des représentants du patronat et des comités d'entreprise, d'entretiens et discussions de groupe avec des salariés de diverses origines, de sondages auprès de salariés ainsi que de sta-

tistiques fournies par les entreprises. Cet article analyse la structure sociale des entreprises étudiées, examine l'interaction entre salariés de différentes origines et le rôle joué par les relations du travail lorsqu'il s'agit d'encourager la coopération et l'intégration sociale. Ces études de cas montrent que les immigrants sont le plus souvent positionnés dans les échelons inférieurs de la structure sociale de l'entreprise. Mais, selon nos recherches, cela semblerait dû avant tout au fait que les immigrants bénéficient d'une formation professionnelle insuffisante, ce qui résulte probablement d'attitudes discriminatoires à l'extérieur de l'entreprise ou en marge de l'entreprise, au niveau de la formation, plutôt que d'une discrimination directe au sein de l'entreprise. Les entretiens et les sondages pointent toutefois un certain ressentiment des salariés envers les gens d'origine différente. Ressentiment et bonne coopération semblent en fait coexister. Les exigences du travail et l'« universalisme interne » des comités d'entreprise et de la direction (une tendance au traitement égalitaire des salariés et l'interdiction de la discrimination en entreprise) encouragent une coopération collégiale entre salariés. La codétermination à l'allemande favorise chez les salariés un modèle où les individus sont encouragés à opter pour une identité fondée sur le travail et sur la solidarité entre travailleurs, plutôt que pour une identité ethnique, lorsqu'il s'agit de défendre leurs intérêts. Selon cet article, ce contexte général et l'interaction quotidienne entre salariés finissent par susciter des sentiments de collégialité et stimulent l'intégration sociale.

MOTS-CLÉS : intégration sociale, ethnicité, relations du travail, discrimination, Allemagne

## RESUMEN

### La integración social y las relaciones laborales en el lugar de trabajo: Los empleados inmigrantes y nativos en la industria alemana

Este documento aborda la cuestión de cómo la integración social de los trabajadores migrantes y nativos se lleva a cabo en la industria alemana y qué papel juegan las relaciones laborales en el lugar de trabajo. Se han realizado estudios de casos concretos de tres empresas de la industria manufacturera basados en entrevistas con expertos representantes de la dirección y consejeros de empresa; entrevistas y grupos de discusión con los empleados de diferente origen, encuestas con empleados, así como estadísticas de las compañías sirvieron de base para investigar este tema. El documento analiza la estructura social de las empresas investigadas y examina la interacción de los empleados de diferente origen y el papel que desempeñan las relaciones laborales en el trabajo sobre el fomento de la cooperación e integración social. Los estudios de casos concretos muestran que los inmigrantes tienen más probabilidades de ser situados en los niveles inferiores de la estructura social de las empresas. Los resultados sugieren que esta discriminación es consecuencia de un entrenamiento profesional insuficiente de los migrantes, lo que es

probablemente el resultado de una discriminación fuera del medio de trabajo y al margen de las empresas y no se trata de un signo de discriminación directa dentro de la empresa. Sin embargo, las entrevistas y las encuestas indican que hay resentimiento de los empleados en contra de las personas de diferente origen. En las empresas coexisten el resentimiento y la buena cooperación. Los requisitos de trabajo y el "universalismo interno" de los comités de empresa y de los dirigentes, es decir, una orientación hacia la igualdad de trato de los trabajadores y la prohibición de la discriminación en las empresas, fomentan la cooperación colegial entre los empleados. La cogestión alemana favorece un modelo de representación de intereses del empleado que incita las personas a elegir una identidad relacionada con el trabajo y la solidaridad de los trabajadores para hacer valer sus intereses en lugar de identidades relacionadas con los grupos étnicos. Se argumenta que este marco de trabajo y la interacción diaria de los empleados evocan finalmente sentimientos de compañerismo y fomentan la integración social.

**PALABRAS CLAVES:** integración social, etnicidad, relaciones laborales en el lugar de trabajo, discriminación, Alemania

Département des relations industrielles  
UNIVERSITÉ LAVAL

REVUE TRIMESTRIELLE

RIIR

QUARTERLY REVIEW

RELATIONS INDUSTRIELLES

INDUSTRIAL RELATIONS

2 0 1 3

68-3

ÉTÉ SUMMER

## SOMMAIRE / CONTENTS

### ARTICLES

- Social Integration and Workplace Industrial Relations: Migrant and Native Employees in German Industry** ..... 361  
Werner Schmidt and Andrea Müller  
SUMMARY, RÉSUMÉ, RESUMEN
- The Relative Role of Safety and Productivity in Canadian Ergonomists' Professional Practices** ..... 387  
Nancy Theberge and W. Patrick Neumann  
SUMMARY, RÉSUMÉ, RESUMEN
- Le leadership transformationnel comme source d'engagement syndical : le rôle modérateur de la justice** ..... 409  
Chloé Fortin-Bergeron, Olivier Doucet et Marc-Antonin Hennebert  
RÉSUMÉ, SUMMARY, RESUMEN
- Does Industrial Relations Research Support Policy? A Comparative Assessment of Research on Spain** ..... 431  
Sylvia Rohlfer  
SUMMARY, RÉSUMÉ, RESUMEN
- Le retour au travail lors d'un deuil périnatal : des pratiques organisationnelles en porte-à-faux?** ..... 457  
Mélanie Gagnon et Catherine Beaudry  
RÉSUMÉ, SUMMARY, RESUMEN
- Dis-identification in Organizations and Its Role in the Workplace** ..... 479  
Kirk Chang, Chien-Chih Kuo, Man Su and Julie Taylor  
SUMMARY, RÉSUMÉ, RESUMEN
- Des conflits de rôle au stress perçu : les managers ont-ils besoin d'être soutenus?** ..... 507  
Sylvie Codo et Richard Soparnot  
RÉSUMÉ, SUMMARY, RESUMEN

# The Relative Role of Safety and Productivity in Canadian Ergonomists' Professional Practices

Nancy Theberge and W. Patrick Neumann

**This article examines the professional practices of a sample of 21 Canadian ergonomists from across Canada, focussing on the manner in which they report negotiating the intersection of safety and productivity in their work. Results indicate that ergonomic practice is directed primarily to safety concerns. A minority of study participants addressed productivity concerns, either as secondary or primary outcomes of ergonomic applications. In either instance, efforts to highlight the contribution of ergonomics to production did not significantly disrupt the dominant safety oriented perception of the field. Financial considerations were major determinants of whether recommendations were implemented. An irony of the dominant understanding of ergonomics as oriented to safety, with little reference to performance aspects, is that this provides the main basis for its growing presence in workplaces but also limits its applications.**

**KEYWORDS: workplace hazards, worker well-being, ergonomics applications**

## Introduction

Occupational health and safety (OHS) is one of the enduring, and most complex aspects of industrial relations. As Storey writes (2009: 389), "there is little doubt that some forms of work have always been dangerous and unhealthy." A systematic account of the relation between occupational hazards and injury and illness was provided by the Italian physician Bernardo Ramazzini in the early eighteenth century. Ramazzini (1983, originally published 1713) identified the health hazards associated with particular occupations, including "certain morbid affections . . . [associated with] some particular posture of the limbs or unnatural movements of the body" (as cited in Franco, 1999: 859). While the risks of injury arising from work are longstanding, it is generally recognized that work

Nancy Theberge, PhD, Professor, Departments of Kinesiology and Sociology, University of Waterloo, Waterloo, Ontario (theberge@uwaterloo.ca).

W. Patrick Neumann, PhD, Associate Professor, Department of Mechanical and Industrial Engineering, Ryerson University, Toronto, Ontario (pneumann@ryerson.ca).

*Acknowledgements:* The authors wish to acknowledge the generosity and candor of the participants for giving their time to describe their daily practices in detail. They are also grateful for the contributions of Dr. Richard Wells, Dr. Saeed Zolfaghari, and Ms. Tizneem Naghdi. This project was funded by a research grant provided by the Workplace Safety and Insurance Board of Ontario.



became more dangerous with the onset of industrial capitalism and the introduction of machinery to speed up and subdivide labour, to increase the pace of production, and to draw out the length of the working day (Storey, 2009: 388). These rationalization efforts can result in increasing repetitiveness for workers and increased duration of exposure to workplace hazards, both of which imply an increase in occupational injury risk (Westgaard and Winkel, 2011; National Research Council, 2001).

The complexity of occupational health and safety derives from its relation to capital accumulation. In one formulation, capital's interests are served by maximizing worker output, and investments in workers' well-being, including their health and safety, detract from the accumulation of surplus value (Navarro, 1982; Nichols, 1997; Barnetson, 2010). Yet, as Nichols (1997: 104) argues in an analysis of industrial injuries, there are circumstances when attention to worker safety may go hand in hand with an increase in profit. Instances of this include when the threat of major accidents poses unacceptably high costs, and where injuries are so common as to threaten productivity. These aspects become an effective organizing issue for labour or invite state regulation. Nichols (1997: 104) notes further that in all these instances safety is a price related priority, in which judgments about safety expenditures figure into considerations of labour costs. In light of the need to attend to health and safety, Novek (1993) has proposed that the historical understanding of industrial relations as directed to the exchange of wages for labour is more adequately conceptualized as a wage/effort/health bargain, to reflect the importance of health concerns in the workplace.

The risks to workers' health that accompanied the transformation of the labour process in the nineteenth century were the basis for the emergence of a set of institutional responses to address these outcomes. Dwyer (1991) has termed these the "accident prevention and compensation institutions." The initial locus of responses was the state, which addressed the continuing threats to public safety posed by workplace accidents through regulatory mechanisms and the implementation of compensation programs to provide for injured workers and their families. The persistence of accidents laid the groundwork for the emergence of the second form of "accident prevention and compensation institutions," occupations whose practice involved interventions in the design and organization of work in order to reduce the incidence and severity of injuries. In the course of the twentieth century, three workplace safety professions emerged: safety engineering, industrial psychology and, the most recent entry and the subject of the present analysis, ergonomics, which is known in some jurisdictions as human factors (Dwyer, 1991). As will be indicated below, the conceptualization of ergonomics as a "safety profession" is the subject of discussion within the field.

## **Scientific Knowledge, Professions and the Negotiation of Health and Safety**

In its simplest conception, ergonomics is “the scientific study of human work” (Pheasant, 1991: 3). More extended definitions speak to the application of ergonomics to the twin concerns of productivity and well-being. The International Ergonomics Association (IEA), the federation of national ergonomics societies around the world, provides the following definition:

Ergonomics (or human factors) is the scientific discipline concerned with the understanding of interactions among humans and other elements of a system, and the profession that applies theory, principles, data and methods to design in order to optimize human well-being and overall system performance.

While the work of ergonomists encompasses a range of activities, the following description by Dwyer (1991: 4) will help to illustrate the content of professional practice. “A diverse range of practical demands may be presented to the ergonomist: distribution of tasks between worker and machine, detailed job descriptions of complex work routines, design of monitoring or process control systems, or redesign of work stations and machines for given tasks.”

Ergonomics, as a distinct discipline, emerged in the period following World War II (Waterson, 2011). In both Britain and North America, the initial impetus was the needs of the military to better understand the human factors associated with the operation of sophisticated equipment. From its origins in defence related work, the field grew to wider civilian applications and the British Ergonomic Research Society was founded in 1949, followed by the International Ergonomics Association in 1959. In Canada, the formal organization of professional ergonomists began with the establishment in 1968 of the Human Factors Association of Canada, which, in 1999, was renamed the Association of Canadian Ergonomists/Association canadienne d'ergonomie (ACE) (Buck, 2001). Ergonomics has gained increasing presence globally and the IEA has 47 federated societies on a worldwide basis (IEA).

## **Ergonomics and the Negotiation of Competing Concerns**

As indicated above, definitions of ergonomics refer to its application to both productivity and well-being. Discussions in the ergonomics literature include a growing consideration of the correspondence between these goals. Pheasant (1991: 4) indicates that productivity and health and safety, along with user comfort and ease, “generally go together or at least that the goals and objectives are compatible.” While noting that “inefficient working systems are often unsafe and conversely that unsafe working practices are often uneconomic,” he acknowledges there are doubtless exceptions to this principle, in that working

practices that are efficient may have deleterious long-term effects on health (Pheasant, 1991: 4). Pheasant (1991: 4) further indicates that when conflicts between the goals of safety and productivity arise in practice, the resolution is “more of a political (and ethical) question than a scientific one.” Commenting further on the political dimension of ergonomics, he writes that “If safe working practices were always cost-effective, there would be little or no need to legislate against unsafe ones and the widespread presence of health and safety legislation in industrial economies suggests that in matters of health and safety, conflicts of interest between the individual workers and employers are not uncommon” (Pheasant, 1991: 22).

The place of health and safety and productivity, and the correspondence between these goals in ergonomics practice has been taken up more recently by authors from within the field working from different vantage points. Ahasan and Imbeau (2003) present a discussion of the “evolving practice of ergonomics” and its status as a profession. They indicate that ergonomics has focused largely on health and safety, due to increasing legislation and regulation and the pressing need to attend to protecting workers from injury. They suggest that this focus limits the “effective work” done by ergonomists in domains related to productivity and profit and “it is now time for the profession to promote the practice of ergonomics in terms of both its economic contribution and its social benefit” (2003: 127).

A position piece written by a representative of the International Labour Organization (ILO) indicates that ergonomic principles are “equally significant to both employers and workers” (Niu, 2010: 748). Niu (2010) indicates that benefits to workers from the application of ergonomics arise from reduced health care costs and lost work time along with diminished pain and suffering. His account of the benefits to employers is presented as the costs of ignoring ergonomics principles, including increased absenteeism, adverse effect on labour relations, and increased probability of accidents and errors. This conception of benefits to employers is consistent with that provided by Nichols (1997) for the broader concern of health and safety, where investments in safety are justified on the basis of their contribution to reduced labour costs.

Evidence on the relation between the health and productivity outcome of ergonomics practices is provided in a systematic review by Neumann and Dul (2010). These authors indicate that the literatures on human factors and business practices tend to be separate, and, related to this, human factors is typically seen as a health and safety tool, with little connection in work organizations to production and management units (Perrow, 1983). In light of this distinction, Neumann and Dul’s (2010) intention was to investigate the evidence for a correspondence between the “human and system effects” of one form of ergonomic

activity, the design and redesign of production systems within the manufacturing sector. Human effects considered in the analysis included employee health, physical workload, and "quality of working life." System effects included quality, productivity, performance of new technologies, and improved communication and cooperation. Results of the review provide support for the correspondence between well-being and productivity outcomes in that a high proportion (95%) of studies examined showed a positive correspondence in these two outcomes. The authors conclude that the application of human factors in design can support improvement in both employee well-being and system performance in a number of manufacturing domains (Neumann and Dul, 2010; see also Pot and Koningveld, 2009). Similar to Ahasan and Imbeau (2003), Neumann and Dul (2010) argue for greater attention to the productivity gains of ergonomics applications and, following from this, broader recognition of the more robust conception of ergonomics as oriented to both health and productivity. These authors also acknowledge the restriction of the analysis to the manufacturing sector and a need for further examination of the correspondence of health and productivity goals to other types of work settings.

Discussions by Ahasan and Imbeau (2003), Niu (2010) and Neumann and Dul (2010) consider the correspondence of the applications of ergonomics from different vantage points: one commenting on the professional status of ergonomics, another on the contributions of ergonomics to the interests of labour, and a third on its benefits to productivity (conceived as "operations systems") in the manufacturing sector. Notwithstanding these varying objectives, all three make the case for the robust conception of the field as advancing the twin agendas of safety and productivity and two specifically argue for the need to counter the dominant understanding that ergonomics is primarily concerned with issues of health and safety. Still another reason for adoption of the more robust version of ergonomics might be to enhance the employment prospects of ergonomists, wherein a profiling of their contributions to both productivity and health and safety agendas might provide gains in both status and employability (Dul *et al.*, 2012).

While there is a growing literature on conceptions of ergonomic practice (e.g., Wilson, 2000; Lamonde and Beaufort, 2000; Lamonde and Montreuil, 1995; Dul and Neumann, 2009; Theberge and Neumann, 2010; St-Vincent *et al.*, 2010, Denis *et al.*, 2008) to date there has been little analysis of how these conceptions are realized in the work of practising ergonomists. In an effort to explore this issue this article examines the professional practices of a sample of Canadian ergonomists and the manner in which they report the negotiation of the intersection of safety and productivity in their work and the broader conditions that structure this negotiation.

## Data and Methodology

The analysis presented here is taken from interviews with 21 ergonomists from five Canadian provinces and territories: Alberta, British Columbia, Northwest Territories, Ontario, and Quebec. In light of our interest to obtain a sample with representation from different regions and different sectors of the economy, we employed a purposive recruitment strategy. Participants were recruited in several ways: through an invitation to participate in the study circulated by the Association of Canadian Ergonomists, additional contacts through well-networked individuals and a snowballing technique whereby participants suggested names of colleagues who might be approached to participate in the research.

The sample includes 12 men and 9 women, with an average age of 40.4 years. On average, the participants had 14.1 years of experience as practising ergonomists and thus the sample has a combined experience of 296 years. The sample includes ergonomists who work as “in house” employees and as independent consultants. In some cases, “in house” ergonomists worked in settings where they consulted for a number of worksites within a particular organization and, in this sense, like independent consultants, they practised in a variety of locations. Sectors of the economy in which participants worked include manufacturing, health care, transportation, natural resources and energy, and the public sector. Some participants who were employed as consultants worked in multiple sectors.

The analysis is taken from a study of the professional practices of ergonomists and industrial engineers. In the larger study we were interested to understand how these two professions influence health and safety agendas in work organizations and the tools and strategies they employ to accomplish these ends (Theberge and Neumann, 2010; Wells *et al.*, 2012; Berlin *et al.*, in press). In the present analysis we focus on the data from interviews with ergonomists to examine the negotiation of health and safety and productivity agendas. The interviews were semi-structured, typically took an hour to complete, and covered a range of topics related to participants’ professional practice, including descriptions of their roles as ergonomists, the types of projects in which they are engaged, their relationships with workplace parties, tools and methods they employ, challenges and opportunities they face in their professional practice and the strategies they pursue to meet both opportunities and challenges.

Interviews were audio tape recorded, transcribed and entered into a qualitative data management software tool (QSR NVIVO, 2002). The transcribed interview was sent to the participant for correction of major errors and to address any confidentiality concerns. The analysis approach followed the “General Inductive Method” of Thomas (2006). A preliminary coding scheme of major themes was devised by several members of our research team and then revised on the basis

of a reading of the transcripts by the whole team. The coding scheme was then applied to the transcriptions. A thematic analysis was employed (Thomas, 2006). To develop the analysis presented here, sections of interviews based on the codes were extracted and examined by the first author who then reviewed and revised the results with the second author. The present analysis draws in particular on interview material dealing with study participants' structural location in work organizations, their relations with other workplace parties, their conceptions of their roles, particularly with regard to performance and health and safety, and factors that influence the acceptance of ergonomic recommendations.

## Results

### Organizational Location and Responsibilities

One of the relevant features of ergonomists' practice is their location within organizational structures. All but two of the participants in our research were formally located within the health and safety unit of the organizations where they work (in the case of consultants, typically they were hired by and reported to health and safety units). The exceptions are one who works primarily in the design phase of projects and another who reported initially working in health and safety and more recently moving to the engineering unit of the company where s/he is employed.

Consistent with their organizational locations, all of our study participants indicated that the primary focus of their professional practice was health and safety. The following account by a participant of how projects s/he works on are initiated identifies several pathways, all of which are directed to addressing safety concerns associated with aspects of the labour process.

Someone identifies that there is a concern with the job. So, that may happen as a result of an injury, it may happen as a result of a proposed change that they want to have reviewed before it becomes an issue. It may happen as a result of a worker complaint or a work refusal or a safety concern. Or it may even be that we've done a physical demands description, a summary of job demands and the ergonomist or someone on the plant floor has said, "You know what, I have issues with this." So, at that point, we would say "You know what, we need an ergonomic assessment or a risk evaluation of that concern or job."

Another participant described the ergonomics unit in his/her work place as a "supporting group" and then said "we have some of our own initiatives, but, probably, 75% of the work we do is on other people's projects." S/he then elaborated by contrasting the roles of the ergonomic and engineering units, in a comment that highlights the separation in responsibility for safety and performance, here referred to as "technical" concerns.

Operations tells us what they would like to do, what their goals are—you know, “we want to [depiction of work process] on time 99% of the time or whatever it may be and this is how we would like to do it, what do you think?” So the Industrial Engineering group will often come up with a technical solution and then we are there to vet it from a health and safety side.

The location of ergonomists in organizational structures and the focus of their activities on injury risk and prevention reflect the understanding that ergonomics is primarily identified with health and safety. While this understanding may speak favourably to the ability of ergonomists to advance the agenda of worker well-being, as the discussion below will show, the structural alignment of ergonomics with health and safety is also the basis for some of the major challenges posed in its effective application to this interest.

### **Balancing the Agendas**

While health and safety was the dominant focus of the professional practice of all our study participants, a minority of our participants also engaged with production concerns in the course of their work. This occurred in two ways. One participant indicated that s/he referenced productivity gains as a sales point when making the case for implementation of ergonomic initiatives to management.

We [the ergonomics unit in the workplace] also get a better sell if we . . . When I look at a piece of equipment, I'll look at it from an ergonomic standpoint: is it within acceptable parameters, but I'll go the extra step and say, “listen, you know what, that position there is going to increase their walking amount, which is not going to be an ergonomic issue per se, but we can reduce our cycle time by doing that setup.” I do take [productivity] into consideration. I think it's not so much the organization pushing it; it's basically me pushing it. Because it sells, right, it sells.

The reference to the ergonomic perspective as addressing “acceptable parameters” speaks to the understanding that ergonomics is about health and safety and efficiency gains, such as reduced cycle time, while outside the scope of ergonomics as it is conceptualized in this setting, are also of interest. Also notable here is the participant's indication that, to the extent s/he goes beyond this restricted understanding of ergonomics to make the case for initiatives, it is s/he and not the organization that is “pushing” to take this “extra step,” highlighting the separation of the two concerns in the organizational structure.

Two other ergonomists discussed their efforts to foreground productivity in their work so that it stood alongside, rather than subordinate to safety concerns. In both cases, they encountered challenges arising from the separation of safety and productivity in work organizations. One participant, who works as an independent consultant, indicated that when s/he is retained “most of it has to do with injury prevention.” The ergonomist provided an example of addressing safety issues in a

setting where s/he consults (not here described so as to preserve anonymity) and added "But what I've been able to do in the past is to look at productivity and efficiency." S/he then discussed how clients responded to the referencing of both safety and productivity: "If you can demonstrate early in the design process there may be some gains in either, both arguments are listened to. They're listened to by different people, but they're listened to." S/he expanded on this point:

I can sometimes see where I believe there are going to be productivity gains. But, in a lot of cases, unless I have a Productions Manager or an Operations Manager involved in the project, if it's Health and Safety, they're saying "Yeah, yeah, yeah, that's nice but, I don't have any control over that. Tell me what I can do with injuries." I would say for the productivity side of things, the majority of times it's coming up tends to be in the design projects and that tends to be in terms of looking at work flow, process flow, those kinds of efficiencies. The majority of the workplace ergo that I'm asked to do is safety related and the productivity tends to be a sideline.

The participant then provided an illustration of how the separation of responsibilities in work organizations functions to limit the application of the robust vision of ergonomics. Commenting on how clients respond to information about productivity gains, s/he said:

They're open to hearing it, but in a lot of cases, [for] the safety people, it's not a language they tend to speak. It's not a metric they measure, it's not something that they're tracked on, so they're less interested in that than "what can you do about my first aids and my lost time injuries."

Another ergonomist spoke to the challenges of making the case for the dual contributions of ergonomics to different audiences, in this case management and labour. The following comments capture the complexity of the place of health and safety in industrial relations. The participant began by indicating that "one of the things I'm really focusing on is the productivity side of it and the quality side of it. It's partly as a professional endeavour for me." In the latter point, the participant is referring to that fact that, at the time of the interview, s/he was completing requirements for professional certification. S/he continued with a comment on how safety and productivity benefits appeal to different audiences.

But also because there is the audience out there in the workplace, which is often the workers who are often super excited about any safety benefits and the safety personnel are excited about the safety benefits; and then there's the part of the supervisory management team who is really happy about any quality or productivity benefit. So I'm definitely paying attention to that stuff, I'm definitely measuring it, if not quantitatively, then qualitatively, getting feedback about that, and incorporating that [into my work].

The participant provided further commentary on the challenges to advancing the dual agendas of ergonomics to organized labour and management.



Now some organizations are a bit tricky about that because, interestingly enough, some organizations don't want to mix business and safety—if that makes sense. And it's because of the sort of cynical view that the union has that, "Oh sure, you guys say that this is about safety, but we know it's really about getting rid of jobs; or reducing your liability for injuries; or it's about some business process that you're trying to speed things up" or whatever the case may be. So they almost prefer that you advertise "Look at how much safer this is" and never mention the business process. The company I work for most of the time, it's clear to me that the employees are starting to buy into the fact that this industry is in major trouble and if there is a productivity success out there and they still all keep their jobs, then that's an awesome effort. If it's a productivity improvement that people start to lose their jobs, well then that's a bit of a worry and obviously I have to be real strict about being involved in that stuff because the union is not going to want me around too often . . . But they're starting to understand that you got to improve to survive. So, I definitely try to incorporate that as best I can.

The "tricky" aspect of attempting to align business and safety arises from the understanding that workers and capital have different investments in the applications of ergonomics to safety and productivity. In commenting on workers "buying into the fact" that productivity is essential, the participant indicates the pressures on labour to acknowledge their own interest in the application of ergonomics toward this outcome.

The preceding discussion indicates the subordination of productivity to safety within the professional practice of ergonomists. In some cases, ergonomists reference productivity gains as value added, or selling points to make the case for ergonomic initiatives that are directed primarily to safety issues. In these instances, the understanding that ergonomics is mainly about safety remains uncontested. Two participants who attempted to put into practice the robust vision of ergonomics by aligning safety and productivity in their agendas encountered challenges arising from the organizational separation of these concerns. In one case, where the relevant audience is different units of management, the problem is that the messages about one or another of the benefits fall on deaf ears and the dominant definition of ergonomics as directed to safety prevails. Where the relevant audiences are labour and management, it is suggested that efforts to realize the more robust vision of ergonomics may reinforce the divide between labour and capital within the work organization.

### **The Looming Influence of Production and Profit**

Ergonomic consultations typically involve two distinct but related components: an assessment, where problems or possibilities for improvement are identified (whether in regard to OHS hazards or production issues) and formulation of "solutions" to the issue that has been identified (Wells *et al.*, 2012). A difference

between these two stages is that while the ergonomist controls the assessment, which is based on his/her professional expertise, implementation of a recommended solution is dependent on the support of other workplace parties. This support, in turn, is contingent on a fit with organizational agendas.

Our interviews contained extended discussions of the implementation process and the factors that influence whether ergonomic recommendations are adopted by work organizations. These discussions highlighted the importance of financial considerations on the implementation process. These considerations include both the implications for production but also the costs and return on investment in ergonomics.

One respondent spoke pointedly about how production concerns play a role in decisions about implementation:

When we describe the work [i.e., the proposed ergonomic changes], of course we will talk about the production because of course they've got to keep on with the production. So it's very important to be careful with that because otherwise we will be very quickly out of the plant. So we've got to deal with that, but that will be more when we develop the solutions to show that it won't be a problem with the production.

Discussions of decisions around implementation typically cited a number of factors, with production and cost considerations figuring prominently. One participant indicated that the final report that s/he provides balances the cost of current practices against those of proposed changes. The following account details a number of considerations that are addressed.

So, we look for opportunities, we look for production stoppages or bottlenecks, we look for injuries, we look for discomfort, morale, turnover, absenteeism. Those kinds of quality issues so if there is a lot of scrap on the job and we think the ergonomic change would affect that then we would try to capture some of that data. We also, on the other side, gather up the information on the cost associated with making the change that we want to make, including the operator's time for training, the engineer's time for example to make the changes, any kind of on-going maintenance that's going to be required if we bring new equipment in, and the actual cost of the physical hardware that's needed. We then balance those against each other.

Other accounts of influences on the acceptance and implementation of recommendations that referenced cost and production concerns are the following:

Certainly cost, feasibility, priorities and production concerns sometimes. How practical the changes are, the acceptance by the workers.

Time and money, those would be the obvious ones, but besides those, the amount of floor space. [The last item refers to the fact that the availability and layout of space in the plant site is a critical element of the production process that may constrain the implementation of health and safety initiatives.]

It depends on the facility. In some facilities, if it's doable it's pretty much always done. If it's more difficult, capital intensive, then there's a bit of an issue and it depends on the management team in that facility. Some management teams will say, "You know what, this is the right thing to do, this is the way we're going to go about doing it, okay. We know it's going to cost us more long-term, let's fix it now." In other facilities, they will let it sit there.

Two participants indicated that the calculation of costs includes investment in the ergonomic consultation. In the following excerpt, the participant indicates that, while the investment in ergonomics creates a space for intervention, the nature of that intervention is limited by cost considerations.

I think most of the clients expect that if they're going to pay for consultation, they want something to come out of it. It's not necessarily always what I hoped would come out of it, particularly if I've laid out "Here are the low-cost solutions and you'll probably get low benefit; and here are the higher cost and you're going to get a really great benefit from it and it'll pay back within a year kind of a thing" and then see the client just going for the low-cost hits because they want to be seen as doing something. And, they never get to the higher cost [solutions]. I find that frustrating because I can see that the benefit's there, the potential's there, they should be doing it, but it doesn't happen.

Similarly if somewhat more positively, the following respondent, when asked if recommendations get adopted, said:

They've spent money to hire me. I won't say 100%, but in 90-95% of cases, it results in change. Sometimes, I tell the worker that the worst that can happen is to change nothing. Nothing at all, we stay like this. If we don't make any changes, it'll be worse. So, in 90-95% of the time, there's something. Sometimes, we just provide amelioration; sometimes everything changes for the better but sometimes, just small changes.

Another participant who referenced production in the discussion of responses suggested that having an established relationship with clients facilitated the acceptance of recommendations.

At first, they're extremely positive for the [project]. We rarely have negative feedback at first. But we always have challenging feedback. They will say things like "Are you sure this is the first thing we should do? Are you sure this is the only aspect we can have?" With companies like [names of clients] they have confidence in our recommendation since it's not the first project. But in new companies, it's at the recommendation point [that] the relation can be a little bit more challenging. But it's never negative, it's just like that sometimes the changes we want them to make are going to affect production. So, they want to make sure it's the right choice. They want to make sure it's the right recommendation and that we've considered the production or the efficiency.

In contrast to the subordination of production issues to safety in the formal agendas and working practices of ergonomists, productivity and profit are

a looming influence on the implementation process. Cost figured particularly prominently in accounts of this process, with a number of ergonomists citing a preference in work organizations for implementing low-cost, and low-yield solutions. In some instances, the cost benefit analysis incorporates the costs of hiring ergonomists in the calculation, which is viewed as an investment in safety.

## Discussion

The significance of worker well-being to industrial relations was the basis for the emergence of a set of institutional responses, including the rise of “accident prevention professions.” The most recent entry into the constellation of safety professions is ergonomics. The emergence of ergonomics is particularly relevant to industrial relations because of its potential to advance the agendas of both productivity and worker well-being. Dominant understandings of ergonomics emphasize its contributions to safety, while increasingly, observers from within the field advance a more robust conception that recognizes its contributions to both agendas, and, crucially, that these advances can occur simultaneously in a given ergonomic application (Neumann and Dul, 2010). This is in contrast to a less ambitious conception of ergonomics that sees a given initiative as benefiting either productivity or worker well-being. The ends to which ergonomics is applied thus becomes an important determinant of its positioning within industrial relations.

The analysis presented here has examined the manner in which debates about the content and application of ergonomics are realized in the professional practices of a sample of Canadian ergonomists. The experiences of study participants provide strong support for the view that ergonomics is primarily associated with health and safety. This is evident in the structural location of ergonomics within health and safety units of workplaces and its corresponding separation from production units and in ergonomists' reports that the main focus of their work is safety concerns. A minority of study participants indicated that they addressed productivity issues in their work, either by presenting these as added value to the main contribution of ergonomics to safety, or by endeavouring to align arguments about productivity gains alongside those of safety benefits. Whether presented as secondary or primary outcomes, efforts by study participants to highlight the contribution of ergonomics to production did not significantly disrupt the dominant safety-oriented perception of ergonomics and the corresponding notion that production and safety are separate concerns within work organizations, with ergonomics firmly located in the latter. While ergonomists are limited in their ability to address production concerns in the assessment of ergonomic problems and solution development, financial considerations were important determinants of whether recommendations were accepted and implemented.

These considerations include both the implications of ergonomic initiatives for the production process and the cost of proposed solutions.

Arguments for the robust vision of ergonomics discussed at the outset of this article identified two rationales for the adoption of this conception. The first, presented by Niu (2010) and Neumann and Dul (2010), speaks to the enhanced outcomes, whereby the dual agendas of safety and productivity are realized and both labour and management benefit from these applications. Neumann and Dul (2010) suggest that one of the main reasons for the lack of appreciation of the complementary relationship is the organizational separation of safety and productivity and the alignment of the former with employee well-being in corporate strategies (Perrow, 1983). The present analysis confirms this observation and shows how the organizational separation of safety and productivity is realized in the working relationships of ergonomists and workplace parties. The observation of one participant, that arguments about the contributions of ergonomics to safety on the one hand and productivity on the other are “listened to” but by “different people” captures one of the main challenges to realizing the robust vision of ergonomics – that no one stakeholder is interested in the full range of benefits ergonomics claims to represent. Variability in management support for ergonomics was shown in an analysis by Dixon, Theberge and Cole (2009) of participatory ergonomics programs, a variant of ergonomic practice. Dixon, Theberge and Cole (2009) showed that management commitment to these programs varied on the basis of managerial level (senior and middle) as well as responsibility (production, health and safety).

The challenge of advancing the dual agendas of ergonomics may be heightened when the audience for this message is organized labour. The account of one participant of the resistance of organized labour to the association of ergonomics with productivity, based on the view that this masks a hidden agenda that is counter to workers’ interests, reflects the view that health and safety and productivity are not only distinct but in opposition. This ergonomist’s characterization of labour’s position as “cynical” suggests a gap in this workplace between the views of labour and that of the professional ergonomist on the correspondence between the safety and productivity agendas.

The participant’s indication that employees at the workplace under discussion nonetheless have started to “buy into” the need to address productivity, in light of the fact that the industry is “in trouble” and jobs are at risk points to another element of the landscape for professional practice in ergonomics: that commitments to ergonomics evolve over time in response to changing circumstances. A similar process was observed by Dixon, Theberge and Cole (2009) in their analysis of participatory ergonomics programs which showed that management commitment evolved in response to changing conditions within the workplace. These

accounts of shifting support for ergonomics highlights the manner in which ergonomists must 'navigate' organizations in order to achieve their goals (Broberg and Hermund, 2004). A more developed account from the present research of this navigational process is provided in Theberge and Neumann (2010).

The preceding reference to the position of organized labour relative to the application of ergonomics to productivity points to one of the main limitations of the present analysis: the absence of a sustained examination of the impact of unionization on the professional practices of ergonomists, beyond a specific reference by one participant. This feature of the analysis derives from the composition of our sample, which includes ergonomists who work as independent consultants and, in this capacity, are employed by a number of workplaces, both unionized and non-unionized, which precluded a comparison of the practices of ergonomists who work in unionized and non unionized settings. This limitation to the present discussion highlights the need for a fuller consideration of the influence of organized labour on ergonomic practice. Research by Adler, Goldoftas and Levine (1997) in a US car manufacturing plant indicated that effective employee involvement succeeded in improving the incorporation of ergonomics into production systems. This research, while important for documenting the role of organized labour in advancing the ergonomics agenda in workplaces does not address the debate over the applications of ergonomics, which is the focus of the current analysis.

The second rationale for the adoption of the robust vision of ergonomics is Ahasan and Imbeau's (2003) observation that demonstration of its value to different constituencies would enhance the status of the profession, a view developed more recently by Dul *et al.* (2012). Findings from the present research indicate the growing status of the ergonomics profession. This is suggested indirectly in the accounts of respondents who indicate that clients who have hired them expect to make changes, offering an implicit endorsement of the value of ergonomics. More direct evidence reported elsewhere (Theberge and Neumann, 2010) lies in the observations of a number of our study participants of a shift they had witnessed over the course of their careers in the increased legitimacy accorded to ergonomics. Crucially, however, this legitimacy and the corresponding enhanced status are grounded in the contributions of ergonomics to safety agendas, not those of production.

While the persistence of work related injuries, and the associated workers' compensation costs, have exerted significant pressures on work organizations to address safety concerns and are main factors behind the rising appreciation of ergonomics, it should be noted that some of our participants spoke of management support of health and safety because it is the "right thing to do." Economic pressures arising from health hazards, supported in some contexts by corporate

responsibility for employee well-being, provide a context in which to advance the profession while at the same time serving to solidify the understanding that ergonomics is “about safety.” Productivity and profit currently figure in ergonomists’ work largely as a constraint, or, as suggested here a “looming presence,” rather than as a primary target for the application of their professional expertise.

The findings presented here highlight the challenges to advancing health and safety that may arise from the adoption of the more robust vision of ergonomics. The understanding that ergonomics is about safety, and in some cases justified on ethical grounds as “the right thing to do,” indicates that ergonomics, as currently conceptualized, constitutes a space where health and safety is addressed as a legal and moral concern. These concerns, however, are largely subordinated to cost considerations. One might be concerned that, were the robust understanding of ergonomics to be adopted, a more stringent application of a cost benefit analysis may be applied to ergonomic applications, yielding even greater constraints on the capacity of ergonomics to advance worker well-being. The counter-side of this argument is that incorporating productivity and quality benefits in ergonomics improvements efforts supplements but does not negate the ethical obligations for, and financial benefits from, improving workers’ OHS. On the contrary, increasing recognition of the “double-win” of ergonomics (Neumann and Dul, 2010; Pot and Koningveld, 2009) will increase its application even in cases where the health hazards are not critical or affect “well-being” more than safety, since the cost-benefit scale will be tipped ever more in favour of a human-centric solution. Under these circumstances we see increased adoption of ergonomics already into design stages where the costs are lower than in conventional health-focussed retrofitting projects (Miles and Swift, 1998).

Support for ergonomics because it is the right thing to do illustrates Pheasant’s (1991) argument that balancing the goals of ergonomics is an ethical and political issue. While beyond the scope of the present analysis, it is relevant to note that the political struggle over ergonomics occurs at societal levels in the form of debate over legislated ergonomics regulations. The political struggle over ergonomics has been especially well documented in the American case, where Mogensen (2006) has recounted the implementation and subsequent repeal of ergonomics standards within the Occupational Safety and Health Act (OSHA) over a ten year period beginning in the early 1990s. Organized labour, concerned about rising rates of work injuries, mounted a vigorous campaign for imposition of the standards, while corporate interests countered with a similarly vigorous argument against the inclusion of ergonomics regulations in OSHA. The initial success in gaining recognition for ergonomics regulations in 1992 occurred in a political and economic climate that was relatively favourable to state intervention in support of workers’ well-being. Over the

course of the following decade that climate changed and corporate interests, supported by a more sympathetic President and Congress, succeeded in making the case for the repeal of the standards and an emphasis on voluntary compliance (Mogensen, 2006). It is of course the case that this struggle over ergonomics regulations was grounded entirely in the understanding of ergonomics as a safety profession.

While the major trends reported here are robust, this does not preclude individual ergonomists or managers, working in different jurisdictions or with different backgrounds, from having different experiences than those presented by our sample. It has been suggested, for example, that French speaking ergonomists may have different training in ergonomics and hence different approaches to professional practice than other ergonomists (e.g., Daniellou, 2005). Similarly ergonomists in Sweden are often trained physiotherapists with a strong rehabilitation focus who refer often to their clients as "patients" (Laring *et al.*, 2007). These differences in training notwithstanding, the consistency of our findings that ergonomics is associated with health and safety and is therefore seen to conflict with productivity among our study participants is consistent with dominant understandings of ergonomics practice as discussed in the introduction. This suggests that this prioritization applies across different practice contexts. Moreover, we have no reason to believe that these findings are likely to vary across jurisdictions. Given the homogenization of business practices in a globalizing economy, we would suggest that differences on the basis of training and jurisdiction are unlikely to have a substantial effect on the manner in which work organizations consider the relative contributions of ergonomics to health and safety and productivity agendas.

## Conclusion

The argument for the more robust vision of ergonomics advanced within the profession reflects an effort to overcome the organizational divide between safety and productivity by stressing that in effective ergonomics applications, safety and productivity are joined in the production process and ergonomists have a main role to play in advancing both agendas. The analysis provided here has identified significant challenges to the adoption of this position. Ergonomists are hired to address safety issues and both their organizational locations and interactions with workplace parties reinforce this understanding of their work. An irony of the dominant understanding of ergonomics as oriented to safety is that this provides the main basis for its growing presence in workplaces but also limits its applications.



## References

- Adler, P., B. Goldoftas and D. Levine. 1997. "Ergonomics, Employee Involvement, and the Toyota Production System: A Case Study of NUMMI's 1993 Model Introduction." *Industrial and Labor Relations Review*, 59 (3), 416-437.
- Ahasan, R., and D. Imbeau. 2003. "Who Belongs to Ergonomics? An Examination of the Human Factors Community." *Work Study*, 52 (3), 123-128.
- Association of Canadian Ergonomists. <[http://www.ace-ergocanada.ca/lib/file.php?file=/Ergonomics\\_in\\_Canadian\\_Workplace\\_OHS\\_Regulations\\_pdf\\_-\\_Updated\\_March\\_2011.pdf](http://www.ace-ergocanada.ca/lib/file.php?file=/Ergonomics_in_Canadian_Workplace_OHS_Regulations_pdf_-_Updated_March_2011.pdf)> (accessed February 12, 2011).
- Barnetson, B. 2010. *The Political Economy of Workplace Injury in Canada*. Edmonton, AB: Athabasca University Press.
- Berlin, C., W.P. Neumann, N. Theberge, R. Örtengren. In press. "Avenues of Entry: How Industrial Engineers and Ergonomists Access and Influence Human Factors and Ergonomics Issues." *European Journal of Industrial Engineering*.
- Broberg, O., and I. Hermund. 2004. "The OHS Consultant as a 'Political Reflective Navigator' in Technological Change Processes." *International Journal of Industrial Ergonomics*, 33 (4), 315-326.
- Buck, L. 2001. "Some Perspectives on the Development of Ergonomics in Canada." *Proceedings of the SELF/ACE Conference*. Montreal, Volume 1, 7-13.
- Daniellou, F. 2005. "The French-speaking Ergonomists' Approach to Work Activity: Cross-influences of Field Intervention and Conceptual Models." *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 6 (5), 409-427.
- Denis, D., M. St-Vincent, D. Imbeau, C. Jetté and I. Nastasia. 2008. "Intervention Practices in Musculoskeletal Disorder Prevention: A Critical Literature Review." *Applied Ergonomics*, 39 (1), 1-14.
- Dixon, S., N. Theberge and D. Cole. 2009. "Sustaining Management Commitment to Workplace Health Programs: The Case of Participatory Ergonomics." *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 64 (1), 50-74.
- Dul, J., and W.P. Neumann. 2009. "Ergonomics Contributions to Company Strategies." *Ergonomics*, 41 (1), 745-752.
- Dul, J., R. Bruder, P. Buckle, P. Carayon, P. Falzon, W.S. Marras, J.R. Wilson and B. van der Doelen. 2012. "A Strategy for Human Factors/Ergonomics: Developing the Discipline and Profession." *Ergonomics*, 55 (4), 377-395.
- Dwyer, T. 1991. *Life and Death at Work: Industrial Accidents as a Case of Socially Produced Error*. New York: Plenum Press.
- Franco, G. 1999. "Ramazzini and Workers' Health." *The Lancet*, 354 (9181), 858-861.
- International Ergonomics Association. <<http://www.iea.cc>> (accessed February 12, 2012).
- Lamonde, F., and S. Montreuil. 1995. "Work, Ergonomics and Industrial Relations." *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 50 (4), 719-740.
- Lamonde, F., and P. Beaufort. 2000. *L'intervention ergonomique. Un regard sur la pratique professionnelle*. Toulouse: Octares.

- Laring, J., W.P. Neumann, T. Nagdee, R. Wells and N. Theberge. 2007. "Human Factors Tool Use among Swedish Ergonomists: An Interview Study." *Proceedings of Meetings of the Association of Canadian Ergonomists*. Toronto: ACE.
- Miles, B.L., and K. Swift. 1998. "Design for Manufacture and Assembly." *Manufacturing Engineer*, 77 (5), 221-224.
- Mogensen, V. 2006. "State or Society? The Rise and Repeal of OSHA's Ergonomic Standard." *Worker Safety under Siege: Labor, Capital, and the Politics of Safety in a Deregulated World*. V. Mogensen, ed. Armonk, NY: M.E. Sharpe, 108-139.
- National Research Council. 2001. *Musculoskeletal Disorders in the Workplace: Low Back and Upper Extremities*. Washington DC: National Academy Press.
- Navarro, V. 1982. "The Labor Process and Health: A Historical Materialist Interpretation." *International Journal of Health Services*, 12 (1), 5-29.
- Neumann, W.P., and J. Dul. 2010. "Human Factors: Spanning the Gap between OM & HRM." *International Journal of Operations & Production Management*, 30 (9), 923-950.
- Nichols, T. 1997. *The Sociology of Industrial Industry: Employment and Work Relations in Context*. London: Mansell.
- Niu, S. 2010. "Ergonomics and Occupational Safety and Health: An ILO Perspective." *Applied Ergonomics*, 41, 744-753.
- Novak, J. 1993. "The Labour Process and Workplace Injuries in the Canadian Meat Packing Industry." *Canadian Review of Sociology and Anthropology*, 29 (1), 17-37.
- Perrow, C. 1983. "The Organizational Context of Human Factors Engineering." *Administrative Science Quarterly*, 28 (4), 521-541.
- Pheasant, S. 1991. *Ergonomics, Work and Health*. Gaithersburg, MD: Aspen Publishers.
- Pot, F.D., and E.A.P. Koningveld. 2009. "Quality of Working Life and Organizational Performance: Two Sides of the Same Coin?" *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 35 (6), 421-428.
- QSR NVIVO. 2002. *QSR NVIVO2 Users Guide*. Melbourne: QSR.
- Ramazzini, B. 1983. *Diseases of Workers: Latin Text of 1713 Revised with Translation and Notes*. (W. C. Wright, Trans.). New York, NY: The Classics of Medicine Library, Division of Gryphon Editions. (Original work published 1940).
- Storey, R. 2009. "Don't Work Too Hard: Health and Safety and Workers' Compensation in Canada." *Health, Illness and Health Care in Canada*. 4<sup>th</sup> ed. B. Singh Bolaria and H. Dickinson, eds. Toronto, ON: Nelson, 388-411.
- St-Vincent, M., N. Vézina, M. Laberge, M. Gonella, J. Lévesque, T. Petitjean-Roget, T. Coulombe, A. Beauvais, S. Ouellet, J. Dubé, S. Lévesque and D. Cole. 2010. *L'intervention ergonomique participative pour prévenir les TMS: ce qu'en dit la littérature francophone*. Études et recherches / Rapport R-667. Montréal: IRSST.
- Theberge, N., and P. Neumann. 2010. "Doing 'Organizational Work': Expanding the Conception of Professional Practice in Ergonomics." *Applied Ergonomics*, 42, 76-84.
- Thomas, D.R. 2006. "A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data." *American Journal of Evaluation*, 27 (2), 237-246.
- Waterson, P. 2011. "World War Two and Other Historical Influences on the Formation of the Ergonomics Research Society." *Ergonomics*, 54 (12), 1111-1129.

- Wells, R.P., W.P. Neumann, T. Nagdee and N. Theberge. 2012. "Solution Building versus Problem Convincing: Ergonomists Report on Conducting Workplace Assessments." *IIE Transactions on Occupational Ergonomics and Human Factors*, 1 (1), 50-65.
- Westgaard, R.H., and J. Winkel. 2011. "Occupational Musculoskeletal and Mental Health: Significance of Rationalization and Opportunities to Create Sustainable Production Systems: A Systematic Review." *Applied Ergonomics*, 42 (2), 261-296.
- Wilson, J. 2000. "Fundamentals of Ergonomics in Theory and Practice." *Applied Ergonomics*, 31 (1), 557-567.

## SUMMARY

### The Relative Role of Safety and Productivity in Canadian Ergonomists' Professional Practices

Definitions of ergonomics reference its application to both productivity and well-being. Discussions in the ergonomics literature consider the correspondence between these goals in ergonomic practice and make the case for a robust conception that advances the twin agendas of safety and productivity, contrary to the dominant understanding that ergonomics is primarily concerned with safety.

This article examines the professional practices as reported from a sample of 21 ergonomists from across Canada with a combined experience of 296 years. The analysis aims to understand the reported intersection of safety and productivity in the ergonomists' work and the broader conditions that structure this negotiation.

Results provide strong support for the view that ergonomics is primarily associated with safety. This is evident in the structural location of ergonomics within health and safety units of workplaces and in ergonomists' reports that the main focus of their work is safety concerns. A minority of study participants indicated that they addressed productivity concerns in their work, either as secondary or primary outcomes of ergonomic applications. In either instance, efforts to highlight the contribution of ergonomics to production did not significantly disrupt the dominant safety-oriented perception of the field. Financial considerations were major determinants of whether recommendations were accepted and implemented.

The argument for the more robust vision of ergonomics advanced within the profession reflects an effort to overcome the organizational divide between safety and productivity by stressing that, in effective ergonomics applications, safety and productivity are joined in the production process and ergonomists have a main role to play in advancing both agendas. The analysis provided here has identified significant challenges to the adoption of this position. An irony of the dominant understanding of ergonomics as oriented to safety is that this provides the main basis for its growing presence in workplaces but also limits its applications.

KEYWORDS: workplace hazards, worker well-being, ergonomics applications

## RÉSUMÉ

### La place relative de la sécurité et de la productivité dans les pratiques professionnelles des ergonomes canadiens

Les définitions de l'ergonomie renvoient à des applications visant tant le bien-être des personnes que de la productivité. Les discussions dans la littérature en ergonomie font état d'une correspondance entre ces objectifs dans la pratique et argumentent en faveur d'une solide conception qui met de l'avant à la fois la sécurité et la productivité, contrairement au point de vue dominant qui veut que l'ergonomie soit d'abord préoccupée par la sécurité.

Cet article examine la pratique professionnelle telle que révélée par un échantillon de 21 ergonomes à travers le Canada totalisant une expérience professionnelle de 296 années. L'analyse vise à comprendre le lien entre sécurité et productivité dans le travail de l'ergonome et les conditions plus large qui structurent cette médiation.

Les résultats démontrent que l'ergonomie est en premier lieu associée avec la sécurité. Cela est évident au vue de la position structurelle de l'ergonomie au sein des services de santé et sécurité dans les milieux de travail et selon les ergonomes eux-mêmes pour qui la sécurité au travail demeure la principale préoccupation. Une minorité de participants ont indiqué s'intéresser aux questions de productivité dans leur travail, comme résultats recherchés principaux ou encore secondaires. Malgré cela, les efforts pour mettre en valeur la contribution de l'ergonomie à l'amélioration de la production ne modifient pas de manière significative la perception dominante orientée vers la sécurité comme champ d'intervention. En fait, les considérations financières se sont avérées être les déterminants les plus importants pour l'acceptation et l'implantation des recommandations des ergonomes dans leur pratique.

L'argument en faveur de la vision dominante de l'ergonomie avancée dans la profession reflète un certain effort pour dépasser la division organisationnelle entre sécurité et productivité en soutenant que, dans la pratique, sécurité et productivité se retrouvent interreliées dans le processus de production et que les ergonomes ont un rôle à jouer dans l'avancement des deux éléments. La présente analyse permet d'identifier les défis qui se posent au soutien de cette position. L'ironie dans la position dominante des ergonomes orientés vers la sécurité est qu'elle fournit la base principale pour sa présence croissante dans les milieux de travail, tout en limitant ses possibilités d'applications.

**MOTS-CLÉS :** risques à la santé et à la sécurité au travail, bien-être du travailleur, applications ergonomiques

## RESUMEN

### El rol relativo de la seguridad y la productividad en las prácticas profesionales de los ergonomistas canadienses

Las definiciones de ergonomía refieren sus aplicaciones a la productividad y al bienestar. Las discusiones en la literatura ergonómica consideran la correspondencia entre estos objetivos en la práctica ergonómica y argumentan a favor de una concepción robusta basada en estrecha relación de la seguridad y la productividad, en oposición a la comprensión dominante de la ergonomía cuya principal preocupación es la seguridad.

Este artículo examina las prácticas profesionales tal que reportadas por una muestra de 21 ergónomos de Canadá con una experiencia acumulada de 296 años. El análisis busca comprender la intersección reportada entre seguridad y productividad en el trabajo de los ergónomos y las principales condiciones que estructuran esta negociación.

Los resultados aportan un fuerte apoyo a la idea que la ergonomía estaría principalmente asociada a la seguridad. Esto es evidente en la ubicación estructural de la ergonomía dentro de las unidades de salud y seguridad ocupacional en los centros de trabajo y en los informes de ergonomía cuyo enfoque principal son los problemas de seguridad. Una minoría de los participantes indicaron que su trabajo se orienta hacia las preocupaciones de productividad, ya sea como resultado secundario o principal de las aplicaciones ergonómicas. En ambos casos, los esfuerzos para destacar la contribución de la ergonomía a la producción no alteran de manera significativa la percepción dominante del campo orientado hacia la seguridad. Las consideraciones financieras fueron los determinantes principales de la aceptación o del rechazo de las recomendaciones y de su aplicación.

El argumento a favor de una visión más robusta de la ergonomía, avanzado dentro de la profesión, refleja un esfuerzo por superar la división organizativa entre la seguridad y la productividad haciendo hincapié en que en las aplicaciones ergonómicas, en la práctica, la seguridad y la productividad se unen en el proceso de producción y que los ergónomos tienen un rol principal en el avance de ambas agendas. El análisis presentado aquí ha identificado retos significativos para la adopción de esta posición. Una ironía de la comprensión dominante de la ergonomía como orientada a la seguridad es que ésta es la base principal de su creciente presencia en los lugares de trabajo, pero al mismo tiempo ello limita sus aplicaciones.

**PALABRAS CLAVES:** riesgos ocupacionales, bienestar del trabajador, aplicaciones ergonómicas

Département des relations industrielles  
UNIVERSITÉ LAVAL

REVUE TRIMESTRIELLE

RIIA

QUARTERLY REVIEW

RELATIONS INDUSTRIELLES

INDUSTRIAL RELATIONS

2 0 1 3

68-3

ÉTÉ SUMMER



INDUSTRIAL RELATIONS  
QUARTERLY REVIEW

**SOMMAIRE / CONTENTS**

**ARTICLES**

- Social Integration and Workplace Industrial Relations: Migrant and Native Employees in German Industry** ..... 361  
Werner Schmidt and Andrea Müller  
**SUMMARY, RÉSUMÉ, RESUMEN**
- The Relative Role of Safety and Productivity in Canadian Ergonomists' Professional Practices** ..... 387  
Nancy Theberge and W. Patrick Neumann  
**SUMMARY, RÉSUMÉ, RESUMEN**
- Le leadership transformationnel comme source d'engagement syndical : le rôle modérateur de la justice** ..... 409  
Chloé Fortin-Bergeron, Olivier Doucet et Marc-Antonin Hennebert  
**RÉSUMÉ, SUMMARY, RESUMEN**
- Does Industrial Relations Research Support Policy? A Comparative Assessment of Research on Spain** ..... 431  
Sylvia Rohlfer  
**SUMMARY, RÉSUMÉ, RESUMEN**
- Le retour au travail lors d'un deuil périnatal : des pratiques organisationnelles en porte-à-faux?** ..... 457  
Mélanie Gagnon et Catherine Beaudry  
**RÉSUMÉ, SUMMARY, RESUMEN**
- Dis-identification in Organizations and Its Role in the Workplace** ..... 479  
Kirk Chang, Chien-Chih Kuo, Man Su and Julie Taylor  
**SUMMARY, RÉSUMÉ, RESUMEN**
- Des conflits de rôle au stress perçu : les managers ont-ils besoin d'être soutenus?** ..... 507  
Sylvie Codo et Richard Soparnot  
**RÉSUMÉ, SUMMARY, RESUMEN**

# Le leadership transformationnel comme source d'engagement syndical : le rôle modérateur de la justice

Chloé Fortin-Bergeron, Olivier Doucet  
et Marc-Antonin Hennebert

**Cette étude examine l'influence du leadership transformationnel des représentants syndicaux sur l'engagement syndical, ainsi que certaines conditions associées à la réussite d'un tel processus, à savoir le rôle modérateur de la justice distributive et procédurale offerte par le syndicat local. Les résultats obtenus à l'aide de régressions linéaires multiples sur un échantillon de 834 employés syndiqués mettent en relief l'influence positive du leadership de type transformationnel sur l'engagement syndical. Les résultats font aussi ressortir le rôle modérateur de la justice syndicale de type procédural dans la relation entre le leadership transformationnel du représentant et l'engagement syndical, en montrant que cette forme de justice vient renforcer les efforts de leadership du représentant syndical.**

**MOTS-CLÉS : leadership, engagement syndical, justice procédurale, justice distributive, théorie des échanges sociaux, modèle d'engagement au groupe**

## Introduction

Depuis plusieurs années, les études en relations industrielles questionnent la capacité de représentation des syndicats dans un contexte marqué par l'affaiblissement de ses ressorts traditionnels de pouvoir et par la fragilisation du rapport salarié-syndicat (Andolfatto et Labbé, 2000; Camfield, 2011; Rose et Chaison, 2001). Pour plusieurs auteurs, la réponse à de tels défis se trouve dans l'amélioration de la capacité des organisations syndicales à élaborer et soutenir une communauté d'intérêts ainsi que dans le renforcement de l'engagement et du sentiment d'appartenance liant les membres à leur syndicat (Morrow et McElroy,

Chloé Fortin-Bergeron, étudiante au doctorat en administration (option ressources humaines), HEC Montréal, Montréal, Québec (chloe.fortin-bergeron@hec.ca).

Olivier Doucet, professeur agrégé, Service de l'enseignement des ressources humaines, HEC Montréal, Montréal, Québec (olivier.doucet@hec.ca).

Marc-Antonin Hennebert, professeur adjoint, Service de l'enseignement des ressources humaines, HEC Montréal, Montréal, Québec (marc-antonin.hennebert@hec.ca).

*Remerciements* : cette étude s'inscrit dans le programme du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) et a été financée par une subvention interne de HEC Montréal.



2006). Composante essentielle de la participation et de la mobilisation collective, il va s'en dire que l'engagement demeure un élément central dans la dynamique de fonctionnement des syndicats. D'ailleurs, l'engagement syndical, qui réfère 1) au désir de maintenir une relation de loyauté envers le syndicat, 2) à la volonté de déployer temps et énergie pour le syndicat et 3) à l'adhésion aux valeurs du syndicalisme (Gordon *et al.*, 1980), suscite depuis plusieurs décennies l'attention des chercheurs en relations industrielles. Dans le cadre des études portant sur le renouveau syndical, l'intérêt pour ce concept est toutefois revenu à l'avant-scène du fait, notamment, que plusieurs auteurs se sont intéressés aux variables susceptibles de stimuler cette forme d'engagement. Ces études ont principalement permis de démontrer que la satisfaction envers le syndicat ainsi que les perceptions d'instrumentalité<sup>1</sup> (Redman et Snape, 2005; Snape et Chan, 2000; Tan et Aryee, 2002) et de soutien (Fuller et Hester, 2001; Snape et Redman, 2007) étaient parmi les antécédents les plus importants de l'engagement syndical. Cependant, malgré un intérêt renouvelé pour ce concept et ses antécédents, on remarque que très peu de travaux se sont intéressés aux comportements des représentants syndicaux locaux comme variables susceptibles de favoriser l'engagement envers le syndicat (Metochi, 2002; Monnot, Wagner et Beehr, 2011).

Ce constat est des plus surprenants. En effet, plusieurs auteurs soutiennent que le renouveau syndical doit inévitablement passer par un renforcement de la relation qui lie les syndicats à leurs membres et reconnaissent ainsi la position névralgique des représentants syndicaux (Gall et Fiorito, 2012; Hege *et al.*, 2011; Lévesque et Murray, 2010). Choisis parmi les membres du personnel de l'entreprise à laquelle ils appartiennent, ces acteurs occupent une position intermédiaire entre les membres du syndicat local et les instances syndicales auxquelles celui-ci est le plus souvent affilié. Les représentants syndicaux locaux sont ainsi ceux qui interagissent le plus régulièrement avec les membres afin de s'assurer que leurs intérêts soient reconnus et leurs droits respectés. Ce faisant, la légitimité des syndicats passerait principalement par la capacité de ces représentants à agir sur la cohésion du groupe social qu'ils représentent pour promouvoir l'intérêt collectif, ce qui dynamiserait ce mouvement tout en assurant sa pérennité (Hege *et al.*, 2011). Lévesque et Murray (2010) affirment à cet effet que le renforcement de la relation qui unit les syndicats à leurs membres repose notamment sur certaines aptitudes stratégiques des représentants syndicaux soit, entre autres, leur capacité à faire preuve de leadership auprès de leurs membres.

Ceci dit, on ne retrouve que de rares travaux empiriques qui se sont intéressés au leadership des représentants syndicaux (Clark, 1986; Sverke et Sjöberg, 1995), du fait que la grande majorité des études portant sur ces acteurs se sont plutôt concentrées à identifier leurs principales fonctions (p. ex. : gérer les griefs; informer les membres) (Chang, 2005). Quelques recherches se sont toutefois intéressées

au leadership transformationnel chez les représentants syndicaux. Celles-ci ont permis de démontrer l'influence de certains comportements associés à ce type de leadership sur des dimensions spécifiques de l'engagement, soit sur la loyauté et sur le sentiment de responsabilité envers le syndicat (Cregan, Bartram et Stanton, 2009; Kelloway et Barling, 1993; Twigg *et al.*, 2007). Il n'en demeure pas moins que les preuves empiriques du lien direct entre le leadership transformationnel des représentants syndicaux et l'engagement syndical restent à établir; aucune étude n'a encore relié cette forme de leadership au concept global d'engagement syndical.

### Objectif de l'étude

Dans cette perspective, notre étude testera l'influence du leadership transformationnel des représentants syndicaux sur l'engagement syndical des membres et évaluera les rôles modérateurs de la justice distributive et de la justice procédurale du syndicat local sur cette relation. En effet, si les capacités de leadership des représentants syndicaux apparaissent aujourd'hui d'autant plus importantes, certaines caractéristiques du milieu organisationnel dans lequel elles se déploient peuvent venir entraver ou rehausser leur efficacité. Il apparaît d'ailleurs assez difficile de réellement dissocier les actions d'un leader de la situation dans laquelle il évolue (Podsakoff *et al.*, 1990). Pourtant, comme le souligne Johns (2006), les variables contextuelles sont souvent méconnues et sous-estimées dans la littérature scientifique, ce qui peut amener une vision incomplète, voire même faussée des phénomènes comportementaux étudiés.

À cet égard, les travaux de Scandura (1999) suggèrent que la perception de justice représenterait une condition nécessaire à l'efficacité du leadership en milieu de travail. Aussi, les études s'entendent sur le fait que les individus accordent une valeur importante et répondent favorablement aux résultats équitables (justice distributive) et aux procédures justes (justice procédurale) en milieu organisationnel (pour revue : Colquitt *et al.*, 2005). Quoique reconnues comme étant fortement reliées (Nurse et Devonish, 2007), la perception de justice distributive, qui prend racine dans le respect des normes d'équité et d'égalité dans la distribution des résultats, serait conceptuellement distincte du sentiment de contrôle et de la possibilité d'intervenir sur les processus, les deux principales dimensions associées à la perception de justice procédurale (Colquitt, 2001). En ce sens, les individus seraient sensibles à la justice dans les procédures, nonobstant leur perception quant à l'équité dans les résultats (Ambrose, 2002). Les travaux de Alexander *et al.* (1995) et de Kelly (1998) ont fait ressortir qu'une perception de justice organisationnelle déficiente représente une des principales raisons expliquant la propension d'un travailleur à vouloir se syndiquer. Cela dit, le syndicat local représente un milieu organisationnel où les perceptions de justice s'avèrent tout aussi fondamentales (Fuller et Hester, 2001; Johnson et Jarley, 2004; Morrow et

McElroy, 2006). On retrouve d'ailleurs plusieurs études qui se sont intéressées aux effets des perceptions de justice distributive et de justice procédurale au sein de syndicats locaux (Aryee et Chay, 2001; Fryxell et Gordon, 1989; Fuller et Hester, 2001; Morrow et McElroy, 2006). La logique qui se dégage de ces différents travaux est celle suggérant qu'un syndicat local perçu comme offrant un environnement juste, autant sur le plan de la distribution des résultats (justice distributive) que de l'application des procédures (justice procédurale), créera des conditions favorisant l'efficacité du leadership des représentants syndicaux. Ce faisant, ces deux formes de justice apparaissent comme des modérateurs potentiels importants dans la relation entre le leadership transformationnel des représentants syndicaux et l'engagement des membres.

En somme, cette recherche souhaite contribuer au champ d'études consacré au leadership transformationnel ainsi qu'à l'engagement et à la justice en milieu syndical; l'originalité de ce projet réside dans la mobilisation croisée de littératures relevant à la fois du domaine du comportement organisationnel et des relations industrielles. En s'appuyant sur la théorie des échanges sociaux et sur le modèle d'engagement au groupe, nos travaux cherchent spécifiquement à mieux comprendre les effets des comportements de leadership des représentants syndicaux dans la dynamique de l'engagement syndical, tout en tentant d'identifier certaines conditions favorables à cette relation. De cette façon, nous souhaitons mettre en lumière des pistes d'action au niveau local permettant aux syndicats de venir supporter le leadership de leurs représentants syndicaux dans une démarche voulant favoriser l'engagement des membres.

Les sections suivantes seront donc consacrées à l'exposition du cadre conceptuel et des hypothèses de recherche, pour ensuite présenter et discuter les résultats de nos analyses en régression multiple.

## **Le leadership transformationnel et l'engagement syndical**

Malgré le fait que l'étude du leadership recèle une multitude de théories, celle du leadership transformationnel demeure sans l'ombre d'un doute la plus utilisée (Yammarino *et al.*, 2005). Au cours des années, on a vu un nombre important d'études s'intéresser aux effets de ce type de leadership dans différents milieux organisationnels (Bass et Riggio, 2006), dont le milieu syndical (Cregan, Bartram et Stanton, 2009; Fullagar *et al.*, 1994; Fullagar *et al.*, 1992; Kelloway et Barling, 1993; Metochi, 2002; Twigg *et al.*, 2007). Essentiellement, les leaders transformationnels se distinguent par leur capacité à « *elevates the follower's level of maturity, ideals, and concerns for the well-being of others, the organization, and society* » (Bass et Bass, 2008 : 619). En d'autres termes, ces leaders sont reconnus pour leur capacité à accroître la conscience collective au sein d'un groupe et à supporter l'atteinte des objectifs collectifs (García-Morales *et al.*, 2012).

On associe généralement quatre dimensions comportementales au leadership transformationnel, soit « l'influence idéalisée », la « motivation inspirationnelle », la « stimulation intellectuelle » et la « considération individuelle » (Bass et Bass, 2008). Un leader d'influence idéalisée est reconnu pour son charisme et sa volonté hors du commun, ce qui lui vaut l'admiration, le respect et la confiance de ses subordonnés (Bass et Riggio, 2006). La motivation inspirationnelle est la faculté du leader à donner des défis et du sens dans le travail de ses subordonnés, ce qui suscite l'esprit d'équipe mais surtout motive les subordonnés à se dépasser dans l'intérêt de la mission organisationnelle (Bass et Bass, 2008). La stimulation intellectuelle chez un leader fait référence à sa capacité à inciter ses subordonnés à remettre en question leurs façons de faire, ce qui favorise l'implication et l'autodétermination (Bass et Riggio, 2006). Enfin, la dimension de considération individuelle fait référence à la capacité d'un leader à porter une attention particulière aux intérêts et aux besoins de chacun de ses subordonnés (Doucet *et al.*, 2008).

Plus spécifiquement, l'influence du leadership transformationnel des représentants syndicaux sur l'engagement des membres envers leur syndicat local résiderait dans l'argument traditionnel selon lequel ce type de leader développerait avec ses membres une relation d'échange réciproque. Élaborée par Blau (1964), la théorie des échanges sociaux suggère que toute relation d'échange peut être envisagée selon deux principes : économique ou social. Contrairement à l'échange économique où les termes du bénéfice attendu en retour sont explicites et déterminés dans le temps, l'échange social est basé sur l'implicite et la confiance interpersonnelle (Blau, 1964). Ainsi, lorsqu'un individu (ex. un représentant syndical) pose un geste volontaire qui a des conséquences positives pour un autre individu (ex. un membre), il engendre un sentiment de dette morale chez ce dernier. Afin de se départir de cette obligation, cette personne retournera un bénéfice pour le moins équivalent à l'initiateur de l'échange. Si les deux acteurs valorisent ce qu'ils reçoivent, le cycle d'échange se poursuivra et favorisera le développement d'un lien de confiance. À cet effet, plusieurs travaux, dont une étude portant sur les représentants syndicaux (Twigg *et al.*, 2007), se sont inspirés de cette théorie des échanges sociaux pour expliquer les effets du leadership transformationnel (Doucet *et al.*, 2008; Jia *et al.*, 2007; Lo *et al.*, 2010). Ces travaux font notamment valoir que ce type de leadership favorise des échanges de nature sociale en raison des composantes affectives qu'il mobilise. Ainsi, sur la base de la théorie des échanges sociaux, les comportements transformationnels de leadership adoptés par les représentants syndicaux, soit par exemple la considération individuelle, seront susceptibles d'engendrer un sentiment de dette morale chez les membres. Ce sentiment d'obligation aura pour effet d'accentuer l'engagement de ceux-ci envers leur syndicat local.

Par ailleurs, le leader transformationnel est reconnu comme le type de leader par excellence pour créer une forte cohésion de groupe, du fait qu'il représente en quelque sorte le symbole qui unifie les membres (Cregan, Bartram et Stanton, 2009). Suivant cette logique, les qualités charismatiques des représentants syndicaux « transformationnels » amèneront ces derniers à donner un sens clair et attrayant à la mission syndicale, ce qui encouragera la loyauté des membres en développant chez eux un sentiment de fierté et d'identification envers leur syndicat local (Cregan, Bartram et Stanton, 2009; Fullagar *et al.*, 1994). Du fait que les individus ont tendance à s'investir davantage dans le bon fonctionnement et dans la réussite d'une organisation à laquelle ils s'identifient, les représentants syndicaux faisant preuve de leadership transformationnel seront également susceptibles de renforcer le sentiment de responsabilisation des membres envers leur syndicat local (Kelloway et Barling, 1993). Par ailleurs, ces représentants inciteront les membres à être plus actifs au sein de leur syndicat local, et ce, en donnant un sens et une direction à l'effort collectif. En effet, un individu qui perçoit l'utilité de ses actions et qui s'identifie comme membre à part entière d'un groupe aura tendance à travailler activement à la réussite de ce groupe (Paquet et Bergeron, 1996) et particulièrement dans une situation où son appartenance au collectif est remise en doute ou menacée (Ellemers *et al.*, 2004). Dès lors, l'individu en question détiendra des forces motivationnelles qui l'amèneront à fournir des énergies supplémentaires au service de son syndicat local, soit la dimension plus militante de l'engagement syndical (Cregan, Bartram et Stanton, 2009). Ce raisonnement nous amène donc à formuler notre première hypothèse selon laquelle :

H1 : La perception des membres du leadership transformationnel de leurs représentants syndicaux sera positivement reliée à leur engagement envers leur syndicat local.

## **Le rôle modérateur de la justice syndicale**

Le modèle d'engagement au groupe de Tyler et Blader (1989, 2003, 2005) s'avère particulièrement pertinent pour expliquer le rôle modérateur de la justice offerte par le syndicat local. S'inspirant du modèle relationnel de la valeur du groupe, ce modèle soutient que c'est dans sa valeur symbolique que la justice organisationnelle peut entraîner des réactions positives chez un individu et renforcer son sentiment d'appartenance au collectif (Blader et Tyler, 2005; Lind et Tyler, 1988; Tyler et Blader, 2003; Tyler *et al.*, 1996). Ainsi, selon cette perspective, les perceptions de justice distributive et procédurale représenteraient des sources d'information permettant à un individu de juger de son niveau d'appartenance ainsi que de son statut au sein d'un collectif (Ambrose, 2002). Suivant cette logique, on peut légitimement envisager qu'un membre

qui considère être traité de façon juste sur les plans distributif et procédural aura tendance à entretenir un sentiment de fierté envers son organisation syndicale et se sentira valorisé au sein de celle-ci (Tyler *et al.*, 1996). De cette façon, le niveau d'attachement d'un membre serait étroitement relié à son évaluation du niveau de justice au sein de son syndicat et à son statut au sein de celui-ci.

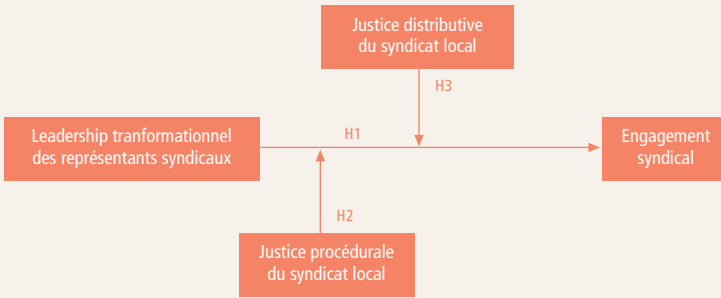
Selon les prémisses de ce modèle, la justice agirait sur des mécanismes d'identification qui sont similaires à ceux du leadership transformationnel, et ce, en valorisant à la fois le groupe et chacun des membres de ce groupe. En effet, le leadership des représentants syndicaux peut, tout comme la perception de justice, représenter une source d'information modulant le sentiment d'appartenance au collectif. De cette façon, les représentants syndicaux seraient moins efficaces lorsque le syndicat local est perçu comme offrant un environnement où les justices de type distributif et procédural sont déficientes. En support à cet argumentaire, Erdogan et Bauer (2010) ont démontré que la perception de justice assurait un certain niveau de qualité dans la relation d'échange entre le leader et les membres du groupe, ce qui, selon Scandura (1999), rendrait les qualités de leadership de ce représentant plus efficace. Ce raisonnement nous amène à appréhender la justice distributive et la justice procédurale du syndicat local comme des conditions facilitantes dans la relation entre le leadership des représentants syndicaux et l'engagement des membres. Autrement dit, ces formes de justice viendront renforcer l'influence du leadership transformationnel des représentants syndicaux sur l'engagement des membres envers leur syndicat local. À l'inverse, nous croyons que même si les représentants syndicaux font preuve de leadership transformationnel, le fait que le syndicat local ne soit pas perçu comme un milieu « juste » amènera les membres à évaluer moins favorablement leur niveau d'engagement. Ceci nous mène donc à notre deuxième et troisième hypothèse de recherche :

H2 : La justice procédurale du syndicat local modère la relation entre la perception du leadership transformationnel des représentants syndicaux et l'engagement syndical des membres. Plus spécifiquement, cette relation sera plus forte lorsque la perception de justice procédurale est élevée.

H3 : La justice distributive du syndicat local modère la relation entre la perception du leadership transformationnel des représentants syndicaux et l'engagement syndical des membres. Plus spécifiquement, cette relation sera plus forte lorsque la perception de justice distributive est élevée.

Le modèle théorique développé dans le cadre de cette étude est présenté à la figure 1 et illustre les trois hypothèses présentées dans les deux sections précédentes.

**FIGURE 1**  
**Modèle théorique**



## Méthodologie

### Contexte et structure du syndicat local

Cette recherche a été effectuée en avril 2011 auprès de l'ensemble des employés syndiqués d'une entreprise québécoise du secteur de l'aérospatial. Au moment de la collecte des données, une nouvelle convention collective d'une durée de trois ans venait d'entrer en vigueur. Cette négociation s'était conclue notamment par des gains syndicaux importants concernant les horaires de travail. L'unité syndicale sondée détient une structure bien définie qui est classique pour le secteur d'activité dans lequel elle œuvre. À la tête de cette structure, on retrouve l'exécutif syndical qui compte, avec le président, une dizaine de délégués d'usine et de responsables de dossiers spécifiques (ex. : responsable santé et sécurité). Chaque délégué d'usine est assigné à une zone particulière où on retrouve également plusieurs délégués d'atelier.

### Procédure et échantillon

Un questionnaire format papier composé de 75 items<sup>2</sup> a été distribué à chacun des 2 300 employés syndiqués. Tous les membres ont reçu durant leurs heures de travail une enveloppe contenant le questionnaire accompagné d'une lettre du syndicat encourageant la participation à la recherche ainsi qu'une lettre des chercheurs principaux assurant la confidentialité et l'anonymat des répondants. Au total, 834 questionnaires ont été recueillis et jugés admissibles pour un taux de réponse de 36,3 %. L'échantillon final est composé de 95 % d'hommes et 5 % de femmes. Leur ancienneté moyenne est de 22 ans et 77,8 % des répondants se situent dans la tranche d'âge 41-60 ans (41-50 ans : 36,7 %; 51-60 ans : 41,1 %). Les données sociodémographiques fournies par le syndicat local nous ont permis d'établir que les caractéristiques de notre échantillon sont représentatives de l'ensemble des membres de l'unité syndicale sondée.

## Mesures

Tous les énoncés de mesure qui suivent ont été évalués au niveau individuel à l'aide d'échelles de type Likert à sept points (1 = entièrement en désaccord, 7 = entièrement en accord)<sup>3</sup> validées. Le *leadership transformationnel* a été mesuré à l'aide de 12 énoncés tirés des travaux de Podsakoff *et al.* (1990). Des exemples d'énoncés sont : « Le représentant de mon syndicat local montre l'exemple plutôt que de me dicter ce qu'il faut faire » et « Le représentant de mon syndicat local s'assure que mes intérêts sont respectés » ( $\alpha = ,96$ ). Pour évaluer cette variable, les répondants devaient se rapporter à la définition suivante : « Le représentant du syndicat local est la personne avec qui vous interagissez le plus souvent ». Ceci implique donc que les répondants pouvaient se référer autant à un membre de l'exécutif qu'à un délégué d'usine ou d'atelier, dépendamment de la personne avec laquelle ils interagissaient le plus souvent.

L'outil de mesure utilisé pour la justice distributive et procédurale du syndicat local provient de l'échelle validée par Colquitt (2001). Pour s'adapter au contexte syndical, la *justice distributive* (quatre énoncés) a été évaluée en faisant référence au contenu de la dernière convention collective : « Votre rémunération est-elle équitable compte tenu de vos efforts au travail? » et « Votre salaire est-il le reflet de votre contribution à votre entreprise » ( $\alpha = ,92$ ). La *justice procédurale* (quatre énoncés) renvoie aux décisions prises par le syndicat local, soit par exemple : « Avant de prendre une décision, le syndicat local s'assure-t-il d'entendre les préoccupations des membres? » et « Avez-vous la possibilité d'exprimer votre désaccord par rapport aux décisions prises par le syndicat local? » ( $\alpha = ,92$ ). Enfin, *l'engagement syndical* (11 énoncés) a été mesuré à l'aide de l'échelle raccourcie de Gordon *et al.* (1980) qui est fréquemment utilisée, soit l'échelle de Kelloway *et al.* (1992). Des exemples d'énoncés sont : « J'éprouve un sentiment de fierté à faire partie de ce syndicat local »; « Je parle de mon syndicat local à mes amis(es) comme d'une bonne organisation » et « Je suis disposé à investir beaucoup de temps pour m'assurer de la réussite des projets de mon syndicat local » ( $\alpha = ,90$ ). L'*ancienneté*, le *sexe*, l'*âge* ainsi que la *scolarité* des répondants ont été utilisés comme variables de contrôle étant donné qu'il s'agit de variables pertinentes dans les études en milieu syndical. En effet, un certain nombre de travaux empiriques ont démontré que ces variables pouvaient exercer une influence en matière d'engagement syndical (Catano *et al.*, 2001; Cregan, Bartram et Stanton, 2009; Johnson et Jarley, 2004; Metochi, 2002; Twigg *et al.*, 2007). Par exemple, les hommes détenant un certain nombre d'années d'ancienneté auraient tendance à entretenir une attitude plus positive envers leur syndicat (Cregan, Bartram et Stanton, 2009).



## Analyses

Afin de s'assurer de la validité de construit et de la validité discriminante des variables étudiées, nous avons tout d'abord procédé à une analyse factorielle confirmatoire suivant la procédure d'estimation par maximum de vraisemblance. Ensuite, une analyse de régression multiple a été réalisée afin de comparer les effets respectifs de chaque variable à l'étude. Préalablement à ces analyses, la variable indépendante (leadership) ainsi que les variables modératrices (justice distributive et procédurale) ont été centrées sur leur moyenne respective. Les termes d'interaction ont été créés par la multiplication des variables centrées, et ce, conformément aux recommandations de Cohen *et al.* (2003) pour le test de l'effet d'interaction.

## Résultats

L'analyse factorielle confirmatoire nous a permis de vérifier si les indicateurs utilisés mesurent de façon précise nos variables, tout en étant bien distincts. Nous avons tout d'abord testé le modèle théorique à quatre facteurs (i.e., leadership, justice procédurale, justice distributive et engagement). Afin de bien représenter les dimensions théoriques du leadership transformationnel et de l'engagement syndical, ces deux construits ont été modélisés par des facteurs de second ordre. Ce modèle présente un bon ajustement aux données ( $\chi^2 = 1203,16$ ,  $df = 451$ ,  $CFI = ,97$ ,  $GFI = ,92$ ,  $TLI = ,96$ ,  $RMSEA = ,05$ ). Afin de s'assurer que les répondants ont bien su distinguer les deux formes de justice dans leur évaluation, nous avons ensuite comparé ce premier modèle à un modèle alternatif à trois facteurs ( $\Delta\chi^2(3) = 1562,77$ ,  $p < 0,001$ ) qui jumèle la justice procédurale et la justice distributive en un seul construit. Nous avons également comparé le modèle théorique à un modèle à un facteur ( $\Delta\chi^2(6) = 2880,69$ ,  $p < 0,001$ ). Nos résultats confirment que le modèle théorique à quatre facteurs est significativement supérieur aux modèles alternatifs et affiche le meilleur ajustement aux données.

Basés sur les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire, nous avons construit les variables en calculant la moyenne des items définissant chaque facteur. Le tableau 1 indique les statistiques descriptives ainsi que les corrélations bivariées concernant les variables du modèle. Les coefficients de fiabilité sont présentés sur la diagonale. L'analyse de cohérence interne est dès plus satisfaisante, considérant que toutes les variables présentent un indice de fiabilité bien au-dessus du minimum généralement accepté de 0,7, plusieurs coefficients se situant même autour de 0,9. Dans l'ensemble, on remarque que parmi les variables de contrôle, seule la variable de scolarité est liée à l'engagement syndical; il existerait donc une relation négative entre ces deux variables. Par ailleurs, on constate que le leadership transformationnel chez les représen-

TABLEAU 1

## Statistiques descriptives et corrélations bivariées entre les variables

| Variable                        | Moyenne | Écart-type | 1     | 2     | 3      | 4      | 5     | 6     | 7     | 8     |
|---------------------------------|---------|------------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|
| 1. Sexe <sup>a</sup>            | -       | -          |       |       |        |        |       |       |       |       |
| 2. Âge                          | -       | ,91        | -,06  |       |        |        |       |       |       |       |
| 3. Scolarité                    | -       | ,56        | ,05   | -,09* |        |        |       |       |       |       |
| 4. Ancienneté <sup>b</sup>      | 21,6    | 10,19      | -,11* | ,75** | -,14** |        |       |       |       |       |
| 5. Leadership transformationnel | 4,4     | 1,33       | -,04  | ,03   | -,10** | ,02    | (,96) |       |       |       |
| 6. Justice procédurale          | 4,6     | 1,30       | -,02  | ,03   | -,11** | ,01    | ,66** | (,86) |       |       |
| 7. Justice distributive         | 5,5     | 1,36       | ,00   | -,05  | -,10** | -,12** | ,40** | ,43** | (,92) |       |
| 8. Engagement syndical          | 4,5     | 1,13       | ,00   | ,03   | -,09*  | ,01    | ,60** | ,63** | ,32** | (,90) |

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; les coefficients de fiabilité sont présentés sur la diagonale;

<sup>a</sup> sexe codé 0 = femme et 1 = homme; <sup>b</sup> ancienneté en années.

tants syndicaux ainsi que les variables de justice syndicale sont significativement liées à l'engagement syndical.

Le tableau 2 présente les résultats des analyses de régression multiple. Encore une fois, sur les quatre variables sociodémographiques contrôlées dans le premier bloc, seule la scolarité est associée significativement à l'engagement syndical ( $\beta = -0,087$ ;  $p \leq 0,05$  – Bloc 1). Cette relation devient toutefois non significative

TABLEAU 2

## Analyse de régression pour l'engagement syndical

|                                       |                                    | Ordre d'entrée des variables pour l'analyse de régression |          |         |
|---------------------------------------|------------------------------------|---|----------|---------|
|                                       |                                    | Bloc 1  | Bloc 2   | Bloc 3  |
|                                       |                                    | $\beta$   | $\beta$  | $\beta$ |
| <b>BLOC 1</b><br>CONTRÔLE             | Sexe                               | 0,03  | 0,03     | 0,03    |
|                                       | Âge                                | 0,11  | 0,04     | 0,03    |
|                                       | Scolarité                          | -0,89*  | -0,09    | -0,002  |
|                                       | Ancienneté                         | -0,08   | -0,02    | -0,01   |
| <b>BLOC 2</b><br>EFFET PRINCIPAL      | Leadership transformationnel (Tfl) |   | 0,34***  | 0,36*** |
|                                       | Justice distributive (Jd)          |   | -0,002   | -0,01   |
|                                       | Justice procédurale (Jp)           |   | 0,39***  | 0,41*** |
| <b>BLOC 3</b><br>EFFETS D'INTERACTION | Tfl x Jp                           |   |          | 0,10**  |
|                                       | Tfl x Jd                           |   |          | -0,01   |
|                                       | F                                  | 2,38  | 83,07*** | 66,9*** |
|                                       | R <sup>2</sup>                     | 0,01  | 0,44     | 0,45    |
|                                       | $\Delta R^2$                       |   | 0,43     | 0,01    |

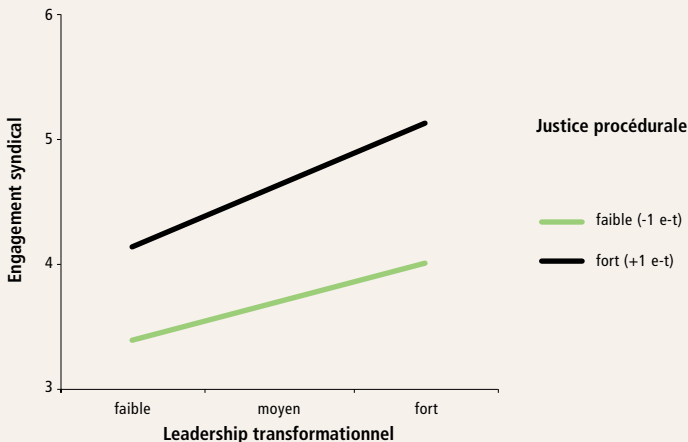
\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

lorsque les variables de leadership et de justice sont entrées dans le deuxième bloc. À cet effet, on observe que le leadership transformationnel du représentant syndical est positivement et significativement relié à l'engagement des membres envers le syndicat local ( $\beta = 0,34$ ;  $p < 0,001$  – Bloc 2) et que cette relation demeure positive avec l'ajout des variables d'interaction dans le troisième bloc. Notre première hypothèse concernant le lien entre la perception de leadership transformationnel chez les représentants syndicaux et l'engagement syndical est donc confirmée.

En dernier lieu, on note dans le troisième bloc que sur les deux modérations testées, seul l'effet d'interaction entre la justice procédurale et le leadership transformationnel est significatif ( $\beta = 0,10$ ;  $p < 0,01$  – Bloc 3). Suivant les recommandations de Cohen *et al.* (2003), nous avons illustré dans la figure 2 la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement syndical à un niveau élevé de justice procédurale (+1 écart-type) et à un niveau faible (-1 écart-type). Tel que l'indique la droite de haut dans cette figure, la relation positive entre le leadership transformationnel des représentants syndicaux et l'engagement syndical est plus forte lorsque la perception de justice procédurale du syndicat local est élevée. Inversement, cette même relation, illustrée par la droite du bas, est plus faible lorsque la justice procédurale du syndicat local est évaluée faiblement. Notre deuxième hypothèse concernant l'effet modérateur de la justice procédurale est donc confirmée. Finalement, l'hypothèse 3, qui postulait un effet modérateur de la justice distributive du syndicat local dans la relation entre le leadership et l'engagement syndical est infirmée puisque l'effet d'interaction n'a pas atteint le seuil de significativité ( $\beta = -,01$ ;  $p > 0,05$  – Bloc 3).

FIGURE 2

Représentation de la relation entre le leadership transformationnel des représentants syndicaux et l'engagement syndical pour un niveau élevé et faible de justice procédurale



## Discussion

La présente recherche montre un lien positif entre le leadership transformationnel des représentants syndicaux et l'engagement syndical. Elle souligne également que la justice procédurale du syndicat local peut venir rehausser la relation entre ces deux variables. De ces résultats émergent différentes implications théoriques et pratiques.

En premier lieu, cette étude contribue à l'identification des principaux ressorts de l'engagement syndical en mettant en lumière les effets du leadership des représentants syndicaux. Nos résultats appuient en effet la logique selon laquelle le leader transformationnel créerait une relation d'échange de nature affective avec ses membres, ce qui mènerait ces derniers à s'identifier davantage à la mission et aux valeurs du syndicat (Twigg *et al.*, 2007). Nos résultats viennent ainsi confirmer certains effets positifs associés au leadership transformationnel, ce qui peut apparaître particulièrement intéressant pour les organisations syndicales confrontées aux défis du renforcement de leurs relations avec leurs membres (Morrow et McElroy, 2006). En effet, nos résultats tendent à réaffirmer l'idée selon laquelle le renforcement du lien syndical pourrait notamment passer par le développement de certaines aptitudes de leadership de la part des représentants syndicaux (Lévesque et Murray, 2010). Toutefois, contrairement aux gestionnaires, les représentants syndicaux sont souvent des employés qui, après avoir été élus, doivent occuper des fonctions très différentes de celles pour lesquelles ils ont été formés dans le passé. L'instauration de programmes de formation cherchant à développer les compétences de leadership et à sensibiliser les représentants à l'influence de leurs comportements apparaît donc comme un élément clé pour les organisations syndicales soucieuses de renforcer leur cohésion interne. Il a d'ailleurs été démontré que la formation en matière de leadership transformationnel tend à engendrer des résultats positifs au niveau organisationnel (Brown et May, 2012; Kirkbride, 2006).

Une autre contribution importante de cette recherche se situe dans l'identification d'un facteur organisationnel ayant pour effet de rehausser les efforts de leadership des représentants syndicaux sur l'engagement. En effet, malgré le fait que les effets de la justice organisationnelle soient relativement bien documentés (Colquitt *et al.*, 2005; Colquitt *et al.*, 2001), le rôle de la justice syndicale a été jusqu'à maintenant peu exploré. Nos analyses montrent que la justice syndicale de type procédural renforce significativement l'influence du leadership transformationnel des représentants syndicaux sur l'engagement des membres. Selon le modèle d'engagement au groupe, l'effet modérateur de la justice procédurale s'expliquerait notamment par le fait qu'elle symbolise la reconnaissance et l'acceptation au sein d'un groupe (Tyler et Blader, 2003). Ainsi, dans un contexte où le syndicat local valorise la justice procédurale, le style transformationnel de

leadership chez les représentants syndicaux aurait des effets attitudeux beaucoup plus importants chez les membres. Par le fait même, ce phénomène rejoint les écrits de quelques auteurs selon lesquels la perception de justice procédurale assurerait un certain niveau de qualité dans la relation d'échange entre le leader et ses membres (Erdogan et Bauer, 2010; Scandura, 1999).

Enfin, la présente étude ne nous permet pas de venir supporter le rôle modérateur de la justice distributive dans la relation entre le leadership et l'engagement syndical. Ainsi, contrairement à la justice procédurale, la justice distributive ne représenterait pas une condition rehaussant les efforts de leadership en matière d'engagement en milieu syndiqué. Ce constat a tout de même des implications conceptuelles importantes, en ce sens où il vient supporter une perspective de plus en plus documentée dans la littérature sur l'engagement syndical. En effet, plusieurs travaux ont permis de démontrer que, lorsqu'il est question du traitement offert par le syndicat local, les individus seraient plus sensibles aux variables de nature sociale, par exemple, la perception d'être soutenu et valorisé par son syndicat, qu'aux variables économiques (Bamberger *et al.*, 1999; Fuller et Hester, 2001; Snape et Redman, 2007). Ce constat viendrait donc expliquer pourquoi la perception de justice procédurale du syndicat local, qui réfère au statut social, au respect et à la capacité des membres à se faire entendre (Colquitt, 2001), influencerait de façon beaucoup plus déterminante la qualité de la relation d'échange représentant-membre et, par le fait même, l'efficacité du style de leadership des représentants syndicaux.

La non-confirmation du rôle modérateur de la justice distributive peut aussi s'expliquer par certaines caractéristiques de notre terrain de recherche. Soulignons notamment que le secteur d'activité dans lequel œuvre l'entreprise sondée est reconnu comme offrant des salaires avantageux, ce qui pourrait expliquer nos résultats concernant l'influence non significative de la justice distributive du syndicat local dans la relation entre le leadership et l'engagement syndical. En effet, on peut légitimement envisager que dans un secteur où les questions salariales sont prépondérantes, par exemple dans les secteurs de la vente et des services, la justice distributive risque d'avoir une influence beaucoup plus marquée dans la relation syndicat-membres.

Finalement, ces derniers constats apportent certaines pistes d'action pour les organisations syndicales qui souhaitent supporter leurs représentants dans une démarche favorisant l'engagement et l'implication syndicale. En effet, le rôle modérateur de la justice procédurale souligne l'importance de s'intéresser aux pratiques syndicales à l'échelle locale et aux modes de fonctionnement des syndicats locaux qui peuvent favoriser la perception de cette forme de justice. En ce sens, notre étude renforce les conclusions d'autres recherches (Morrow et McElroy, 2006) ayant insisté sur l'importance pour les syndicats locaux de

construire un modèle de représentation qui valorise davantage le renforcement des réseaux de communication locaux et nationaux et la capacité individuelle des membres à se faire entendre.

## Conclusion

Le principal apport de cette recherche est d'avoir permis de démontrer le rôle que peuvent respectivement jouer les représentants syndicaux et la justice syndicale dans la dynamique d'engagement syndical. Par le fait même, nos résultats viennent supporter l'idée selon laquelle les qualités transformationnelles de leadership seraient tout aussi favorables en milieu syndical puisqu'elles facilitent la création et le développement d'une forte relation d'échange avec les membres.

Cette étude comporte toutefois certaines limites. D'une part, mentionnons que les répondants de notre échantillon proviennent d'une seule organisation, ce qui ne nous permet pas de généraliser nos résultats à d'autres contextes organisationnels. En effet, si notre échantillon nous assure une bonne validité interne, les spécificités du milieu organisationnel étudié tendent à diminuer la validité externe de nos résultats. Ce faisant, des études similaires dans d'autres environnements organisationnels et sectoriels seraient souhaitables afin de permettre une meilleure généralisation de nos données.

Qui plus est, dans la mesure où nous avons utilisé un devis transversal, il nous est impossible de véritablement confirmer les causalités supposées dans nos arguments théoriques. Une étude longitudinale permettrait de pallier cette limite. Elle permettrait également d'évaluer l'influence dynamique des qualités transformationnelles de leadership des représentants et de la justice syndicale sur l'engagement envers le syndicat local. En effet, on peut penser qu'en période de négociation collective, où les rapports entre les représentants syndicaux et les membres sont plus fréquents, les membres seront beaucoup plus sensibles aux qualités de leadership des représentants, ce qui jouera davantage sur leur degré d'engagement. Enfin, soulignons que le fait que les variables aient toutes été évaluées en fonction de la perception des répondants peut causer un biais de variance commune.

Ceci nous amène aux avenues de recherche que suggèrent nos résultats. Du fait que notre étude se limite aux effets attitudeux des qualités transformationnelles chez un représentant syndical, il serait intéressant d'examiner également les effets comportementaux chez les membres. Plus particulièrement, des chercheurs se sont récemment intéressés aux comportements de citoyenneté syndicale (Aryee et Chay, 2001; Snape et Redman, 2007; Snape et Redman, 2004; Tan et Aryee, 2002; Twigg *et al.*, 2007), un concept qui partage plusieurs caractéristiques avec le concept de citoyenneté organisationnelle fortement documenté dans la littérature managériale. Des recherches ultérieures pourraient analyser le

rôle des qualités transformationnelles sur l'adoption de ces comportements discrétionnaires positifs qui vont au-delà du devoir et des tâches prescrites par l'adhésion syndicale. À cet effet, Aryee et Chay (2001) ont démontré que la justice syndicale avait un impact positif et significatif sur l'adoption de tels comportements extra-rôle, ce qui nous laisse croire qu'elle pourrait encore ici être envisagée comme une condition facilitante.

Aussi, l'identification de la justice procédurale du syndicat local comme une variable contextuelle venant supporter les efforts de leadership au niveau local encourage, selon nous, à de plus amples explorations. En effet, d'autres conditions facilitantes mériteraient d'être envisagées, soit par exemple le soutien syndical et la confiance envers le syndicat local. Par ailleurs, il serait intéressant d'examiner « l'effet compensatoire » potentiel que pourrait avoir cette forme de justice dans un contexte où le leadership est déficient. Par exemple, Sora *et al.* (2010) ont démontré que la justice pouvait diminuer certains effets négatifs du stress en milieu de travail. Cela dit, il serait intéressant d'envisager la justice procédurale comme un élément contextuel venant « atténuer » les effets potentiellement négatifs des comportements de type laissez-faire chez un représentant syndical.

## Notes

- 1 Newton et Shore (1992 : 279) définissent ainsi l'instrumentalité du syndicat : « *Union instrumentality represents a calculative or utilitarian relationship with unions and is based on a cognitive assessment of the costs and benefits associated with union representation* ».
- 2 D'autres variables ont été évaluées dans le cadre d'un autre projet de recherche. Le questionnaire prenait environ 20 minutes à compléter.
- 3 La version intégrale des échelles utilisées dans le cadre de cette recherche est disponible auprès du premier auteur.

## Bibliographie

- Alexander, Sheldon, Robert R. Sinclair et Lois E. Tetrick. 1995. « The Role of Organizational Justice in Defining and Maintaining the Employment Relationship ». *Changing Employment Relations : Behavioral and Social Perspectives*. L.E. Tetrick et J. Barling, dir. Washington, DC : American Psychological Association, 61-89.
- Ambrose, Maureen L. 2002. « Contemporary Justice Research : A New Look at Familiar Questions ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89 (1), 803-812.
- Andolfatto, Dominique et Dominique Labbé. 2000. *Sociologie des syndicats*. Paris : La Découverte.
- Aryee, Samuel et Yue Wah Chay. 2001. « Workplace Justice, Citizenship Behavior, and Turnover Intentions in a Union Context : Examining the Mediating Role of Perceived Union Support and Union Instrumentality ». *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 154-160.

- Bamberger, Peter A., Avraham N. Kluger et Ronena Suchard. 1999. « The Antecedents and Consequences of Union Commitment : A Meta-Analysis ». *Academy of Management Journal*, 42 (3), 304-318.
- Bass, Bernard M. et Ronald E. Riggio. 2006. *Transformational Leadership*. Mahwah, N.J. : Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, Bernard M. et Ruth Bass. 2008. *The Bass Handbook of Leadership : Theory, Research, and Managerial Applications*. New York : The Free Press.
- Blader, Steven L. et Tom R. Tyler. 2005. « How Can Theories of Organizational Justice Explain the Effects of Fairness? ». *Handbook of Organizational Justice*. J.A. Colquitt et J. Greenberg, dir. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 301-354.
- Blau, Peter Michael. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York : J. Wiley.
- Brown, William et Douglas May. 2012. « Organizational Change and Development : The Efficacy of Transformational Leadership Training ». *Journal of Management Development*, 31 (6), 520-536.
- Camfield, David. 2011. *Canadian Labour in Crisis : Reinventing the Workers' Movement*. Halifax : Fernwood.
- Catano, Victor M., Morgan Pond et E. Kevin Kelloway. 2001. « Exploring Commitment and Leadership in Volunteer Organizations ». *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (6), 256-263.
- Chang, Tracy F.H. 2005. « Local Union Leaders' Conception and Ideology of Stewards' Roles ». *Labor Studies Journal*, 30 (3), 49-71.
- Clark, Paul F. 1986. *Union Member Attitudes toward the Grievance Procedure : Measurement, Correlates, and Relationship to Union Commitment*. Pittsburgh: University of Pittsburgh.
- Cohen, Jacob, Patricia Cohen, Stephen G. Aiken West et S. Leona. 2003. *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. Mahwah, N.J. : Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, Jason A. 2001. « On the Dimensionality of Organizational Justice : A Construct Validation of a Measure ». *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-390.
- Colquitt, Jason A., Jerald Greenberg et C.P. Zapata-Phelan. 2005. « What Is Organizational Justice? A Historical Overview ». *Handbook of Organizational Justice*. J.A. Colquitt et J. Greenberg, dir. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 3-58.
- Colquitt, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O.L.H. Porter et K. Yee Ng. 2001. « Justice at the Millenium : A Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research ». *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.
- Cregan, Christina, Timothy Bartram et Pauline Stanton. 2009. « Union Organizing as a Mobilizing Strategy : The Impact of Social Identity and Transformational Leadership on the Collectivism of Union Members ». *British Journal of Industrial Relations*, 47 (4), 701-722.
- Doucet, Olivier, Gilles Simard et Michel Tremblay. 2008. « L'effet médiateur du soutien et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 63 (4), 625-769.
- Ellemers, Naomi, Dick de Gilder et S. Alexander Haslam. 2004. « Motivating Individuals and Groups at Work : A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance ». *The Academy of Management Review*, 459-478.



- Erdogan, Berrin et Talya N. Bauer. 2010. « Differentiated Leader-member Exchanges : The Buffering Role of Justice Climate ». *Journal of Applied Psychology*, 95 (6), 1104-1120.
- Fryxell, Gerald. E. et Mickeal E. Gordon. 1989. « Workplace Justice and Job Satisfaction as Predictors of Satisfaction with Union and Management ». *Academy of Management Journal*, 32 (4), 851-866.
- Fullagar, Clive, Don McCoy et Carla Shull. 1992. « The Socialization of Union Loyalty ». *Journal of Organizational Behavior*, 13 (1), 13-26.
- Fullagar, Clive, Paul Clark, Daniel G. Gallagher et Michael E. Gordon. 1994. « A Model of the Antecedents of Early Union Commitment : The Role of Socialization Experiences and Steward Characteristics ». *Journal of Organizational Behavior*, 15 (6), 517-533.
- Fuller, Jerry Brian Jr. et Kim Hester. 2001. « A closer look at the relationship between justice perceptions and union participation ». *Journal of Applied Psychology*, 86 (6), 1096-1105.
- Gall, Gregor et Jack Fiorito. 2012. « Union Commitment and Activism in Britain and the United States : Searching for Synthesis and Synergy for Renewal ». *British Journal of Industrial Relations*, 50 (2), 189-213.
- García-Morales, Víctor J., Maria Magdalena Jiménez-Barrionuevo et Leopoldo Gutiérrez-Gutiérrez. 2012. « Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation ». *Journal of Business Research*, 65 (7), 1040-1050.
- Gordon, Michael E., John W. Philpot, Robert E. Burt, Cynthia A. Thompson et William E. Spiller. 1980. « Commitment to the Union : Development of a Measure and an Examination of its Correlates ». *Journal of Applied Psychology*, 65 (4), 479-499.
- Hege, Adelheid, Christian Lévesque, Gregor Murray et Christian Dufour. 2011. « Les délégués, acteurs stratégiques du nouveau syndical? ». *Revue de L'IREs*, 68, 1-18.
- Jia, Liangding, Jiwen Song, Chaoping Li, Rongjun Cui et Y. Chen. 2007. « Leadership Styles and Employees' Job-related Attitudes : An Empirical Study on the Mediating Effects of Reciprocity and Trust ». *Frontiers of Business Research in China*, 1 (4), 574-605.
- Johns, Gary. 2006. « The Essential Impact of Context on Organizational Behavior ». *The Academy of Management Review ARCHIVE*, 31 (2), 386-408.
- Johnson, Nancy B. et Paul Jarley. 2004. « Justice and Union Participation : An Extension and Test of Mobilization Theory ». *British Journal of Industrial Relations*, 42 (3), 543-562.
- Kelloway, E. Kevin, Victor M. Catano et R.R. Southwell. 1992. « The Construct Validity of Union Commitment : Development and Dimensionality of a Shorter Scale ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65 (3), 197-211.
- Kelloway, Kevin E. et Julian Barling. 1993. « Members' Participation in Local Union Activities : Measurement, Prediction, and Replication ». *Journal of Applied Psychology*, 78, 262-279.
- Kelly, John. 1998. *Rethinking Industrial Relations : Mobilization, Collectivism, and Long Waves*. London : Routledge.
- Kirkbride, Paul. 2006. « Developing Transformational Leaders : The Full Range Leadership Model in Action ». *Industrial and Commercial Training*, 38 (1), 23-32.
- Lévesque, Christian et Gregor Murray. 2010. « Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale ». *Revue de L'IREs*, 65 (2), 41-65.

- Lind, E. Allan et Tom R. Tyler. 1988. *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press.
- Lo, May-Chiun, T. Ramayah, Hii Wei Min et Peter Songan. 2010. « The Relationship between Leadership Styles and Organizational Commitment in Malaysia : Role of Leader-member Exchange ». *Asia Pacific Business Review*, 16 (1-2), 79-103.
- Metochi, Melvina. 2002. « The Influence of Leadership and Member Attitudes in Understanding the Nature of Union Participation ». *British Journal of Industrial Relations*, 40 (1), 87-111.
- Monnot, Matthew J., Stephen Wagner et Terry A. Beehr. 2011. « A Contingency Model of Union Commitment and Participation : Meta-analysis of the Antecedents of Militant and Nonmilitant Activities ». *Journal of Organizational Behavior*, 32 (8), 1127-1146.
- Morrow, Paula C. et James C. McElroy. 2006. « Union Loyalty Antecedents : A Justice Perspective ». *Journal of Labor Research*, 27 (1), 75-87.
- Newton, Lucy A. et Lynn M.F. Shore. 1992. « A Model of Union Membership : Instrumentality, Commitment, and Opposition ». *Academy of Management Review*, 17 (2), 275-298.
- Nurse, Lawrence et Dwayne Devonish. 2007. « Grievance Management and its Links to Workplace Justice ». *Employee Relations*, 29 (1), 89-109.
- Paquet, Renaud et Jean-Guy Bergeron. 1996. « An Explanatory Model of Participation in Union Activity ». *Labor Studies Journal*, 21 (1), 3-18.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Robert H. Moorman et Richard Fetter. 1990. « Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors ». *The Leadership Quarterly*, 1 (2), 107-142.
- Redman, Tom et Ed Snape. 2005. « Exchange Ideology and Member-Union Relationships : An Evaluation of Moderation Effects ». *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 765-773.
- Rose, Joseph B. et Gary N. Chaison. 2001. « Unionism in Canada and the United States in the 21<sup>st</sup> Century ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 56 (1), 34-65.
- Scandura, Terri A. 1999. « Rethinking Leader-member Exchange : An Organizational Justice Perspective ». *The Leadership Quarterly*, 10 (1), 25-40.
- Snape, Ed et Andy W. Chan. 2000. « Commitment to Compagny and Union : Evidence from Hong Kong ». *Industrial Relations*, 39 (3), 445-459.
- Snape, Ed et Tom Redman. 2004. « Exchange or Covenant? The Nature of the Member-Union Relationship ». *Industrial Relations*, 43 (4), 855-873.
- Snape, Ed et Tom Redman. 2007. « The Nature and Consequences of Organization-employee and Union-Member Exchange : An Empirical Analysis ». *Journal of Labor Research*, 28 (2), 359-374.
- Sora, Beatriz, José Maria Peiro, Inmaculada Silla et Francisco J. Gracia. 2010. « Moderating Influence of Organizational Justice on the Relationship between Job Insecurity and its Outcomes : A Multilevel Analysis ». *Economic and Industrial Democracy*, 31 (4), 613-637.
- Sverke, Magnus et Anders Sjöberg. 1995. « Union Membership Behavior : The Influence of Instrumental and Value-based Commitment ». *Changing Employment Relations : Behavioral and Social Perspectives*. L.E. Tetrick et J. Barling, dir. Washington : American Psychological Association, 229-254.

- Tan, Hwee Hoon et Samuel Aryee. 2002. « Antecedents and Outcomes of Union Loyalty : A Constructive Replication and an Extension ». *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 715-722.
- Twigg, Nicholas W., J. Bryan Fuller et Kim Hester. 2007. « Transformational Leadership in Labor Organizations : The Effects on Union Citizenship Behaviors ». *Journal of Labor Research*, 29 (1), 27-41.
- Tyler, Tom R. 1989. « The Psychology of Procedural Justice : A Test of the Group-value Model ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (5), 830-838.
- Tyler, Tom R. et Steven L. Blader. 2003. « The Group Engagement Model : Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior ». *Personality and Social Psychology Review*, 7 (4), 349-361.
- Tyler, Tom R., Peter Degoey et Heather Smith. 1996. « Understanding Why the Justice of Group Procedures Matters : A Test of the Psychological Dynamics of the Group-value Model ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 70 (5), 913-930.
- Yammarino, Francis J., Shelley D. Dionne, Jay Uk Chun et Fred Dansereau. 2005. « Leadership and Levels of Analysis : A State-of-the-Science Review ». *The Leadership Quarterly*, 16 (6), 879-919.

## RÉSUMÉ

### Le leadership transformationnel comme source d'engagement syndical : le rôle modérateur de la justice

Si certains travaux sur le renouveau syndical reconnaissent l'importance de s'intéresser au fait représentatif et plus particulièrement à la relation représentant-représenté, les effets du leadership des représentants syndicaux sur leurs membres demeurent très peu étudiés. Pour pallier ce déficit analytique, cette étude analyse l'effet direct du leadership transformationnel du représentant syndical sur l'engagement syndical ainsi que l'effet modérateur de la justice distributive et procédurale du syndicat local sur cette relation.

Des analyses de régressions linéaires multiples, menées auprès d'un échantillon de 834 travailleurs syndiqués d'une entreprise québécoise, soutiennent l'existence d'un lien positif entre le leadership transformationnel du représentant syndical et l'engagement envers le syndicat, et ce, après avoir contrôlé certaines caractéristiques des répondants dont l'âge, le sexe, l'ancienneté et le niveau de scolarité. En outre, nos résultats démontrent que la justice syndicale de type procédural modère cette relation. En ce sens, un syndicat local reconnu comme offrant des procédures justes et équitables viendrait rehausser les efforts de leadership de ses représentants.

Sur le plan théorique, cette étude supporte la théorie des échanges sociaux ainsi que le modèle d'engagement au groupe, en démontrant notamment que la justice et le leadership transformationnel jouent sur des mécanismes affectifs similaires. Sur le plan pratique, les résultats soulignent l'importance, pour les syndicats locaux,

de se pencher sur les pratiques et sur les modes de fonctionnement au niveau local qui sont susceptibles de favoriser la perception de justice procédurale. Ces constats ouvrent ainsi de nouvelles avenues de recherche relatives aux efforts de revitalisation des syndicats locaux et, plus spécifiquement, aux effets du leadership syndical et à la dynamique sous-jacente à la relation représentant-représenté.

MOTS-CLÉS : leadership, engagement syndical, justice procédurale, justice distributive, théorie des échanges sociaux, modèle d'engagement au groupe

## SUMMARY

### Transformational Leadership as a Source of Union Commitment: The Moderating Effect of Justice

While some studies of union renewal recognize the importance of understanding the act of representation, and more particularly, the relationship existing between those being represented and those doing the representing, the effect of the leadership of these union representatives has seldom been studied. This knowledge gap is addressed in two ways. First, we investigate the direct effect of the transformational leadership displayed by union representatives on union commitment. Second, we assess the moderating effect of distributive and procedural union justice on this relationship.

Our questionnaire-based study involves a sample of 834 unionized workers from a company in Quebec. Multivariate linear regressions suggest the existence of a positive relationship between transformational leadership on the part of the union representative and union commitment, after controlling for age, gender, seniority and educational level. Moreover, the results show the moderating effect of procedural justice at the local union level on this relationship. More specifically, a local union recognized as offering fair and equitable procedures appears to enhance the leadership efforts of its representatives.

From a theoretical perspective, this study supports social exchange theory and the group engagement model by showing that justice and transformational leadership involve the same emotional mechanisms. From a practical point of view, the results highlight the importance for local unions of paying specific attention to local practices that enhance the perception of procedural justice. These findings open up new avenues of research on revitalization efforts at the local level and the dynamics underlying the representative-represented relationship.

KEYWORDS: leadership, union commitment, procedural justice, distributive justice, social exchange theory, group engagement model

## RESUMEN

### El liderazgo transformativo como fuente de implicación sindical: el rol moderador de la justicia

Si ciertos trabajos sobre la renovación sindical reconocen la importancia de interesarse al rol representativo y más especialmente a la relación representante-representado, los efectos del liderazgo de los representantes sindicales sobre sus miembros siguen siendo muy poco estudiados. Para cubrir este déficit analítico, este estudio analiza el efecto directo del liderazgo transformativo del representante sindical sobre la implicación sindical así que el efecto moderador de la justicia distributiva y procedural del sindicato local sobre esta relación.

Los análisis de regresión lineal múltiple, llevadas a cabo con los datos provenientes de una muestra de 834 trabajadores sindicalizados de una empresa quebequense, sostienen la existencia de un vínculo positivo entre el liderazgo transformativo del representante sindical y la implicación con el sindicato, y esto, después de haber controlado ciertas características de los participantes tales como la edad, el sexo, la antigüedad y el nivel de escolaridad. Entre otros, nuestros resultados demuestran que la justicia sindical de tipo procedural modera esta relación. En ese sentido, un sindicato local reconocido por ofrecer procedimientos justos y equitativos vería realizados sus esfuerzos de liderazgo de sus representantes.

A nivel teórico, este estudio apoya la teoría de intercambios sociales así como el modelo de adhesión al grupo, demostrando especialmente que la justicia y el liderazgo transformativo juegan sobre los mecanismos afectivos similares. A nivel práctico, los resultados remarcan la importancia, para los sindicatos locales, de interesarse a las prácticas y los modos de funcionamiento a nivel local que son susceptibles de favorecer la percepción de justicia procedural. Estas constataciones abren nuevas pistas de investigación respecto a los esfuerzos de revitalización de los sindicatos locales y, más específicamente, a los efectos del liderazgo sindical y a la dinámica subyacente a la relación representante-representados.

**PALABRAS CLAVES:** liderazgo, implicación sindical, justicia procedural, justicia distributiva, teoría de intercambios sociales, modelo de adhesión al grupo

Département des relations industrielles  
UNIVERSITÉ LAVAL

REVUE TRIMESTRIELLE

RIIA

QUARTERLY REVIEW

RELATIONS INDUSTRIELLES

INDUSTRIAL RELATIONS

2 0 1 3

68-3

ÉTÉ SUMMER



INDUSTRIAL RELATIONS  
QUARTERLY REVIEW

**SOMMAIRE / CONTENTS**

**ARTICLES**

- Social Integration and Workplace Industrial Relations: Migrant and Native Employees in German Industry** ..... 361

Werner Schmidt and Andrea Müller

**SUMMARY, RÉSUMÉ, RESUMEN**

- The Relative Role of Safety and Productivity in Canadian Ergonomists' Professional Practices** ..... 387

Nancy Theberge and W. Patrick Neumann

**SUMMARY, RÉSUMÉ, RESUMEN**

- Le leadership transformationnel comme source d'engagement syndical : le rôle modérateur de la justice** ..... 409

Chloé Fortin-Bergeron, Olivier Doucet et Marc-Antonin Hennebert

**RÉSUMÉ, SUMMARY, RESUMEN**

- Does Industrial Relations Research Support Policy? A Comparative Assessment of Research on Spain** ..... 431

Sylvia Rohlfer

**SUMMARY, RÉSUMÉ, RESUMEN**

- Le retour au travail lors d'un deuil périnatal : des pratiques organisationnelles en porte-à-faux?** ..... 457

Mélanie Gagnon et Catherine Beaudry

**RÉSUMÉ, SUMMARY, RESUMEN**

- Dis-identification in Organizations and Its Role in the Workplace** ..... 479

Kirk Chang, Chien-Chih Kuo, Man Su and Julie Taylor

**SUMMARY, RÉSUMÉ, RESUMEN**

- Des conflits de rôle au stress perçu : les managers ont-ils besoin d'être soutenus?** ..... 507

Sylvie Codo et Richard Soparnot

**RÉSUMÉ, SUMMARY, RESUMEN**

# Does Industrial Relations Research Support Policy? A Comparative Assessment of Research on Spain

Sylvia Rohlfer

**This article reviews the English-speaking literature on Spanish and German industrial relations published in the top 10 journals between 2000 and 2010. Our analysis contributes to the debate about the relevance of industrial relations by establishing the state of the art in research on Spain using Germany as a point of comparison. Apart from indicating deficiencies in research on Spain, the results reveal a greater convergence in research regarding its restricted multidisciplinary character, its focus on the international level and a strong emphasis on empirical, quantitative work with analysis conducted at various levels. At the same time some path dependency continues to exist, particularly concerning the active participants in research and the subjects for investigation. We conclude by discussing whether the research on Spain should require normative preconceptions in order to orient policymakers – an aspect that has been largely overlooked when discussing the rejuvenation of industrial relations.**

**KEYWORDS:** industrial relations, policy making, research pattern, Spain, Germany

## Introduction

Readers of this journal need no reminder that the field of industrial relations (IR) is in bad shape and research in this area is widely viewed with disfavour or suspicion. For many practitioners, scholars are too academic and are often accused of bias: managers see them as pro-union, trade unionists as pro-management (Hyman, 2009). Governments tend to be sceptical about IR, regarding it as an expression of a system of sectional interest representation and compromise, which they blame as a key source of economic problems (Dickens, 2009; Hyman, 2009). This is accompanied by a declining labour movement and resistance to unionization in new sectors of employment.

Some scholars argue that, within the discipline, IR researchers have contributed to this dangerous trend. First, Dickens (2009) points out that the case made about the value of IR has mainly been addressed by the community of IR



researchers (i.e. it has been conducted internally), but that such debate needs to reach a wider external audience. Arguments made by renown IR academics such as Keith Sisson and the opinions articulated in Ralph Darlington's carefully edited "What's the Point of Industrial Relations?" (2009) are very familiar to those within the field but might appear alien to many outside the academic area. For instance, Sisson (2008) lists "business performance, individual wellbeing, human and social capital development and macroeconomic considerations such as inequality and productivity" as areas where employment relations is of importance. One could add to the list, for example, the level of entrepreneurship (Rohlfir, 2012). From this it is clear that the employment relationship, the institutions or rules involved in its governance, connect to a range of social, political and economic outcomes that are seen as relevant by public policymakers. But Dickens (2009) stresses that IR researchers need to be proactive in connecting to a range of issues: they have to demonstrate that academic IR research is relevant to the problems that practitioners and public policymakers deal with.

Some academics have highlighted the increase of empiricist research and the absence of theory building as a major deficiency in existing IR research "as the apparent statistical sophistication masks the lack of theory building" (Rodriguez Ruiz and Martinez Lucio, 2010: 139). Moreover, Hyman (2004: 266) observes damaging consequences in that "the field detaches analysis from broader social science traditions, trivializes its conceptual apparatus and privileges pragmatism over theoretical imagination."

The danger for IR lies in turning into a purely empirical, econometric, non-theoretical study at a time when, for instance, Spanish economists demand the contrary from labour market policy: "We know that public policymakers do not have in their hand the key to end unemployment. But they could put some more effort, imagination and intelligence in the search for solutions to the problem" (Pueyo, 2013; own translation).

Furthermore, investigating the world of work at various levels and from different disciplinary angles, as well as raising critical questions about, for instance, labour market reforms, flexibility measures etc., may not always be popular among those in positions of power and authority. But, unless critical questions are asked negative consequences can quickly develop. Research can reinforce taken-for-granted ideas and popular knowledge about work and employment. Policymakers will waste time and money on inappropriate or counter-productive change strategies – trying to do the wrong things better, as Sisson puts it (2007: 24).

This leads to a related point: the extent to which IR is a contested subject with a range of paradigms and concerns. The argument that IR is in a bad shape

also derives from the observations of an economic bias in IR research and the subsequent process of hollowing-out in its base of active research participants: psychologists, lawyers, sociologists and political scientists in the US have lost interest in IR topics (Kaufman, 1993, 2001). Considering the stream of human resource management (HRM) within IR, Rodriguez Ruiz and Martinez Lucio (2010) observe the Americanization of research on Spanish HRM and the way its move to a quantitative bias has had major effects in denying the context of the political and the actual terms of HRM. For the purpose of designing policies or other forms of intervention, quantitative and large-scale surveys are typically strong on general quantitative relationships. But they are relatively weak on the finely grained understanding of specific contexts that are better analysed through narratives and perceptions (Strauss and Whitfield, 1998).

The above points provide further explanation as to why the work of IR academics has little impact on politicians and policy makers. As Frege (2007: 4) puts it, "Employment research needs to re-establish a policy oriented research tradition which is not just a scientific exercise for its own good but reassuring of its continuing relevance for society."

Additionally, it is less clear how such rejuvenation of IR research can take place as it is argued that research is embedded in distinct national research traditions and IR systems and their actors continue to show considerable distinctiveness when it comes to international comparison (Keller, 2005; Frege, 2007). This is despite the growing internationalization of academia and the increasing globalization of IR practices throughout the advanced industrialized world. Distinctive national research patterns remain, which seem, so far, amazingly resistant to processes of universalization (Frege, 2007, 2008). This implies that academics would need to take different measures in order to revitalize IR research – depending on the state of the art in country specific IR research.

This paper explores the research on Spanish IR. Spain is selected as an appropriate subject as it has been particularly hit by the recent economic crisis and policymakers are searching desperately for appropriate measures in different areas to return to economic prosperity and social cohesion. It is becoming clear that the political and economic areas of modern societies are more interrelated and that there is pressure on the traditional disciplines of economics, political science and sociology to reflect these interdependencies (Crouch, 2004: 210). IR research could lead these attempts, "being naturally at the intersection of politics and the economy and able to offer a unique interdisciplinary approach to modern political economics" (Frege, 2007: 182).

Moreover, in Spain, the IR institutions such as trade unions were closely intertwined with the introduction of democracy after Franco in the 1980s. Hence, the

discourse on IR became genuinely embedded in the Spanish political economy and the potential exists for research on Spanish IR to inform policymakers (Hamann, 2012).

In our analysis, we firstly explore the distinct patterns in IR research on Spain published between 2000 and 2010 in prominent international journals. To allow for a thorough assessment, the results are contrasted with the patterns in research for Germany in the same journals. Germany has a long-standing IR tradition and is often referred to as a model to be imitated and from which other national IR systems might identify obvious lessons of wider application. Moreover, the recent time period chosen allows us to provide an up-to-date picture of Spanish and German IR research.

We then ask: given the findings, is IR research on Spain as a discipline well situated? While academics have stressed the need to address the deficits in IR research in order to strengthen its relevance, the consequences of normative versus value-free research for policy making have largely been overlooked. Frege (2007), for instance, underlines that normative assumptions are a necessary precondition for a public-policy approach aimed at changing the present situation. "Its influence lies less in being of direct utility than in providing a general perspective upon problems and issues with which particular policymakers are concerned. As a consequence it has to be interdisciplinary, international, and normative, recognizing that values are centrally involved in a policy orientation" (Frege, 2007: 183, 184).

Mitchell (2001) proposes a slightly different concept. He demands a stronger emphasis on policy research for IR but suggests that "as these realities enter the IR field, along with social science and economics in general, the scholarly literature may move away from ideology. It may instead focus on more general modelling of problems of concern to HR practitioners, policy makers and even the general public" (Mitchell, 2001: 392).

IR research removed from ideological or normative preconceptions would mean an increased link with positivism based on technocratic expertise and scientific claims. This enforces pragmatic, empirical hypothesis-testing research built on a free-market paradigm (Gerring and Yesnowitz, 2006). Research would rely on facts, free of the investigator's subjective values. Although, in this way, policy making is better equipped to respond to changing market requirements, critics point out that it leads to a less critical, innovative perspective on society and policy making.

These opposing points of views are valuable to situate the existing research on Spanish IR and to evaluate the following: in the Spanish context, is an engagement in political discussions of what is "good" for society at large,

for employees and employers favourable? Or, alternatively, is a discussion without any normative input more valuable for the rejuvenation of IR research?

## Methodology

### Selection of Journals

In order to explore the characteristics of IR research on Spain and Germany, we conducted a content analysis of articles published on this subject. Collecting a representative selection of journal articles requires a systematic approach. Hence we decided to analyse a sample of journals from the ISI Web of Science® database falling within the journal category "Industrial Relations & Labour." This category covers journals in the area of arbitration, business and labour law, human resources, labour history, labour relations, and the sociology of work relations and hence exhibits the multi-disciplinary characteristic of the discipline (Colling and Terry, 2010). The above list was accessed in January 2011. Out of the 20 journals listed, the 10 journals with the highest five-year impact factor were selected (table 1).

Research in these journals is intended to reach scholars, policymakers and practitioners, with issues examining research in a variety of fields. In particular, the *Industrial and Labor Relations Review*, the *International Labour Review*, the *Journal of Human Resources* and the *Journal of Labor Economics* explicitly claim to feature articles that make scientific contributions in research relevant to policymakers.

**TABLE 1**

#### Sample Characteristics

| Journal Title                                   | Origin | 5-year impact factor |
|---|--------|----------------------|
| Journal of Labor Economics (JLE)                | US     | 2.644                |
| Industrial Relations (IR)                       | US     | 2.589                |
| Journal of Human Resources (JHR)                | US     | 2.559                |
| Work and Occupation (WO)                        | US     | 2.129                |
| Work, Employment and Society (WES)              | UK     | 1.977                |
| British Journal of Industrial Relations (BJIR)  | UK     | 1.783                |
| Industrial & Labor Relations Review (ILRR)      | US     | 1.353                |
| Personnel Review (PR)                           | UK     | 1.166                |
| European Journal of Industrial Relations (EJIR) | UK     | 1.154                |
| International Labour Review (ILR)               |        | 0.987                |

Source: Web of Knowledge; own compilation.

This constitutes an opportunity to reflect on knowledge generation in Spain and Germany cases and to establish the starting point for IR research on Spain from which revitalization can be pursued. We acknowledge that the effect of research on policy rarely comes from academic publishing directly to policymakers. It is often mediated by institutional research-based reports, such as those carried out by the European Commission or, at Spanish level, by the Spanish Economic and Social Council (CES) or the Spanish National Research Council (CSIS). However, during the last decade the pressure for Spanish academics has increased to publish in accredited journals such as those cited in the ISI Web of Science database. Such “publish or die” culture has led IR experts to publish their research in these journals. Moreover, the articles published are supposed to be of higher quality given the number of journal citations and English publications are often more influential as they reach a wider audience than non-English publications. They therefore serve as a base of knowledge on which institutional research-based reports build on.

We avoid examining book publications and country specific journals for IR, such as *Cuadernos de Relaciones Laborales*, *Relaciones Laborales*, *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración* or *Industrielle Beziehungen*. Critics may argue that we overlook a considerable amount of research on Spanish or German IR. Of course, there is an arbitrary element in our pragmatic definition, but including such journals would have gone well beyond the scope of this study.

### **Selection of Articles and Analytical Process**

The review was carried out via a search within the ten journals identified. We used “Spanish,” “Spaniard,” “Spain,” “German” and “Germany” as search terms in order to identify the articles that address IR issues in those countries. The list of articles generated was then checked for duplications and during the process of content analysis each individual article was verified for relevance. To be included in the sample, (a) a discussion of trends in Spain or Germany based in empirical data or (b) in the case of a theoretical paper, the use of Spain/Germany to form a concept was required. A mere mention of Spain or Germany as illustrative examples was not sufficient for inclusion. Finally, a list of 116 articles for Spain and 135 articles for Germany was obtained (tables 2 and 3).

The articles were reviewed by focusing on five principal variables covering institutional characteristics, article subject and methodological patterns in research. While a discussion on the selection of the variables would require a paper in itself, similar approaches are found in the literature reviewing research in IR, such as research carried out by Whitfield and Strauss (2000), Mitchell (2001) and Frege (2007).

For our purposes the variables were conceptualized as follows.

**TABLE 2**  
**Nature of Papers Published on Spain**

|   | US Journals |    |     |    | UK Journals |          |     |      | International |      |          |     |                    |
|---|-------------|----|-----|----|-------------|----------|-----|------|---------------|------|----------|-----|--------------------|
|   | JLE         | IR | JHR | WO | ILRR        | US Total | WES | BJIR | PR            | EJIR | UK Total | ILR | Total all Journals |
| Articles coded                            | 3           | 12 | 0   | 0  | 7           | 22       | 7   | 18   | 20            | 26   | 71       | 23  | 116 (100%)         |
| <b>Country location of University</b>     |             |    |     |    |             |          |     |      |               |      |          |     |                    |
| Spain                                     | 1           | 2  | 0   | 0  | 2           | 5        | 1   | 5    | 16            | 4    | 26       | 6   | 37 (32%)           |
| Cont Europ                                | 0           | 3  | 0   | 0  | 1           | 4        | 2   | 3    | 2             | 6    | 13       | 12  | 29 (25%)           |
| Anglo-Saxon                               | 2           | 7  | 0   | 0  | 4           | 13       | 4   | 10   | 2             | 16   | 32       | 5   | 50 (43%)           |
| Asia                                      | 0           | 0  | 0   | 0  | 0           | 0        | 0   | 0    | 0             | 0    | 0        | 0   | 0 (0%)             |
| Rest of World                             | 0           | 0  | 0   | 0  | 0           | 0        | 0   | 0    | 0             | 0    | 0        | 0   | 0 (0%)             |
| <b>Disciplinary affiliation of author</b> |             |    |     |    |             |          |     |      |               |      |          |     |                    |
| Business Management                       | 0           | 4  | 0   | 0  | 2           | 6        | 0   | 4    | 11            | 11   | 26       | 1   | 33 (28%)           |
| Economics                                 | 3           | 4  | 0   | 0  | 4           | 11       | 1   | 6    | 7             | 3    | 17       | 6   | 34 (29%)           |
| Industrial & Labour relations             | 0           | 2  | 0   | 0  | 0           | 2        | 0   | 2    | 0             | 1    | 3        | 0   | 5 (4%)             |
| Social Science                            | 0           | 0  | 0   | 0  | 0           | 0        | 1   | 2    | 1             | 2    | 6        | 1   | 7 (6%)             |
| History                                   | 0           | 0  | 0   | 0  | 0           | 0        | 0   | 0    | 0             | 0    | 0        | 0   | 0 (0%)             |
| Law                                       | 0           | 0  | 0   | 0  | 0           | 0        | 0   | 0    | 0             | 0    | 0        | 4   | 4 (4%)             |
| Political Science                         | 0           | 0  | 0   | 0  | 0           | 0        | 1   | 1    | 0             | 4    | 6        | 1   | 7 (6%)             |
| Sociology                                 | 0           | 1  | 0   | 0  | 1           | 2        | 3   | 2    | 0             | 3    | 8        | 0   | 10 (9%)            |
| Psychology                                | 0           | 1  | 0   | 0  | 0           | 1        | 0   | 0    | 0             | 0    | 1        | 1   | 2 (2%)             |
| Miscellaneous                             | 0           | 0  | 0   | 0  | 0           | 0        | 1   | 1    | 1             | 2    | 5        | 1   | 6 (5%)             |
| NA  | 0           | 0  | 0   | 0  | 0           | 0        | 0   | 0    | 0             | 0    | 0        | 8   | 8 (7%)             |
| <b>Article subject</b>                    |             |    |     |    |             |          |     |      |               |      |          |     |                    |
| IR issues                                 | 0           | 11 | 0   | 0  | 3           | 14       | 3   | 13   | 0             | 25   | 41       | 17  | 72 (62%)           |
| Human resource issues                     | 1           | 1  | 0   | 0  | 1           | 3        | 0   | 3    | 19            | 0    | 22       | 3   | 28 (24%)           |
| Labour market issues                      | 2           | 0  | 0   | 0  | 3           | 5        | 4   | 2    | 1             | 1    | 8        | 3   | 16 (14%)           |

**TABLE 2 (suite)**  
**Nature of Papers Published on Spain**

| Nature of research    | US Journals |    |     |    | UK Journals |          |     |      |    | International |          |     |                    |
|-----------------------|-------------|----|-----|----|-------------|----------|-----|------|----|---------------|----------|-----|--------------------|
|                       | JLE         | IR | JHR | WO | ILRR        | US Total | WES | BJIR | PR | EJIR          | UK Total | ILR | Total all Journals |
| Empirical descriptive | 0           | 3  | 0   | 0  | 0           | 3        | 1   | 1    | 0  | 0             | 2        | 3   | 8 (7%)             |
| Empirical inductive   | 0           | 2  | 0   | 0  | 2           | 4        | 0   | 5    | 1  | 19            | 25       | 2   | 31 (26%)           |
| Empirical deductive   | 3           | 6  | 0   | 0  | 5           | 14       | 4   | 12   | 19 | 7             | 42       | 14  | 70 (60%)           |
| Think piece           | 0           | 1  | 0   | 0  | 0           | 1        | 1   | 0    | 0  | 0             | 1        | 2   | 4 (4%)             |
| Theoretical           | 0           | 0  | 0   | 0  | 0           | 0        | 1   | 0    | 0  | 0             | 1        | 2   | 3 (3%)             |
| <b>Method</b>         |             |    |     |    |             |          |     |      |    |               |          |     |                    |
| Qualitative           | 0           | 1  | 0   | 0  | 1           | 2        | 0   | 5    | 1  | 18            | 24       | 4   | 30 (27%)           |
| Quantitative          | 3           | 9  | 0   | 0  | 6           | 18       | 5   | 13   | 19 | 7             | 44       | 15  | 77 (71%)           |
| Multi-method          | 0           | 1  | 0   | 0  | 0           | 1        | 0   | 0    | 0  | 1             | 1        | 0   | 2 (2%)             |
| Set up of study       |             |    |     |    |             |          |     |      |    |               |          |     |                    |
| Stand alone           | 1           | 2  | 0   | 0  | 5           | 8        | 1   | 8    | 18 | 10            | 37       | 5   | 50 (46%)           |
| Historical            | 0           | 1  | 0   | 0  | 0           | 1        | 0   | 0    | 0  | 1             | 1        | 0   | 2 (2%)             |
| Comparative           | 2           | 8  | 0   | 0  | 2           | 12       | 4   | 10   | 2  | 15            | 31       | 14  | 57 (52%)           |
| Level of analysis     |             |    |     |    |             |          |     |      |    |               |          |     |                    |
| Macro-societal        | 0           | 5  | 0   | 0  | 1           | 6        | 0   | 5    | 0  | 12            | 17       | 8   | 31 (28%)           |
| Sector-industrial     | 0           | 1  | 0   | 0  | 0           | 1        | 0   | 0    | 0  | 0             | 0        | 1   | 2 (2%)             |
| Firm                  | 1           | 1  | 0   | 0  | 4           | 6        | 0   | 4    | 12 | 7             | 23       | 0   | 29 (27%)           |
| Micro                 | 2           | 2  | 0   | 0  | 1           | 5        | 4   | 6    | 8  | 4             | 22       | 9   | 36 (33%)           |
| Multi-level           | 0           | 2  | 0   | 0  | 1           | 3        | 1   | 3    | 0  | 3             | 7        | 1   | 11 (10%)           |

**TABLE 3**  
**Nature of Papers Published on Germany**

| Articles coded                            | US Journals |    |     |    | UK Journals |          |     |     | International |      |          |     |                    |
|---|-------------|----|-----|----|-------------|----------|-----|-----|---------------|------|----------|-----|--------------------|
|   | JLE         | IR | JHR | WO | ILRR        | US Total | WES | BJR | PR            | EJIR | UK Total | ILR | Total all Journals |
| 7   | 13          | 8  | 2   | 2  | 22          | 52       | 16  | 22  | 12            | 28   | 78       | 5   | 135 (100%)         |
| <b>Country location of University</b>     |             |    |     |    |             |          |     |     |               |      |          |     |                    |
| Germany                                   | 4           | 5  | 2   | 1  | 6           | 18       | 5   | 7   | 6             | 9    | 27       | 3   | 48 (35%)           |
| Cont Europe                               | 1           | 0  | 2   | 0  | 3           | 6        | 8   | 2   | 0             | 7    | 17       | 0   | 23 (17%)           |
| Anglo-Saxon                               | 2           | 8  | 4   | 1  | 13          | 28       | 3   | 13  | 5             | 12   | 33       | 2   | 63 (47%)           |
| Asia                                      | 0           | 0  | 0   | 0  | 0           | 0        | 0   | 0   | 1             | 0    | 1        | 0   | 1 (1%)             |
| Rest of World                             | 0           | 0  | 0   | 0  | 0           | 0        | 0   | 0   | 0             | 0    | 0        | 0   | 0 (0%)             |
| <b>Disciplinary affiliation of author</b> |             |    |     |    |             |          |     |     |               |      |          |     |                    |
| Business Management                       | 1           | 6  | 0   | 1  | 1           | 9        | 0   | 7   | 8             | 5    | 20       | 0   | 29 (22%)           |
| Economics                                 | 4           | 4  | 5   | 0  | 10          | 23       | 1   | 7   | 1             | 4    | 13       | 0   | 36 (27%)           |
| Industrial & Labour relations             | 0           | 1  | 0   | 0  | 3           | 4        | 0   | 1   | 1             | 4    | 6        | 0   | 10 (7%)            |
| Social Science                            | 0           | 0  | 1   | 0  | 0           | 1        | 0   | 1   | 0             | 1    | 2        | 0   | 3 (2%)             |
| History                                   | 0           | 0  | 0   | 0  | 0           | 0        | 0   | 0   | 0             | 0    | 0        | 0   | 0 (0%)             |
| Law                                       | 0           | 0  | 0   | 0  | 0           | 0        | 0   | 1   | 0             | 1    | 2        | 2   | 4 (3%)             |
| Political Science                         | 0           | 0  | 0   | 0  | 0           | 0        | 1   | 1   | 0             | 1    | 3        | 1   | 4 (3%)             |
| Sociology                                 | 0           | 0  | 0   | 0  | 2           | 2        | 7   | 0   | 1             | 4    | 12       | 1   | 15 (11%)           |
| Psychology                                | 0           | 0  | 0   | 0  | 0           | 0        | 0   | 0   | 0             | 0    | 0        | 0   | 0 (0%)             |
| Miscellaneous                             | 0           | 1  | 0   | 0  | 1           | 2        | 2   | 1   | 1             | 4    | 8        | 1   | 11 (8%)            |
| NA  | 2           | 1  | 2   | 1  | 5           | 11       | 5   | 3   | 0             | 4    | 12       | 0   | 23 (17%)           |
| <b>Article subject</b>                    |             |    |     |    |             |          |     |     |               |      |          |     |                    |
| IR issues                                 | 0           | 10 | 0   | 1  | 13          | 24       | 3   | 17  | 6             | 26   | 52       | 4   | 80 (60%)           |
| Human resource issues                     | 1           | 2  | 2   | 0  | 4           | 9        | 1   | 4   | 6             | 1    | 12       | 1   | 22 (16%)           |
| Labour market issues                      | 6           | 1  | 6   | 1  | 5           | 19       | 12  | 1   | 0             | 1    | 14       | 0   | 33 (24%)           |



**TABLE 3 (suite)**  
**Nature of Papers Published on Germany**

| Nature of research    | US Journals |    |     |    | UK Journals |          |     |      | International |      |          |     |                    |
|-----------------------|-------------|----|-----|----|-------------|----------|-----|------|---------------|------|----------|-----|--------------------|
|                       | JLE         | IR | JHR | WO | ILRR        | US Total | WES | BJIR | PR            | EJIR | UK Total | ILR | Total all Journals |
| Empirical descriptive | 0           | 0  | 0   | 0  | 0           | 0        | 0   | 0    | 0             | 0    | 0        | 0   | 0 (0%)             |
| Empirical inductive   | 2           | 3  | 0   | 1  | 3           | 9        | 3   | 6    | 3             | 13   | 25       | 1   | 35 (26%)           |
| Empirical deductive   | 5           | 10 | 8   | 1  | 19          | 43       | 12  | 12   | 8             | 15   | 47       | 4   | 94 (70%)           |
| Think piece           | 0           | 0  | 0   | 0  | 0           | 0        | 0   | 2    | 0             | 0    | 2        | 0   | 2 (1%)             |
| Theoretical           | 0           | 0  | 0   | 0  | 0           | 0        | 1   | 2    | 1             | 0    | 4        | 0   | 4 (3%)             |
| <b>Method</b>         |             |    |     |    |             |          |     |      |               |      |          |     |                    |
| Qualitative           | 0           | 3  | 0   | 0  | 4           | 7        | 5   | 9    | 5             | 19   | 38       | 4   | 49 (38%)           |
| Quantitative          | 7           | 10 | 8   | 2  | 18          | 45       | 10  | 8    | 5             | 5    | 28       | 1   | 74 (57%)           |
| Multi-method          | 0           | 0  | 0   | 0  | 0           | 0        | 0   | 1    | 1             | 4    | 6        | 0   | 6 (5%)             |
| Set up of study       |             |    |     |    |             |          |     |      |               |      |          |     |                    |
| Stand alone           | 5           | 9  | 5   | 1  | 15          | 35       | 3   | 8    | 4             | 6    | 21       | 1   | 57 (44%)           |
| Historical            | 0           | 0  | 0   | 0  | 0           | 0        | 1   | 0    | 0             | 0    | 1        | 0   | 1 (1%)             |
| Comparative           | 2           | 4  | 3   | 1  | 7           | 17       | 11  | 10   | 7             | 22   | 50       | 4   | 71 (55%)           |
| Level of analysis     |             |    |     |    |             |          |     |      |               |      |          |     |                    |
| Macro-societal        | 0           | 1  | 0   | 1  | 4           | 6        | 1   | 4    | 1             | 12   | 18       | 2   | 26 (20%)           |
| Sector-industrial     | 0           | 0  | 0   | 0  | 1           | 1        | 0   | 1    | 0             | 1    | 2        | 0   | 3 (2%)             |
| Firm                  | 0           | 8  | 0   | 0  | 10          | 18       | 2   | 9    | 4             | 12   | 27       | 2   | 47 (37%)           |
| Micro                 | 6           | 1  | 8   | 1  | 6           | 22       | 11  | 4    | 5             | 3    | 23       | 1   | 46 (36%)           |
| Multi-level           | 1           | 3  | 0   | 0  | 1           | 5        | 1   | 0    | 1             | 0    | 2        | 0   | 7 (5%)             |

*Year of Publication.* The year of publication refers to the publication of the article in the printed version of the journal to indicate trends in country specific IR research.

*Country location of university to which author is affiliated.* This variable refers to the country-of-origin of the university to which the author – or the first author in the case of co-published papers – was affiliated at the time of publication in order to indicate how international the authorship on each country is. The country-of-origin was clustered into five groups once the entire sample was reviewed: Spain or Germany, Continental Europe excluding Spain or Germany, Anglo-Saxon countries (Australia, Canada, Great Britain, Ireland, and USA), Asian countries (Japan), and the rest of the world (Brazil and Israel).

*Author's disciplinary affiliation.* The author's disciplinary affiliation at the moment of publication was broadly classified according to the core discipline's contributions to the field of IR, "drawing upon perspectives from core disciplines including sociology, political science, economics, history and law" and psychology (BUIRA, 2009: 47; Colling and Terry, 2010: 04). This list was augmented during the process of analysis to "business management" given the encountered affiliation by authors during the course of analysis. This variable indicates how interdisciplinary the research on a specific country is.

The variable was not applied to those articles authored by academics with no university affiliation, such as those affiliated to the International Labour Organization (ILO), Max Planck Institute and other independent research institutes. Those organizational sections that did not fit into one of the main disciplinary categories and that did not appear in sufficient number in order to be listed, such as Centre for Migration, Policy and Society, Centre for International Education and Research, Urban Studies and Planning or Geography department, fall under miscellaneous.

*Article subject.* Acknowledging that IR, "at least in the academic world, never completely lost its broad focus" (Kaufman, 2001: 344), the article subject was broadly classified into IR, human resources or labour market related subjects. There is a substantial literature to support the view that human resource issues can be set apart from IR (e.g., Kaufman, 2001; Mitchell, 2001). In our study, therefore, IR issues are based in an external view (markets, government policy, social norms) and include collective bargaining, industrial democracy, union strategy, social security policy, employment law and regulation, MNCs and work organization.

In contrast, human resource issues are related to the functional activities associated with people management activity in companies, that take a management perspective and are more vocational and less "social" in orientation (Kaufman,

2001). Issues covered are, for instance, training, continuous learning, internal recruitment, job satisfaction and quality, employee productivity, compensation, incentive plans, high performance work systems, high involvement practices, leadership, workplace flexibility, employee commitment and health and safety.

Labour market issues are related to determinants of the supply and demand for labour. They include for instance labour market trends, contingent and part-time work; temporary agency work, employment (in)security and probability; gender wage gaps; labour mobility; labour market assimilation of immigrants; occupational segregation, occupational skills, and educational institutions.

Sometimes the classification proved difficult. Articles were classified according to their main topic, but frequently articles comprised various topics and it was not always easy to decide on the most important one. For example, the article by Doellgast (2008), which assesses the relationship between national and collective bargaining institutions, management practices and employee turnover, may be classified as one dealing with IR issues, due to its focus on IR institutions, or as one dealing with human resource issues, due to its focus on high involvement management practices in call centres. Ideally, one would require an in-depth content analysis of each article, but this was not feasible given the large number of articles.

*Methodology of articles.* In order to examine how much variation exists with respect to the methodology used, the following classifying variables were included: empirical descriptive, empirical analytical-inductive, empirical analytical-deductive, think piece (essay, commentary, literature review) or theoretical (theory building, methodology, policy development). For empirical based articles, we distinguished between quantitative or qualitative methods, comparative, historical-longitudinal or standalone research. In addition, the levels of the empirical analysis examined were as follows: macro-societal, sector industrial, firm and micro (group, individual).

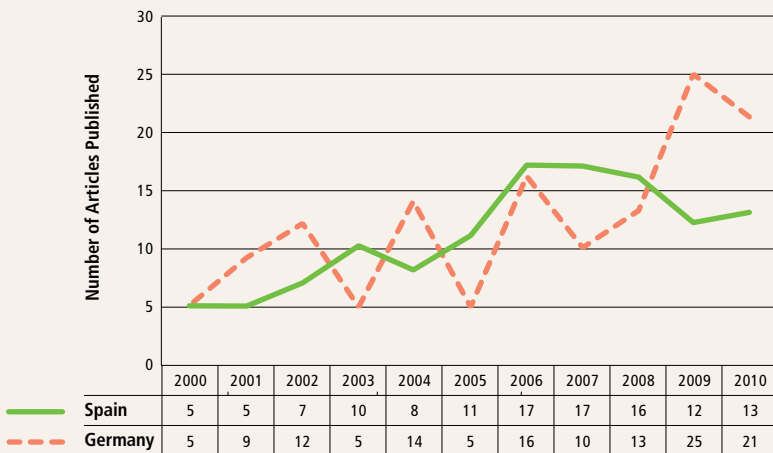
## Industrial Relations Research in Comparative Perspective

### Year of Publication

Figure 1 illustrates that since 2003 increasingly more is communicated about Spanish IR to an external audience. The number of publications peaked in 2006 with 17 publications and, despite a significant fall in 2009 back to 12 publications, previous publications levels were reached again in 2010. For Germany, clear patterns in published research are less visible. It is notable though that the number of publications steadily increased since 2007. It peaked in 2009 but

decreased again in 2010, although it remained at a significantly higher level compared to the number of publications on Spain. This may be explained by the interest of researchers concerned with the benign labour market outcome in Germany at that time. Despite an above-average fall in real GDP during the crisis, the unemployment rate in Germany increased by 0.5 percentage points during the crisis, compared to 3 percentage points in the OECD on average (OECD, 2012). This unemployment reaction was also highly unusual compared to past recessions in Germany and research indicated that factors behind this outcome were Germany-specific, including the “AGENDA 2010” and “Hartz I-IV,” which were aimed at reforming the German social system and labour market. By contrast, the trend in publications on Spain most likely reflects the growing economic power of Spain between 1994 and 2007, therefore calling for academics to better understand the distinct Southern European model of IR. Interestingly, two US journals, *Journal of Human Resources* and *Work and Occupation* did not publish any articles about Spanish IR during the 10 year time period. Although we explored aspects such as submission policies, the journal’s focus, the editor’s policies, the reviewer pools, etc., we were not able to find an explanation and therefore we approached the editors of both journals. The *Work and Occupation’s* editor could not provide further insights and the *Journal of Human Resources’* editor replied that they are neither a management nor an IR journal – despite being listed in Thompson Reuter’s IR and Labour category. Hence this point is left to future enquiry.

FIGURE 1  
Evolution of Number of Articles



## Country Location of University to which Author is Affiliated

It is not surprising that researchers from Spanish and German universities show a great interest in their respective national IR systems (tables 2 and 3). In general, the breakdown shows that a greater contribution comes from researchers at Continental European universities (including Spain or Germany) than from those in the Anglo-Saxon world (57% vs. 43% in the case of Spain and 52% vs. 47% in the case of Germany). This is surprising given the language barrier and does not confirm the prominence of IR research as a primarily Anglophone endeavour. Asian researchers show hardly any interest in either Spanish or German IR, which may be due to the limited development of the subject in Asia.

In comparison, it is striking that almost half the publications on Spain by authors from Spanish universities are in *Personnel Review*, a far higher proportion than for non-Spanish authors (table 2). Researchers from Anglo-Saxon countries appear to prefer publishing in the *British Journal of Industrial Relations*, *Industrial Relations* and *European Journal of Industrial Relations* whereas authors from Continental European universities dominate in ILR publications. Therefore, although similar tendencies are observable for other journals, it appears that authors from Spanish universities are disproportionately more likely to avoid specific IR journals and publish in personnel management journals (80% of *Personnel Review* publications about Spain are linked to Spanish universities and 43% of publications by authors at Spanish universities are in *Personnel Review*). With *Personnel Review's* clear focus on “contemporary challenges to HRM theory, policy and practice development,” one can say that it reflects the change in the status of HRM and the steady attempt by Spanish firms to modernize people management. Until the late 1980s the profile of HRM remained low, being purely administrative and reactive in character, making limited use of innovative techniques (Flores-Saborido *et al.*, 1992: 39). Since then, the function of personnel has undergone a steady process of modernization “triggered by the increasing flexibility in the labor market, EU social policy, growth in competition and the emergence of new organizational principles” (Aguilera, 2004: 199).

Furthermore, the presence of multinational corporations in Spain has been essential in testing new practices oriented to increasing participation, leadership and motivation. As Wächter and colleagues (2006) put it, “the malleability” of the HR function has made “Spanish subsidiaries a strategic test bed for the implementation of innovative HR practices” despite the highly regulated environment. Hence, IR researchers from Spanish universities tend to focus on people management practices to improve their understanding of this evolving area.

With respect to patterns on Germany IR research, a clear preference by researchers at German universities with respect to publication venue is not

discernible (table 3). Similar to the patterns on Spanish IR research, researchers from Anglo-Saxon countries appear to prefer the *British Journal of Industrial Relations*, *Industrial and Labor Relations Review*, *European Journal of Industrial Relations* and *Industrial Relations* and contributions by authors from Continental European universities are spread, particularly amongst *Work*, *Employment and Society*, *European Journal of Industrial Relations*, *British Journal of Industrial Relations* and *Industrial and Labor Relations Review*.

It is notable that publications on German IR tend to come from authors at either a German or Anglo-Saxon university, whereas publications on Spanish IR were more evenly distributed – at least between researchers from Spanish and Continental European universities. Whereas the interest of German research in German IR is not surprising, a likely explanation of the interest by researchers from UK institutions might be due to the role model character of both economies with a recurrent interest of academics from a “liberal market economy” in the functioning of the IR system in a contrasting “coordinated market economy” (Hall and Soskice, 2001).

### **Disciplinary Affiliation of the Author**

To what extent are the fields of study of Spanish and German IR multidisciplinary? Our results question the multidisciplinary approach to the field of IR for both countries. Over the last 10 years the field of IR for both countries has been dominated by economists and business management academics. Significant fewer contributions were made by academics belonging to any of the remaining fields. In the case of publications on German IR, it is notable that contributions by sociologists remain important and that publications by authors from non-university institutions are significant (table 3, NA column). Regarding the former, this may be explained by the traditionally significant contributions of industrial sociologists to the study of work and employment (Keller, 2005). The latter confirms that, in Germany, scientific research is supported not only by the network of universities, but also by scientific state-institutions such as the Max-Planck Institute, the Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) and the Institute für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB). By contrast, universities are the driving force behind scientific output in Spain (FECYT, 2005).

Regarding differences according to the territory of journals, it is no surprise that in both cases US journals published more articles by economists than did their British counterparts. In contrast, for the UK journals, they maintained in their publications on German and Spanish IR contributions from researchers belonging to a greater variety of academic fields, even though dominance by economists and business management researchers is still observable.

To conclude, the multidisciplinary character of Spanish and German IR is maintained to a greater extent in the UK journals than in the US journals although, in

general, the multidisciplinary character of IR as a field of study is not prevalent in research on both countries. It may reflect a shift towards science building and an economic bias of IR research and the subsequent hollowing out of IR (Kaufman, 1993, 2001).

## Article Subjects

Between 2000 and 2010 the most frequent article subjects in research on Spain and Germany were on IR issues. Human resource and labour market issues are considerably less important in IR research on both countries, although human resource issues tend to be more important in the Spanish context while German IR research tends to focus more on labour market issues. In the case of Spain, the greater focus on human resource issues can be explained by the changing character of people management as explained above. Nevertheless, the considerably lower interest in Spanish labour market issues is somehow surprising given the difficulties encountered since 2007 and the singularity of Spanish labour market characteristics, such as the segmentation of the market into outsiders and insiders, larger oscillations of the unemployment rate than in other European countries, and its high degree of wage rigidity. Meanwhile, for the research on German IR, the greater focus on labour market issues rather than human resource issues can be explained through the strong resilience of employment during the past recession. Another explanation might be that, traditionally, people management is discussed in a more legalistic manner in Germany and is therefore less likely to be published in pure HR journals.

Significant trends when distinguishing article subject by territory for Germany and Spain are not observed. It is worth noting that in the case of publications on Spain, a greater focus on HR issues is clear in UK journals compared to their US counterparts. These trends may be due to the greater physical proximity to Spain.

## Methodology of Articles

### Nature of Article's Methodology

The analysis of articles demonstrates that the external presentation of Spanish and German IR is primarily based on empirical research (94% and 96% respectively) with only 6% and 4% respectively of published articles between 2000 and 2010 accounting for think pieces or conceptual papers. Furthermore, the trend towards empiricism and sophisticated statistical work is noticeable in research on both IR systems: empirical deductive articles dominate the published research, patterns that were already noted by Whitfield and Strauss (2000) in their analysis of IR research between 1952 and 1997. The overall tendency towards empirical work reflects the fact that academia has made a concerted effort to deepen the empirical evidence in the IR field for both countries. Moreover, it can be said that

this common trend in research is a result of the growing availability of concepts to the matured field of IR and the perceived applicability of universal concepts to particular contexts (Rodríguez Ruiz and Martínez Lucio, 2010). Authors endeavour to test empirically the relations that are supposed to hold in the theoretical literature in either the German or Spanish context.

### **Qualitative vs. Quantitative Methods**

For articles with an empirical base, a related methodological characteristic is the application of qualitative or quantitative methods. Overall, the published work on Spain was mainly quantitative (71%) with 27% of publications being qualitative and 2% being multi-method. Similar patterns were observed for research on Germany: more than half of the research being quantitative (57%) followed by qualitative (38%) and multi-method approaches (2%). This tendency in IR research follows the observed patterns in international IR journals by Whitfield and Strauss (2000).

Furthermore, it is no surprise that the vast majority of empirical articles published in the US were quantitative (18 out of 21 for Spain and 45 out of 52 for Germany), whereas the picture was more balanced in the UK (44 out of 69 for Spain and 28 out of 72 for Germany). This may reflect the profound quantitative tradition of IR research in the US (Kaufman, 1993) and the long-standing bias in US academia towards pragmatic, positivist research (Schorske, 1998). At the same time it may reflect the growing opinion among some academics that the main IR journals favour quantitative work (Whitfield and Strauss, 2000).

### **Set Up of Studies**

Empirical publications can also be characterized by their overall set up, i.e. depending on whether their analysis is comparative, historical or based on a stand-alone case or incidence. The published work on Spanish IR over the last ten years has achieved almost a balance between comparative and stand-alone approaches (46% vs. 52% of publications). This is in slight contrast to the set up of studies on German IR, for which a larger number of publications based on a comparative analysis (55%) than a stand-alone case (44%) was found. Overall, these findings reflect the growing internationalization of the IR field, giving researchers the confidence to use either the Spanish and German system for comparison.

When differentiating according to a journal's territory, a significant pattern is found in research on German IR: the majority of work published in UK journals adopted a comparative approach (50 articles out of 72). In contrast, US journals made significantly more stand-alone research available than comparative research (35 articles out of 52). One can say that this reflects the interest by academics to juxtapose the "German model" against other country specific systems and to publish in UK journals that reach a mainly English-speaking European audience.



### Level of Analysis

Finally, whether research focuses on the macro (international and national), sector, firm or micro (individual, groups) level is another key consideration in the external presentation of Spanish and German IR. Journals articles with an analytical focus on the micro and firm level make a significant contribution to the English-speaking presentation of both Spanish and German IR. This is closely followed by the macro-societal level where the contribution is more significant in the case of Spain than Germany. A significantly lower percentage of articles adopt a multi-level focus (10% in the case of Spain and 5% in the case of Germany) but hardly anything is known by the English-speaking audience about sector-level IR in Spain and Germany (2% each).

When considering the journals' territory and the IR research on Spain and Germany, significant trends are not observed. Putting the results into other words, it can be concluded that workplace, firm and national level IR issues are well researched for both IR systems, although they lack a clear sector level analysis. This is an important missing piece in the IR puzzle about Spain and Germany since much of the heterogeneity in national surveys is thereby screened out.

### Concluding on the Detected Patterns

Our analysis shows that, since 2003, Spain has become more visible in the main sources of international publications although, since 2008, significantly more was communicated about German than Spanish IR. Overall, we detect clear patterns of communality in IR research on Germany and Spain. Such convergence in research patterns is observed in four variables:

First, the pool of authors is rather international in outlook with no dominance of either European or Anglo-Saxon academics in both cases. This aspect of our study reveals that the globalization of the economic and academic spheres has corresponded in a stronger international outlook in IR research. This is supported by the finding that both IR systems are compared against other systems rather than studied on a stand-alone basis.

A further commonality in IR research on both countries is obvious in the disciplinary affiliation of researchers. In research for both countries we found that the multidisciplinary character of IR research is diminished given the dominance of business management academics and economists, a trend particularly observable in journals published in the US. The findings, however, show that the hollowing out of IR as observed by academics in the US context is more evident in research on Spain than in studies about Germany.

Another marked pattern in research on both countries is the strong emphasis on empirical work and a noteworthy quantitative bias in research, which is, as

we noted earlier, a major deficiency in IR work. In the context of our study we underline the limited relevance of such research in the eyes of practitioners and policymakers. As Strauss and Whitfield (1998) point out, inferences drawn from inductive research rather than deductive research have proved especially useful in developing policy advice. In general, it is difficult in social sciences to verify anything definitely and journal referees and policymakers are likely to call into question far-reaching assertions. Hence, we observe that academics often point to the clear limitations of their claims put forward. For example, one study in our sample states: "The study has shortcomings that require additional research to support further its findings and being cautious about the interpretation of the data" (Luis Carnicer *et al.*, 2004: 239). This kind of hesitant conclusion is less likely to attract the interest of policymakers. On the contrary, it makes IR research less interesting and puts off non-IR readers who might otherwise have been prepared to review this literature.

A fourth commonality is that, in both country studies, an investigation of the world of work at various levels is achieved – although the sectoral level is significantly less investigated for both countries. We stress that the oversight of sector analysis in IR research is a particular caveat for policy-makers. In Spain, the financial sector, for instance, shows a startling combination of being a victim of and a driving force in the economic context. In this sector of the Spanish economy saving banks have been subject to immense restructuring processes, leading to a reduction from 45 entities, at the beginning of 2010, to 14 entities in 2012 (CECA, 2012). At operational level this has meant the elimination of branches and an overall reduction in employment. Although collective bargaining and participation in the Spanish banking sector are well established and being predominantly carried out at sectoral level, unions and employer associations face serious challenges. The continuing hostile economic situation sets limits on their negotiations leverage and tends to force unions into a defensive position (Sanz de Miguel, 2010). In addition, the Spanish government and the European Central Bank obliged the sector entities to accelerate the efforts of strengthening the Spanish banking system and formulate elements to oversee restructuring efforts. According to a study on the Spanish banking sector, such efforts would require additional drastic reductions, including the closure of another 8,000 branches in Spain (26% of the total) and a workforce reduction of further 35,000 employees (*El País*, 2012b). Consequently, the room for manoeuvre for both unions and management is constrained by sectoral circumstances.

At the same time, a certain degree of path dependency in certain variables used to identify patterns in IR research cannot be denied – although being less substantial than the trend towards greater homogeneity in research. First, indications for contingency in research are found in the multidisciplinary base of IR research. The recent research on Germany still benefits from the traditional influence of German sociologists in IR research and the contributions of research institutes.

Second, the evolution of HRM as a function and management practice in Spain appears to determine the subject in IR research and consequently the publication outlet for articles. We observed a clear tendency of authors from Spanish universities to publish in *Personnel Review*. This is confirmed by the results for the variable “article subject” which shows a greater focus on HRM issues in IR research on Spain than in research on Germany.

### **Is Industrial Relations Research on Spain Well Situated?**

Apart from the noted deficiencies in IR research on Spain and the significant degree of convergence in research when compared to Germany, the issue remains whether IR research on Spain should be free from ideological or normative preconceptions or, on the contrary, should be required to orient policymakers. While the existing debate about the relevance of IR research has mainly been centred on the examination of research patterns (Darlington, 2007; Kaufman, 2001; Whitfield, 2000), the consequences of either normative or normative-free research have been largely overlooked.

An a-normative approach enforces pragmatic research, based on a market-driven rather than ideological paradigm and therefore connects better to a range of issues relevant to practitioners and public policymakers, as emphasized by Dickens (2009).

Furthermore, pragmatic research based on a market-driven paradigm provides a substantial building block for an evidence-based approach to policy making, i.e. public policy informed by rigorously established objective evidence. Evidence-based policy is not new but it is more recently popularized by several European governments, including Spain, which want to end the ideological led-based decision making in policy (Davies, Nutley and Smith, 2000). In 2006, for instance, representatives of the Valencian Ministry of Public Administration stated: “Any innovative social reform raises profound uncertainties about its consequences in the medium and long term. [...] Instead of searching for optimal policies, the framework of an evidence-based analysis proposes a systematic search for robust public policy. The procedures of evidence-based policies allow for the creation, through a political consensus based on an empirical evaluation, of proposals that are technically sound and politically acceptable for any plausible future” (Pinilla Pallejá, 2006: 1; own translation).

Without going into the details about the processes of developing an evidence-based approach, the source of such policy approach is already flawed. The findings of our analysis point to deficiencies in research on Spanish IR. Our concern is whether such evidence itself is of sufficiently high quality to present incentives for policymakers, who promote an evidence-based approach, to enthusiastically “bridge the gap” between IR and policy. Hakim (1987) declares that policy-oriented research is likely to be multidisciplinary and to be conducted at a number of different levels, among

other factors. As seen earlier, the research on Spain is lacking these characteristics. In addition, the timid claims made by IR researchers, as stated earlier, are less likely to make for fascinating bedtime reading (also Mitchell, 2001).

In addition, the suspicion and resistance to what is perceived as technocratic tendencies in the EU have increased in recent years. It has revived a debate between advocates of technical politics, linked to quantitative social sciences, and those who see policy making based on knowledge that only gains full meaning through the application of personal experience and intuitions. So far, in Spain, this discussion has been largely artificial. A purely technical approach to policy making untangled from decisions with an ideological character does not exist – it is more likely that value orientations in policy making are not disclosed and openly debated: “Sensitivity to the norms implicit in one’s research often gets ignored or suppressed in published empirical studies” (Kochan, 1998: 39).

At the same time, it is true that advocates of evidence-based approaches have addressed concerns about intuitions and personalism frequently governing the political analysis in Spain, and have raised debates about a more parsimonious and rigorous policy analysis. We add that, obviously, empirical knowledge cannot supplant the democratic process whereby norms and plural interests within society are reconciled. This is not only because, at present, the quality of the empirical base can be questioned, but also because the preferences of the citizen are a source of value for themselves. This means that the policy will probably always retain a core of prudent practice, social activity, dialogue and discussion of interests and opinions. Perhaps the role of IR in particular, and social sciences in general, is to set the rules for the debate: to help distinguish facts from those that are not and, above all, to help contribute to each argument the value it deserves in the light of the available evidence. It encourages the discussion to be kept constructive and allows positions that are most likely to emerge to stand out from the rest. In this way, research will not reinforce taken-for-granted ideas and popular knowledge about work and employment held by policymakers (Sisson, 2007).

In light of these arguments, would the second approach not be preferable? This approach requires the identification and open declaration of normative values possessed by researchers and applied to the IR research. We have already pointed out that IR is a normative, value-oriented field. Many industrial relations scholars have at least moderately left-wing leanings and identity with unions (Strauss and Whitfield, 1998). If the purpose of social sciences is to help citizens and policymakers to better understand the world with an eye to change the given situation (Gerring and Yesnowitz, 2006), then pure empirical exercises which focus primarily on high methodological sophistication without providing a discussion on their normative assumptions cannot reach a broader audience and satisfy neither citizen nor policymakers.

Considering the Spanish case, governments adopted their own targets and austerity measures to return to economic prosperity with effects on consumption, employment and growth perspectives. Such involvement gives policymakers a specific responsibility and citizens expect them to be honest with facts. Without doubt, scientific evidence in policy making is important, but policies are only seen as legitimate by society if they are adequately motivated, efficient and respectful of social and individual rights (Pinilla Pallejá, 2006; Gerring and Yesnowitz, 2006). In Spain, however, analysts have pointed to the “democratic shock” following the “economic shock” (*El País*, 2012a) and the “indignados” movement has been interpreted not just as a manifestation of economic discontent but also as an expression of distrust in institutions and the governing value assumptions by governments (Armingeon and Baccaro, 2011). In the field of IR, for instance, research on and claims for a revival on social dialogue in Spain assumes that this is in the best interest for employees and the social cohesion in Spanish society at large. But this is usually neither made explicit nor tested. Moreover, it is evident that the benefits of the latest, controversial labour market reforms in Spain can be conceived differently. Normative choices are therefore highly consequential and one can say that they should feature prominently in the motivations for a study as well as in its interpretation.

### Does Industrial Relations Research Support Policy?

We review the existing English-speaking literature on Spanish and German IR that is published in the top 10 IR journals between 2000 and 2010. The findings reveal a significant degree of communality in research for both countries indicating a greater convergence regarding the restricted multidisciplinary character of research, its existing degree of internationalization, and a strong emphasis on empirical, quantitative work with analysis conducted at various levels. At the same time, some path dependency continues to exist, particularly regarding the active participants in research and the preferred subjects for investigation. The findings point to deficiencies in research on Spanish IR. We conclude by advocating an openly stated, normative base in IR research to orient policymakers in Spain.

### References

- Aguilera, Ruth. 2004. “Corporate Governance and Labor Relations: Spain in the European Context.” *Corporate Governance and Labor Management: An International Perspective*. A. Pendleton and H. Gospel, eds. Oxford: Oxford University Press, 197-225.
- Armingeon, Klaus, and Lucio Baccaro. 2011. “The Sorrow of Young Euro: Policy Responses to the Sovereign Debt Crises.” Paper presented at the CES Conference, Barcelona, June.
- BUIRA. 2009. “What’s the Point of Industrial Relations?” *What’s the Point of Industrial Relations?* R. Darlington, ed. Manchester: BUIRA.
- CECA. 2012. “Consolidación.” <<http://www.cajasdeahorros.es/reestructuracion.html>> (accessed June 19, 2012).

- Colling, Trevor, and Mike Terry. 2010. "Work, the Employment Relationship and the Field of Industrial Relations." *Industrial Relations: Theory and Practice*. T. Colling and M. Terry, eds. Chichester: Wiley.
- Crouch, Collin. 2004. "Epilogue." *A History of Sociology in Britain*. A. H. Halsey, ed. Oxford: Clarendon Press, 208-211.
- Darlington, Ralph. 2009. "Some of the Challenges facing the Academic Study of Industrial Relations." *What's the Point of Industrial Relations?* R. Darlington, ed. Manchester: BUIRA.
- Davies, Huw, Sandra Nutley and Peter Smith. 2000. "Introducing Evidence-based Policy and Practice in Public Services." *What Works? Evidence-based Policy and Practice in Public Services*. S. Nutley, H. Davies and P. Smith, eds. Bristol: Policy Press, 1-12.
- Dickens, Linda. 2009. "The Point of Industrial Relations: Rising to the Challenges." *What's the Point of Industrial Relations?* R. Darlington, ed. Manchester: BUIRA.
- Doellgast, Virginia. 2008. "Collective Bargaining and High-involvement Management in Comparative Perspective: Evidence from U.S. and German Call Centers." *Industrial Relations*, 47 (2), 284-319.
- El País*. 2012a. "Del 'Shock' Económico al 'Shock' Democrático." 3 June.
- El País*. 2012b. "La Banca Espera Severos Ajustes en Sueldos y Oficinas si se Piden Ayudas." 11 July.
- FECYT. 2005. *Universities, Mainstay of Spanish Scientific Output*. Barcelona: Spanish Foundation for Science and Technology.
- Florez-Saborido, Ignacio, Manuel Gonzales-Rendon and Manuel Castro. 1992. "Human Resource Management in Spain." *Employee Relations*, 4 (5), 39-60.
- Frege, Carola. 2005. "Varieties of Industrial Relations Research: Take-over, Convergence or Divergence?" *British Journal of Industrial Relations*, 43 (2), 179-207.
- Frege, Carola. 2007. *Employment Research and State Traditions*. Oxford: Oxford University Press.
- Frege, Carola. 2008. "The History of Industrial Relations as a Field of Study." *The Sage Handbook of Industrial Relations*. P. Blyton, E. Heery, N. Bacon and J. Fiority, eds. London: Sage, 35-52.
- Gerring, John, and Joshua Yesnowitz. 2006. "A Normative Turn in Political Science?" *Polity*, 38 (1), 101-133.
- Hakim, Catherine. 1987. *Research Design: Strategies and Choices in the Design of Social Research*. London: Allen & Unwin.
- Hall, Peter, and David Soskice. 2001. *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Hamann, Kerstin. 2012. *The Politics of Industrial Relations: Labour Unions in Spain*. London: Routledge.
- Hyman, Richard. 2004. "Is Industrial Relations Theory always Ethnocentric?" *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*. B. Kaufman, ed. Champaign, IL: Industrial Relations Research Association, 265-333.
- Hyman, Richard. 2009. "Why Industrial Relations?" *What's the Point of Industrial Relations?* R. Darlington, ed. Manchester: BUIRA.
- Kaufman, Bruce. 1993. *The Origins and Evolution of the Field of Industrial Relations in the United States*. Ithaca, NY: ILR Press.

- Kaufman, Bruce. 2001. "Human Resources and Industrial Relations: Commonalities and Differences." *Human Resource Management Review*, 11, 339-374.
- Keller, Berndt. 2005. "The Industrial Relations Field in Germany: An Empirical and Comparative Analysis." *Advances in Industrial & Labor Relations*, 14, 239-277.
- Kochan, Thomas. 1998. "What is Distinctive about Industrial Relations Research?" *Researching the World of Work*. K. Whitfield and G. Strauss, eds. Ithaca, NY: Cornell University Press, 31-45.
- Luis Carnicer, Maria de, Angel Martínez Sánchez, Manuela Pérez Pérez and Maria Jose Vela Jiménez. 2004. "Analysis of Internal and External Labour Mobility." *Personnel Review*, 33 (2), 222-240.
- Mitchell, Daniel. 2001. "IR Journal and Conference Literature from the 1960s to the 1990s: What Can HR Learn from It? Where Is It Headed?" *Human Resource Management Review*, 11 (4), 375-393.
- OECD. 2012. *OECD Economic Surveys Germany*. Paris: OECD Publishing.
- Pinilla Pallejá, Rafael. 2006. "Politica Basada en la Evidencia Para la Renovacion del Estado del Bienestar." Paper prepared for the XIII Encuentro de Economia Publica, Almeria, 2 and 3/02.
- Pueyo, Ramon. 2013. "Las Redes del Desempleo." *Cinco Días*, 19/04.
- Rodriguez Ruiz, Oscar, and Miguel Martínez Lucio. 2010. "The Study of HRM in Spain: The Americanization of Spanish Research and the Politics of Denial?" *International Journal of Human Resource Management*, 21 (1), 125-143.
- Rohlfers, Sylvia. 2012. "Are Industrial Relations Relevant for Entrepreneurs? A Conceptual Exploration." RENT XXVI, Conference publications.
- Sanz de Miguel, Pablo. 2010. "Challenges in Restructuring of Saving Banks." EIRO. <<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2009/12/articles/es0912029i.htm>> (accessed May 19, 2012).
- Schorske, Carl. 1998. "The New Rigorism in the Human Sciences, 1940-1960." *American Academic Culture in Transformation*. E. Bender and C. Schorske, eds. Princeton: Princeton University Press, 309-330.
- Sisson, Keith. 2007. "Responding to Mike Emmott: What "Industrial Relations" Suggests Should Be at the Heart of Employee Relations." <<http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/research/irru/publications/recresrep/response1.pdf>> (accessed 13 January 2013).
- Sisson, Keith. 2008. "Putting the Record Straight: Industrial Relations and the Employment Relationship." *Warwick Papers in Industrial Relations*, No. 88, April, IRRU.
- Strauss, George, and Keith Whitfield. 1998. "Research Methods in Industrial Relations." *Researching the World of Work*. K. Whitfield and G. Strauss, eds. Ithaca, NY: Cornell University Press, 5-30.
- Wächter, Hartmut, Rene Peters, Anthony Ferner, Paddy Gunnigle and Javier Quintanilla. 2006. "The Role of International Personnel Function." *American Multinationals in Europe: Managing Employment Relations across National Borders*. P. Almond and A. Ferner, eds. Oxford: Oxford University Press, 248-270.
- Whitfield, Keith, and George Strauss. 2000. "Methods Matter: Changes in Industrial Relations Research and their Implications." *British Journal of Industrial Relations*, 38 (1), 141-151.

## SUMMARY

### Does Industrial Relations Research Support Policy? A Comparative Assessment of Research on Spain

This article reviews the English-speaking literature on Spanish and German industrial relations published in the top 10 journals in this field between 2000 and 2010. The analysis contributes to the ongoing debate about the relevance of industrial relations by establishing the state of the art in research on Spain in comparison to Germany. Following this assessment we then ask whether existing research on Spain is well situated to orient policymakers. The consequences of either normative or non-normative-free research have largely been overlooked; our discussion expands on two contrasting positions: suggesting a move away from ideology in research (Mitchell, 2001) or recommending normative assumptions as a necessary precondition (Frege, 2007) in the context of Spain.

Our findings reveal a greater convergence in research regarding its restricted multidisciplinary character, its focus on the international level and a strong emphasis on empirical, quantitative work with analysis conducted at various levels. At the same time, some path dependency continues to exist, particularly concerning the active participants in research and the subjects for investigation. The results point to deficiencies in research on Spanish industrial relations.

We conclude by advocating an openly stated, normative base in industrial relations research to guide policymakers in Spain. While an evidence-based approach in policy making is desirable, normative choices are highly consequential and should feature in research in order to avoid a “democratic shock” in Spain.

KEYWORDS: industrial relations, policy making, research pattern, Spain, Germany

## RÉSUMÉ

### La recherche en relations industrielles vient-elle en appui aux politiques? Une évaluation comparative de la recherche sur l'Espagne

Cet article passe en revue la littérature anglophone sur les relations industrielles espagnoles et allemandes, publiée entre les années 2000 et 2010, dans les dix revues les plus importantes du domaine selon le *Journal Citation Reports* (ISI). L'analyse se veut une contribution au débat concernant la pertinence des relations industrielles en appliquant les règles de l'art sur les recherches portant sur l'Espagne en comparaison de celles portant sur l'Allemagne. À la suite de cette évaluation comparative, nous nous demandons si la recherche actuelle sur le cas espagnol est bien positionnée pour aider les décideurs politiques dans leurs orientations. Les conséquences d'une recherche de type normatif par rapport à une recherche non contrainte par des normes nous semblent avoir été largement surestimées. Notre discussion se développe autour de deux positions divergentes : l'une suggérant de se distancer en recherche de tout cadre idéologique ou normatif (Mitchell, 2001) et l'autre favorisant le recours à des hypothèses normatives comme condition pré-requise pour s'appliquer au contexte de l'Espagne (Frege, 2007).



Nos résultats suggèrent une convergence importante en recherche en ce qui concerne son caractère multidisciplinaire, son niveau actuel à l'international et une forte emphase sur les travaux de nature empirique et quantitatifs et ce, à différents niveaux d'analyse. En même temps, il continue d'exister une dépendance de trajectoire, particulièrement en ce qui concerne les participants actifs en recherche et les sujets sous étude. Les résultats mettent en lumière des lacunes dans la recherche sur les relations industrielles espagnoles.

Nous concluons en plaidant en faveur d'une recherche fondée sur une base normative en relations industrielles et ouvertement avouée pour guider les décideurs politiques en Espagne. Bien qu'une approche fondée sur des données empiriques soit souhaitable en matière d'élaboration de politiques, les choix normatifs portent fortement à conséquence et devraient caractériser la recherche dans le but d'éviter un « choc démocratique » en Espagne.

MOTS-CLÉS : relations industrielles, élaboration de politiques, tendances en recherche, Espagne, Allemagne

## RESUMEN

### ¿Respalda la investigación en relaciones laborales el desarrollo de políticas? Una valoración comparativa para el caso de España

Este artículo revisa la literatura en inglés sobre relaciones laborales en España y Alemania publicada en las mejores 10 revistas en este campo entre 2000 y 2010. El análisis contribuye al debate sobre la relevancia de las relaciones laborales, estableciendo el estado actual de la investigación sobre España, usando Alemania como punto de referencia. Tras dicha evaluación, nos preguntamos si al día de hoy la investigación sobre España está bien situada para orientar a los responsables de desarrollar políticas. Las consecuencias, ya sea de la investigación con un carácter normativo o no-normativo, han sido en gran medida ignoradas; nuestra discusión se amplía en dos posiciones opuestas: lo que sugiere un alejamiento de la ideología en la investigación (Mitchell, 2001) o la recomendación de supuestos normativos como condición necesaria (Frege, 2007) en el contexto de España.

Los resultados revelan una mayor convergencia en materia de investigación en cuanto a su carácter multidisciplinar restringido, su nivel internacional existente y un fuerte énfasis en el trabajo empírico y cuantitativo con el análisis llevado a cabo en varios niveles. Al mismo tiempo, un cierto grado de path dependency sigue existiendo, especialmente en relación con los participantes de la investigación y los temas analizados. Los resultados apuntan a deficiencias en la investigación sobre las relaciones laborales españolas.

Se concluye abogando por una base normativa abiertamente declarada en la investigación sobre las relaciones laborales para orientar a los responsables de la política en España. Si bien es deseable un enfoque basado en la evidencia para la formulación de políticas, decisiones normativas son muy consecuentes y deben figurar en la investigación con el fin de evitar un "choque democrático" en este país.

PALABRAS CLAVES: relaciones laborales, formulación de políticas, patrones de investigación, España, Alemania

Département des relations industrielles  
UNIVERSITÉ LAVAL

REVUE TRIMESTRIELLE

RIIA

QUARTERLY REVIEW

RELATIONS INDUSTRIELLES

INDUSTRIAL RELATIONS

2 0 1 3

68-3

ÉTÉ SUMMER



INDUSTRIAL RELATIONS  
QUARTERLY REVIEW

**SOMMAIRE / CONTENTS**

**ARTICLES**

- Social Integration and Workplace Industrial Relations: Migrant and Native Employees in German Industry** ..... 361

Werner Schmidt and Andrea Müller

SUMMARY, RÉSUMÉ, RESUMEN

- The Relative Role of Safety and Productivity in Canadian Ergonomists' Professional Practices** ..... 387

Nancy Theberge and W. Patrick Neumann

SUMMARY, RÉSUMÉ, RESUMEN

- Le leadership transformationnel comme source d'engagement syndical : le rôle modérateur de la justice** ..... 409

Chloé Fortin-Bergeron, Olivier Doucet et Marc-Antonin Hennebert

RÉSUMÉ, SUMMARY, RESUMEN

- Does Industrial Relations Research Support Policy? A Comparative Assessment of Research on Spain** ..... 431

Sylvia Rohlfer

SUMMARY, RÉSUMÉ, RESUMEN

- Le retour au travail lors d'un deuil périnatal : des pratiques organisationnelles en porte-à-faux?** ..... 457

Mélanie Gagnon et Catherine Beaudry

RÉSUMÉ, SUMMARY, RESUMEN

- Dis-identification in Organizations and Its Role in the Workplace** ..... 479

Kirk Chang, Chien-Chih Kuo, Man Su and Julie Taylor

SUMMARY, RÉSUMÉ, RESUMEN

- Des conflits de rôle au stress perçu : les managers ont-ils besoin d'être soutenus?** ..... 507

Sylvie Codo et Richard Soparnot

RÉSUMÉ, SUMMARY, RESUMEN

# Le retour au travail lors d'un deuil périnatal : des pratiques organisationnelles en porte-à-faux?

Mélanie Gagnon et Catherine Beaudry

**Cette recherche empirique qualitative de type exploratoire a pour objectif principal de lever le voile sur l'expérience de retour au travail d'employés vivant un deuil périnatal. Afin d'explorer leur expérience, trois groupes de discussion ont été menés au Québec, avec des femmes ayant vécu la perte de leur enfant à naître ou de leur nourrisson. L'analyse de contenu a permis de conclure que la prise d'un congé à la suite du décès de l'enfant, bien qu'importante, est insuffisante puisque lors de la reprise du travail, l'adaptation au deuil n'est pas terminée. Le facteur qui semble le plus déterminant au regard d'une réinsertion réussie s'avère le soutien que procurent les organisations par le biais de diverses pratiques, les plus importantes étant l'accès à un programme d'aide aux employés et l'aménagement du travail.**

**MOTS-CLÉS : retour au travail, deuil périnatal, pratiques organisationnelles, deuil au travail, perspective individuelle**

## Introduction

Chaque année plusieurs familles sont touchées par le deuil périnatal. Malgré cet état de deuil, les personnes affligées reprendront, tôt ou tard, leur vie active. Au plan organisationnel, cette situation étant peu étudiée, les gestionnaires peuvent se sentir démunis lors du retour d'un employé vivant un deuil périnatal. Conséquemment, documenter la façon dont est vécue la reprise des activités professionnelles de ces travailleurs trouve toute sa pertinence. D'aucuns prennent pour acquis que la prise de congé est essentielle afin de permettre un temps de repos. En revanche, il est hasardeux de soutenir que ce congé est une panacée sans avoir d'abord creusé la question auprès des principaux intéressés: les parents endeuillés. Il devient nécessaire d'aborder ce thème afin de poser les jalons des mesures envisageables pour ainsi les modéliser empiriquement. Nous proposons donc de décrire et d'analyser les expériences de retour au travail d'employés vivant cette situation. Cet article apporte ainsi une contribution sociale et scientifique singulière en s'intéressant au deuil périnatal sous un angle encore peu exploré. De cette façon, le retour au travail des parents endeuillés pourrait s'effectuer plus facilement ou plutôt, moins difficilement.

Mélanie Gagnon, Ph.D., professeure régulière à l'Université du Québec à Rimouski (melanie\_gagnon@uqar.ca).

Catherine Beaudry, Ph.D., professeure régulière à l'Université du Québec à Rimouski (catherine\_beaudry@uqar.ca).

La structure choisie emprunte la démarche suivante. Une description synoptique de la situation de retour au travail à la suite d'une difficulté personnelle et de deuil périnatal est exposée dans la première section. La méthodologie est ensuite présentée dans la deuxième section avant d'entreprendre la présentation des principaux résultats de recherche dans la section suivante et de compléter avec la discussion dans la dernière section.

## **Problématique**

Cette étude a pour objet de recherche le vécu des employés qui retournent au travail lors d'un deuil périnatal. Plus précisément, il s'agit de décrire leur expérience au regard des conditions et des pratiques organisationnelles ayant favorisé ou nui à la reprise de leurs activités professionnelles, et ce, à partir de leur point de vue. Cette question est d'intérêt puisque les incidences pour l'individu et pour les organisations, notamment en termes de coûts sociaux et financiers, sont réelles et nombreuses. En effet, l'état actuel des connaissances met en évidence que ce type de deuil est aussi éprouvant pour les parents que pour tout autre type de deuil, et ce, même s'ils n'ont pas connu leur enfant ou très peu (Verdon, de Montigny et Vachon, 2009). Dans ces circonstances, il est aisé de comprendre que le retour au travail s'avère parfois pénible pour ces derniers. Certaines pratiques organisationnelles faciliteront cependant cette reprise du travail. Il importe de ce fait de mieux saisir la manière dont les employés endeuillés vivent ce retour, de façon à développer et à mettre en place les pratiques adéquates. Faisant suite à une recherche exploratoire de type qualitatif, cet article lève ainsi le voile sur l'expérience de retour au travail des parents vivant un deuil périnatal.

## **Le retour au travail à la suite d'une difficulté personnelle**

Bien que le retour au travail soit l'objet d'un grand nombre d'études, peu d'auteurs présentent une définition de ce concept. Sans qu'il soit précisément défini, le retour au travail est parfois associé à la réhabilitation des employés (Griffiths, 2011) et à la réinsertion professionnelle (St-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume, 2003), à la suite d'un arrêt de travail. Plus précisément, Brouwer *et al.* (2010) indiquent qu'il s'agit d'un changement complexe du comportement humain qui sous-tend que l'employé prend la décision de revenir au travail.

En fait, le deuil et particulièrement le deuil périnatal, font rarement l'objet d'études dans le domaine des relations industrielles et, plus précisément lorsqu'il est question du retour au travail. Exception faite des travaux de Hazen (2003, 2006, 2008), la littérature sur le sujet est très pauvre pour ne pas dire inexistante. La situation spécifique du retour au travail lors d'un deuil périnatal étant peu abordée dans les écrits scientifiques, il devient alors nécessaire de référer à des études s'intéressant à d'autres circonstances. À cet égard, les résultats de recher-

ches sur le retour au travail à la suite d'une difficulté personnelle soulèvent trois catégories de facteurs déterminants : les facteurs 1) sociaux, 2) organisationnels et 3) individuels, catégories explicitées ci-après.

D'abord, les facteurs sociaux relèvent des caractéristiques de l'environnement, excluant les caractéristiques du contexte de travail immédiat. Certains auteurs indiquent à cet égard que les normes sociétales, en termes de régulation et de législation, peuvent permettre aux organisations de déployer des solutions flexibles dans le cadre du retour au travail (Holmgren et Ivanoff, 2007). Les normes sociétales réfèrent à l'encadrement législatif régissant les organisations dans la gestion du retour au travail et aux attitudes des membres de la société envers les personnes ayant vécu un arrêt de travail (Holmgren et Ivanoff, 2007). Au regard de ces attitudes, une étude traitant du deuil périnatal démontre d'ailleurs que l'isolement vécu par les parents endeuillés nuit au retour au travail (Hazen, 2003). En plus des normes sociétales, certains auteurs évoquent des facteurs influençant le retour au travail, tels que l'état du marché du travail (James, Cunningham et Dibben, 2006; St-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume, 2003) et les coûts monétaires associés à l'arrêt de travail (Wasiak *et al.*, 2007).

La deuxième catégorie de facteurs vise la dimension organisationnelle. Cette dernière relève des caractéristiques de l'environnement de travail de la personne active dans le processus de retour à l'emploi. À ce sujet, un nombre considérable d'études insiste sur l'importance du soutien social provenant des membres de l'organisation (Barsi-Carrow, 2000; Brouwer *et al.*, 2010; Griffiths, 2011; Hazen, 2003, 2008, 2009; Holmgren et Ivanoff, 2007; James, Cunningham et Dibben, 2006; Quinton *et al.*, 2010; St-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume, 2003; St-Arnaud, Saint-Jean et Damasse, 2004). Le soutien social renvoie au support octroyé à l'employé qui revient au travail, support pouvant provenir du gestionnaire ou des collègues.

Le soutien social fourni par le gestionnaire ou les collègues ne s'avère cependant pas toujours optimal, étant donné le malaise que crée le deuil périnatal (Hazen, 2003). Il arrive également que la présence des collègues et du gestionnaire soit nuisible pour l'employé qui revient au travail, lorsqu'ils ignorent ou rejettent sa douleur (Bento, 1994; Hazen, 2006). L'employé en deuil n'a alors pas la possibilité d'exprimer sa souffrance (Maxim et Mackavey, 2005).

Certaines pratiques organisationnelles peuvent cependant contribuer à favoriser le soutien social, nécessaire au retour au travail. Ces pratiques relèvent généralement de 1) l'aménagement du travail et 2) de l'intervention en relation d'aide.

En ce qui concerne l'aménagement du travail, certaines organisations prévoient des journées d'absence à la suite de la perte d'un proche (Hazen, 2009; Stein et Winokuer, 1989 cités dans Bento, 1994). Bien que ces congés paraissent essentiels, ils demeurent toutefois insuffisants, puisque le deuil est un processus non-linéaire (Bento, 1994).

Parmi les autres pratiques organisationnelles favorisant le retour au travail, une présence progressive de l'employé dans son milieu semble déterminante (Griffiths, 2011; Holmgren et Ivanoff, 2007; St-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume, 2003; St-Arnaud, Saint-Jean et Damasse, 2004). Ce retour progressif se concrétise généralement par du travail à temps partiel pendant un certain temps. L'efficacité de ce type de mesure dépend fortement des objectifs de rendement à l'égard de l'employé (St-Arnaud, Saint-Jean et Damasse, 2004). Sans réajustement de ces objectifs, le retour progressif peut s'avérer nuisible parce qu'associé à une surcharge de travail.

Les pratiques organisationnelles peuvent également contribuer à l'établissement d'une relation d'aide. Parmi celles-ci, les programmes de formation sur le deuil, destinés à la fois aux gestionnaires et aux collègues, permettent une meilleure compréhension du processus de deuil et un accompagnement approprié de l'employé (Bento, 1994; Charles-Edwards, 2009; Hazen, 2003, 2009; Maxim et Mackavey, 2005). Cet accompagnement peut également provenir de l'extérieur. En ce sens, les politiques organisationnelles donnant au personnel un accès à des sources d'aide externe contribuent au retour au travail des employés (Hazen, 2008; James, Cunningham et Dibben, 2006). Il demeure toutefois important que les gestionnaires interagissent avec les intervenants externes pour eux-mêmes mieux intervenir auprès de l'employé en deuil, et ce, en vue de faciliter son retour au travail (Holmgren et Ivanoff, 2007; James, Cunningham et Dibben, 2006). Enfin, outre les facteurs organisationnels susmentionnés qui influencent le retour au travail, quelques auteurs évoquent plus rarement l'importance des programmes d'aide aux employés (Hazen, 2008), de la reconnaissance (St-Arnaud *et al.*, 2007), de la culture organisationnelle (Hazen, 2006; James, Cunningham et Dibben, 2006), de l'évaluation positive du travail (St-Arnaud *et al.*, 2007), de la représentation syndicale des travailleurs (James, Cunningham et Dibben, 2006) et du statut d'emploi (St-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume, 2003; Wasiak *et al.*, 2007).

Les facteurs individuels composent la troisième et dernière catégorie de facteurs facilitant le retour au travail à la suite d'une difficulté. Ces facteurs réfèrent aux attitudes des employés (Brouwer *et al.*, 2010; Holmgren et Ivanoff, 2007; Wasiak *et al.*, 2007), à leurs intentions et à leurs attentes au regard des conditions relatives au retour (Wasiak *et al.*, 2007) et à leur crédibilité avant leur départ, c'est-à-dire à leur implication et à la qualité de leur travail précédant leur absence (St-Arnaud, Saint-Jean et Damasse, 2004).

De nombreux facteurs contribuant au retour au travail à la suite d'une difficulté personnelle sont donc soulevés dans la littérature. Mais qu'en est-il de la situation du deuil périnatal? À cet égard, les particularités d'un tel type de deuil sont présentées ci-après.

## Le deuil périnatal : mise en contexte

Le concept du deuil périnatal n'est pas défini de façon consensuelle dans la littérature. Dans tous les cas, il survient à la suite d'une perte périnatale, mais les différences majeures quant aux définitions renvoient au nombre de semaines de gestation ou de jours de vie au moment de la mort du fœtus ou du nourrisson.

Pour les fins de la présente recherche, la définition retenue englobe le décès d'un enfant à naître à partir de la vingtième semaine de grossesse ou du nourrisson dans les vingt-huit jours suivant sa naissance (Barfield, 2011; Bennett *et al.*, 2008 : 486). Ce choix théorique s'explique notamment du fait que Statistique Canada effectue des comparaisons en fonction des décès et des naissances survenant à partir de la vingtième semaine de gestation.

L'état actuel des connaissances met en évidence que le deuil périnatal est aussi éprouvant, intense et prolongé pour les parents que pour tout autre type de deuil, et ce, même s'ils n'ont pas connu leur enfant ou très peu (Verdon, de Montigny et Vachon, 2009). Le processus de deuil périnatal est complexe, individuel et les différences quant aux possibles réactions sont modulées dans le temps (Kavanaugh et Robertson, 1999). La littérature met en exergue que les parents sont tous deux affectés, mais que les réactions de deuil des pères et des mères diffèrent (Cordell et Thomas, 1997; Dyregrov, 1990; Vance *et al.*, 1995; Verdon, 2004). Cependant, de manière générale, la perte d'un bébé pendant la gestation signifie la privation de l'espoir, d'un rêve et des attentes liées à la venue de cet enfant (McCreight, 2008, Rosenblatt et Hammer Burns, 1986).

Afin de faire face à cette situation difficile, la littérature insiste sur la valeur du soutien social. Pour la famille endeuillée, il est important de parler de la perte vécue dans les mois et les années suivant le décès du bébé (Rosenblatt et Hammer Burns, 1986). Ainsi, la disponibilité du soutien social permet de mieux gérer le deuil tout en s'avérant un prédicteur important des possibilités d'adaptation à la perte (Brewin, Andrews et Valentine, 2000; Rajan, 1994 dans McCreight, 2008; Verdon, 2004). Souvent à tort, l'entourage immédiat et les collègues de travail croiront que le décès d'un bébé que l'on n'a pas ou peu connu se vit plus aisément, ce bébé pouvant être remplacé par un autre alors qu'il en va autrement (De Montigny, Beaudet et Dumas, 1999).

De surcroît, la séparation entre la sphère personnelle et professionnelle en milieu de travail fait en sorte d'endiguer cette possibilité de soutien. C'est comme si le marché du travail ne créait pas d'espaces permettant de partager et de parler ouvertement de ce type de situations (Hazen, 2006). Qui plus est, bien que certains chercheurs prennent en considération les émotions dans le cadre du travail, ils occultent souvent tout ce qui a trait au corps humain, comme si ce qui arrive à l'hôpital n'avait pas sa place en milieu de travail et appartenait à la sphère privée (Hazen, 2006). Par ailleurs, les comportements attendus envers le travailleur entrent souvent en contradiction avec les comportements généralement associés au deuil



(Hazen, 2008). L'expression de la tristesse ou de la colère se manifestant notamment lors du deuil, s'oppose aux attentes de l'organisation en termes de contrôle de soi et de performance. Dans cet ordre d'idées, les conversations portant sur la mort, la grossesse ou la naissance paraissent taboues au sein des organisations et encore plus en ce qui concerne le deuil périnatal (Hazen, 2006 : 238).

## Question de recherche

Les écrits sur la situation de deuil sont assez nombreux. Cependant, la plupart des études qui s'y intéressent relèvent de la psychologie ou des sciences de la santé. De plus, très peu d'études portent précisément sur le retour au travail lors d'un deuil périnatal (Hazen, 2009), Hazen (2003, 2006, 2009) étant la seule abordant ce thème. La question suivante a donc servi de point de départ à la recherche : comment les employés vivent-ils leur retour au travail à la suite de la perte de leur nourrisson ou de leur enfant à naître? Notre problématique est donc celle de l'expérience des individus quant à leur réinsertion en emploi dans un contexte de deuil périnatal. En guise de précision, il s'agit d'identifier, de décrire et d'analyser les pratiques organisationnelles ayant contribué ou nui au retour au travail des parents, et ce, de leur point de vue.

Plusieurs facteurs favorisant le retour au travail à la suite d'une difficulté sont identifiés dans la littérature, mais l'angle d'analyse retenu aux fins de cette recherche met l'emphase sur une perspective individuelle : celle de l'expérience profonde des parents endeuillés. Cette compréhension du vécu de la personne a l'avantage de servir d'amorce à une réflexion relative aux pratiques organisationnelles à privilégier lors de la reprise du travail des endeuillés en prenant en compte la réalité des individus. En corollaire, la proposition interprétative préliminaire de cette étude est à l'effet que les facteurs organisationnels relevant de l'aménagement du travail et de la relation d'aide favorisent le retour au travail des employés endeuillés puisqu'ils contribuent à les soutenir de manière appropriée au regard de la situation de deuil périnatal. Cette proposition se fonde sur les résultats de recherche provenant de disciplines diverses : psychologie, sciences de la santé et sciences de la gestion.

## Méthodologie

Le thème du retour au travail lors d'un deuil périnatal étant peu ou prou étudié empiriquement et théoriquement, il s'accommode bien d'une méthodologie de type qualitatif qui justifie le devis exploratoire de cette recherche. Le paradigme qualitatif, plutôt que de tenter de chiffrer ou de valider des théories, se centre sur le point de vue des individus impliqués dans l'étude des phénomènes sociaux, offrant ainsi la possibilité d'aller plus en profondeur en explorant des réalités construites individuellement ou socialement. S'agissant d'étudier le retour au travail en contexte de deuil, la subjectivité des personnes est à l'avant-plan dans ce phénomène complexe (Valentine, 2006). Qui plus est, l'orientation qualitative au regard de l'objet d'étude

qu'est le deuil vise à mettre en lumière les multiples perspectives qui sont uniques ou bien communes aux ensembles étudiés en vue d'en dégager une certaine signification (Stroebe, Stroebe et Shut, 2003). Le courant de recherche constructiviste sollicité dans cette étude s'intéresse donc moins à la réalité objective qu'à la manière dont les personnes se représentent cette réalité et s'y ajustent (Le Moigne, 2012).

Dans cette visée, puisque l'objectif avait pour dessein de mieux comprendre un sujet encore mal défini ou étudié, la méthode des groupes de discussion a donc été retenue, celle-ci favorisant des échanges spontanés et la création d'un contexte d'intersubjectivité permettant aux participants de construire ensemble la compréhension d'un problème (Leclerc *et al.*, 2011). Elle offre également l'avantage d'insister sur la dynamique de groupe avec pour visée de faire émerger l'expression des perceptions, des attitudes et des sentiments. Ce choix méthodologique a permis de transcender l'addition de points de vue individuels fondés sur l'expérience isolée des individus et de miser sur le travail de construction de compréhension collective opéré dans les échanges de groupe (Leclerc *et al.*, 2011).

La littérature suggère la constitution de groupes dont la taille varie entre cinq et douze participants. Par ailleurs, des groupes de taille plus restreinte sont recommandés dans certaines circonstances : lorsque les participants ont une longue expérience des sujets qui seront traités, si les chercheurs croient que les personnes auront beaucoup de choses à dire ou encore si la manifestation d'émotions est appréhendée (Leclerc *et al.*, 2011). S'agissant de partager l'expérience douloureuse qu'est le deuil périnatal, la taille des groupes a donc été réduite à trois participants aux fins de cette étude. Plus précisément, l'échantillon a été constitué en fonction de deux critères de sélection. D'abord, les répondants devaient être des hommes ou des femmes ayant vécu un deuil périnatal (en fonction de la définition retenue). Ensuite, les répondants devaient avoir repris leur vie active au travail depuis cette épreuve.

Afin de recruter les participants, des invitations ont d'abord été affichées sur les sites Internet de groupes de soutien aux parents endeuillés. Cette option a été retenue étant donné la difficulté à joindre cette population. Cependant, le fait d'avoir recours à ces sites pour recruter des participants engendrait un certain biais, puisque les individus qui les consultent ont pour caractéristique commune de chercher une forme d'assistance ou d'aide (Stroebe, Stroebe et Shut, 2003). C'est avec l'objectif de pallier ce biais que quatre articles traitant de la recherche et invitant les parents intéressés à y participer ont ensuite été publiés dans des journaux locaux. Enfin, une entrevue radiophonique a été accordée en avril 2012 en vue de recruter des participants.

Trois groupes de discussion se sont tenus en mai 2012 avec neuf femmes âgées entre trente et soixante ans et répondant aux critères de sélection. Compte tenu du type de recherche, l'échantillon théorique, c'est-à-dire intentionnel de type non-probabiliste, était approprié. Il s'est alors agi d'un échantillon de volontaires, ce qui cadre bien avec l'objet d'étude ayant pour particularité d'être délicat. Bien

qu'aucune règle n'existe en méthode qualitative quant à la taille souhaitable de l'échantillon, certains indices peuvent guider les chercheurs, tel que le principe de saturation selon lequel l'ajout de participants supplémentaires n'apporterait pas de nouvelles informations utiles à la compréhension du phénomène (Côté et Turgeon, 2002). Considérant le caractère exploratoire de la recherche, l'objectif n'était pas de recruter un grand nombre de participants en vue d'atteindre la saturation des données. L'étude phénoménologique de Fitzpatrick (2007) traitant du retour au travail de professeurs d'universités endeuillés ne comptant que sept répondants a servi de point de comparaison quant à la constitution de l'échantillon.

Bien que l'invitation s'adressait autant aux hommes qu'aux femmes, les seules personnes ayant répondu à l'appel ont été des femmes ce qui explique la constitution exclusivement féminine de l'échantillon. Ce tri naturel n'est pas étranger à ce que Martin et Doka (2000) ont mis en exergue au regard des différents types de stratégies mises de l'avant par les endeuillés en vue de gérer et de s'adapter à la perte d'un être cher. Le genre serait en effet déterminant quant au style de deuil adopté par les endeuillés, à savoir un style plus intuitif, surreprésenté chez les femmes ou un style instrumental qui caractérise habituellement les hommes. Selon le modèle théorique de ces auteurs (Martin et Doka, 2000), les femmes seraient plus enclines à vivre leur deuil de façon plus intense et épouseraient des stratégies adaptatives s'échelonnant sur une plus grande période de temps. Quant aux hommes, en général, leurs émotions seraient enfouies au profit de la réflexion, entraînant une sorte d'inhibition à parler ouvertement de leurs sentiments et expériences. Les hommes seraient également moins enclins à consulter (Martin et Doka, 2000). Cette théorisation des stratégies d'adaptation au deuil n'est alors peut-être pas étrangère au fait qu'aucun homme n'ait répondu à l'appel et que les femmes, ressentant le besoin de parler de leur expérience, aient souhaité participer.

Les groupes de discussions ont été animés par les deux chercheuses à l'aide d'un guide d'entretien constitué de huit questions. Ainsi, la grille d'entretien semi-structurée visait à laisser aux participantes une certaine latitude afin qu'elles s'expriment librement, cet élément étant central en contexte de recherche exploratoire. Qui plus est, le guide d'entretien a permis aux chercheuses de s'assurer du maintien d'un certain cadre visant le respect des thèmes à aborder au cours des groupes de discussion. Les thèmes abordés ont été les suivants : les besoins des endeuillés lors de leur retour au travail, les mesures et le soutien organisationnel dont ils ont pu bénéficier et les obstacles auxquels ils ont eu à faire face. Par souci d'amorcer les discussions et de briser la glace, les rencontres ont débuté par une présentation des thèmes à l'étude au regard de la littérature actuelle. En fin de séance, les participantes ont été invitées à remplir une fiche contextuelle contenant diverses informations sociodémographiques reproduites de manière synthétique dans le tableau 1. Les entretiens, d'une durée de trois heures, ont été enregistrés et retranscrits en *verbatim*.

**TABEAU 1**  
**Synthèse des fiches contextuelles**

| Codes des participantes                    | 24MC                        | 24J                         | 17A                      | 17AM                | 17MH                 | 15A                        | 15K                        | 15R                 | 24M                    |
|--|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------|---------------------|----------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------|------------------------|
| Semaines de gestation                      | 21                          | 38                          | 40                       | 39                  | 22                   | 25                         | 40                         | 40                  | 29                     |
| Jours de vie du nourrisson lors du décès   | À la naissance              | 19 heures                   | 11 jours                 | 2 jours             | Mort <i>in utero</i> | À la naissance             | À la naissance             | 12 heures           | 25 jours               |
| Temps écoulé depuis le décès               | 12 ans                      | 4 ans                       | 2 ans                    | 2 ans               | 2 ans                | 2 ans                      | 7 ans                      | 33 ans              | 2 ans                  |
| Emploi occupé lors du décès                | Thérapeute                  | Infirmière                  | Designer                 | Attachée politique  | Ortho-pédagogue      | Conseillère en orientation | Enseignante au préscolaire | Caissière           | Professeure chercheuse |
| Secteur d'activités                        | Hôpital secteur de la santé | Hôpital secteur de la santé | Manufacturier            | Politique           | Éducation            | Communautaire              | Éducation                  | Bancaire            | Éducation              |
| Durée du congé avant la reprise du travail | 3 mois                      | 3 mois                      | 4 mois                   | 6 mois              | 2 mois               | 6 mois                     | 2 ans                      | 6 mois              | 2 semaines             |
| Type d'horaire                             | Plein temps de jour         | Plein temps de soir         | Plein temps jour et soir | Plein temps de jour | Plein temps de jour  | 1 jour par semaine de jour | Plein temps de jour        | Plein temps de jour | Plein temps de jour    |
| Ancienneté lors du décès                   | 3 ans                       | 2 ans                       | 7 ans                    | Nouvel emploi       | 10 ans               | 8 ans                      | 10 ans                     | ND                  | 6 ans                  |

Pour la codification, la méthode empirico inductive a été préconisée considérant qu'elle permet de laisser émerger les thèmes issus des données plutôt que de fixer *a priori* des catégories en vue de les imposer comme cadre d'analyse (Sylvain, 2008). Une analyse thématique a d'abord permis de diviser le corpus de données selon différents thèmes et une première codification a été pratiquée pour ensuite être raffinée. Au final, les thèmes présentés dans cet article décrivent de manière générale la très grande majorité des extraits d'entretiens se rapportant aux pratiques organisationnelles. Enfin, la triangulation des données a été assurée par la codification effectuée par trois personnes et par la présentation et la validation des résultats de recherche auprès des participantes.

## Résultats

Les participantes rencontrées dans le cadre des entretiens de groupe ont vécu de nombreuses difficultés lors de leur retour au travail. Certaines pratiques en place dans leurs organisations respectives ont contribué à rendre leur réinsertion professionnelle éprouvante. Au contraire, s'adaptant à la situation vécue par les participantes, quelques organisations ont instauré des pratiques formelles ou informelles afin de les soutenir, facilitant par la même occasion leur retour au travail. Ces pratiques, favorables ou défavorables au retour au travail, sont présentées ci-après en fonction de la catégorisation des facteurs organisationnels généralement soulevée dans la littérature, soit l'aménagement du travail et les interventions en relation d'aide.

## L'aménagement du travail

### Le congé parental

Les pratiques d'aménagement du travail reposent entre autres sur la possibilité de recourir à un congé à la suite du décès de l'enfant à naître ou du nourrisson. Au Québec, ce congé relève de la *Loi sur l'assurance parentale* (L.R.Q., c. A-29.011, art. 8, qui prévoit 18 semaines). Selon les politiques de l'organisation et la convention collective en place dans les entreprises syndiquées, les employeurs ont toutefois la possibilité d'étendre ce congé en fonction des besoins des parents endeuillés. À cet égard, deux participantes indiquent que leur employeur a souligné leur droit au congé de même que l'importance de s'accorder un temps de repos. Bien que ce congé soit prévu dans les dispositions législatives, les employeurs ont insisté sur le fait qu'elles n'avaient pas à se sentir mal à l'aise d'y recourir. Une des participantes décrit l'effet positif d'une intervention de cette nature :

15A – « Ma supérieure hiérarchique a dit : prends les à toi tes semaines de congé, pour toi. Elle m'a dit : si tu as besoin de quoi que ce soit, tu me le demandes. Donc, je sais

que la porte est ouverte. Moi, c'est de savoir que la porte est ouverte, que je sais que je peux cogner et que je ne serai pas jugée parce que je suis triste ou que j'ai une faiblesse un moment ou quoi que ce soit. Je sais qu'il y a de l'ouverture ».

En revanche, quatre participantes indiquent ne pas avoir eu la possibilité de recourir à un congé suffisamment long. De plus, un tel accommodement n'a pas été proposé à six des neuf participantes. Une fois le congé légal terminé, celles-ci ont dû retourner au travail. La décision de prolonger le congé impliquait alors la perte de leur emploi ou encore la perte de leur salaire pour la durée de la prolongation. S'agissant d'étendre la durée de leur congé sans entraîner ces deux conséquences importantes, trois participantes indiquent qu'elles auraient pu recourir à des congés de maladie. Pour y accéder, les employeurs exigeaient en contrepartie une déclaration de maladie ou d'inaptitude au travail. Cette exigence est décrite comme insultante par trois participantes qui mentionnent qu'elles n'étaient alors pas malades ou inaptes, mais en deuil. Il s'agit selon elles d'une différence importante. À cet égard, notons que les exigences de l'employeur ont été particulièrement pénibles pour une participante qui décrit ainsi les conditions posées par celui-ci afin de bénéficier du congé de maladie :

24J – « Il a dit : si tu n'es pas apte à travailler, tu dois être en arrêt, tu dois prendre des médicaments, des antidépresseurs. Donc, là j'ai fini par rencontrer le médecin de l'organisation. Je travaillais quand même dans le réseau de la santé. C'est aberrant ! Mon patron disait : vas prendre des antidépresseurs, pis tu reviendras dans un mois, on va te réévaluer ».

Par ailleurs, certains employeurs ne respectent pas le congé prévu par la loi ou dans la convention collective et mettent de la pression sur les employées endeuillées pour qu'elles reprennent leurs activités professionnelles, tel que l'illustrent les propos de cette participante :

15K – « Quand j'ai perdu mon bébé, j'avais le droit à mon congé de maternité de 20 semaines. Au bout d'un mois, je reçois une lettre de mon employeur me disant que je devais me présenter au travail étant donné que je n'avais pas d'enfant à la maison. Je n'étais pas en forme pour retourner là, moi. J'étais au fond du baril ».

### **Le retour progressif en milieu de travail**

En plus du congé prévu par la loi, deux participantes indiquent avoir sollicité un retour progressif au travail, mais leur employeur a refusé d'accéder à leur demande. Cet accommodement n'était, semble-t-il, pas envisageable étant donné leur statut d'emploi (travail sur appel). Une des participantes mentionne en outre que le retour progressif aurait engendré une diminution importante de salaire et que, pour des raisons financières, elle ne pouvait envisager cette solution. Dans la même veine, une autre participante souligne que la politique salariale de son entreprise a contribué à rendre son retour au travail éprouvant.

La rémunération de celle-ci étant variable et basée sur le rendement, elle ne bénéficiait alors d'aucun revenu de base assuré. Cette situation a contribué à accroître sa détresse, puisque sa décision de revenir au travail n'était conditionnée que par des raisons financières, alors qu'elle ne se sentait pas psychologiquement prête à ce retour.

Trois participantes ont pour leur part eu l'opportunité de recourir au retour progressif. Elles ont toutes décidé de saisir cette occasion qui leur a permis de revenir au travail sans s'épuiser. En revanche, cette possibilité n'a pas été offerte d'emblée pour l'une d'elles. Au départ, l'employeur exigeait un retour au travail à temps plein. Puisqu'elle était incapable psychologiquement de répondre à cette demande, il l'a contrainte à demander un congé de maladie. Après un mois d'absence, l'employeur a accepté son retour progressif, ce qui a été bénéfique pour elle.

### Aménagement de la tâche

Pour une de ces trois participantes, le retour progressif s'est jumelé à un aménagement de la tâche, l'employeur souhaitant éviter la surcharge de travail. Cet aménagement n'a pas été circonscrit aux quelques semaines postérieures au retour au travail. Il s'est échelonné sur plus de six mois, favorisant du coup le processus de réinsertion professionnelle. Plus précisément, un nombre plus restreint de dossiers qu'à l'habitude lui était confié. Combinée à la diminution de la charge de travail, l'employeur a fait preuve d'une grande flexibilité au plan de l'horaire de travail :

17MH – « Ma supérieure m'a dit : sinon, tu rentres le matin et si tu ne te sens pas à l'aise l'après-midi, tu retournes chez toi. C'était assez merveilleux. Je pense que j'avais la meilleure personne pour m'accompagner ».

Pour la plupart des participantes cependant, la tâche n'a pas été réaménagée lors de leur retour, ce qui l'a rendu plus difficile. Le régime de rémunération en place a parfois contribué à cette contrainte au plan des objectifs et de la charge de travail. En effet, dans le cadre d'un régime de rémunération à la performance, le maintien d'un niveau de salaire convenable est directement tributaire de la qualité du rendement au travail. Une participante exprime ainsi les difficultés vécues à cet égard :

17A – « C'est ça qui m'a stressée. Être efficace, efficace parce que sinon je n'avais rien au bout. Être efficace, même s'il y a des journées où ça ne va vraiment pas bien ».

Dans le même ordre d'idées, une autre participante explique qu'elle devait maintenir le même rendement au travail qu'avant la perte de son enfant. Son employeur lui a clairement indiqué que si son rendement n'était pas satisfaisant, elle devait quitter pour un congé de maladie.

La nature même des tâches à accomplir a rendu le retour au travail particulièrement difficile pour deux participantes. Comme celles-ci travaillaient dans des établissements d'éducation et de santé, elles étaient constamment en relation avec des enfants. Elles indiquent avoir ressenti une certaine anxiété à être en contact avec des enfants après avoir perdu leur bébé. Cette difficulté n'a pu être palliée par une affectation à un autre poste dans l'organisation :

24J – « Donc je suis retournée travailler et j'ai demandé à ce qu'on me mette à l'endroit où j'étais le plus à l'aise. Avant mon départ, je travaillais dans trois unités, donc dans ces unités-là, les filles savent ce que j'ai vécu et j'ai plusieurs amies. Et puis, bon, je me sentais bien d'aller là. Sauf que l'administration, ce n'était pas la place qu'elle voulait m'envoyer. Donc, ils ont décidé de me mettre en pédiatrie! Pis là j'étais très mal à l'aise d'être avec des enfants malades! Donc, c'est ça. On m'a remis mon horaire en me disant : tu vas aller à telle place, pis si t'es pas apte à travailler, ben tu es malade, donc vas voir ton médecin ! Ça été ça ».

### **Intervention en relation d'aide**

Les participantes sont unanimes : le soutien social est le facteur le plus important lors du retour au travail. Ce soutien peut se manifester par le biais de l'aménagement du travail, donc de manière instrumentale, mais également au plan émotionnel. À cet égard, l'intervention de professionnels en relation d'aide paraît fondamentale à leurs yeux. Dans cet ordre d'idées, un support psychologique a été mis à la disposition de l'une des participantes par le biais du programme d'aide aux employés de son organisation. Cette aide psychologique, combinée à un retour progressif en milieu de travail, lui a permis de se sentir mieux et de retrouver un niveau de rendement satisfaisant. Finalement, deux participantes mentionnent qu'autant le service des ressources humaines que leur supérieur immédiat ont omis de leur offrir la possibilité de recourir à un programme d'intervention tertiaire en entreprise, tel qu'un programme d'aide aux employés, ou à une aide externe, bien qu'elles en ressentaient le besoin.

17AM – « Il y avait zéro, zéro soutien. Il n'y avait personne. Il y aurait peut-être eu quelqu'un aux ressources humaines qui aurait pu me référer à un psychologue quelconque, mais il n'y avait pas de soutien du tout ».

Deux participantes ont cependant reçu un sondage émis par les responsables du programme d'aide aux employés de leur organisation visant à évaluer leur niveau de risque d'atteintes à la santé. Curieusement, une fois ce sondage complété elles n'ont plus jamais été contactées et aucun soutien psychologique ne leur a été offert dans le cadre ces programmes.



## Discussion

Après avoir porté un regard attentif aux résultats découlant de l'analyse, il appert que les difficultés inhérentes aux pratiques organisationnelles ont été nombreuses et variées lors du retour au travail des participantes. En ce sens, l'absence et l'incohérence de plusieurs pratiques organisationnelles ont influencé négativement le retour au travail des employées endeuillées. De l'avis des participantes, les organisations semblent donc le plus souvent démunies face à la situation particulière du deuil périnatal. En fait, des pratiques organisationnelles ciblées jouent un rôle fondamental dans le processus de retour au travail des femmes vivant un deuil périnatal, puisqu'elles leur procurent un soutien adéquat compte tenu de leur situation personnelle. Le soutien social est donc au cœur des pratiques qui contribuent à la reprise des activités professionnelles. Or, les particularités du deuil périnatal doivent être considérées. Les pratiques organisationnelles gagnent donc à être adaptées à ce contexte précis.

En premier lieu, la possibilité de prendre un congé à la suite du décès constitue un facteur important. Il apparaît nécessaire de disposer de ce temps de repos afin de vivre le maelstrom d'émotions générées par le deuil, d'autant plus que leur manifestation se présente souvent sans que les endeuillés ne s'y attendent. En sol québécois, l'encadrement législatif donne aux mères la possibilité de prendre un congé de dix-huit semaines. Malgré ce temps d'arrêt qui leur est offert, il s'avère parfois trop court et certaines ont eu à recourir à des congés de maladie.

En revanche, le congé, bien que nécessaire paraît insuffisant à lui seul à titre de pratique organisationnelle. C'est que lorsque les employés reviennent au travail, le processus d'adaptation au deuil n'est pas terminé et peut se poursuivre des mois durant. Cela est d'autant plus vrai que le deuil ne se présente pas comme un processus linéaire (Bento, 1994), d'où l'importance de porter attention aux employés. À cet effet, les résultats mettent en exergue le rôle déterminant joué par le soutien social disponible en milieu de travail. De fait, la littérature entourant les facteurs organisationnels favorisant le retour au travail d'un employé vivant une difficulté (Barsi-Carrow, 2000; Brouwer *et al.*, 2010; Griffiths, 2011; Hazen 2003, 2008, 2009; Holmgren et Ivanoff, 2007; James, Cunningham et Dibben, 2006; Quinton *et al.*, 2010; St-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume, 2003; St-Arnaud, Saint-Jean et Damasse, 2004) trouve ici écho. Ces pratiques se déclinent en deux catégories : les pratiques basées sur l'aménagement du travail, d'une part, et celles qui s'appuient sur une intervention professionnelle en relation d'aide, d'autre part.

D'abord, les pratiques liées à l'aménagement du travail sont fonction de l'expérience et des besoins de l'employé. La littérature est sans équivoque à

l'effet que la présence progressive dans le milieu s'avère déterminante pour favoriser le retour au travail (Griffiths, 2011; Holmgren et Ivanoff, 2007; St-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume, 2003; St-Arnaud, Saint-Jean et Damasse, 2004). Cette réadaptation graduelle, pour être efficace, doit toutefois être jumelée à une modulation de la tâche, sans quoi elle entraînera davantage d'effets négatifs que positifs, telle une surcharge (St-Arnaud, Saint-Jean et Damasse, 2004). Conformément à ces écrits, les participantes ayant eu accès au retour progressif ont vécu plus facilement leur réinsertion, d'autant plus lorsque leurs tâches ont été allégées en fonction de leur présence au travail. Par ailleurs, d'autres participantes ont sollicité, auprès de leur employeur, une réadaptation graduelle à leur travail, sans que cela leur soit accordé, et ce, malgré qu'elles en aient ressenti le besoin.

En plus des pratiques évoquées dans la littérature, les participantes insistent sur la possibilité de disposer d'un aménagement flexible de l'horaire. C'est que malgré un retour progressif, lorsqu'elles sont présentes au travail, les participantes disent ressentir des émotions incontrôlables et incompatibles avec le contrôle de soi et la performance attendus de la part de leur employeur (Hazen, 2008). Elles réclament alors une flexibilité suffisante leur permettant de quitter leur milieu de travail au moment où les émotions les assaillent. Ainsi, les pratiques relatives à l'horaire variable et au télétravail sont à considérer. Bien que généralement positives, les différentes pratiques de réaménagement du travail peuvent également générer des impacts négatifs, tels qu'une baisse de la rémunération. Cet aspect est rarement mentionné dans la littérature, alors qu'il s'agit d'un élément significatif de l'avis des participantes.

Ensuite, tel que le met en lumière la littérature, le recours à une aide externe est souvent nécessaire lors du retour au travail d'un employé vivant une difficulté (Hazen, 2008; James, Cunningham et Dibben, 2006). En effet, le soutien des gestionnaires et des collègues est parfois lacunaire en milieu de travail, compte tenu de leur compréhension déficiente du deuil périnatal (Hazen, 2003). Les entretiens de groupes menés dans le cadre de cette recherche vont dans le même sens, alors que certaines participantes indiquent avoir souhaité recourir à une aide externe sans avoir eu l'opportunité de le faire. Par ailleurs, la littérature évoque que cette aide, bien que bénéfique, est insuffisante si l'employeur ne s'implique pas dans le processus. Pour que cette pratique soit bienfaisante, l'employeur a avantage à être en relation avec l'intervenant externe de manière à comprendre et à combler ses propres lacunes en termes de soutien (Holmgren et Ivanoff, 2007; James, Cunningham et Dibben, 2006).

Dans certaines organisations, des intervenants internes en relation d'aide sont disponibles, notamment dans le cadre des programmes d'intervention tertiaire. Les participantes ont mentionné qu'elles auraient aimé en bénéficier.

En fait, la majorité d'entre elles étaient à l'emploi d'organisations disposant de tels programmes, mais n'ont pas été invitées à y recourir. À ce sujet, d'aucuns mentionnent l'intérêt des programmes d'intervention tertiaire pour favoriser le retour au travail, sans toutefois expliquer de quelle manière intégrer les employés dans ce processus (Hazen, 2008). À cet égard, les résultats de cette étude sont éclairants alors que les participantes indiquent qu'elles auraient souhaité être informées des possibilités de recourir à de tels programmes par le personnel du service des ressources humaines ou par leur supérieur hiérarchique.

## Conclusion

En définitive, le retour au travail lors d'un deuil périnatal comporte son lot de défis autant pour l'employé, le supérieur hiérarchique que pour l'organisation. Ce phénomène appelle alors des pratiques pour encadrer le retour au travail des parents en deuil (Hazen, 2003). Ne comprenant pas les besoins des personnes endeuillées, les organisations tardent parfois à leur offrir le soutien nécessaire lors de leur retour au travail. Les impacts sur les organisations semblent inévitables, tant au chapitre de la santé mentale que de la rétention (Johnson et Hall, 1998; Boxall, Macky et Rasmussen, 2003). Cela se traduit inévitablement en termes de coûts pour les organisations. Une compréhension plus étoffée des besoins des employés vivant ce type de deuil contribue à réduire ces conséquences négatives en ciblant des pratiques organisationnelles concourant à leur retour au travail et à leur maintien en emploi.

Bien que les personnes endeuillées ne vivent pas leur deuil et leur retour au travail de façon monolithique, notre étude procède d'une logique visant à identifier les écueils auxquels elles ont fait face dans un souci de mieux cerner cette délicate problématique et d'outiller les employeurs confrontés à cette situation. Cet article pave ainsi la voie à une prise de conscience à la fois des particularités de ce type de deuil, des besoins des personnes endeuillées et des conditions qui favorisent leur retour au travail.

Certaines études en gestion des ressources humaines se penchent sur la question du retour au travail à la suite d'une difficulté. En revanche, elles se centrent le plus souvent sur les conditions facilitant le retour au travail après une absence pour maladie. Lorsqu'il y est question de deuil, la situation spécifique de la perte d'un enfant pendant la gestation ou après la naissance n'y est pas abordée.

Cette recherche, bien qu'exploratoire, offre donc des pistes novatrices pour la praxéologie des pratiques organisationnelles favorisant le retour au travail en contexte de deuil périnatal. Il s'agit certes là de l'une des principales contributions

de cette étude alors qu'à notre connaissance, elle se présente comme l'une des seules à ce jour sur le thème. C'est justement en raison des connaissances ténues à l'égard du présent thème qu'il est devenu l'objet de cette étude et qu'il convient d'explorer de nouvelles pistes de recherche afin d'en raffiner la compréhension et de le documenter davantage.

## Bibliographie

- Barfield, Wanda D. 2011. « Standard Terminology for Fetal, Infant, and Perinatal Deaths ». *Pediatrics*, 128 (1), 177-181.
- Barski-Carrow, B. 2000. « Using Study Circles in the Workplace as an Educational Method of Facilitating Readjustment After a Traumatic Life Experience ». *Death Studies*, 24 (5), 421-439.
- Bennett, Shannon M., Brett L. Litz, Shira Maguen et Jill T. Ehrenreich. 2008. « An Exploratory Study of the Psychological Impact and Clinical Care of Perinatal Loss ». *Journal of Loss and Trauma*, 13 (6), 485-510.
- Bento, Regina F. 1994. « When the Show Must Go On: Disenfranchised Grief in Organizations ». *Journal of Managerial Psychology*, 9 (3), 135-145.
- Boxall, Peter, Keith Macky et Erling Rasmussen. 2003. « Labour Turnover and Retention in New Zealand: The Causes and Consequences of Leaving and Staying with Employers ». *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41 (2), 195-214.
- Brewin, Chris R., Bernice Andrews et John D. Valentine. 2000. « Meta-analysis of Risk Factors for Posttraumatic Stress Disorder in Trauma-exposed Adults ». *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 68, 748-766.
- Brouwer, Sandra, Michael F. Reneman, Ute Bütlmann, Jac J.L. Van der Klink et Johan W. Groothoff. 2010. « A Prospective Study of Return to Work Across Health Conditions : Perceived Work Attitude, Self-efficacy and Perceived Support ». *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20 (1), 104-112.
- Charles-Edwards, David. 2009. « Empowering People at Work in the Face of Death and Bereavement ». *Death Studies*, 33 (5), 420-236.
- Cordell, Antoinette S. et Nancy Thomas. 1997. « Perinatal Loss: Intensity and Duration of Emotional Recovery ». *Omega: Journal of Death & Dying*, 35 (3), 297-308.
- Côté, Luc et Jean Turgeon. 2002. « Comment lire de manière critique les articles de recherche qualitative en médecine ». *Pédagogie Médicale*, 3, 81-90.
- De Montigny, Francine, Line Beaudet et Louise Dumas. 1999. « A Baby Has Died : The Impact of Perinatal Loss on Family Social Networks ». *Journal of Obstetric, Gynecologic, and Neonatal Nursing*, 28 (2), 151-156.
- Dyregrov, Atle. 1990. « Parental Reactions to the Loss of an Infant Child: A Review ». *Scandinavian Journal of Psychology*, 31 (4), 266-80.
- Fitzpatrick, Tanya. 2007. « Breavement Among Faculty Members in a University Setting ». *Social Work in Health Care*, 45 (4), 83-109.

- Griffiths, Elizabeth. 2011. « Focus on Breast Cancer and the Workplace ». *Occupational Health*, 63 (7), 18-19.
- Hazen, Mary Ann. 2003. « Social and Workplace Response to Perinatal Loss : Disenfranchised Grief or Healing Connection ». *Human Relations*, 56 (2), 147-166.
- Hazen, Mary Ann. 2006. « Silences, Perinatal Loss, and Polyphony ». *Journal of Organizational Change Management*, 19 (2), 237-249.
- Hazen, Mary Ann. 2008. « Grief and the Workplace ». *Academy of Management Perspectives*, 22 (3), 78-86.
- Hazen, Mary Ann. 2009. « Recognizing and Responding to Workplace Grief ». *Organizational Dynamics*, 38 (4), 290-296.
- Holmgren, Kristina et Synneve Dahlin Ivanoff. 2007. « Supervisors' Views on Employer Reponsability in Return to Work Process: A Focus Group Study ». *Journal of Occupational Rehabilitation*, 17 (1), 93-117.
- James, Philip, Ian Cunningham et Pauline Dibben. 2006. « Job Retention and Return to Work of Ill and Injured Workers : Towards an Understanding of the Organisational Dynamics ». *Employee Relations*, 28 (3), 290-304.
- Johnson, Jeffrey et Ellen M. Hall. 1998. « Job Strain, Workplace Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population ». *American Journal of Public Health*, 78 (10), 1336-1342.
- Kavanaugh, Karen et Pamela A. Robertson. 1999. « Recurrent Perinatal Loss: A Case Study ». *Omega: Journal of Death & Dying*, 39 (2), 133-147.
- Leclerc, Chantal, Bruno Bourassa, France Picard et François Courcy. 2011. « Du groupe focalisé à la recherche collaborative : avantages, défis et stratégies ». *Recherches Qualitatives*, 29 (3), 145-167.
- Le Moigne, Jean-Louis. 2012. *Les épistémologies constructivistes*. Paris : PUF.
- Martin, Terry. L. et Kenneth J. Doka. 2000. *Men Don't Cry... Woman Do; Transcending Gender Stereotypes of Grief*. Philadelphia: Brunner Mazel.
- Maxim, Sandra L. et Maria G. Mackavey. 2005. « Best Practices Regarding Grief and the Workplace ». *Journal of American Academy of Business*, 6 (1), 110-116.
- McCreight, Bernadette Susan. 2008. « Perinatal Loss: A Qualitative Study in Northern Ireland ». *Omega: Journal of Death & Dying*, 57 (1), 1-19.
- Quinton Fantoni, Sophie, Charlotte Peugniez, Alain Duhamel, Joanna Skrzypczak, Paul Frimat et Ariane Leroyer. 2010. « Factors Related to Work by Women with Breast Cancer in Northern France ». *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20 (1), 49-58.
- Rosenblatt, Paul G. et Linda Hammer Burns. 1986. « Long-Term Effects of Perinatal Loss ». *Journal of Family Issues*, 7 (3), 237-253.
- St-Arnaud, Louise, Micheline Saint-Jean et Jacques Rhéaume. 2003. « De la désinsertion à la réinsertion professionnelle à la suite d'un arrêt de travail pour un problème de santé mentale ». *Santé mentale au Québec*, 28 (1), 193-220.
- St-Arnaud, Louise, Micheline Saint-Jean et Jean Damasse. 2004. « La réintégration au travail à la suite d'un problème de santé mentale ». Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du trésor. Gouvernement du Québec.

- St-Arnaud, Louise, Renée Bourbonnais, Micheline Saint-Jean et Jacques Rhéaume. 2007. « Determinants of Return-to-Work Among Employees Absent Due to Mental Health Problems ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, 62 (4), 690-715.
- Stroebe, Margaret, Wolfgang Stroebe et Henk Shut. 2003. « Bereavement Research: Methodological Issues and Ethical Concerns ». *Palliative Medicine*, 17 (3), 235-240.
- Sylvain, Hélène. 2008. « Le devis constructiviste : une méthodologie de choix en sciences infirmières ». *L'infirmière clinicienne*, 5 (1), 1-11.
- Valentine, Christine. 2006. « Academic Constructions of Bereavement », *Mortality*, 11 (1), 57-78.
- Vance, John C., Fran M. Boyle, Jake M. Najman et Michael J. Thearle. 1995. « Gender Differences in Parental Psychological Death or Sudden Infant Death Syndrome ». *British Journal of Psychiatry*, 167, 806-811.
- Vance, John C., Fran M. Boyle, Jake M. Najman et Michael J. Thearle. 2002. « Couple Distress After Sudden Infant or Perinatal Death: A 30-Month Follow up ». *Journal of Pediatric Child Health*, 38 (4), 368-372.
- Verdon, Chantal. 2004. « Les réactions de deuil des parents lors de la perte périnatale ». *Frontières*, 16 (2), 38-42.
- Verdon, Chantal, Francine de Montigny et Éric D.Vachon. 2009. « Les services offerts aux familles lors d'un décès périnatal ». *L'infirmière clinicienne*, 6 (2), 25-28.
- Wasiak, Radoslaw, Amanda E. Young, Richard T. Roessler, Kathryn M. McPherson, Mireille N.M. Van Poppel et Johannes R. Anema. 2007. « Measuring Return to Work ». *Journal of Occupational Rehabilitation*, 17 (4), 766-782.

## RÉSUMÉ

### Le retour au travail lors d'un deuil périnatal : des pratiques organisationnelles en porte-à-faux?

Cette recherche empirique qualitative de type exploratoire a pour objectif principal de lever le voile sur l'expérience de retour au travail d'employés vivant un deuil périnatal. Plusieurs recherches s'attachent à décrire et à étudier les conséquences d'un deuil périnatal chez les parents. Il est alors établi que le deuil périnatal se distingue des autres types de deuil, bien que l'intensité de la douleur vécue soit aussi importante.

Pour l'heure, la littérature en ressources humaines se fait plutôt discrète sur la problématique du deuil périnatal spécifiquement en contexte de retour au travail. De fait, il devient nécessaire de référer à des études s'intéressant au retour au travail à la suite d'autres types de difficultés personnelles. À ce sujet, les écrits soulèvent trois catégories de facteurs influençant le retour au travail : les facteurs sociaux, organisationnels et individuels.

L'importance de la perte que le deuil périnatal représente pour les parents endeuillés est souvent sous-estimée au sein des organisations. Lorsque les parents reviennent au travail après la perte de l'enfant à naître ou de leur nourrisson, ils sont

fréquemment encore bien ancrés dans leur « processus de deuil » et d'adaptation à celui-ci. Or, le retour au travail dans le cadre d'un tel type de deuil est généralement peu encadré par les organisations. Cette étude fait donc état du vécu des employés en deuil au moment de leur réinvestissement en emploi. Afin d'explorer leur expérience, trois groupes de discussion ont été menés au Québec, avec des femmes ayant vécu la perte de leur enfant à naître ou de leur nourrisson.

L'analyse de contenu a permis de conclure que la prise d'un congé à la suite du décès de l'enfant à naître ou du nourrisson, bien qu'importante, est insuffisante à elle seule, puisque lors de la reprise du travail, l'adaptation au deuil n'est pas terminée. Le facteur qui semble le plus déterminant au regard d'une réinsertion réussie s'avère le soutien que procurent les organisations par le biais de diverses pratiques, les plus importantes étant l'accès à un programme d'aide aux employés et l'aménagement du travail.

**MOTS-CLÉS :** retour au travail, deuil périnatal, pratiques organisationnelles, deuil au travail, perspective individuelle

## SUMMARY

### Return to Work during Perinatal Mourning : The Case for Organizational Support

The main objective of this exploratory, empirical study of qualitative nature is to shed light on return to work experience of employees during perinatal mourning. Several studies describe and examine the consequences of perinatal loss among parents, establishing that perinatal loss is different from other types of grief, although the intensity of the pain experienced is as strong. This study seeks to contribute to the field of human resources from a multidisciplinary perspective. While the issue of returning to work after experiencing a perinatal loss links human resources to other fields, current studies available on the subject exclusively tackle the issue from the point of view of psychology and health sciences. This study will therefore enable us to reduce the gap that separates these fields of study. At the moment, the literature in human resources does not focus on the specific issue of perinatal loss in a context of returning to work. In fact, to examine the issue, one must turn to studies concerning the return to work process after other kinds of personal problems. Literature reveals three categories of factors influencing return to work: social, organizational, and individual.

Organizations often underestimate the profound impact of the grief experienced by parents experiencing perinatal loss. When returning to work after the loss of an unborn child or infant, parents are often still in the early stages of the "grieving process" and trying to adapt to this new reality. However, organizations rarely support parents when they return to work during this type of grief. This is why our study targets employee's experience of return to work during perinatal mourning.

In order to explore these experiences, three discussion groups were held in the province of Quebec with women who lost their unborn child.

Content analysis enabled us to conclude that taking a leave of absence after the death of an unborn child or infant, although important, is insufficient in and of itself because adaptation to the loss is not yet complete when returning to work. The factor that appears to be more crucial to a successful return to work is the support provided by organizations through various practices, of which the most important are access to an employee assistance program, to outside help, and to appropriate working arrangements. Finally, this study brings important new insights on an issue often addressed exclusively by other fields and puts forth promising prospects for future studies seeking to broaden and improve the conclusions presented here.

**KEYWORDS:** return-to-work, perinatal lost, organizational practices, mourning and work, individual perspective

## RESUMEN

### Regreso al trabajo en duelo perinatal: ¿prácticas organizacionales en posición incómoda?

El objetivo principal de este estudio cualitativo empírico de tipo exploratorio es de sacar de la sombra la experiencia de regreso al trabajo de los empleados que viven un duelo perinatal. Varias investigaciones han sido dedicadas a describir y estudiar las consecuencias de un duelo perinatal para los padres. Se estableció así que el duelo perinatal se distingue de los otros tipos de duelo aunque la intensidad del dolor vivido sea también importante.

Por el momento, la literatura en recursos humanos es más bien discreta sobre la problemática del duelo perinatal especialmente en contexto de regreso al trabajo. Por ello, se hace necesario referirse a estudios que se interesan al regreso al trabajo al término de un permiso por de otros tipos de dificultades personales. A este propósito, los escritos resaltan tres categorías de factores determinantes: los factores sociales, organizacionales e individuales.

La importancia de la pérdida que representa el duelo perinatal para los padres es frecuentemente subestimado en las organizaciones. Al momento que los padres en duelo regresan al trabajo después de la pérdida del niño por nacer o del bebé, ellos están todavía inmersos en su "proceso de duelo" y de adaptación. Sin embargo, el regreso al trabajo en contexto de un tal tipo de duelo es generalmente poco encuadrado por las organizaciones. Este estudio se focaliza entonces en la vivencia de los empleados en duelo al momento de su reintegración al empleo. Con el fin de explorar sus experiencias, se implementaron tres grupos de discusión en Quebec, con mujeres que habían vivido la pérdida de un niño por nacer o de un niño de pecho.



El análisis de contenido ha permitido de concluir que obtener un permiso con motivo del fallecimiento de un niño por nacer o de un niño de pecho, aunque importante, es en sí insuficiente, puesto que al momento de retomar el trabajo la adaptación al duelo no está terminada. El factor que parece el más determinante en vista de una reinserción exitosa resulta siendo el apoyo que procuran las organizaciones mediante diversas prácticas, dentro de las cuales el acceso a un programa de ayuda a los empleados y el acomodamiento del tiempo de trabajo aparecen como los más importantes.

**PALABRAS CLAVES:** regreso al trabajo, duelo perinatal, prácticas organizacionales, duelo en el trabajo, perspectiva individual

Département des relations industrielles  
UNIVERSITÉ LAVAL

REVUE TRIMESTRIELLE

RIIA

QUARTERLY REVIEW

RELATIONS INDUSTRIELLES

INDUSTRIAL RELATIONS

2 0 1 3

68-3

ÉTÉ SUMMER



INDUSTRIAL RELATIONS  
QUARTERLY REVIEW

**SOMMAIRE / CONTENTS**

**ARTICLES**

- Social Integration and Workplace Industrial Relations: Migrant and Native Employees in German Industry** ..... 361  
Werner Schmidt and Andrea Müller  
SUMMARY, RÉSUMÉ, RESUMEN
- The Relative Role of Safety and Productivity in Canadian Ergonomists' Professional Practices** ..... 387  
Nancy Theberge and W. Patrick Neumann  
SUMMARY, RÉSUMÉ, RESUMEN
- Le leadership transformationnel comme source d'engagement syndical : le rôle modérateur de la justice** ..... 409  
Chloé Fortin-Bergeron, Olivier Doucet et Marc-Antonin Hennebert  
RÉSUMÉ, SUMMARY, RESUMEN
- Does Industrial Relations Research Support Policy? A Comparative Assessment of Research on Spain** ..... 431  
Sylvia Rohlfer  
SUMMARY, RÉSUMÉ, RESUMEN
- Le retour au travail lors d'un deuil périnatal : des pratiques organisationnelles en porte-à-faux?** ..... 457  
Mélanie Gagnon et Catherine Beaudry  
RÉSUMÉ, SUMMARY, RESUMEN
- Dis-identification in Organizations and Its Role in the Workplace** ..... 479  
Kirk Chang, Chien-Chih Kuo, Man Su and Julie Taylor  
SUMMARY, RÉSUMÉ, RESUMEN
- Des conflits de rôle au stress perçu : les managers ont-ils besoin d'être soutenus?** ..... 507  
Sylvie Codo et Richard Soparnot  
RÉSUMÉ, SUMMARY, RESUMEN

# Dis-identification in Organizations and Its Role in the Workplace

Kirk Chang, Chien-Chih Kuo, Man Su and Julie Taylor

**This research seeks to augment contemporary theories of employee dis-identification in organizations (DiO) and its importance in the workplace. An anonymous questionnaire survey was conducted, 304 employees were recruited across eight organizations in Taiwan (with anti-CMV strategies adopted). Distinct from previous studies, this research stated that organizational identification and dis-identification were neither heterogeneous nor independent constructs. Statistical evidence supported this statement and explained that organizational identification and dis-identification were inter-related constructs. Specifically, two DiO antecedents were revealed, including: person-organization fit and abusive supervision. Unlike previous studies, DiO was not correlated with poor employee performance; rather, it was correlated with workplace deviance, intention to quit the job, and voice-extra-role-behaviours. Theoretical and managerial implications are discussed.**

**KEYWORDS: behaviour, deviance, dis-identification, identification, organization, work**

## Introduction

A substantial body of literature has reported on both the individual and organizational benefits of organizational identification (OID). OID has been found to enhance self-esteem/distinctiveness, strengthen membership cohesion, and act as a social glue to promote esprit de corps (Vadera and Pratt, 2013; Van Vugt and Hart, 2004). Empirical studies have also indicated that OID facilitates the development of long-term commitment and support towards an organization (He and Baruch, 2010; Ikegami and Ishida, 2007). Collectively findings from previous research have highlighted the importance of an identification mechanism in the workplace, i.e., how individual employees define their self-concept *vis-à-vis* their connections with their organizations.

Kirk Chang, Professor, Salford Business School, University of Salford, Manchester, UK (k.chang@salford.ac.uk).

Chien-Chih Kuo, Professor, Department of Psychology, National Chenchi University, Taipei City, Taiwan (cckuo@nccu.edu.tw).

Man Su, Department of Psychology, National Chenchi University, Taipei City, Taiwan (hydesuman@gmail.com).

Julie Taylor, Dr., Applied Psychology, University of Cumbria, Fusehill Street, Carlisle, UK (julie.taylor3@cumbria.ac.uk).

In contrast to previous identification research, the current study explores the process by which employees divorce their identity from that of their organization; that is, defining who they are as distinct from the organization. Interestingly, how individuals dis-identify themselves from the organization still remains unclear, and the concept of dis-identification in organizations (DiO) has not drawn much academic attention (see exceptions in: Elsbach and Bhattacharya, 2001; Costas and Fleming, 2009). The paucity of research in this area leaves theories under-developed (Riketta, 2005). The research described below seeks to shed new light on the concept of DiO and develop a clearer understanding of its role in the workplace.

### **Identification and Dis-identification in Organization**

When people join an organization, they are newcomers and are treated accordingly (Levine and Moreland, 1990). For instance, newcomers are unfamiliar with the organizational culture and regulations. Orientation programmes and relevant training may help familiarize them with the organization and its function. Gradually, their involvement with organizational activities increases and their organizational status has the potential to improve (Chang, 2010). Some people may move from the periphery of an organization to its centre, and their commitment to the organization and the organization's dependence on them increases proportionately (Levine and Moreland, 1990).

Over time, people may form a psychological connection with the organization and work with other members in pursuit of organizational goals and objectives; and so the foundation of organizational identification (OID) is established (Chang, Cheng and Lee, 2011). OID describes a self-perception based on the cognitive connections between the individual's identity and the identity of their organization. It is often regarded as a perception of *oneness* with the organization (Ashforth, 2001; Ashforth and Mael, 1998).

Karreman and Spicer (2007) claim that people spend a significant amount of their time engaged in identification-related activities in organizations; examples of these include employees building, maintaining, and sometimes resisting proscribed identities. Interestingly, people have also been found to engage in *dis-identification in organization* (DiO) behaviours. Such dis-identification is argued to involve the active separation of one individual's identity from another's and the attribution of a negative categorization to the 'other' group (Elsbach and Bhattacharya, 2001). Individuals have also been found in some cases to define their identity by showing who they were not. This process of dis-identification is posited to be important for the construction and maintenance of self identity within an organization (Karreman and Spicer, 2007).

OID and DiO can be clarified through the application of the central tenets of social identity theory (Tajfel and Turner, 1986). Social identity theorists posit that

an individual's social identity is essential in the formation of the *self-concept*. It describes social identity as the individual's knowledge that they belong to certain social categories (e.g., groups, organizations), a belonging that also holds some emotional significance. According to this view, people form social identities based upon social categories, and these in turn influence and affect behaviour (Abrams, 1996).<sup>1</sup>

Unlike OID, which is based on an extended form of social identification (i.e., self-descriptions based on the perceived overlap between individual and organizational identities; Cardador and Pratt, 2006), DiO is based on a perceptual and cognitive separation between one's identity and the organization's identity (Elsbach and Bhattacharya, 2001). Common DiO scenarios are readily available. People may say, for instance, "I do not work for the organization, I work for my department" or "I am a good team player, but not a leader." These DiO scenarios vary, but each involves a distancing in the relational categorization between the self and the organization. As Elsbach and Bhattacharya explain in their paper, DiO is associated with a personal desire to affirm positive distinctiveness and avoid negative distinctiveness. This is described as a process that involves individuals distancing themselves from any incongruent values or negative stereotypes attributed to the organization.

To add clarity to the constructs of OID and DiO, Kreiner and Ashforth (2004) propose a new model of identification that includes several identification types. This model enables people's identification to be defined through their attachment to an organization. The types include: *identification*, *dis-identification*, *ambivalent identification*, and *neutral identification*. *Identification* describes the sense that individuals belong to an organization and the degree to which they define themselves as members (Kreiner and Ashforth, 2004). Conversely, *dis-identification* is argued to occur when individuals define themselves as not possessing the same attributes or principles that they believed define the organization. Elsbach (2001) argues that dis-identification might include the rejection of the organization's mission, culture, or centrally defining aspects, to the extent that people will consciously or actively separate their identity and reputation from that of the organization.

The complexity of contemporary organizations may obscure the picture, to the extent that an individual's identification may not manifest in a dichotomous form and an individual may simultaneously identify and dis-identify with their organization. This phenomenon is labelled as *ambivalent identification* (Elsbach, 2001). People may identify and dis-identify with different aspects of the organization (e.g., policies, values, marketing strategies). Thus, an employee, rather than being identified or dis-identified, may be both, depending upon the issue under review (Ashforth, 2001). Finally, *neutral identification* is an identification type

that describes cases where individuals neither identify nor dis-identify with their organizations. This is a neutral position that may have developed in response to past experience within the organization (e.g., once bitten, twice shy).

Kreiner and Ashforth's model seeks to explain the complexity of identification in organizations and proposes that there are four identification types, each type being described as heterogeneous and independent, a classification that has facilitated future research into the concept of OID. Kreiner and Ashforth's contributions have been acknowledged but also contested on the grounds that the four types defined may not be mutually exclusive constructs, i.e., they may be inter-dependent. The claim of interdependency has been made for the following reasons: Firstly, the four types identified emerged from previous schematic OID theories (see detailed analysis in: Dukerich, Kramer and Parks, 1998; Elsbach, 1999). The types are cognate in nature and are likely to overlap. For example, ambivalent identification may occur when individuals attempt to possess two incompatible identities toward their organization. From the perspective of psychological cognition, ambivalent identification is more likely to be the result of two disharmonious identities merging; thus, ambivalent identification should not be regarded as an independent construct.

Secondly, when individuals possess a neutral position and do not take sides, they maintain a position of no organizational allegiance (e.g., views, parties) and thus may be opting out of the identification process i.e., there is a failure of initiation into the identification process. Consequently, the argument for neutral identification is weak. Recent OID research supports this criticism and focuses upon just two forms of identification (i.e., identification and dis-identification). Ikegami and Ishida (2007) find that identification and dis-identification may not be independent because low identification is sometimes associated with dis-identification. The interpretation of these findings casts doubt on Kreiner and Ashforth's model (2004) and challenges the claim that the different types of identification described in the model are independent.

Thirdly, there has been considerable debate over what dis-identification involves. Dukerich, Kramer and Parks (1998) claim that dis-identification describes active differentiation and distancing of the individual from the organization. They argue that an employee's identity is defined by its distinctiveness from the organization, whilst Elsbach (1999, 2001) claims that non-identification occurs when employees' identities are neither distinct from, nor allied to, their organization. The empirical studies referred to above do not support Kreiner and Ashforth's model; instead, they present an argument for viewing identification (e.g., ambivalent, neutral) as variant forms of dis-identification and non-identification.

In addition, researchers have investigated the formation of OID and its influences in the workplace. Some studies have described how OID benefits

employees, employers and organizations (e.g., He and Baruch, 2010; Ikegami and Ishida, 2007), whereas others have explained how OID improves self-esteem and strengthens membership cohesion (e.g., Vadera and Pratt, 2013; Van Vugt and Hart, 2006). These studies have culminated in a comprehensive understanding of how individuals connect with their organizations. Yet, scholars seem to have shown less interest in the possibility that individuals' social identities and self-concepts may also be defined through the process of *self separation* from the organization. In contemporary organizational studies, the majority of research has retained a focus on OID, e.g., the antecedents, mechanisms and consequences of OID (Riketta, 2005). A failure to engage with dis-identification reduces the coherence of identification theory by presenting only a partial picture. To address this problem, three tentative explanations are offered.

Individuals may use self-categorization as a method of cognitive dissociation from the organization. Such cognitive distancing through self-categorization may be meaningful to the individuals, not only in terms of what it includes, but also by what it excludes (Tajfel and Turner, 1986). Similarly, people may define themselves as members of social categories that are inclusive enough to confer legitimacy but also exclusive enough to denote distinctiveness on core attributes. It is apparent from previous research that people are keen to maintain identities that optimize their distinctiveness (Brewer, 1991).

Moreover, from a perspective of identity balance, Ellemers, Spears and Doosje (1999) provide a plausible rationale for the aforementioned cognitive dissociation: When people walk in (or are pushed) into a dilemma in which their perception of the group's identity and their own identity are incongruent (or even negatively related), an identity threat may manifest that generates identity imbalance and confusion. In order to restore a balanced identity (e.g., clarify who they really are and who they are not), people may isolate themselves, i.e., the isolation serving to remove the discomfort produced by an imbalanced identity. Broadly speaking, such isolation is equivalent to the concept of dis-identification (as discussed above), because both involve a process of cognitive dissociation.

Following the discussion of cognitive dissociation, Elsbach and Bhattacharya (2001) suggest that individuals are likely to move towards relationships with organizations with which they could identify, and dis-identify with organizations with which they did not. Elsbach and Bhattacharya further elaborate that individuals may sometimes find it easier to define themselves through the social groups to which they do not belong, rather than those to which they do. That is, exclusion from a specific category may be the primary identity that helps them to define themselves. More recently, Costas and Fleming (2009) have adopted a different approach to explain DiO using the metaphor of self-alienation to interpret experiences beyond dis-identification (e.g., individuals perceive the truth of themselves as alien).



To sum up, the three explanations described above are consistent with previous research and theory and acknowledge that exclusion or distance from an organization does happen. Moreover, research indicates that cognitive separation helps to define an individual's identity. These theoretical explanations appear to augment explanations of DiO, but they remain untested and further empirical evidence is clearly required. The purpose of the research described below is to empirically explore and investigate the phenomenon of DiO through a carefully designed study that seeks to identify the antecedents of DiO and examine its role within the workplace. The research aims to address the theoretical and empirical weaknesses described and in this way shed new light on the concept of DiO and its potential influence in a contemporary workplace.

### **Emergence of the DiO**

In order to further understand DiO, it was necessary to identify factors (antecedents) that may trigger it. From a managerial perspective, antecedents are highly relevant to both organizational leaders and HR practitioners, because if these antecedents were identifiable and open to scrutiny, interventions would become possible. That is, DiO could be more effectively targeted and managed in order to ameliorate its impact on the organization and its employees. Although the concept of dis-identification in organization (DiO) has not drawn much academic attention, two groups of scholars have provided some insight into the antecedents of DiO. In a qualitative study, Elsbach and Bhattacharya (2001) suggest two antecedents: 1) an identifier's possession of values that are incongruent with a negatively viewed organization's identity; and, 2) the perception that an organization's reputation may negatively affect an identifier's personal reputation. Similarly, Costas and Fleming (2009) suggest that self-alienation (e.g., unfit, unexpected events, reputation derogation, an unbalanced identity) may act as a trigger of DiO. Based on these findings, two specific DiO antecedents are proposed in this research.

*Person-organization fit* (PO fit): This antecedent refers to the compatibility between a person and the organization, emphasizing the extent to which a person and the organization share similar values, norms, and meet each other's expectation (Kristof, 1996). PO fit plays a key role in maintaining a flexible and committed workforce, imperative in a competitive business environment and a tight labour market (Bowen, Ledford and Nathan, 1991; McCulloch and Silverhart, 2000). More explicitly, based on Elsbach and Bhattacharya's (2001) findings, poor PO fit is predicted to correlate with the emergence of DiO, because both poor PO fit and DiO focus upon an incongruence between the organization's values and norms and those of the employee. Thus, the first hypothesis proposed is:

H1: DiO will be correlated with person-organization fit.

*Abusive supervision (AS)*. This antecedent refers to the behaviour of managers (e.g., leaders, supervisors and appraisers alike) that might be construed as abusive. AS generally refers to an employee's perception of their managers' behaviours and the extent to which managers are perceived to engage in sustained displays of hostile verbal and non-verbal behaviours (Tepper, 2000). Samples of the AS behaviour may include explosive outburst (e.g., slamming doors, yelling at someone for disagreeing), using derogatory language (e.g., idiot, useless), threatening (e.g., job insecurity, promotion opportunity) and non-verbal behaviour (e.g., ignorant attitudes, aggressive eye contact). Zellars, Tepper and Duffy (2002) demonstrate that AS can have a negative effect on organizational citizenship behaviour and mediate the perception of subordinate employees towards their organization. They continue to note that, when AS becomes salient, employees tend to denigrate the reputation of their organization and refrain from pro-social behaviour at work.

The AS-employee relationship may be explained by leader-member exchange theory (LMX: Deluga, 1998), which asserts that leaders develop an exchange with each of their subordinates and that the quality of these leader-member exchange relationships influences subordinates' responsibility, influence over decisions, access to resources and performance. Application of LMX theory to the current research implied that AS may be a possible trigger for DiO because it has been found to produce a sense of incongruence between individual members and their organization. AS can also be predicted to inhibit employees from expressing their identity within their organizations. LMX theory lends some support to Costas and Fleming's (2009) claim that distancing one's identity from that of the organization (e.g., a form of self-alienation) may trigger DiO. Thus, the second hypothesis proposed is :

H2: DiO will be correlated with abusive supervision.

## **Role and Importance of the DiO**

In the last decade researchers have examined the role of OID and explored its influence in the workplace; finding, for instance, that OID benefits employees, employers and organizations (e.g., He and Baruch, 2010; Ikegami and Ishida, 2007). OID has also been found to improve self-esteem and strengthen membership cohesion (e.g., Vadera and Pratt, 2013; Van Vugt and Hart, 2006). In contrast, the mechanisms producing DiO have attracted little academic attention (Riketta, 2005). In response to the findings discussed above, the research described below explores the possible impact of PO fit and AS.

Riketta (2005) conducted a comprehensive meta-analysis on identification studies revealing a number of outcome variables for OID. Riketta aimed to explain the role of OID on the attitudes, behaviour and well-being of employees. Riketta's

integration-analysis identified factors that may influence OID and help to explain the relationship between employees and their organizations via different forms of organizational attachment and commitment. Four of the outcome variables identified resonated with our research aims, in the sense that these variables that may help to clarify the influence of DiO in organizations. These are:

*Intention to quit the job and employee performance.* Riketta (2005) found that OID is associated with organizational dynamics and, more specifically, that higher OID is positively associated with working morale, whilst negatively associated with workplace accidents. Moreover, OID has been found to be positively associated with performance and organizational citizenship behaviours (Hom and Griffeth, 1995), but negatively associated with intentions to leave an organization and staff turnover (Bartel, 2001). On the basis of these findings, it would be reasonable to conclude that if OID were associated with positive outcomes, then DiO would be associated with negative ones. However, this hypothesis is tentative given the absence of supporting empirical evidence. To address this issue, two research hypotheses are proposed:

H3: DiO will be positively correlated with intention to quit the job.

H4: DiO will be negatively correlated with employee performance.

*Voice extra-role behaviour (VEBs).* VEBs are discretionary pro-social behaviours that seek to benefit the organization. VEBs are unrelated to job role or organizational reward systems, yet are likely to be highly appreciated by managers and be beneficial to organizations (Van Dyne and LePine, 1998). Examples of VEBs may include: voicing opinions to authority figures, proclaiming righteous views towards organizational policies (these views may concur or challenge managers' views). VEBs are valuable and informative as they represent employee emancipation, a willingness to consider the greater good of the organization in spite of the potential negative consequences such behaviour may have for them as employees. These behaviours often imply commitment and loyalty to the group, suggesting motivation that extends beyond personal self-interest (Platow *et al.*, 2006). Tyler and Dawes (1993) found that convergence between employee and organizational interests can lead to a greater number of displays of pro-social behaviour. Similarly, Riketta (2005) found a positive relationship between OID and VEBs. Research to date suggests that if OID facilitates VEBs, then DiO would inhibit them. To examine this, it is predicted that:

H5: DiO will be negatively correlated with VEBs.

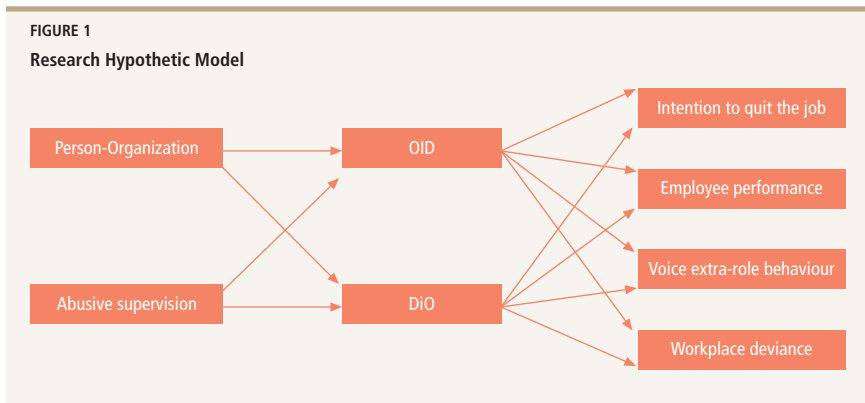
*Workplace deviance.* Workplace deviance describes any voluntary behaviour that violates organizational norms and threatens the well-being of the organization (Bennett and Robinson, 2000). Examples may include: theft, fraud, vandal-

ism, sabotage, and voluntary absenteeism from work. One contributor to workplace deviance was found to be a disparity between organizational and individual perceptions (e.g., interests, values). Using organizational justice as an example, it may be reasonably assumed that if employees feel they are being unfairly treated, they may dis-identify themselves from the organizational objectives, policies and norms. This dis-identification may, in turn, lead employees to retaliate with reprisal actions (Zoghbi Manrique de Lara, 2006). To further examine the relationship between DiO and workplace deviance, a sixth prediction is made:

H6: DiO will be positively correlated with workplace deviance.

## Research Framework

Synthesizing findings from previous research posed a challenge. The research designs varied considerably, as did the operational definitions of OID. To combat these concerns, a new model is proposed (see figure 1). Informed by previous research, the new model represents an integration of the variables discussed above and has been developed to facilitate testing.



More specifically, the model has a number of strengths. Firstly, both organizational identification (OID) and dis-identification in organizations (DiO) are included in the model, so their uniqueness and combined impact can be observed. Secondly, two DiO antecedents are added to the model, including: *person-organization fit* and *abusive supervision*. This addition may clarify the emergence of DiO, essential for the development of interventions. The identification of antecedents would support managers in their design of strategies to combat DiO. Finally, four outcome variables have been embedded in the model, including: *intention to quit the job*, *employee performance*, *voice extra-role behaviour* and *workplace deviance*; four variables that may help explain the influence of DiO in an organization.

## Methodology

### Design and Procedure

A questionnaire survey was conducted to collect data in Taiwan. Participants (employees) were recruited from eight organizations and contacted via their line managers, using a snowball sampling technique (i.e., non-probability sampling technique where existing study participants recruit future participants from among their acquaintances). This sampling technique has been argued to enrich representation because it facilitates the collection of views from a wide range of employees at different levels of different organizations. A similar approach to sampling has been successfully adopted in a number of contemporary studies of organizational behaviour (c.f., Cardador and Pratt, 2006; Platow *et al.*, 2006). Questionnaires were distributed in booklet form, along with a cover-letter assuring anonymity and voluntary participation. The research aim was also mentioned briefly.

*Common method variance* (CMV). Due to the cross-sectional research design, there was an increased probability of CMV bias (Podsakoff, MacKenzie and Podsakoff, 2003). One proposed strategy to combat this bias was a temporal separation strategy. Data collection of antecedent variables was initially planned at Time 1, OID/DiO at Time 2 (one month after Time 1), and outcome variables at Time 3 (one month after Time 2). However, all eight organizations declined this plan, arguing that it would increase their administrative burden. Consequently an alternative strategy was adopted.

To observe the impact of CMV bias, participants' social desirability was measured by the Social Desirability Scale (SES) (Reynolds, 1982). Social desirability generally refers to the tendency to answer self-report items in a way that deliberately or unconsciously presents the self in a favourable light. Podsakoff, MacKenzie and Podsakoff (2003) explains that researchers may use SES as a marker variable to examine the correlation coefficients between SES and all variables and that higher coefficients (.70+) infer the presence of CMV bias. The current research implemented the Pearson formula to calculate the correlation coefficients and found the coefficients between SES and all variables ranged from 0.5 to .34; and no coefficient was close to (or higher than) .70. These findings suggest that the likelihood of CMV bias is slim.

Harman's one factor test was applied to examine the severity of CMV (see table 1). All research variables (except for single item questions) were entered into an exploratory factor analysis, using unrotated principal components factor analysis and principal component analysis with varimax rotation to determine the number of factors that were necessary to account for the variance in the

variables. If a substantial amount of CMV had been present either a single factor would have emerged from the factor analysis or, one general factor would account for the majority of the covariance among the variables (Podsakoff and Organ, 1986; Podsakoff, MacKenzie and Podsakoff, 2003). Results revealed the presence of six distinct factors with Eigen value greater than 1.0, rather than a single factor. These findings provided preliminary support for the discriminant validity of six factors (scales). The six factors together accounted for 57 percent of the total variance; the first (largest) factor did not account for a majority of the variance (22%). Thus, no general factor was apparent. Moreover, the confirmatory factor analysis showed that the single-factor model did not fit the data well ( $\chi^2(54) = 744.98$ , CFI = .71, NNFI = .65). While the results of these analyses do not preclude the possibility of CMV, they do suggest that CMV is not of great concern and thus is unlikely to have confounded the interpretation of the results.

**TABLE 1**  
**Harman's One Factor Test (N = 304)**

| Factors  | Loadings            | Total Variance Explained |                         |
|----------|---------------------|--------------------------|-------------------------|
|          |                     | Variance (%)             | Cumulative Variance (%) |
| Factor 1 | Abusive supervision | 11.26                    | 22.07                   |
| Factor 2 | PO fit              | 5.25                     | 10.30                   |
| Factor 3 | Workplace deviance  | 4.28                     | 8.34                    |
| Factor 4 | VEBs                | 3.93                     | 7.70                    |
| Factor 5 | OID                 | 2.33                     | 4.57                    |
| Factor 6 | DiO                 | 1.88                     | 3.68                    |

### Characteristics of the Participants

Participants were from eight organizations in Taiwan, including: traditional manufacturing, high-tech manufacturing, financial services, communication, information services, medical services, distribution/retail, and other industries; 350 copies of questionnaires were distributed, and 304 copies were completed and subject to further analyses. The response rate was 86.9%; 66.1% of the sample were female and 70.7% were graduates, having earned a bachelor degree. The majority of the participants (75.3%) were in non-managerial positions. The respondents predominantly fell into two age groups: 21 to 30 years old (44.4%) and 31 to 40 years old (35.2%). In terms of employment tenure, three major groups were distinguished: below one year (16.1%), one to five years (39.8%), and six to ten years (15.5%).

## Measures

Six standardized scales were employed.<sup>2</sup> These were:

- Person-organization fit (PO fit) was measured by Cable and DeRue's scale (2002). Responses were recorded using a 5-point Likert scale (1 = never, 5 = always) which rated how often participants engaged in certain behaviours. The internal consistency alpha was adequate ( $\alpha = .92$ );
- Abusive supervision was measured by Tepper's scale (2000). Responses were recorded using a 6-point Likert scale (1 = never, 6 = always). The internal consistency alpha was adequate ( $\alpha = .90$ );
- OID was measured by Mael and Ashforth's scale (1995). Responses were recorded using a 6-point Likert scale (1 = completely disagree, 6 = completely agree). The consistency alpha was adequate ( $\alpha = .87$ );
- DiO was measured by Kreiner and Ashforth's scale (2004). Responses were recorded using a 6-point Likert scale (1 = completely disagree, 6 = completely agree). The consistency alpha was adequate ( $\alpha = .90$ );
- VEBs was measured by Van Dyne and LePine's scale (1998). Responses were recorded using a 6-point Likert scale by which peers rated how often they observed their co-workers in certain behaviours (1 = never, 6 = always). The consistency alpha was adequate ( $\alpha = .89$ );
- Workplace deviance was measured by Bennett and Robinson's scale (2000). Responses were recorded using a 6-point Likert scale (1 = never, 6 = always). The internal consistency alpha was adequate ( $\alpha = .81$ ).

The aforementioned scales were originally written in English. To facilitate this questionnaire survey, all scales were translated into Taiwanese (traditional Chinese version) followed by a back-translation procedure to ensure language equivalence and appropriateness. In addition, employee's intention to quit their job was measured via a single question: "Rate the likelihood that you will quit your current job in the next 12 months." Responses were recorded using a 6-point Likert scale (1 = highly unlikely, 6 = highly likely). Similarly, employee performance was measured via single question: "Compared with your co-workers, how would your managers rate your performance at work?" Responses were recorded using a 6-point Likert scale (1 = very low performance, 6 = very high performance).

## Results

Inter-correlations of variables are tabulated below (see table 2). Findings include: OID was positively correlated with PO fit ( $r = .41, p < .01$ ) and employee performance ( $r = .18, p < .01$ ), but negatively correlated with the intention to quit the job ( $r = -.26, p < .01$ ). DiO was positively correlated with abusive supervision ( $r = .34, p < .01$ ), work deviance ( $r = .28, p < .01$ ), and intention to quit the job

( $r = .37, p < .01$ ), but negatively correlated with PO fit ( $r = -.39, p < .01$ ). PO fit was negatively correlated with abusive supervision and intention to quit the job ( $r_s = -.27, -.45, p_s < .01$ ). Abusive supervision was positively correlated with work deviance and intentions to quit the job ( $r_s = .32, .18, p_s < .01$ ). Employee performance was correlated with work deviance, voice extra-role behaviour and intention to quit the job ( $r_s = -.21, .15, -.16, p_s < .01$ ). The analysis produced two key messages: first, when OID increased, PO fit and employee performance increased and intentions to quit the job decreased, and *vice versa*; second, when DiO increased, perception of abusive supervision, work deviance and intention to quit the job all increased, and *vice versa*.

**TABLE 2**  
**Inter-correlations of Variables ( $N = 304$ )**

| Variables                     | Mean† | SD   | $\alpha$ | 1      | 2      | 3      | 4     | 5      | 6     | 7      |
|-------------------------------|-------|------|----------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|--------|
| 1. DiO                        | 2.55  | .87  | .90      |        |        |        |       |        |       |        |
| 2. OID                        | 3.88  | .89  | .87      | -.21** |        |        |       |        |       |        |
| 3. PO fit                     | 3.40  | .85  | .92      | -.39** | .41**  |        |       |        |       |        |
| 4. Abusive supervision        | 1.96  | .91  | .90      | .34**  | -.05   | -.27** |       |        |       |        |
| 5. Work deviance              | 1.75  | .59  | .81      | .28**  | -.01   | -.01   | .32** |        |       |        |
| 6. Voice extra-role behaviour | 3.86  | .95  | .89      | -.10   | .07    | .09    | .02   | .04    |       |        |
| 7. Intention to quit the job  | 2.76  | 1.68 | ‡        | .37**  | -.26** | -.45** | .18** | .07    | -.11* |        |
| 8. Employee performance       | 4.41  | 1.09 | ‡        | -.04   | .18**  | .08    | .03   | -.21** | .15** | -.16** |

Note: \*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$

† Not all variables were measured using six-point Likert scales.

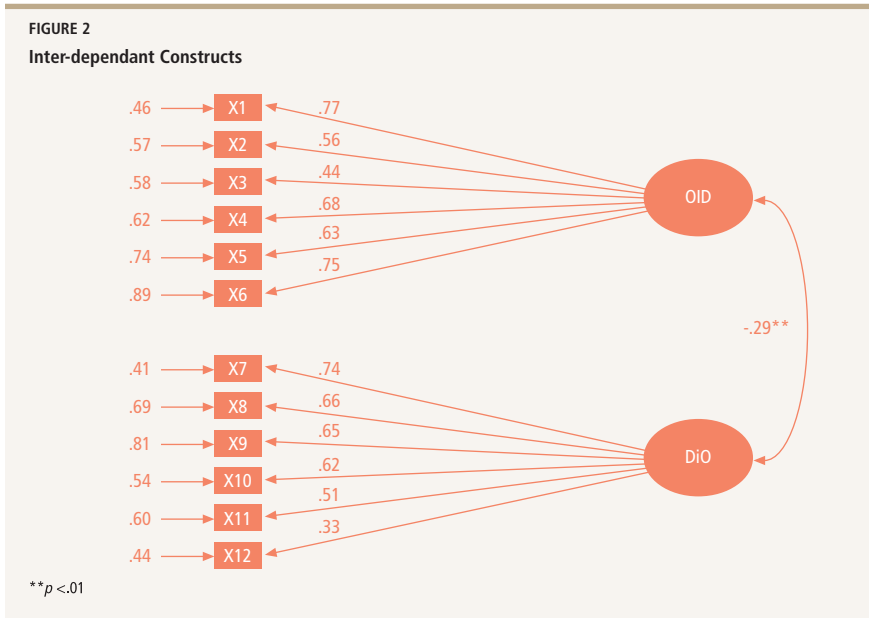
‡ Internal consistency alpha does not apply to these single-item questions.

### Preliminary Analysis

The constructs of OID and DiO were first examined via a fitness modelling test and the outcome was sound ( $\chi^2(301) = 227.72, p < .01, CFI = .89, AGFI = .84$ ) (see figure 2). Specifically, the construct of OID comprised six standardized items (Mael and Ashforth, 1992) and all items were valid contributors ( $\beta_s = .44 - .77, p < .01$ ). The construct of DiO also comprised six standardized items (Kreiner and Ashforth, 2004) and all items were valid contributors ( $\beta_s = .33 - .74, p < .01$ ). When these two constructs were arranged for fitness verification, the SRMR (standardized root mean square residual) was very low (SRMR = .08,  $p < .001$ ), indicating fewer residuals and a good fit to the model (Hu and Bentler, 1999). A linear relationship between the two constructs was also evident (CV = -.29,  $p < .01$ ), indicating that OID and DiO co-varied. These findings echoed earlier inter-correlation analysis (table 2), by which OID and DiO were negatively correlated ( $r = -.21, p < .01$ ). In addition, a confirmatory factor analysis was conducted (see table 3).



Results revealed that a two-factor model ( $df = 53, \chi^2 = 227.22, CFI = .90, NNFI = .87$ ) was a better fit than a one-factor model ( $df = 54, \chi^2 = 744.98, CFI = .71, NNFI = .65$ ). These findings served as a good foundation for further hypothesis testing, implying that both OID and DiO could both be compared, in relation to predictors (i.e., antecedents) and their influence in the organization (i.e., outcome variables).



**TABLE 3**  
**Summary of the Confirmatory Factor Analysis**

| Models                             | $df$ | $\chi^2$ | $\Delta\chi^2$ | CFI | NNFI |
|------------------------------------|------|----------|----------------|-----|------|
| Baseline 2-factor model ( $M_0$ )  | 53   | 227.72   |                | .90 | .87  |
| Combined 1-factor model ( $M_1$ )† | 54   | 744.98   | 517.26         | .71 | .65  |

Note: †One-factor model (M1): Organizational dis-identification + organizational identification.  
 $\chi^2$  is the model chi-square;  $\Delta\chi^2$  is the change in model chi-square.

### Hypotheses 1 and 2

Although Hypotheses 1 and 2 referred to DiO, OID was also included in the data analysis and interpretation, with a view to examine the unique contributions of the two constructs. Specifically, two regression analyses were conducted using Aiken and West’s (1991) formula (see table 4). The first analysis was carried out for OID (i.e., dependent variable in this analysis). Table 4 presents a series of

models: M1 refers to the initial model when only abusive supervision was used as an antecedent (i.e., predictor in this analysis), whereas M2 refers to the sum model when both abusive supervision and PO fit were used in the calculations. Results showed that PO fit was the only significant correlate ( $\beta = .43, p < .001$ ), abusive supervision ( $\beta = .09, n.s.$ ) did not correlate, and no interaction effect was observed ( $\beta = .08, n.s.$ ). PO fit accounted for 17% of the variation in OID ( $R^2 = .18, \Delta R^2 = .17, F(3, 300) = 21.90, p < .001$ ). In contrast, the second analysis (dependent variable: DiO), showed that abusive supervision ( $\beta = .27, p < .001$ ) and PO fit ( $\beta = -.33, p < .001$ ) were significant correlates but again, an interaction effect was not observed ( $\beta = .02, n.s.$ ). Abusive supervision and PO fit jointly accounted for 22% of the variation in DiO ( $R^2 = .23, \Delta R^2 = .22, F(3, 300) = 29.03, p < .001$ ). In particular, abusive supervision and PO fit revealed beta's that reflected a reverse pattern ( $\beta = .27, -.33$ , respectively) and correlated reasonably highly ( $R = .47, p < .001$ ).

To summaries, the statistical analyses indicates that: 1) PO fit is significantly correlated with both OID and DiO; 2) abusive supervision is significantly correlated with DiO (not OID); 3) the interaction between abusive supervision and PO fit does not correlate with OID or DiO; and, 4) PO fit and abusive supervision are both correlated with OID but that the direction of the correlations are opposing. In other words, hypotheses 1 and 2 are supported, indicating that DiO is correlated with both person-organization fit and perceptions of abusive supervision.

**TABLE 4**  
**Summary of Regression Analysis (N = 304)**

| Model       |                                  | OID      |          | DiO      |          |
|-------------|----------------------------------|----------|----------|----------|----------|
|             |                                  | M1       | M2       | M1       | M2       |
| Main effect | Abusive supervision <sup>†</sup> | .07      | .09      | .26***   | .27***   |
|             | PO fit <sup>†</sup>              | –        | .43***   | –        | -.33***  |
|             | $\Delta R^2$                     | –        | (.17)*** | –        | (.22)*** |
| Interaction | A*P <sup>†</sup>                 | –        | .08      | –        | .02      |
|             | $\Delta R^2$                     |          | (.01)    | –        | (.00)    |
| Total       | R                                | .42      | .42      | .47      | .47      |
|             | R <sup>2</sup>                   | .17      | .18      | .22      | .23      |
|             | $\Delta R^2$                     | .17      | .17      | .22      | .22      |
|             | F                                | 31.60*** | 21.90*** | 43.56*** | 29.03*** |
|             | df                               | (2,301)  | (3,300)  | (2,301)  | (3,300)  |

Note: † The  $\beta$  values are the unstandardized regression coefficients from the final simultaneous analyses, each term being corrected for all other terms in the model.

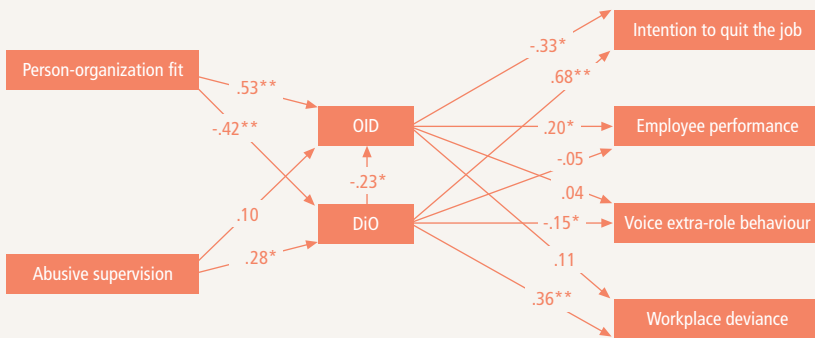
\*\*\*  $p < .001$

### Hypotheses 3, 4, 5 and 6

In order to examine hypotheses 3 to 6, the fitness of the proposed model was computed using SEM (structural equation modelling). The outcome was satisfactory ( $\chi^2(159) = 316.97, p < .001, GFI = .91, AGFI = .87$ ). To better estimate errors and residuals in computation, two alternative fitness indexes were also added for computation, i.e., RMSEA and SRMR. The RMSEA (root mean square error of approximation) was low ( $RMSEA = .05, p < .001$ ), indicating higher levels of model estimation (appropriateness) (McDonald and Ho, 2002). The SRMR (standardized root mean square residual) was also low ( $SRMR = .07, p < .001$ ), indicating fewer residuals and a better fitting model (Hu and Bentler, 1999). These findings considered together provided a reasonable foundation to explain the model's fitness (see figure 3).

FIGURE 3

#### Organization Identification: Antecedents and Effects



\*\* $p < .01$ ; \* $p < .05$

With regard to the associations between OID, DiO and outcome variables, OID was correlated with lower intentions of leaving the organization ( $\beta = -.33, p < .05$ ) and higher levels of employee performance ( $\beta = .20, p < .05$ ), whereas DiO was correlated with higher intentions of leaving the job ( $\beta = .68, p < .01$ ), less voice extra-role behaviour ( $\beta = -.15, p < .05$ ) and more workplace deviance behaviour ( $\beta = .36, p < .01$ ). OID showed no correlation with voice extra-role behaviour ( $\beta = .04, n.s.$ ) and workplace deviance behaviour ( $\beta = .11, n.s.$ ), whereas DiO showed no correlation with employee performance ( $\beta = -.05, n.s.$ ). The statistical analyses conveyed two important messages: OID is not always correlated with positive outcome variables; and DiO is correlated with negative outcome variables.

The statistical analyses provided support for hypotheses 3, 5 and 6. That is, DiO was positively correlated with intention to quit the job and workplace deviance, but negatively correlated with VEBs. Interestingly, however, the fourth hypothesis was not supported here, indicating that DiO is not correlated with employee performance.

## Discussion

In the introduction, the research emphasis on OID and relative absence of research interest in DiO was discussed. It was also noted that, to the best of our knowledge, the role of DiO in the workplace had not previously been empirically tested. Theories surrounding DiO were found to be under-developed (Riketta, 2005), leaving a gap in understanding. The research described in this paper has sought to address these issues with a view to extending and supplementing the literature on DiO and its potential influence in the workplace. New insights into DiO have been revealed. The findings have made a contribution to the theoretical literature seeking to explain DiO and have implications for practice in the workplace.

Two antecedents have been identified: *Person-organization fit* (PO fit) significantly predicted both organizational identification and dis-identification, whereas *abusive supervision* significantly predicted organizational dis-identification. Interestingly, the interaction effect between abusive interaction and PO fit predicted neither OID nor DiO. These two antecedents were heterogeneous, the direction of effect inverse. This finding may be of particular interest to human resource managers and will be discussed further under *Implications*. In addition, statistical analysis revealed that, when PO fit increased, individual employees were more likely to identify themselves with their organizations and less likely to dis-identify themselves from their organizations. However, when abusive supervision increased, individual employees were more likely to dis-identify themselves from their organizations. Indeed, organizational leaders and managers should recognize that both PO fit and abusive management have the potential to exert a powerful influence on employees' OID. PO fit may serve to enhance OID and, conversely, abusive supervision may act to attenuate it. However, the cross-sectional design of this study prevented further examination of this hypothesis. Future studies may wish to explore this proposition further.

Interestingly, findings from previous research suggested that OID was related with positive outcome variables (e.g., performance, OCB; Bartel, 2001) and DiO was related with negative outcome variables (e.g., higher turnover rate and the intention to leave the organization; Hom and Griffeth, 1995). Interestingly, this research presents a more complex picture; the findings reported here suggest that OID is not always associated with positive behaviour at work, or DiO with negative behaviours. These unexpected findings confirm the importance of understanding DiO and the impact it may have on organizations.

*Employee performance:* Statistical analysis showed that OID was related to employee performance, indicating that higher levels of OID were associated with better performance. Paradoxically, higher DiO was not associated with worse performance, a finding that challenges previous research in this area (Bartel, 2001; Hom and Griffeth, 1995). Three explanations for this finding have been posited.

The first informed by psychological theories of identity, i.e., if an employee identifies with the organization, then they wish to see it succeed, because failure may impact on their self-image. Hence it can be predicted that an individual will seek to work hard and see their organization prosper. The second explanation relates to dis-identified individuals and their continued contribution to the organization. It may be that they continue to work diligently for pragmatic reasons, i.e., financial or legal, but it might also be that their dis-identification from the organization was divorced from their overarching work ethic. It is thus reasonable to consider the possibility that individuals can see themselves as standing in opposition to the organizational goals and principles whilst, at the same time, retaining their sense of being hardworking competent individuals. Finally, it may be that the relationship between OID and employee performance is mediated by a third factor, a possibility that is beyond the scope of this research but may be of interest to researchers in the future.

*Voice extra-role behaviour* (VEBs): VEBs are pro-social behaviours that seek to benefit the organization. They can be seen as an additionality, i.e., there is no contractual obligation to perform such acts. VEBs have been argued to be crucial to the development and management of an organization (Van Dyne and LePine, 1998). A review of the literature led to the suggestion that a positive association between OID and VEB would be found (Platow *et al.*, 2006; Tyler and Dawes, 1993). However,, the findings from the current study point to a more complex scenario. The findings suggest that OID is not related to the occurrence of VEBs, whilst DiO is related to a reduction in VEBs, a finding that has important implications for managers. Firstly, employees with higher OID may have a tendency to neglect or overlook organizational defects, a position that may be unhelpful in the long term (Michel and Jehn, 2003). These individuals are perhaps less sensitive to organizational defects and may even be reluctant to acknowledge organizational faults, a view in keeping with a desire to maintain a positive self-identity. These employees may also be less likely to express views that challenge current systems and ideals; a strategy that might maintain the status quo in the short term but does little to engender positive organizational change. In addition, showing VEBs may involve a personal cost; this cost may be at a physical and/or psychological level.

Secondly, exercising VEBs may lead to reprisals from other colleagues, a situation that may increase workplace stress. From a cognitive perspective, when employees dis-identify themselves from their organization, they may draw a line between themselves and the workplace, that is, work is work, there is no need to engage with other issues, such as VEBs. This finding, suggests that managers and group leaders may benefit from raised awareness concerning OID. OID may be a double-edge sword that can promote employee performance but can also constrain the expression of VEBs.

*Workplace deviance:* This term describes any voluntary behaviour that violates significant organizational norms and threatens the well-being of the organization, such as sabotage and voluntary absenteeism from work (Bennett and Robinson, 2000). The findings reveal that DiO is related to increased workplace deviance, a finding that concurred with previous research (Zoghbi Manrique de Lara, 2006). However, OID was not related to the occurrence of workplace deviance. Two reasons were posited: 1) OID may not necessarily serve as a barrier to workplace deviance, whilst DiO may serve as an incentive for workplace deviance, e.g., people may disagree with the organization's norms so they engage with workplace deviance in protest, as a form of reprisal; 2) the relationship between OID and deviant behaviour may be moderated by a factor (or factors) that were not measured in the current research. Without further examination, conclusions remain tentative but this is an interesting and potentially useful finding and worthy of further investigation.

*Intention to quit the job:* In HRM practice, understanding the processes underpinning decisions to remain with, or leave an organization may offer valuable insight into employee behaviour. Academics have attempted to analyze such decisions using a range of different frameworks (e.g., Griffeth, Hom and Gaertner, 2000; Lee *et al.*, 1999), but the psychological processes that underlie turnover intentions remain unclear (van Dick *et al.*, 2004). Further research remains a priority but, the findings from this study do shed some light on this issue. More specifically, OID is found to be negatively related to intention to leave the job, whereas DiO is positively related to intention to leave the job. OID might be hypothesized to act as social glue and keep members within the organization. Managers and leaders should be aware that, since OID is an important construct for staff retention, strategies for fostering organizational identification should be developed. Scholars have recently made a number of recommendations for fostering workplace OID, for example, managers may honour the organization's traditions, rituals, and ceremonies that communicate and objectify the organization's history (van Knippenberg and Sleebos, 2006); alternatively, organizational leaders may highlight and promote organizational culture, values, beliefs, and behaviours that represent the organizational mission and objectives (Cole and Bruch, 2006).

### **Implications to Managers and HR Practitioners**

Kreiner and Ashforth's model attempts to explain the complexity of identification in organizations and it proposes four specific types of identification (i.e., identification, dis-identification, ambivalent identification and neutral identification). Kreiner and Ashforth claim that these four types are heterogeneous and independent. The current research measured two of these four types (i.e., OID and

DiO) because they had been consistently identified as constructs by researchers in the field (e.g., Dukerich, Kramer and Parks, 1998; Elsbach, 1999). This research reveals that these two types co-varied, i.e., they are not necessarily independent. This finding perhaps better explains the complexity of identification in organizational settings. It also has important implications for organizational leaders and HR managers.

The findings indicate that individual employees may simultaneously identify and dis-identify with their organizations, e.g., both identification and dis-identification processes are evident amongst employees, displaying a pluralistic identity. Perhaps, during a period of organizational re-structure, for example, employees may identify with the need for effective management, but dis-identify with the actual restructuring strategies, such as downsizing and staff relocation. Leaders and managerial practitioners may take advantage of such inter-dependent constructs. The argument being that, if the level of organizational dis-identification were to increase and adversely affect the organization, managers would need to respond to this situation in a timely manner. One response might be to convene a committee to devise strategies to protect the organization from the detrimental effects of dis-identification.

It is also important to note that increasing displays of identification do not automatically imply that there will be a decline in organizational dis-identification. Organizational managers and group leaders should be aware that two separate policies are required to increase organizational identification and decrease dis-identification, respectively. In addition, there is a possibility that these two policies may interfere with each other, as organizational identification and organizational dis-identification have been found to be inter-dependent constructs. If such interference were to occur, managers and leaders would need to address this swiftly so that each policy can be effective. This implies that policy making, evaluation and development needs to be an ongoing, fluid and dynamic process.

### **Research Limitations and Suggestions**

Research design is never perfect and this research is no exception. One of the areas for development would be the assessment of employee behaviour and performance. Employee behaviour and performance assessment should be conducted via third parties to encourage objectivity and completeness of research data, e.g., performance rated by line managers using standardized scales (or pre-defined performance inventories). For ethical reasons, however, this research did not adopt any form of third-party assessment procedure, because some of line managers from the organizations sampled expressed concerns that such an approach may compromise confidentiality and put participants under undue

pressure. Moreover, as each of the eight organizations operated within different business contexts, identifying a performance measure equally relevant to each of them was problematic, so we decided to adopt a generic question to enable an employee to self-rate their overall performance. Another point to be borne in mind is that intention to quit the job may not necessarily equate actual leaving behaviour; for instance, Chang and Lu (2009) discovered that, compared with intention to leave, actual leaving behaviour is more related to personal concerns and workplace stress. Future studies may wish to explore these limitations further and refine their research design accordingly.

Secondly, heterogeneity across the eight organizations was not examined and the proposed model was based solely on Taiwanese organizations. That is, whether the model is applicable to organizations elsewhere in the world has yet to be tested. Future studies are advised to expand their research scope so the differences across organizations, cultures and countries can be further compared and analyzed. Thirdly, performance and an employee's intention to quit his/her job was measured by one item (single dimension), which may jeopardies measurement reliability. Future studies may rectify these flaws and revise the design accordingly.

Finally, OID and DiO were discovered to be inter-related constructs and DiO was not correlated with poor employee performance. These findings challenge those of previous studies and have consequently contributed to an understanding of organizational identification. However, it is also possible that these differences are not challenges at all, they may reflect genuine differences across contexts. For example, they may not be design artefacts, they may simply highlight the complexity of OID and its expression in the contemporary workplace.

## Notes

- 1 Social identity theory postulates that social behaviour exists on a continuum based on situation, ranging from the highly individual and unique at one end (purely interpersonal) to the collective and common at the other (purely intergroup). Where personal identity is salient, the individual will relate to others in an interpersonal manner, dependent on their character traits and any personal relationship existing between the individuals. However, under certain conditions, a group identity might take precedence, e.g., in a situation like a war, group identity could be very salient, and could therefore become the dominant way for individuals to perceive themselves, and others (Abrams, 1996).
- 2 An appendix presenting each scale and questions is available upon request from the first author.



## References

- Abrams, D. 1996. "Social Identity, Self as Structure and Self as Process." *Social Groups and Identities: Developing the Legacy of Henry Tajfel*. P. Robinson, ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 143-169.
- Aiken, L. S., and S. G. West. 1991. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury: Sage.
- Ando, K. 1999. "Social Identification and A Solution to Social Dilemmas." *Asian Journal of Social Psychology*, 2, 227-235.
- Ashforth, B. E. 2001. *Role Transitions in Organizational Life: An Identity-Based Perspective*. Mahwah: Erlbaum.
- Ashforth, B. E., and F. A. Mael. 1998. "The Power of Resistance: Sustaining Valued Identities." *Power and Influence in Organizations*. R. M. Kramer and M. A. Neale, eds. Thousand Oaks: Sage, 89-119.
- Ashforth, B. E., and S. A. Johnson. 2001. "Which Hat to Wear? The Relative Salience of Multiple Identities in Organizational Contexts." *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. M. A. T. Hogg and D. J. Terry, eds. Philadelphia: Psychology Press, 31-48.
- Bartel, C. A. 2001. "Social Comparisons in Boundary-Spanning Work: Effects of Community Outreach on Members' Organisational Identity and Identification." *Administrative Science Quarterly*, 46, 379-413.
- Bennett, R. J., and S. L. Robinson. 2000. Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Bowen, D. E., G. E. Ledford and B. R. Nathan. 1991. "Hiring for the Organisation, Not the Job." *Academy of Management Executive*, 5 (4), 35-51.
- Brewer, M. B. 1991. "The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time." *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 475-482.
- Cable, D. M., and D. S. DeRue. 2002. "The Convergent and Discriminant Validity of Subjective fit Perceptions." *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), 875-884.
- Cardador, M. T., and M. G. Pratt. 2006. "Identification Management and its Bases: Bridging Management and Marketing Perspectives through A Focus on Affiliation Dimensions." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 174-184.
- Chang, K. 2010. "Community Cohesion after Natural Disaster." *Disaster*, 34 (2), 289-302.
- Chang, K., and L. Lu. 2009. "The Influence of Occupation on Stressors and Work Behaviours." *International Journal of Human Resource Management*, 20 (3), 591-605.
- Chang, K., K. T. Cheng and I. L. Lee. 2011. "Situational Analysis on the Association between Membership Criticality and Group Dynamics." *Journal of Social Sciences and Philosophy*, 23 (2), 37-71.
- Cole, M. S., and H. Bruch. 2006. "Organizational Identity Strength, Identification, and Commitment and their Relationships to Turnover Intention: Does Organizational Hierarchy Matter?" *Journal of Organizational Behavior*, 27, 585-605.
- Costas, J., and P. Fleming. 2009. "Beyond Dis-identification: Towards a Discursive Approach to Self-Alienation in Contemporary Organizations." *Human Relations*, 62 (3), 353-378.

- Deluga, R. J. 1998. "Leader-Member Exchange Quality and Effectiveness Ratings: The Role of Subordinate-Supervisor Conscientiousness Similarity." *Group and Organization Management*, 23 (2), 189-216.
- Dukerich, J. M., R. Kramer and J. M. Parks. 1998. "The Dark Side of Organizational Identification." *Identity in Organizations: Building Theory through Conversations*. D. A. Whetten and P. C. Godfrey, eds. London: Sage Publications, 245-256.
- Ellemers, N., R. Spears and B. Doosje. 1999. *Social Identity*. Oxford: Blackwell.
- Elsbach, K. D. 1999. "An Expanded Model of Organizational Identification." *Research in Organizational Behaviour*. B. M. Staw and R. I. Sutton, eds., 21, 163-200.
- Elsbach, K. D. 2001. "Coping with Hybrid Organizational Identities: Evidence from California Legislative Staff." *Advances in Qualitative Organization Research*, 3, 59-90.
- Elsbach, K. D., and C. B. Bhattacharya. 2001. "Defining Who You Are By What You're Not: Organizational Disidentification and the National Rifle Association." *Organization Science*, 12, 393-413.
- Gautam, T., R. van Dick and U. Wagner. 2004. "Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts." *Asian Journal of Social Psychology*, 7 (3), 301-315.
- Grice, T., N. Paulsen and L. Jones. 2002. "Multiple Targets of Organisational Identification: The Role of Identification Congruency." *Journal of Articles in Support of the Null Hypothesis*, 2 (2), 22-31.
- Griffeth, R. W., P. W. Hom and S. Gaertner. 2000. "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium." *Journal of Management*, 26, 463-488.
- He, H., and Y. Baruch. 2010. "Organisational Identity and Legitimacy under Major Environmental Changes: Tales of Two UK Building Societies." *British Journal of Management*, 21 (1), 44-62.
- Hom, P. W., and R. W. Griffeth. 1995. *Employee Turnover*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Hu, L., and P. M. Bentler. 1999. "Cut-off Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternative." *Structure Equation Modelling*, 6 (1), 1-55.
- Ikegami, T., and Y. Ishida. 2007. "Status Hierarchy and the Role of Dis-Identification in Discriminatory Perception of Outgroups." *Japanese Psychological Research*, 49 (2), 136-147.
- Karreman, D., and A. Spicer. 2007. "Dis-Identification in Organisation." *Nordic Academy of Management Conference* (9 August 2007). Bergen, Norway.
- Kreiner, G. E., and B. E. Ashforth. 2004. "Evidence toward an Expanded Model of Organisational Identification." *Journal of Organisational Behaviour*, 25, 1-27.
- Kristof, A. L. 1996. "Person-Organisation Fit: An Integrative Review of its Conceptualisations, Measurement and Implication." *Personnel Psychology*, 49 (19), 1-49.
- Lee, T. W., T. R. Mitchell, B. C. Holthom, L. S. McDaniel, and J. W. Hill. 1999. "The Unfolding Model of Voluntary Turnover: A Replication and Extension." *Academy of Management Journal*, 42, 450-462.
- Levine, J. M., and R. L. Moreland. 1990. "Progress in Small Group Research." *Annual Review of Psychology*, 41, 585-634.

- Mael, F. A., and B. E. Ashforth. 1995. "Loyal from Day One: Biodata, Organisational Identification, and Turnover among Newcomers." *Personnel Psychology*, 48 (2), 309-334.
- McCulloch, M. C., and T. A. Silverhart. 2000. "Assessing Person-Organisation Fit to Reduce Turnover." *24<sup>th</sup> Annual IPMAAC Conference on Personnel Assessment* (3 June 2000). Washington, USA.
- McDonald, R. P., and M. R. Ho. 2002. "Principles and Practice in Reporting Structural Equation Analysis." *Psychological Methods*, 7, 64-82.
- Michel, A. A., and K. E. Jehn. 2003. "The Dark Side of Identification: Overcoming Identification-Induced Performance Impediments." *Research on Managing Groups and Teams*, 5, 189-219.
- Ongori, H. 2007. "A Review of the Literature on Employee Turnover." *African Journal of Business Management*, 1 (3), 049-054.
- Ouwerkerk, J. W., D. de Gilder and N. K. de Vries. 2000. "When the Going Gets Tough, the Tough Get Going: Social Identification and Individual Effort in Intergroup Competition." *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26 (12), 1550-1559.
- Patchen, M. 1970. *Participation, Achievement, and Involvement on the Job*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Platow, M. J., F. Filardo, L. Troselj, D. M. Grace, and M. K. Ryan. 2006. "Non-Instrumental Voice and Extra-Role Behaviour." *European Journal of Social Psychology*, 36 (1), 135-146.
- Podsakoff, P. M., and D. W. Organ. 1986. "Self-Reports in Organisational Research: Problems and Prospects." *Journal of Management*, 12, 69-82.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. Y. Lee and N. P. Podsakoff. 2003. "Common Method Biases in Behavioural Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies." *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.
- Reynolds, W. M. 1982. "Development of Reliable and Valid Short Forms of the Marlowe-Crowne Social Desirability Scale." *Journal of Clinical Psychology*, 38, 119-125.
- Riketta, M. 2005. "Organisational Identification: A Meta-Analysis." *Journal of Vocational Behaviour*, 66, 358-384.
- Russo, T. C. 1998. "Organisational and Professional Identification: A Case of Newspaper Journalists." *Management Communication Quarterly*, 12 (1), 77-111.
- Tajfel, H., and J. C. Turner. 1986. "The Social Identity Theory of Inter-group Behavior." *Psychology of Intergroup Relations*. S. Worchel and L. W. Austin, eds. Chicago: Nelson-Hall, 2-24.
- Tepper, B. J. 2000. "Consequences of Abusive Supervision." *Academy of Management Journal*, 43 (2), 178-190.
- Tyler, T. R., and R. Dawes. 1993. "Justice in Organised Groups: Comparing the Self-interest and Social Identity Perspectives." *Distributive Justice*. B. Mellers, ed. Cambridge: Cambridge University Press, 87-108.
- Vadera, A. K., and M. G. Pratt. 2013. "Love, Hate, Ambivalence, or Indifference: A Conceptual Examination of Workplace Crimes and Organisational Identification." *Organization Science*, 24 (1), 172-188.
- Van Dick, R. 2004. "My Job is my Castle: Identification in Organisational Contexts." *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, 19, 171-203.

- Van Dick, R., O. Christ, J. Stellmacher, U. Wagner, O. Ahlswede, C. Grubba, M. Hauptmeier, C. Hohfeld, K. Moltzen and P. A. Tislington. 2004. "Should I Stay or Should I Go: Explaining Turnover Intentions with Organisational Identification and Job Satisfaction." *British Journal of Management*, 15, 351-360.
- Van Dyne, L., and J. A. LePine. 1998. "Helping and Voice Extra-role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity." *Academy of Management Journal*, 41 (1), 108-119.
- Van Knippenberg, D., and E. Sleebos. 2006. "Organisational Identification versus Organisational Commitment: Self Definition, Social Exchange, and Job Attitudes." *Journal of Organisational Behavior*, 27, 571-584.
- Van Vugt, M., and C. Hart. 2004. "Social Identity as Social Glue: The Origins of Group Loyalty." *Journal of Personality and Social Psychology*, 86 (4), 585-598.
- Zellars, K. L., B. J. Tepper and M. K. Duffy. 2002. "Abusive Supervision and Subordinates' Organisational Citizenship Behaviour." *Journal of Applied Psychology*, 87 (6), 1068-1076.
- Zoghbi Manrique de Lara, P. 2006. "Fear in Organizations: Does Intimidation by Formal Punishment Mediate the Relationship between Interactional Justice and Workplace Internet Deviance." *Journal of Managerial Psychology*, 21 (6), 580-592.

## SUMMARY

### Dis-identification in Organization and Its Role in the Workplace

Considerable theory and research has revealed that organizational identification (OID) benefits individuals and groups and that OID facilitates the development of long-term commitment and support towards an organization. Prior studies have highlighted the importance of an identification mechanism in the workplace, i.e., how employees define their self-concepts *vis-à-vis* their connections with their organizations. In contrast to previous research, we explore the process by which employees divorce their identity from that of their organization, i.e., defining who they are by what they are not. Interestingly, how individuals dis-identify themselves from the organization still remains unclear, and the concept of dis-identification in organization (DiO) has not drawn much academic attention. The paucity of research in this area leaves theories under-developed; thus, our research seeks to shed new light on the concept of DiO and understand its importance at work.

An anonymous questionnaire survey was conducted, recruiting 304 employees across eight organizations in Taiwan. Different from prior studies, this research stated that OID and DiO were neither heterogeneous nor independent constructs. Statistical evidence affirmed this statement further and explained that OID and DiO were inter-related constructs. Moreover, two DiO antecedents were discovered, including: person-organization fit and abusive supervision. Unlike in previous studies, DiO was not correlated with poor employee performance; rather, it was correlated with workplace deviance, an intention of quitting the job, and voice-extra-role-behaviour.

Organizations are complex entities by their very nature. Whether an organization can continue, function and succeed may depend upon a series of organizational characteristics. An organization is like a social arrangement that pursues collective goals, controls its own performance, and has a boundary separating it from its environment. One such organizational characteristic is identification. With a better understanding of OID/DiO, managers and HR practitioners can better observe the influence of OID/DiO and develop policies to increase employees' identification and decrease dis-identification. Ultimately, employers, employees and society will enjoy the benefits of better organizations, e.g., higher working morale, more performance output, stronger membership/cohesion, and lower turnover.

KEYWORDS: behaviour, deviance, dis-identification, identification, organization

## RÉSUMÉ

### La dés-identification organisationnelle et son rôle au travail

De nombreuses théories et recherches ont montré que l'identification organisationnelle (IO) bénéficie à la fois aux individus et aux groupes, et qu'elle facilite le développement de l'engagement à long terme et du soutien envers l'organisation. Des études antérieures ont mis en évidence l'importance d'un mécanisme d'identification au travail, c'est-à-dire la façon dont les salariés définissent leur concept de soi vis-à-vis leur organisation. Contrairement à ces études, nous avons exploré le processus par lequel les salariés dissocient leur identité de celle de leur organisation, c'est-à-dire en définissant qui ils sont par ce qu'ils ne sont pas. Il est intéressant de noter que la façon dont les individus se dés-identifient de l'organisation reste peu claire et que le concept de dés-identification organisationnelle (DIO) n'a, pour l'instant, fait l'objet que de peu de recherches, il y a donc peu de théories à ce sujet. La présente étude propose ainsi une nouvelle lecture du concept de DIO et de son importance au travail.

Une enquête par questionnaires anonymes a été conduite auprès de 304 salariés de huit organisations à Taiwan. Contrairement aux études antérieures, la présente recherche postule que les construits IO et DIO ne sont pas hétérogènes, ni indépendants. De fait, les preuves statistiques vont dans ce sens et montrent que IO et DIO sont des construits interreliés. De plus, deux antécédents de la DIO ont été mis en évidence, à savoir, *l'adéquation personne-organisation* et *la supervision abusive*. Contrairement aux études précédentes, la DIO n'est pas corrélée à une faible performance du salarié; de plus, elle est corrélée à la déviance au travail, à l'intention de quitter son emploi et aux comportements oraux hors-rôle.

Les organisations sont des entités complexes par nature. Le fait qu'une organisation puisse se maintenir, fonctionner et avoir du succès dépend d'un certain nombre de caractéristiques organisationnelles car l'organisation est une sorte d'arran-

gement social qui poursuit des buts collectifs, contrôle sa propre performance et a des frontières la séparant de son environnement. L'une de ces caractéristiques organisationnelles est l'identification. Une meilleure compréhension des concepts de IO et DIO permettra aux gestionnaires et aux spécialistes des RH de mieux observer leur influence et d'élaborer des politiques visant à accroître l'identification des salariés et à diminuer leur dés-identification. Enfin, les employeurs, les salariés et la société profiteront tous des bénéfices de meilleures organisations, par exemple, par l'intermédiaire d'un meilleur moral au travail, de meilleures performances, d'une adhésion/cohésion plus forte ainsi que d'un roulement de personnel réduit.

MOTS-CLÉS : comportements, déviance, dés-identification, identification, organisation

## RESUMEN

### Des-identification en organización y su rol en el lugar de trabajo

Una teoría de envergadura y la investigación ha revelado que la identificación organizacional (OID) beneficia a individuos y grupos y que la OID facilita el desarrollo del compromiso y del apoyo de largo plazo con respecto a una organización. Estudios anteriores han resaltado la importancia de un mecanismo de identificación en el lugar de trabajo, por ejemplo, la manera cómo los empleados definen sus propios conceptos respecto a sus conexiones con sus organizaciones. En oposición a las investigaciones precedentes, nosotros exploramos el proceso mediante el cual los empleados separan su identidad de la identidad de su organización, por ejemplo, definiéndose por lo que no son. Es interesante de notar que la manera cómo los individuos se des-identifican ellos mismos de la organización queda todavía poco clara, y el concepto de des-identificación de la organización (DiO) no ha obtenido mucha atención académica. La escasez de investigaciones en esta área deja teorías subdesarrolladas; así, nuestra investigación pretende aportar un nuevo esclarecimiento sobre el concepto de DiO y comprender su importancia en el trabajo.

Una encuesta mediante cuestionario anónimo fue realizada con 304 empleados reclutados en ocho organizaciones en Taiwán. A diferencia de los estudios precedentes, esta investigación afirma que la OID y la DiO no son construcciones heterogéneas ni independientes. Las evidencias estadísticas confirmaron esta conclusión y explicaron que OID y DiO son construcciones interrelacionadas. Es más, se descubrieron dos antecedentes de la DiO, incluyendo el ajuste persona – organización y la supervisión abusiva. A diferencia de estudios previos, la DiO no aparece en correlación con el bajo rendimiento laboral, y se encuentra más bien en correlación con comportamientos delincuentes en el lugar de trabajo, con la intención de dejar el empleo y con comportamientos orales fuera de contexto.

Las organizaciones son entidades complejas en su real naturaleza. Que una organización pueda continuar, funcione y tenga éxito, puede depender de una serie de características organizacionales. Una organización es como un acuerdo social que persigue objetivos colectivos, controla su propio rendimiento y tiene fronteras que la separan de su entorno. Una de dichas características es la identificación. Con una mejor comprensión de la OID / DiO, los directivos y responsables de recursos humanos pueden observar mejor la influencia de la OID / DiO y desarrollar políticas para aumentar la identificación de los empleados y disminuir la des-identificación. En última instancia, empleadores, empleados y sociedad disfrutarán de los beneficios de mejores organizaciones, por ejemplo, mejor moral de trabajo, mejor rendimiento, sentimiento de pertenencia / cohesión más fuerte y nivel más bajo de rotación de personal.

**PALABRAS CLAVES:** comportamiento, desviación, des-identificación, identificación, organización

Département des relations industrielles  
UNIVERSITÉ LAVAL

REVUE TRIMESTRIELLE

RIIA

QUARTERLY REVIEW

RELATIONS INDUSTRIELLES

INDUSTRIAL RELATIONS

2 0 1 3

68-3

ÉTÉ SUMMER



## SOMMAIRE / CONTENTS

### ARTICLES

- Social Integration and Workplace Industrial Relations: Migrant and Native Employees in German Industry** ..... 361  
Werner Schmidt and Andrea Müller  
SUMMARY, RÉSUMÉ, RESUMEN
- The Relative Role of Safety and Productivity in Canadian Ergonomists' Professional Practices** ..... 387  
Nancy Theberge and W. Patrick Neumann  
SUMMARY, RÉSUMÉ, RESUMEN
- Le leadership transformationnel comme source d'engagement syndical : le rôle modérateur de la justice** ..... 409  
Chloé Fortin-Bergeron, Olivier Doucet et Marc-Antonin Hennebert  
RÉSUMÉ, SUMMARY, RESUMEN
- Does Industrial Relations Research Support Policy? A Comparative Assessment of Research on Spain** ..... 431  
Sylvia Rohlfer  
SUMMARY, RÉSUMÉ, RESUMEN
- Le retour au travail lors d'un deuil périnatal : des pratiques organisationnelles en porte-à-faux?** ..... 457  
Mélanie Gagnon et Catherine Beaudry  
RÉSUMÉ, SUMMARY, RESUMEN
- Dis-identification in Organizations and Its Role in the Workplace** ..... 479  
Kirk Chang, Chien-Chih Kuo, Man Su and Julie Taylor  
SUMMARY, RÉSUMÉ, RESUMEN
- Des conflits de rôle au stress perçu : les managers ont-ils besoin d'être soutenus?** ..... 507  
Sylvie Codo et Richard Soparnot  
RÉSUMÉ, SUMMARY, RESUMEN

# Des conflits de rôle au stress perçu : les managers ont-ils besoin d'être soutenus?

Sylvie Codo et Richard Soparnot

**Cette recherche vérifie le rôle modérateur du soutien social perçu dans la relation entre les conflits de rôle et le stress des managers intermédiaires (MI) et des managers de proximité (MP) dans le secteur public. Pour ce faire, elle s'appuie sur le modèle exigences-ressources professionnelles. Les résultats montrent que le soutien social matériel-informatif des supérieurs et le soutien social d'estime des subordonnés ne réduisent pas l'effet néfaste des conflits de rôle sur le stress des managers. Cependant, le rôle du soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs s'est révélé significatif chez les MP et pas chez les MI. Les implications managériales de la recherche sont orientées vers une prévention du stress managérial par le soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs.**

**Mots-clés : modèle exigences-ressources professionnelles, managers intermédiaires, managers de proximité, administrations publiques locales**

## Introduction

Le stress professionnel constitue un phénomène psychosocial qui touche toutes les organisations et n'épargne aucune catégorie de personnel. L'apport de soutien social aux personnes qui y sont exposées constitue l'une des solutions les plus proposées en vue de le réduire (Bakker et Demerouti, 2007; Hobfoll, 1989; Karasek et Theorell, 1990). Les managers intermédiaires (MI) et les managers de proximité (MP) sont alors désignés à tort ou à raison comme les garants du soutien social dans les organisations. Par conséquent, ils sont tantôt désignés comme les responsables tantôt les régulateurs du stress professionnel. Néanmoins, peu de recherches font état de leur propre stress (Salengro, 2005; Tessier, 2006), alors qu'ils n'en sont pas toujours à l'abri (Cooper et Marshall, 1978; Kahn et Byosière, 1992; Kahn *et al.*, 1964).

Parmi les sources du stress managérial, on distingue les conflits de rôle et le manque de soutien social inhérents à leur « position focale » (Kahn *et al.*, 1964) au sein de la « ligne hiérarchique » (Mintzberg, 1995). On dit que les managers sont

Sylvie Codo, maître de conférences, Université Bretagne Occidentale, France (codsylv@yahoo.fr).

Richard Soparnot, professeur de management et stratégie, France Business School (fBS), Campus de Tours, Tours, France (richard.soparnot@france-bs.com).

pris « entre le marteau et l'enclume », « en sandwich », « en tenaille », « entre deux feux... » (Bourion, 2006; Deye, 1999; Rouleau, 1999; Lait et Wallace, 2002). Comme toute activité relationnelle, le management est une fonction susceptible de rendre vulnérables ceux qui l'exercent. Il constitue ainsi une épreuve pour ceux qui l'exercent (Cousin et Mispelblom Beyer, 2011). Leur succès (atteindre les objectifs fixés et faire face à l'adversité et aux subordonnés résistants) signe la preuve de leur loyauté et permet aux directions de leur faire confiance. Ce qui est aujourd'hui complexe (Desmarais et Abord de Châtillon, 2008). Ils jouent en effet désormais des rôles de traduction des décisions, de régulation des relations sociales, de pilotage des performances et d'adaptation des ressources. Cette accumulation de rôles les fatigue (Lefebvre et Poirot, 2011). Et ils n'ont pas toujours le sentiment d'être soutenus par leurs supérieurs ou leurs subordonnés. Or, les modèles du soutien social perçu le considèrent comme une ressource protectrice pour les individus qui ont le sentiment d'en bénéficier ou de pouvoir en disposer en période de stress.

Deux catégories de modèles soulignent les effets du soutien social dans la perception du stress : les modèles des effets directs et les modèles des effets indirects (ou d'atténuation). Les premiers insistent sur les effets aggravants du sentiment de déficit du soutien social sur le stress (Rees, 2008; Guillet, Hermand et Mullet, 2010; François-Philip Boisserolles de Saint-Julien, 2005). Les seconds considèrent que le soutien social perçu joue un rôle modérateur, particulièrement quand les demandes professionnelles sont fortes (Bakker et Demerouti, 2007). Or, dans certaines organisations, la quête du soutien en période de stress est perçue comme un signe de faiblesse ou d'incompétence (Lefebvre et Poirot, 2011; Truchot, 2004). Certains auteurs affirment que le soutien provenant des supérieurs est plus valorisé que celui provenant des collègues (Cohen et Wills, 1985; House, 1981).

*In fine*, le soutien social peut réduire ou exacerber la perception du stress. Face à cette controverse, cette recherche s'interroge sur l'efficacité du soutien social perçu, notamment en période de stress occasionné par des conflits de rôle. Le cadre conceptuel mobilisé est celui des modèles effets d'atténuation, précisément le modèle exigences-ressources professionnelles ou *job demands-resources* (JD-R) (Bakker et Demerouti, 2007). Peu de recherches ont étudié dans le cadre de ce modèle, l'impact du soutien social perçu dans la relation entre les conflits de rôle et le stress des managers. Si les concepts de conflits de rôle et de soutien social sont abordés de manière globale dans les études sur le stress, notre recherche tient compte de leurs différentes facettes.

La recherche quantitative menée dans le secteur public (administrations publiques locales) auprès de 310 managers s'attache à vérifier l'hypothèse selon laquelle la perception de soutien social atténue l'effet des conflits de rôle sur le stress managérial. Cette recherche vise également à explorer le rôle du niveau hiérarchique dans la relation hypothétique « conflits de rôle-soutien social perçu-stress perçu ».

Nous présentons dans ce qui suit le cadre conceptuel de la recherche, puis la méthodologie et les résultats. Nous terminons par une discussion et les implications pratiques de la recherche.

## **Cadre conceptuel**

Nous proposons en première instance de distinguer deux types de managers : les managers intermédiaires et les managers de proximité (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007; Desmarais, 2003). Par manager intermédiaire, nous entendons toute personne ayant le statut de cadre et des responsabilités d'encadrement. Par manager de proximité, nous considérons toute personne qui encadre sans avoir le statut de cadre. Ils occupent chacun une position charnière qui suscite de nombreuses attentes à leur égard (résistance au stress, polyvalence, responsabilités, loyauté, confiance, performance...). Ces exigences ne s'accompagnent pas nécessairement des moyens (formation, soutien, reconnaissance) pouvant permettre leurs réalisations (Bourion, 2006; Salengro, 2005; Tessier, 2006). Cette situation de déséquilibre peut générer du stress professionnel.

## **Stress professionnel, conflits de rôle et soutien social perçu**

Le stress perçu renvoie à un « état de tension, de préoccupation ou d'activation rapporté par une multitude de gens » et se « réfère plutôt à un ensemble de manifestations affectives, cognitives, somatiques et comportementales se situant à l'intérieur de l'intégrité fonctionnelle » (Lemyre et Tessier, 2003 : 1166). Il est le résultat d'une perturbation de l'équilibre entre les exigences auxquelles des salariés sont soumis et les ressources dont ils disposent (Bakker et Demerouti, 2007). Il convient donc de distinguer ce risque psychosocial des autres risques tels que les conflits de rôle et le manque de soutien social perçu, qui en sont les antécédents.

Les conflits de rôle renvoient à l'incompatibilité entre plusieurs rôles. Ils se caractérisent par plusieurs dimensions dont le conflit inter-émetteur, le conflit individu-climat, le conflit individu-rôle et la surcharge de rôle (Perrot, 2001). Le premier concerne l'incompatibilité perçue entre les demandes des émetteurs de rôle. Le deuxième renvoie à l'incompatibilité entre des valeurs individuelles et organisationnelles. Le troisième résulte du sous-emploi des compétences et le quatrième de l'augmentation des rôles.

Le soutien social est considéré comme une provision sociale (Cutrona et Russell, 1987) ou une ressource professionnelle (Bakker et Demerouti, 2007) permettant de réduire la perception des stressés et du stress professionnel. Il convient de distinguer le soutien social reçu du soutien social perçu. Le premier renvoie à l'aide effectivement reçue (Winnubst, Buunk et Marcelissen, 1988). Le second concerne l'évaluation subjective de l'aide. Il est défini comme « la perception que l'individu a de la disponibilité de son entourage familial, amical et professionnel,

par rapport aux difficultés rencontrées et la satisfaction qu'il peut anticiper de ce soutien » (Rasclé et Irachabal, 2001 : 104-105). Il permet de croire en l'aide de son entourage en cas de difficulté et de relativiser le caractère stressant des événements en rendant l'individu moins vulnérables (Caron et Guay, 2005). Pour ces derniers, le soutien social perçu comporte plusieurs facettes dont le soutien social d'estime, matériel et informatif. Le soutien d'estime perçu fait référence au sentiment de disposer de la rétroaction, de la réassurance sur sa valeur et ses compétences par les proches en cas de besoin. Le soutien matériel perçu renvoie à l'évaluation subjective de l'aide tangible (technique ou financière) dont l'individu a le sentiment de disposer en cas de besoin. Le soutien informatif perçu concerne une appréciation subjective des avis et conseils de l'entourage dans la réalisation des tâches en cas de besoin.

### **Des conflits de rôle au stress perçu : rôle modérateur du soutien social perçu provenant des supérieurs et des subordonnés**

Un double usage du soutien social dans les modèles explicatifs de la santé mentale peut être noté (Caron et Guay, 2005). À la différence des modèles des effets directs du soutien social, les modèles des effets d'atténuation considèrent qu'il est surtout efficace dans des situations stressantes. Il est considéré comme une variable modératrice protégeant les individus des effets délétères des stressseurs (Bakker et Demerouti, 2007).

Le modèle de Karasek et Theorell (1990) constitue le cadre théorique le plus mobilisé dans les recherches consacrées au stress. Il propose que le stress résulte d'une demande psychologique élevée et d'une carence d'autonomie et de soutien social. Cette hypothèse représente une analyse indirecte de la survenue du stress, dans la mesure où il ne distingue pas la mesure du stress de ses antécédents (Lemyre et Tessier, 2003). Le modèle JD-R semble pallier cette limite en distinguant la mesure du stress de ses antécédents (exigences et ressources). Bien qu'il soit largement utilisé dans l'explication de l'épuisement professionnel, ses auteurs rappellent qu'il peut être aussi mobilisé pour expliquer le stress. Ce modèle postule que les exigences (conflits de rôle, par exemple) et les ressources professionnelles (soutien social perçu) sont négativement corrélées. Ainsi, les conflits de rôle augmentent la perception du stress tandis que le soutien social perçu le réduit. Le soutien social perçu atténue donc l'effet des conflits de rôle sur le stress perçu.

Le rôle bénéfique du soutien social des managers dans le stress des salariés a été largement étudié. Pourtant, à notre connaissance, peu de travaux ont pris en compte l'effet du soutien des subordonnés sur le stress des managers (Chanlat, 1999; Cooper et Davidson, 1988; Payne, 1980; Rogers, 1977). Les travaux existants soulignent le caractère multidimensionnel du soutien et de ses diverses sources.

Néanmoins, il existe peu d'études sur l'impact des dimensions du soutien social perçu et de ses sources (notamment le soutien des subordonnés) sur le stress des managers. Or, ces subordonnés pourraient représenter (ou non) pour leurs managers une source informelle de soutien. Les travaux sur le soutien en milieu professionnel mettent ainsi plus en exergue un soutien de type descendant (du supérieur au subordonné) et rarement l'inverse (du subordonné au supérieur). Et pourtant la définition du concept du soutien social n'exclut pas les subordonnés de la liste des pourvoyeurs de soutien.

Notre cadre conceptuel nous conduit à formuler les hypothèses suivantes :

H1 : Le soutien social perçu provenant des supérieurs atténue l'effet des conflits de rôle sur le degré de stress perçu.

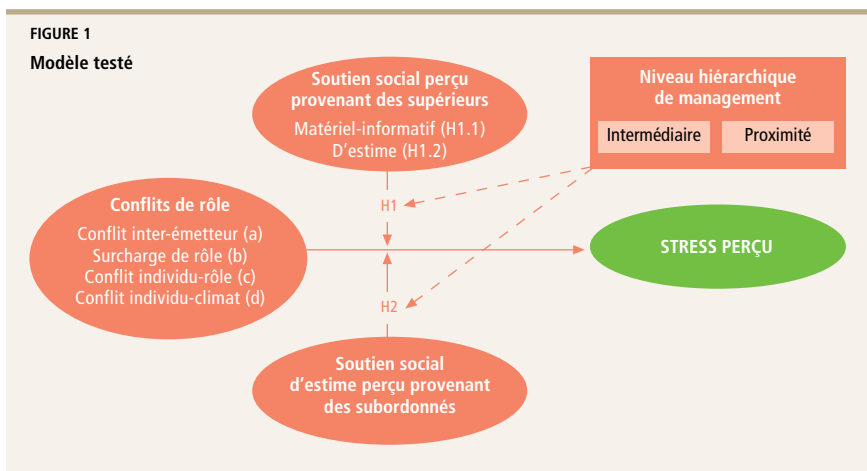
Cette hypothèse comporte plusieurs sous-hypothèses :

H1.1: Le soutien social matériel-informatif perçu provenant des supérieurs atténue l'effet des conflits de rôle [inter-émetteur (a); surcharge de rôle (b); individu-rôle (c); individu-climat (d)] sur le degré de stress perçu.

H1.2: Le soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs atténue l'effet des conflits de rôle [inter-émetteur (a); surcharge de rôle (b); individu-rôle (c); individu-climat (d)] sur le degré de stress perçu.

H2 : Le soutien social d'estime perçu provenant des subordonnés atténue l'effet des conflits de rôle [inter-émetteur (a); surcharge de rôle (b); individu-rôle (c); individu-climat (d)] sur le degré de stress perçu.

La figure 1 constitue une modélisation des hypothèses formulées. Le modèle sera testé respectivement auprès des managers intermédiaires et auprès des managers de proximité.



## Méthodologie et résultats

### Méthodologie

La recherche s'est déroulée dans le cadre d'une recherche doctorale sur une période de deux ans dans des administrations publiques locales en France. Ces dernières sont des organisations publiques à but non lucratif qui fournissent un service public de proximité aux usagers. Parmi les six administrations publiques locales contactées, quatre ont réservé un avis favorable à notre recherche. Il s'agit d'une communauté d'agglomération de plus de 150 000 habitants; deux communes de taille moyenne de plus de 120 000 habitants et une petite commune de plus de 6 000 habitants.

### Participants

Notre échantillon est constitué de 310 managers dont 180 managers intermédiaires et 130 managers de proximité du secteur public. Notons que trois catégories de manager peuvent être distinguées : manager supérieur ou encadrant supérieur (*top-level manager*); manager intermédiaire ou encadrant intermédiaire (*middle-level manager*); manager de proximité ou encadrement de premier niveau ou superviseur (*first-level manager*). Un manager public encadre des agents à divers niveaux (ensemble de services, un service, une équipe). D'après le Référentiel management/encadrement du Centre national de la fonction publique territoriale française (voir [http://www.cnfpt.fr/sites/default/files/referentiel\\_management-encadrement.pdf](http://www.cnfpt.fr/sites/default/files/referentiel_management-encadrement.pdf), p. 1), le management intermédiaire comporte « les niveaux de direction des services fonctionnels et opérationnels. En relation et en cohérence avec les objectifs de la direction générale, les activités du management intermédiaire concourent à décliner les politiques publiques en planifiant les différentes ressources allouées, en pilotant des projets et des opérations... ». Le management de proximité consiste à « conduire et à contrôler un processus technique de réalisation d'une opération ou d'une procédure, conformément à une commande, à des prescriptions techniques, aux règles de santé et de sécurité au travail... ».

On comptait dans notre échantillon 79 % d'hommes et 21 % de femmes. Ils sont employés dans des filières variées (%) : technique (51,14), administrative (20,19), sportive (10,42), culturelle (7,49), policière (4,88), sanitaire et sociale (3,9) et d'animation (1,95). Les autres caractéristiques sont détaillées dans le tableau 1.

### Outils

Les managers ont répondu à un questionnaire à l'aide d'une échelle de type Likert allant de (1) « ne correspond pas du tout » à (7) « correspond exactement ». Le tableau 2 présente les caractéristiques psychométriques des outils.

**TABLEAU 1**  
**Caractéristiques de la population des managers**

| <b>N = 310</b>                                      | <b>Managers intermédiaires</b> | <b>Managers de proximité</b> |
|---|--------------------------------|------------------------------|
| Effectif  | 180 agents : 57,5 %            | 130 agents : 41,5 %          |
| Catégorie (A et B → cadres ; C → non-cadres)        | A = 83 agents<br>B = 97 agents | C = 130 agents               |
| Sexe  | H = 68,71 %<br>F = 31,28 %     | H = 92,24 %<br>F = 7,75 %    |
| Âge moyen (écart-type)                              | 47,36 ans (8,96)               | 47,08 ans (7,33)             |
| Ancienneté moyenne dans l'organisation (écart-type) | 19,47 ans (11,77)              | 21,48 ans (9,50)             |
| Ancienneté moyenne dans la fonction (écart-type)    | 11,37 ans (8,61)               | 9,26 ans (6,50)              |
| Nombre de personnes encadrées (écart-type)          | 17 agents (16)                 | 16 agents (16)               |

**TABLEAU 2**  
**Caractéristiques psychométriques des outils**

| <b>Échelles</b>   | <b>Dimensions des échelles</b>     | <b>Nombre d'items</b> | <b>Variance expliquée %</b> | <b><math>\alpha</math></b> | <b>Exemple d'item</b>  |
|---|------------------------------------|-----------------------|-----------------------------|----------------------------|--|
| Stress professionnel (Lemyre et Tessier, 2003)                            |                                    | 5                     | 54,54                       | 0,782                      | Je sens peser un grand poids sur mes épaules   |
| Conflit inter-émetteur (échelle élaborée)                                 |                                    | 6                     | 67,14                       | 0,901                      | Mes supérieurs hiérarchiques et mes subordonnés me disent parfois des choses difficilement compatibles   |
| Conflits de rôle (Perrot, 2001)   | surcharge de rôle                  | 3                     | 72,75                       | 0,865                      | Globalement, je trouve que mes horaires de travail sont trop importants                                  |
|   | individu-rôle                      | 3                     |                             | 0,755                      | J'aimerais bien pouvoir utiliser plus mes compétences dans mon travail                                   |
|   | individu-climat                    | 3                     |                             | 0,798                      | Je n'accroche pas complètement avec la culture de mon entreprise   |
| Soutien social perçu (Cutrona et Russel, 1987, validation de Caron, 1996) | matériel-informatif des supérieurs | 4                     | 72,80                       | 0,814                      | Je pourrais discuter avec mes subordonnés de décisions importantes qui concernent ma vie professionnelle |
|   | d'estime des supérieurs            | 3                     |                             | 0,897                      | Mes supérieurs reconnaissent ma compétence et mon savoir-faire   |
|   | d'estime des subordonnés           | 3                     | 76,46                       | 0,845                      | Mes subordonnés reconnaissent ma compétence et mon savoir-faire  |



Le stress a été évalué grâce à la version courte de la mesure du stress psychologique ou MSP-9 (Lemyre et Tessier, 2003). La perception du stress n'est pas obtenue à travers les facteurs susceptibles de l'occasionner mais à travers ses manifestations.

Pour mesurer le conflit de rôle, l'échelle multidimensionnelle développée par Perrot (2001) a été mobilisée. Cette échelle ne comporte pas une mesure du conflit inter-émetteur. C'est pourquoi, nous avons adapté des items issus des travaux de Bellini et Labit (2005), Kahn *et al.* (1964) et Loubes (1997). Ce choix est motivé par une conception multidimensionnelle du conflit de rôle, alors que l'outil le plus utilisé (Rizzo, House et Lirtzman, 1970) incarne une vision unidimensionnelle.

Le soutien social matériel-informatif perçu et le soutien social d'estime perçu ont été mesuré grâce à l'échelle de Cutrona et Russel (1987) validée par Caron (1996). Après l'analyse de ces outils, le soutien matériel et le soutien informatif forment une seule facette du soutien : le soutien matériel-informatif perçu provenant des supérieurs. L'échelle visant à mesurer ce même type de soutien provenant des subordonnés ne s'est pas révélée fiable.

### Procédure

Nous avons mis en place un échantillonnage par jugement (Malhotra, Décaudin et Bouguerra, 2004). Suivant cette méthode, nous avons demandé à des responsables des ressources humaines des administrations publiques locales de nous fournir la liste des agents qui pourraient correspondre à notre population cible sur la base de deux critères. Le premier critère concerne l'exercice d'une fonction effective d'encadrement et le second critère porte sur le niveau hiérarchique de management (intermédiaire ou de proximité).

*In fine*, les managers intermédiaires et les managers de proximité ont été contactés sur leur lieu de travail après l'accord de leurs responsables. Les questionnaires ont été auto-administrés en présence d'un chercheur qui recueillait leur consentement après avoir expliqué l'objectif de la recherche et garanti l'anonymat de leurs réponses. Tous les managers présents aux séances de recueil des données ont retourné leur questionnaire, soit un taux de réponse de 100 %.

### Analyses statistiques

Des analyses de corrélations et de régressions multiples ont été réalisées pour l'examen des hypothèses. Afin de limiter la multicollinéarité lors des tests des effets modérateurs, les données ont été centrées. La variable indépendante, la variable de modulation et la variable issue du produit (multiplication) des deux premières variables ont subi une entrée forcée simultanée (méthode entrée) dans l'équation de régression. Cette démarche est indispensable puisqu'elle permet de vérifier l'effet interactif et non l'effet simple des variables (Chumpitaz Caceres et Vanhamme, 2003).

## Résultats

### Étude des moyennes et corrélations

Le tableau 3 indique que sur une échelle de Likert en 7 points, le niveau moyen de stress perçu semble peu élevé (2,84). Le degré des conflits de rôle est moyen (inter-émetteur : 3,81; individu-rôle : 3,21; individu-climat : 3,63), à l'exception du niveau de surcharge de rôle qui est faible (2,31). Le niveau moyen de soutien social perçu est très élevé (soutien matériel-informatif des supérieurs : 5,67; soutien d'estime des supérieurs : 5,25; soutien d'estime des subordonnés : 5,11).

**TABLEAU 3**  
**Moyennes, écart-type et corrélations**

|   | Moy/7 | E-T  | 1        | 2        | 3       | 4        | 5        | 6       | 7       |
|---|-------|------|----------|----------|---------|----------|----------|---------|---------|
| 1. Stress perçu                                     | 2,84  | 1,16 |          |          |         |          |          |         |         |
| 2. Conflit inter-émetteur                           | 3,81  | 1,36 | 0,392**  |          |         |          |          |         |         |
| 3. Surcharge de rôle                                | 2,31  | 1,44 | 0,299**  | 0,104    |         |          |          |         |         |
| 4. Conflit individu-rôle                            | 3,21  | 1,47 | 0,193**  | 0,310**  | 0,151** |          |          |         |         |
| 5. Conflit individu-climat                          | 3,63  | 1,51 | 0,300**  | 0,362**  | 0,210** | 0,391**  |          |         |         |
| 6. Soutien matériel-informatif perçu des supérieurs | 5,67  | 1,30 | -0,327** | -0,368** | -0,140* | -0,333** | -0,319** |         |         |
| 7. Soutien d'estime perçu des supérieurs            | 5,25  | 1,09 | -0,230** | -0,270** | -0,028  | -0,209** | -0,193** | 0,408** |         |
| 8. Soutien d'estime perçu des subordonnés           | 5,11  | 0,99 | -0,179** | -0,143*  | -0,007  | -0,0103  | -0,072   | 0,160** | 0,584** |

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 et \* au niveau 0,05

Les liens observés entre les variables permettent de valider partiellement les hypothèses du modèle JD-R. Les conflits de rôle sont négativement liés au soutien social perçu. Le soutien social d'estime perçu n'est pas lié à la surcharge de rôle. Le soutien d'estime perçu provenant des subordonnés n'est pas lié aux conflits individu-rôle et individu-climat. Le stress perçu est positivement relié aux conflits de rôle et négativement au soutien social perçu.

### Étude de l'impact du soutien social matériel-informatif perçu provenant des supérieurs dans la relation conflits de rôle-stress managérial

Comme annoncé dans notre modèle de recherche, chacune des hypothèses sera testée respectivement auprès des managers intermédiaires (MI) et des managers de proximité (MP) afin d'explorer le rôle du niveau hiérarchique dans la relation conflits de rôle-soutien social perçu-stress perçu.

Le tableau 4 montre les résultats de l'hypothèse H1.1 (a, b, c, d).

TABLEAU 4

**Relation entre conflits de rôle et stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel informatif perçu des supérieurs**

|              |   | Managers<br>intermédiaires<br>(MI) | Managers<br>de proximité<br>(MP) |
|--------------|---|------------------------------------|----------------------------------|
|              |   | $\beta$                            | $\beta$                          |
| <b>H1.1a</b> | Conflit inter-émetteur (CONFEM)                                     | 0,282***                           | 0,389***                         |
|              | Soutien social matériel-informatif perçu des supérieurs (SOUTSUPMI) | - 0,218**                          | - 0,239**                        |
|              | CONFEM X SOUTSUPMI  | - 0,090                            | - 0,052                          |
|              | R <sup>2</sup> total  | 0,156***                           | 0,268***                         |
| <b>H1.1b</b> | Surcharge de rôle (CONFINT)   | 0,302***                           | 0,105                            |
|              | Soutien social matériel-informatif perçu (SOUTSUPMI)                | - 0,240***                         | - 0,368***                       |
|              | CONFINT X SOUTSUPMI   | - 0,100                            | 0,004                            |
|              | R <sup>2</sup> total  | 0,190***                           | 0,136***                         |
| <b>H1.1c</b> | Conflit individu-rôle (CONFCOM)                                     | 0,093                              | 0,154                            |
|              | Soutien social matériel-informatif perçu des supérieurs (SOUTSUPMI) | - 0,274***                         | - 0,357                          |
|              | CONFCOM X SOUTSUPMI   | - 0,083                            | 0,105                            |
|              | R <sup>2</sup> total  | 0,104***                           | 0,156***                         |
| <b>H1.1d</b> | Conflit individu-climat (CONFCLIM)                                  | 0,149                              | 0,298***                         |
|              | Soutien social matériel-informatif perçu des supérieurs (SOUTSUPMI) | - 0,272***                         | - 0,266**                        |
|              | CONFCLIM X SOUTSUPMI  | - 0,017                            | - 0,106                          |
|              | R <sup>2</sup> total  | 0,108***                           | 0,230***                         |

Note : les coefficients  $\beta$  sont standardisés : \*  $p < ,05$  \*\*  $p < ,01$  \*\*\*  $p < ,001$ ; R<sup>2</sup> sont ajustés

L'hypothèse H1.1a, selon laquelle le soutien social matériel-informatif perçu provenant des supérieurs modère la relation entre le conflit inter-émetteur et le stress perçu n'est pas vérifiée parmi les MI ( $\beta = -0,090$ ;  $p = 0,212$ ) et les MP ( $\beta = -0,052$ ;  $p = 0,499$ ).

L'hypothèse H1.1b stipulant que le soutien social matériel-informatif perçu provenant des supérieurs réduit l'effet de la surcharge de rôle sur le stress perçu n'est pas confirmée chez les MI ( $\beta = -0,100$ ;  $p = 0,148$ ) et les MP ( $\beta = 0,004$ ;  $p = 0,972$ ).

L'hypothèse H1.1c exposant que le soutien social matériel-informatif perçu provenant des supérieurs réduit l'effet du conflit individu-rôle sur le stress perçu n'est pas vérifiée parmi les MI ( $\beta = -0,083$ ;  $p = 0,258$ ) et les MP ( $\beta = 0,105$ ;  $p = 0,212$ ).

L'hypothèse H1.1d indiquant que le soutien social matériel-informatif perçu provenant des supérieurs diminue l'effet du conflit individu-climat sur le stress

perçu n'est pas validée chez les MI ( $\beta = -0,017$ ;  $p = 0,818$ ) et les MP ( $\beta = -0,106$ ;  $p = 0,189$ ).

Retenons que le soutien social matériel-informatif perçu provenant des supérieurs n'atténue pas l'effet des conflits de rôle sur le stress des MI d'une part et des MP, d'autre part.

### Étude de l'impact du soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs dans la relation conflits de rôle-stress managérial

Les résultats de l'hypothèse H1.2 (a, b, c, d) sont consignés dans le tableau 5.

Contrairement à l'hypothèse H1.2a, l'impact du conflit inter-émetteur sur le stress perçu n'est pas atténué par le soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs chez les MI ( $\beta = -0,016$ ;  $p = 0,830$ ) et les MP ( $\beta = -0,128$ ;  $p = 0,095$ ).

TABLEAU 5

#### Relation entre conflits de rôle et stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs

|   | Managers<br>intermédiaires<br>(MI) | Managers<br>de proximité<br>(MP) |
|---|------------------------------------|----------------------------------|
|   | $\beta$                            | $\beta$                          |
| <b>H1.2a</b> Conflit inter-émetteur (CONFEM)            | 0,316***                           | 0,422***                         |
| Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SOUTSUPE) | - 0,080                            | - 0,214**                        |
| CONFEM X SOUTSUPE                                       | - 0,016                            | - 0,128                          |
| R <sup>2</sup> total                                    | 0,105***                           | 0,294***                         |
| <b>H1.2b</b> Surcharge de rôle (CONFINTE)               | 0,355***                           | 0,130                            |
| Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SOUTSUPE) | - 0,157*                           | - 0,270***                       |
| CONFINTE X SOUTSUPE                                     | - 0,038                            | - 0,283***                       |
| R <sup>2</sup> total                                    | 0,143***                           | 0,178***                         |
| <b>H1.2c</b> Conflit individu-rôle (CONFCOM)            | 0,159*                             | 0,160                            |
| Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SOUTSUPE) | - 0,144                            | - 0,266***                       |
| CONFCOM X SOUTSUPE                                      | 0,022                              | - 0,258**                        |
| R <sup>2</sup> total                                    | 0,041*                             | 0,186***                         |
| <b>H1.2d</b> Conflit individu-climat (CONCLIM)          | 0,209**                            | 0,295***                         |
| Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SOUTSUPE) | - 0,160*                           | - 0,167*                         |
| CONCLIM X SOUTSUPE                                      | 0,025                              | - 0,297***                       |
| R <sup>2</sup> total                                    | 0,063**                            | 0,282***                         |

Note : les coefficients  $\beta$  sont standardisés : \*  $p < ,05$  \*\*  $p < ,01$  \*\*\*  $p < ,001$ ; R<sup>2</sup> sont ajustés

Les résultats du test de l'hypothèse H1.2b révèlent que l'effet de la surcharge de rôle sur le stress perçu n'est pas modéré par le soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs chez les MI ( $\beta = -0,038$ ;  $p = 0,584$ ). Cependant, elle est vérifiée chez les MP. En effet, le produit (la surcharge et le soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs) a un impact négatif significatif sur le stress perçu ( $\beta = -0,283$ ;  $p = 0,001$ ). On observe que le modèle de régression hiérarchique est significatif et permet d'expliquer 17,8 % de la variation du stress perçu. Ceci signifie que ce type de soutien diminue l'impact de la surcharge de rôle sur le stress perçu.

L'hypothèse H1.2c, selon laquelle l'influence du conflit individu-rôle sur le stress perçu est modérée par le soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs n'est pas vérifiée chez les MI ( $\beta = 0,022$ ;  $p = 0,763$ ), mais elle est vérifiée parmi les MP. Le coefficient  $\beta$  liant le produit (conflit individu-rôle et le soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs) et le stress perçu est significatif ( $\beta = -0,258$ ;  $p = 0,002$ ). De plus, le modèle de régression hiérarchique testé est significatif et permet d'expliquer 18,6 % de la variation du stress perçu. Ceci montre que le soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs réduit significativement l'impact du conflit individu-rôle sur le stress des MP.

L'hypothèse H1.2d relative au rôle modérateur du soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs dans la relation entre le conflit individu-climat et le stress perçu n'est pas vérifiée chez les MI ( $\beta = 0,025$ ;  $p = 0,731$ ). Cependant, elle est vérifiée chez les MP. En effet, le coefficient  $\beta$  liant le produit (conflit individu-climat et le soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs) et le stress perçu est significatif ( $\beta = -0,297$ ;  $p = 0,000$ ). Le modèle de régression hiérarchique obtenu est significatif et permet d'expliquer 28,2 % de la variation du stress perçu. Ce qui veut dire que le soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs réduit l'effet du conflit-climat sur le stress des MP.

Globalement, le soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs ne réduit pas l'impact des conflits de rôle chez les MI. Cependant, il se révèle efficace chez les MP en période de surcharge de rôle et de conflits individu-rôle et individu-climat.

### **Étude de l'impact du soutien social d'estime perçu provenant des subordonnés dans la relation conflits de rôle-stress managérial**

Le tableau 6 expose les résultats de l'hypothèse H2 (a, b, c, d).

Il montre que le soutien social d'estime perçu provenant des subordonnés n'atténue pas l'effet du conflit inter-émetteur sur le stress perçu provenant des MI ( $\beta = 0,060$ ;  $p = 0,467$ ) et des MP ( $\beta = 0,020$ ;  $p = 0,797$ ). L'hypothèse H2.a est rejetée.

TABLEAU 6

## Relation entre conflits de rôle et stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés

|            |  | Managers intermédiaires (MI)<br>$\beta$ | Managers de proximité (MP)<br>$\beta$ |
|------------|--|---|---------------------------------------|
| <b>H2a</b> | Conflit inter-émetteur (CONFEM)                          | 0,318***                                | 0,443***                              |
|            | Soutien social d'estime perçu des subordonnés (SOUTSUBE) | - 0,029                                 | - 0,237**                             |
|            | CONFEM X SOUTSUBE  | 0,060                                   | 0,020                                 |
|            | R <sup>2</sup> total                                     | 0,103***                                | 0,272***                              |
| <b>H2b</b> | Surcharge de rôle (CONFINT)                              | 0,346***                                | 0,112                                 |
|            | Soutien social d'estime perçu des subordonnés (SOUTSUBE) | - 0,110                                 | - 0,243                               |
|            | CONFINT X SOUTSUBE                                       | 0,087                                   | 0,056                                 |
|            | R <sup>2</sup> total                                     | 0,136***                                | 0,079**                               |
| <b>H2c</b> | Conflit individu-rôle (CONFCOM)                          | 0,187*                                  | 0,206*                                |
|            | Soutien social d'estime perçu des subordonnés (SOUTSUBE) | - 0,102                                 | - 0,261**                             |
|            | CONFCOM X SOUTSUBE                                       | - 0,039                                 | - 0,087                               |
|            | R <sup>2</sup> total                                     | 0,029*                                  | 0,117***                              |
| <b>H2d</b> | Conflit individu-climat (CONFCLIM)                       | 0,217**                                 | 0,342***                              |
|            | Soutien social d'estime perçu des subordonnés (SOUTSUBE) | - 0,077                                 | - 0,223**                             |
|            | CONFCLIM X SOUTSUBE                                      | 0,136                                   | - 0,149                               |
|            | R <sup>2</sup> total                                     | 0,065**                                 | 0,223***                              |

Note : les coefficients  $\beta$  sont standardisés : \*  $p < ,05$  \*\*  $p < ,01$  \*\*\*  $p < ,001$ ; R<sup>2</sup> sont ajustés

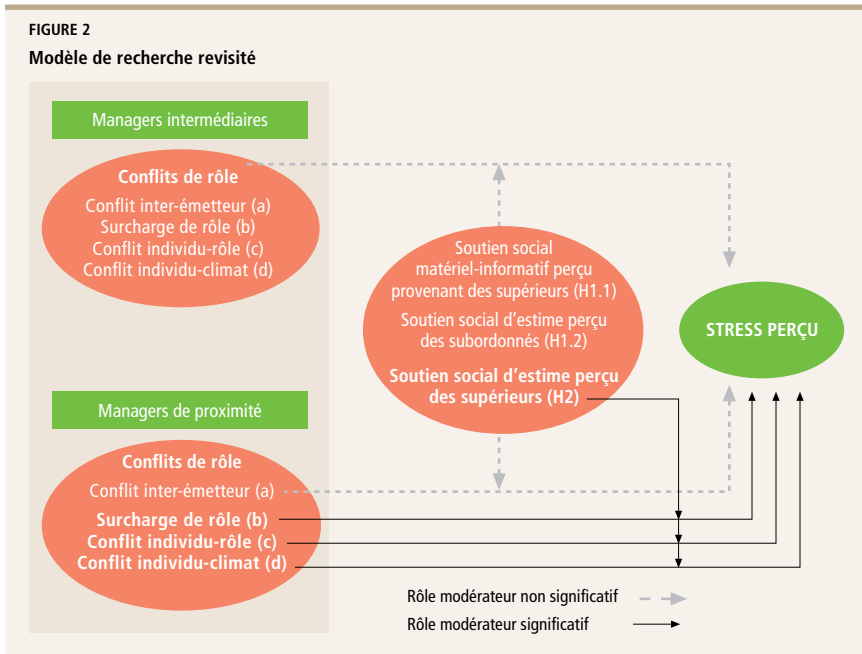
Le soutien social d'estime perçu provenant des subordonnés n'atténue pas l'influence de la surcharge de rôle sur le stress perçu provenant des MI ( $\beta = 0,087$ ;  $p = 0,234$ ) et les MP ( $\beta = 0,056$ ;  $p = 0,671$ ). L'hypothèse H2.b est rejetée.

Le soutien social d'estime perçu provenant des subordonnés ne réduit pas l'effet du conflit individu-rôle sur le stress perçu provenant des MI ( $\beta = -0,039$ ;  $p = 0,623$ ) et celui des MP ( $\beta = -0,087$ ;  $p = 0,305$ ). L'hypothèse H2.c n'est donc pas validée.

Le soutien social d'estime perçu provenant des subordonnés ne modère pas l'influence du conflit individu-climat sur le stress perçu provenant des MI ( $\beta = 0,136$ ;  $p = 0,076$ ) et des MP ( $\beta = -0,149$ ;  $p = 0,064$ ). En conséquence, l'hypothèse H2.d n'est pas vérifiée.

Comme le soutien social matériel-informatif perçu provenant des supérieurs, le soutien social d'estime perçu provenant des subordonnés n'atténue pas l'influence des conflits de rôle sur le stress des MI et des MP.

Le modèle présenté à la figure 2 constitue une synthèse des résultats.



## Discussion

La discussion est structurée autour de trois points. Nous discutons d'abord des résultats révélant l'inefficacité de certaines dimensions du soutien social perçu face au stress induit par des conflits de rôle, ensuite des résultats selon lesquels le soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs atténue la perception du stress des managers de proximité et non celui des managers intermédiaires. Nous exposons enfin quelques recommandations pour une gestion préventive du stress managérial.

### Quand le soutien social perçu ne modère pas l'impact des conflits de rôle sur le stress perçu

Nous discutons ici des conditions de l'inefficacité du soutien social matériel-informatif perçu et du soutien social d'estime perçu dans la perception du stress par les managers (MI et MP).

Le soutien social matériel-informatif perçu provenant des supérieurs n'atténue pas les effets des conflits de rôle sur la perception du stress des managers. Ce résultat peut s'expliquer par l'inadéquation de ce soutien face au stress perçu. On peut penser que c'est la carence de soutien qui occasionne du stress (Cohen et Syme, 1985; Hobfoll, 1989). Il est aussi généré par un fort degré de conflits et un faible soutien (Bakker et Demerouti, 2007). En l'espèce, les managers étudiés

rappellent un niveau très satisfaisant de soutien social perçu (moyenne > 5/7) et un niveau de stress et de conflits de rôle relativement moyen. Ils ne sont peut-être pas dans le besoin de soutien matériel-informatif ou ils n'y n'accordent aucune valeur en période de conflits de rôle. L'absence d'effet de cette forme de soutien sur le stress peut être aussi expliquée par le fait que les managers ne sollicitent pas l'aide de leurs supérieurs en période de stress. Ils savent qu'ils peuvent compter sur eux, mais ils n'iront pas jusqu'à demander leur aide pour résoudre une tension. C'est pourquoi nous estimons qu'ils craignent peut-être d'être traités d'incompétents (Lefebvre et Poirot, 2011; Truchot, 2004). La quête du soutien peut-être vécue par certains comme une révélation de leur infériorité par rapport aux pairs. Le rôle de manager ne les encourage pas à demander de l'aide ou à l'accepter même quand ils ont l'impression que leur entourage professionnel est prêt à les soutenir. Ainsi, le management constitue une épreuve (Cousin et Mispelblom Beyer, 2011). Si cette hypothèse est justifiée dans certaines organisations, on comprend pourquoi les managers ne sollicitent pas le soutien matériel-informatif de leurs supérieurs en période de conflits de rôle. Ils seraient persuadés qu'en gérant les conflits sans l'aide de leurs supérieurs, ils apporteront à ces derniers la preuve de leur capacité managériale et pourront bénéficier en retour de leur confiance.

Lefebvre et Poirot (2011) utilisent le terme de « masculinisation de la culture » pour montrer que toutes les organisations n'encouragent pas l'expression du stress par les salariés. Le fait d'évoquer son propre stress est mal perçu, voire interdit (Truchot, 2004). Face aux situations stressantes, les individus ne rechercheraient pas forcément le soutien des collègues, mais plutôt des spécialistes. Les supérieurs des managers étant eux-mêmes des managers, on peut considérer que ce point commun n'incite pas les managers à solliciter leur aide matérielle-informative. Par conséquent, l'hypothèse selon laquelle certains employés préfèrent accepter l'aide de leurs supérieurs que d'accepter celle de leurs collègues (Marcelissen *et al.*, 1988) n'est pas validée chez les managers du secteur public.

L'hypothèse H2 relative à l'impact atténuateur du soutien social des subordonnés (Chanlat, 1999; Cooper et Davidson, 1988; Payne, 1980; Rogers, 1977) dans la relation conflits de rôle-stress perçu n'est pas confirmée chez les managers du secteur public. Cette observation peut être justifiée par les mêmes raisons que celles avancées pour le soutien matériel-informatif perçu provenant des supérieurs, à savoir l'inadéquation de la nature et de la source du soutien, le refus de l'acceptation de l'offre de soutien ou de sa quête effective auprès des subordonnés. S'ils ne déclinaient pas l'offre de soutien de leurs subordonnés ou s'ils le sollicitaient, leur niveau de stress serait significativement réduit.

Si certains managers du secteur public n'osent pas accepter ou demander le soutien social de leurs supérieurs, on pourrait être surpris qu'ils se tournent vers



leurs subordonnés dans les mêmes conditions. Soulignons qu'un manager, dans la représentation collective, c'est avant tout une personne qui en dirige d'autres et les soutient en cas de besoin. Pour ce faire, il peut avoir recours à plusieurs styles de management (autoritaire, participatif...). Quel que soit le style adopté, les managers ne demandent pas nécessairement à être soutenus par leurs subordonnés. Même si, dans notre recherche, ils reconnaissent majoritairement qu'ils peuvent compter sur leur subordonnés (moyenne = 5,06/7), ils n'iraient pas jusqu'à solliciter ou accepter leur aide en période de conflits de rôle. En effet, quand le stress est socialement indésirable (Truchot, 2004), l'aide de l'entourage crée une gêne. Laquelle gêne serait plus difficilement acceptable si le soutien social provenait des personnes qu'ils sont censés soutenir. Lefebvre et Poirot (2011) utilisent d'ailleurs le terme d' « interdit émotionnel » pour montrer que certaines entreprises n'incitent pas leurs employés à exprimer leur stress. Si tel est le cas, on peut difficilement imaginer des managers raconter leurs difficultés à leurs subordonnés. Ils attendent peut-être un soutien de leur organisation elle-même en termes d'assouplissement des règles rigides et de reconnaissance des efforts au mérite.

### **Quand le soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs modère l'impact des conflits de rôle sur le stress perçu**

Pour les MI, le soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs n'est pas un outil efficace de lutte contre leur stress, notamment quand celui-ci est dû aux conflits de rôle. En effet, l'hypothèse H1.2 n'est pas vérifiée. Un résultat similaire a été observé chez les MP pour le conflit inter-émetteur (H1.2a). Il se pose une fois encore la question de l'adéquation du soutien social perçu face au stress perçu. Ces résultats ne permettent donc pas de valider les modèles des effets atténuateurs du soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs sur le stress des managers.

Cependant, ce même type de soutien se révèle efficace pour réduire le stress des MP, surtout quand ils sont exposés aux conflits de surcharge de rôle, individu-rôle et individu-climat. Cette observation confirme l'effet atténuateur du soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs et met en lumière le rôle du niveau hiérarchique dans la perception du stress. En effet, contrairement aux MI, les MP semblent plus sensibles à ce type de soutien.

Nous avons d'abord trouvé que l'hypothèse H1.2b est vérifiée chez les MP et pas chez les MI. Ces résultats montrent que le niveau de stress perçu par les MP croît quand ils ont le sentiment, qu'en plus de leur charge de travail, leurs supérieurs ne reconnaissent pas leurs compétences. Ensuite, l'hypothèse H1.2c est acceptée chez les MP et pas chez les MI. Cela signifie que les MP perçoivent moins du stress quand ils ont le sentiment de ne pas pouvoir utiliser leurs compétences et

qu'ils ont le sentiment d'être appréciés dans le même temps par leurs supérieurs. En effet, dans les administrations publiques locales, ils ont un statut d'agent de maîtrise et leur rôle managérial n'est pas toujours reconnu. À la différence des cadres, ils sont considérés comme des exécutants. Ils « sont toujours suspects de pactiser avec les salariés au bas de l'échelle » (Cousin et Mispelblom Beyer, 2011 : 52). En effet, la majorité d'entre eux a accédé à ce poste par la promotion interne. Enfin, l'effet de modération testé dans l'hypothèse H1.2d est vérifié chez les MP et pas chez les MI. Les managers supérieurs devraient être attentifs au stress des MP lorsqu'ils se plaignent du mode de fonctionnement de leur organisation. Ils ont peut-être plus que les MI besoin d'explication en cas de conflit individu-climat et de reconnaissance de leur savoir-faire pour accompagner les changements organisationnels.

### **Implications théoriques et managériales**

Sur le plan théorique, notre recherche met en évidence les conditions dans lesquelles le soutien social perçu contribue ou non à diminuer l'impact des conflits de rôle sur le stress des managers. Ces conditions sont liées à la nature et à la source du soutien social perçu puis au niveau hiérarchique des managers.

Au regard des résultats de notre recherche, le soutien social perçu ne réduit pas automatiquement le stress induit par des conflits de rôle chez tous les managers. En effet, le soutien social matériel-informatif perçu provenant des supérieurs et le soutien social d'estime perçu provenant des subordonnés semblent n'avoir aucun impact sur l'effet intensificateur des conflits de rôle sur le stress des MI et des MP. Par ailleurs, le soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs réduit le stress des MP occasionné par des conflits de rôle. Il n'en est pas de même pour les MI. Ainsi, notre recherche souligne l'importance de la prise en compte des attributs du soutien social perçu et du niveau hiérarchique des managers dans les modèles des effets indirects du soutien social sur le stress perçu.

La non-vérification de certaines hypothèses nous amène à questionner l'adéquation des modèles de l'effet atténuateur du soutien social. Ils méritent d'être revisités, du moins complétés par une approche transactionnelle (Kahn et Byosièrè, 1992). Dans cette approche, le soutien social perçu n'est pas considéré comme une variable modératrice mais comme une variable médiatrice. Dans cette optique, il convient d'étudier le processus par lequel les stressés affectent le stress perçu par l'intermédiaire du soutien social perçu.

Nos observations appellent plusieurs recommandations pour une gestion efficace du stress par le soutien social perçu. Plusieurs auteurs s'accordent sur le fait que l'encadrement ne consiste pas uniquement pour les tenants du rôle à servir simplement de courroie de transmission entre le « haut et le bas ». Le management nécessite aujourd'hui un travail d'interprétation des orientations

stratégiques, de cadrage des subordonnés et de soutien de ces derniers (Carballeda et Garrigou, 2001; Desmarais et Abord de Châtillon, 2010; Jacquot, 2011; Wolff, 2005). Mispelblom Beyer (2010) indique qu'encadrer c'est « ferrailer », « tenir une position impliquant tensions, divergences et conflits » et mener une « guerre de positions » pour s'adapter. La figure du manager présente dans les recherches et dans les organisations n'est donc pas celle d'un salarié en quête de soutien. Elle est plutôt relative à l'image d'un salarié fort et résistant. Dans cette conception traditionnelle de l'encadrement, la représentation collective de la figure du manager n'encourage pas les managers à solliciter et à recevoir le soutien de leur entourage. Pour eux, accepter un soutien serait signe d'incompétence face aux conflits. Si nous osons bousculer ces schémas de pensées habituels et admettons que solliciter le soutien ou l'accepter ne riment pas nécessairement avec la faiblesse ou l'inaptitude managériale, nous suggérons aux managers de mobiliser le soutien dont ils disposent. Compte tenu de leur position d'entre-deux, les managers ne devraient-ils pas avoir recours au soutien social de supérieurs mais également à celui de leurs subordonnés en période de stress?

Dans un contexte où le management se fragilise (perte de pouvoir, autonomie des salariés...), notre recherche propose d'investir dans le management par le soutien (approche descendante du soutien) pour que la position de manager de proximité soit tenable. Crozier (1996) notait déjà le renversement du pouvoir hiérarchique en annonçant la fin des adjudants. Le rapport hiérarchique tend ainsi à s'estomper avec l'aplatissement de la pyramide. L'opposition entre le management opérationnel et la base opérationnelle se réduit et se traduit notamment par la réduction des écarts de gestion entre les managers et les autres catégories (Bouffartigue, 2001; Cousin, 2004).

L'approche descendante du soutien social d'estime (supérieurs managers de proximité) constituera un remède efficace contre le stress à condition que ces managers acceptent ou demandent (en cas de besoin) l'aide de leur entourage professionnel en surpassant leurs stratégies défensives pour réduire leur sentiment de vulnérabilité au stress. Comme nous l'avons souligné, le soutien social ne constitue pas une ressource miracle qui fait disparaître à coup sûr le stress. À cet effet, les managers supérieurs devraient veiller à l'adéquation entre leur offre de soutien et la demande de soutien des managers pour que leur soutien soit efficace. Nous proposons de valoriser l'importance des rôles que jouent des managers de proximité en matière de management des équipes. Notre recherche interpelle ainsi les dirigeants des administrations publiques locales sur le manque de reconnaissance des compétences des MP et souligne ses conséquences néfastes sur leur stress.

Malgré le très haut niveau de soutien social d'estime perçu provenant des subordonnés, il ne modère pas l'influence néfaste des conflits de rôle sur le

stress des MI et des MP. Ce résultat peut signifier que le soutien ascendant n'est pas valorisé par ces managers dans ces conditions. Néanmoins, une approche ascendante du soutien social ne mérite-t-elle pas d'être expérimentée sans tabou dans les organisations? Cette interrogation interpelle les managers (MI et MP) sur la (re)considération de l'appréciation de leurs compétences par leurs subordonnés. Il s'agira précisément de mobiliser cette ressource professionnelle qui semble disponible mais non utilisée en période de conflits de rôle. Si les managers sont incités à prévenir le stress de leurs collaborateurs en reconnaissant leurs compétences, pourquoi l'inverse ne serait-il pas admis?

## Conclusion

L'objectif de cette recherche était de vérifier le rôle atténuateur du soutien social perçu dans la relation entre les conflits de rôle et le stress des managers et d'explorer l'influence du niveau hiérarchique de management (intermédiaire vs proximité) dans cette interaction.

Les résultats montrent que le rôle atténuateur attribué au soutien social dans le modèle JD-R n'est pas toujours vérifié. En période de stress occasionné par des conflits de rôle, l'efficacité du soutien social perçu est tributaire de sa nature, sa source et du niveau hiérarchique des managers bénéficiaires du soutien. Ainsi, notre recherche révèle que le soutien social matériel-informatif perçu provenant des supérieurs et le soutien social d'estime perçu provenant des subordonnés ne réduisent pas l'impact des conflits de rôle sur le stress des managers intermédiaires et des managers de proximité. Cependant, le soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs atténue l'impact des conflits de rôle sur le stress des managers de proximité et pas chez les managers intermédiaires. Par conséquent, à la différence des travaux portant sur le rôle modérateur du soutien social dans la perception du stress, nous proposons un management du stress centré sur l'adéquation de l'offre et de la demande du soutien social en fonction du niveau hiérarchique des managers.

Notre recherche comporte un certain nombre de limites. D'abord, les données collectées pourraient souffrir du biais de variance commune, du fait que les managers ont été interrogés sur l'ensemble des variables étudiées dans le cadre d'une seule collecte. Le contenu du concept de soutien social perçu peut en outre recouvrir certaines spécificités dans les administrations publiques locales. Une mesure du soutien adaptée à ce contexte peut donc être envisagée dans les recherches futures. Ensuite, les administrations publiques locales constituent un terrain de recherche singulier ne permettant pas de généraliser nos observations. Les managers étudiés sont des fonctionnaires et ont une ancienneté organisationnelle importante (> à 19 ans pour les MI et 20 ans pour les MP) qui ne pourrait peut-être pas être observée dans de nombreuses entreprises privées. Enfin, l'échantillon est

majoritairement constitué d'hommes. Or, le genre peut être un facteur explicatif des résultats obtenus, dans la mesure où la masculinisation dans certaines cultures peut ne pas favoriser la quête de soutien. De même, la prise en compte de la culture française du rapport supérieur-subordonné peut expliquer les résultats obtenus. En effet, contrairement aux pays anglo-saxons, la France constitue un pays où la distance hiérarchique est élevée (Hofstede, Hofstede et Minkov, 2010). Si tel est le cas, une approche ascendante du soutien social risque d'être inopérante, du moins limitée à une relation purement affective et non pragmatique. Des recherches futures peuvent être menées en vue de pallier les limites ainsi mises en lumière et contribuer à une meilleure prévention du stress managérial.

## Bibliographie

- Autissier, D. et I. Vandangeon-Derumez. 2007. « Les managers de première ligne et le changement ». *Revue française de gestion*, 174, 115-130.
- Bakker, A.B. et E. Demerouti. 2007. « The Job Demands-Resources Model : State of the Art ». *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.
- Bellini, S. et A. Labit. 2005. *Du petit chef au manager de proximité*. Paris : L'Harmattan.
- Bouffartigue, P. 2001. *Cadres : la grande rupture*. Paris : La Découverte.
- Bourion, C. 2006. « Les managers de proximité pris en tenaille ». *Revue internationale de psychosociologie*, 12 (28), 77-103.
- Carballeda, G. et A. Garrigou. 2001. « Derrière le "stress", un travail sous contraintes ». *Cadres : la grande rupture*. P. Bouffartigue, dir. Paris : La Découverte, 89-105.
- Caron, J. 1996. « L'échelle de provisions sociales : une validation québécoise ». *Santé mentale au Québec*, 21 (2), 158-180.
- Caron, J. et S. Guay. 2005. « Soutien social et santé mentale : concept, mesures, recherches récentes et implications pour les cliniciens ». *Santé mentale au Québec*, 30 (2), 15-41.
- Chanlat, J.-F. 1999. « Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail ». *L'homme à l'échine pliée*. I. Brunstein, dir. Paris : Desclée de Brouwer, 29-61.
- Chumpitaz Caceres, R. et J. Vanhamme. 2003. « Les processus modérateurs et médiateurs : distinction conceptuelle, aspects analytiques et illustrations ». *Recherche et applications en marketing*, 18 (2), 67-100.
- Cohen, S. et T.A. Wills. 1985. « Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis ». *Psychological Bulletin*, 98 (2), 310-357.
- Cooper, C.L. et J. Marshall. 1978. « Sources of Managerial and White Collar Stress ». *Stress at Work*. C.L. Cooper et R. Payne, dir. New York : John Wiley and Sons, 81-106.
- Cooper, C.L. et M. Davidson. 1988. « Les origines du stress en milieu professionnel et leurs incidences sur le monde extérieur ». *Les facteurs psychosociaux en milieu de travail et leurs rapports à la santé*. R. Kalimo, M.A. El-Batawi et C.L. Cooper, dir. Genève : Organisation mondiale de la santé, 99-111.
- Cousin, O. 2004. *Les cadres : grandeur et incertitude*. Paris : L'Harmattan.

- Cousin, O. et F. Mispelblom Beyer. 2011. « Le rapport au travail des cadres : un engagement paradoxal ». *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement?* P. Bouffartigue, C. Gadea et S. Pochic, dir. Paris : Colin, 46-55.
- Crozier, M. 1996. *L'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel*. Paris : InterÉditions.
- Cutrona, C.E. et D.W. Russell. 1987. « The Provisions of Social Support and Adaptation to Stress ». *Advance in Personal Relationships*, 1, 37-67.
- Desmarais, C. 2003. *Pour une nouvelle gestion de l'encadrement territorial*. Paris : Éditions de la lettre du cadre territorial, collection Essais.
- Desmarais, C. et E. Abord de Châtillon. 2008. « Existe-t-il encore des différences entre le travail des managers du public et ceux du privé? ». *Revue française d'administration publique*, 2008/4 (128), 767-783.
- Desmarais, C. et E. Abord de Châtillon. 2010. « Le rôle de traduction du manager : entre allégeance et résistance ». *Revue française de gestion*, 2010/6 (205), 71-88.
- Deye, M. 1999. « Encadrement intermédiaire : entre malaise et mutations ». *Revue Maîtriser*, 552, 17-24.
- François-Philip Boisserolles de Saint-Julien, D. 2005. *Les survivants : vers une gestion différenciée des ressources humaines*. Paris : L'Harmattan.
- Guillet, L., D. Hermand et E. Mullet. 2010. « The Importance of Social Support in Workers' Lay Conceptualizations of Stress ». *Swiss Journal of Psychology*, 69, 65-69.
- Hobfoll, S.E. 1989. « Conservation of Resources ». *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hofstede, G., G.J. Hofstede et M. Minkov. 2010. *Cultures et organisations : comprendre nos programmations mentales*. 3<sup>e</sup> éd. Paris : Pearson.
- House, J.S. 1981. *Work Stress and Social Support*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Jacquot, L. 2011. « L'identité clivée des "managers de proximité" » : un travail entre violence symbolique et soutien social ». *Informations sociales*, 2011/5 (167), 114-122.
- Kahn, R.L. et P. Byosiére. 1992. « Stress in Organizations ». *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 3<sup>e</sup> éd. M. Dunnette et L. Hough, dir. Palo Alto, Calif. : Consulting Psychologists Press, 571-650.
- Kahn, R.L., D. Wolfe, R. Quinn, J. Snoek et J.D. Rosenthal. 1964. *Organizational Stress : Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New-York : John Wiley and Sons.
- Karasek, R.A. et T. Theorell. 1990. *Healthy Work : Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York : Basic Books.
- Lait, J. et J.E. Wallace. 2002. « Stress at Work : A Study of Organizational-Professional Conflict and Unmet Expectations ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 57 (3), 463-490.
- Lefebvre, B. et M. Poirot. 2011. *Stress et risques psychosociaux au travail : comprendre, prévenir, intervenir*. Issy-les-Moulineaux : Elsevier Masson.
- Lemyre, L. et R. Tessier. 2003. « La mesure de stress psychologique : concept, modèle et mesure ». *Le médecin de famille canadien*, 49 (septembre), 1166-1168.
- Loubes, A. 1997. « Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel : une étude empirique ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier II.

- Malhotra, N., J.-M. Decaudin et A. Bouguerra. 2004. *Études marketing avec SPSS*. 4<sup>e</sup> éd. Paris : Pearson.
- Marcelissen, F.H, J.A. Winnubst, B. Buunk et C.J. Wolff. 1988. « Social Support and Occupational Stress : A Causal Analysis ». *Social Science et Medicine*, 26 (3), 365-373.
- Mintzberg, H. 1995. *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Mispelblom Beyer, F. 2010. *Encadrer : un métier impossible?* Paris : Armand Colin.
- Payne, R. 1980. « Organisational Stress and Social Support ». *Current Concerns in Occupational Stress*. C.L. Cooper et R. Payne, dir. Chichester : John Wiley.
- Perrot, S. 2001. *L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés*. Paris : Économica.
- Rasclé, N. et S. Irachabal. 2001. « Médiateurs et modérateurs : implications théoriques et méthodologiques dans le domaine du stress et de la psychologie de la santé ». *Le travail humain*, 2, 97-118.
- Rees, T. 2008. « L'influence du soutien social sur les athlètes ». *Psychologie sociale du sport*. S. Jowett et D. Lavallée, dir. Paris : De Boeck.
- Rizzo, J., R. House et S. Lirtzman. 1970. « Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations ». *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.
- Rogers, R.E. 1977. « Components of Organizational Stress among Canadian Managers ». *Journal of Psychology*, 95, 265-273.
- Rouleau, L. 1999. « Le malaise du management intermédiaire en contexte de réorganisation ». *Gestion*, 24 (3), 96-101.
- Salengro, B. 2005. *Le stress des cadres*. Paris : L'Harmattan.
- Tessier, N. 2006. « L'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail ». *Management et Avenir*, 2 (8), 143-158.
- Truchot, D. 2004. *Épuisement professionnel et burnout*. Paris : Dunod.
- Winnubst, J.A.M., B. Buunk et F.G.H. Marcelissen. 1988. « Social Support and Stress : Perspectives and Processes ». *Handbook of Life Stress, Cognition and Health*. S. Fisher et J. Reason, dir. New York : Wiley.
- Wolff, L. 2005. *Transformations de l'intermédiation hiérarchique*. Rapport de recherche du Centre d'études de l'emploi, 29.

## RÉSUMÉ

### Des conflits de rôle au stress perçu : les managers ont-ils besoin d'être soutenus?

De nombreuses recherches présentent le soutien social perçu comme un levier efficace de gestion du stress au travail. Notre recherche propose de vérifier cette hypothèse en interrogeant le rôle modérateur attribué au soutien social perçu provenant des supérieurs et des subordonnés dans les relations entre les conflits de rôle et le stress chez des managers intermédiaires (MI) et des managers de proximité (MP) du secteur public. Le modèle exigences-ressources professionnelles

(Bakker et Demerouti, 2007) nous a servi de cadre théorique. D'après ce modèle, le soutien social perçu constitue une ressource professionnelle permettant d'atténuer les effets délétères des exigences professionnelles sur la santé mentale. Les données collectées auprès de 310 managers dans des administrations publiques locales confirment partiellement cette hypothèse. En effet, notre recherche ne permet pas d'appuyer dans un premier temps l'influence modératrice du soutien social perçu provenant des supérieurs et du soutien social perçu provenant des subordonnés dans la relation entre les conflits de rôle et le stress perçu chez les MI. Des résultats similaires sont observés dans certains cas chez des MP. Conséquemment, l'hypothèse de la non-mobilisation du soutien social comme une ressource professionnelle par les managers dans certaines conditions est avancée pour discuter ces résultats. Ces derniers révèlent dans un second temps que l'efficacité du soutien social perçu dépend de plusieurs facteurs : la nature et la source du soutien social perçu, le type de conflit de rôle en présence et le niveau hiérarchique des managers bénéficiaires (MI et MP). Ainsi, plus que MI, les MP semblent plus réceptifs au soutien social d'estime perçu provenant de leurs supérieurs lorsqu'ils sont confrontés aux conflits de rôle. Par conséquent, leur niveau de stress diminue. Afin de gérer le stress des MP occasionné par les conflits de rôle, nos implications managériales sont orientées vers une reconnaissance de leurs compétences professionnelles.

**MOTS-CLÉS :** modèle exigences-ressources professionnelles, managers intermédiaires, managers de proximité, administrations publiques locales

## SUMMARY

### From Role Conflicts to Perceived Stress: Do Managers Need to Feel Supported?

Much of the existent research presents perceived social support as an effective tool of stress management at work. Our research aims to test this hypothesis by interrogating the moderator role attributed to perceived social support from superiors and subordinates in the relationship between role conflict and stress among middle managers (MI) and proximity managers (MP) in the public sector. The job demands-resources model (Bakker and Demerouti, 2007) serves as a theoretical framework. According to this model, perceived social support is a professional resource that can help to mitigate the adverse effects of job demands on mental health. The data collected from 310 managers in local public administration only partially confirm this hypothesis. Indeed, our research does not initially support the moderating influence of perceived social support from supervisors and subordinates in the relationship between role conflict and perceived stress among MI. Similar results are observed in some cases among MP. Consequently, the idea of non-mobilization of social support as a professional resource for managers in certain conditions is put forward in discussing these results. The results show that the effectiveness of perceived social support depends on several factors: the nature and the source of the perceived social support, the type of role conflict and the



status of the managers concerned (MI and MP). Hence, the MP seem to be more receptive than the MI to the social support of their supervisors when facing role conflicts and, as a result, their stress levels decrease. In order to manage the stress of MP caused by role conflicts, their professional skills need to be recognized.

KEYWORDS: job demands-resources model, middle managers, proximity managers, local public administration

## RESUMEN

### De los conflictos de rol al estrés percibido: ¿los dirigentes tiene necesidad de ser apoyados?

Numerosas investigaciones presentan el soporte social percibido como una palanca eficaz de gestión del estrés en el trabajo. Nuestra investigación se propone verificar esta hipótesis, cuestionando para ello el rol moderador atribuido al soporte social percibido de la parte de los directivos y de los subordinados en las relaciones entre los conflictos de rol y el estrés de los directivos intermedios (DI) y de los directivos de proximidad (DP) del sector público. El modelo exigencias – recursos profesionales (Bakker y Demerouti, 2007) nos ha servido de cuadro teórico. Según este modelo, el soporte social percibido constituye un recurso profesional que permite de atenuar los efectos nefastos de las exigencias profesionales sobre la salud mental. Los datos colectados de 310 directivos provenientes de administraciones públicas locales confirman parcialmente esta hipótesis. En efecto, nuestra investigación no permite de apoyar en un primer momento la influencia moderadora del soporte social percibido proveniente de los superiores y del soporte social percibido proveniente de los subordinados en la relación entre los conflictos de rol y el estrés percibido por los DI. Resultados similares son observados en ciertos casos de parte de los DP. En consecuencia, la hipótesis de la no-movilización de soporte social como un recurso profesional para los directivos en ciertas condiciones es avanzada para discutir estos resultados. Estos últimos revelan, en un segundo momento, que la eficacia del soporte social percibido depende de varios factores: la naturaleza y la fuente del soporte social percibido, el tipo de conflicto de rol en presencia y el nivel jerárquico de los directivos beneficiarios (DI y DP). Así, más que los DI, los DP parecen más receptivos al soporte social de estima percibido proveniente de los superiores al momento que ellos son confrontados a los conflictos de rol. Por consecuencia, el nivel de estrés disminuye. Con el fin de controlar el estrés de los DP ocasionado por los conflictos de rol, nuestras implicaciones de gestión son orientadas hacia un reconocimiento de sus competencias profesionales.

PALABRAS CLAVES: modelo exigencias-recursos profesionales, directivos intermedios, directivos de proximidad, administraciones públicas locales

## Recensions / Book Reviews

### Research Handbook on the Future of Work and Employment Relations

edited by Keith Townsend and Adrian Wilkinson, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2011, 418 pp., ISBN: 978-1-8484-4846-9.

By my reckoning *Research Handbook on the Future of Work and Employment Relations* is a bigger book than its 418 pages. Edited by Keith Townsend and Adrian Wilkinson, the *Research Handbook* covers areas as disparate as new and emerging actors in employment relations to justice in the workplace of the 21<sup>st</sup> century.

The editors make it clear that research into “standard” areas of industrial relations is on the wane and indeed under threat, and that going “beyond the Dunlop Model” (p. 3) will be the way forward. Unlike some other books on work and employment, the *Research Handbook* looks at the social philosophy of industrial relations (IR) in order to anchor it in the historical and social contexts of today, rather than parking IR neatly in the business school car lot. Peter Acker’s interesting contribution “Finding the future in the past? The social philosophy of Oxford industrial relations pluralism” demonstrates that there was life in IR before it was consigned to a course or two, though mainly as after-thoughts, in business schools. The chapter gives the reader the background and politics of IR giants such as Allan Flanders, Hugh Clegg and Allan Fox who agreed with the state playing some type of role in IR, Ackers also notes that: “Unlike mainstream Fabian statist, the Oxford pluralists retained a healthy scepticism about ... social engineering and a preference for voluntary self-regulation” (p. 59).

In Gregor Gall’s chapter, “Union strategy and circumstance: back to the future

and forward to the past,” he suggests that union ideology and union identity are operationalized through strategy (p. 106). This means that unions must mobilize their members in order to do anything with significant impact. Gall points out that, unlike management, unions are democratic organizations, so mobilizing members is not merely a matter of forcing members to act. Because unions are shaped by capitalism, they tend to be reactive and so they must consciously struggle to build and sustain activism, or effective action.

The role of civil society organizations (CSOs) and labour is discussed in the chapter “New and emerging actors in work and employment relations: the case of civil society organizations.” Authors Williams, Abbott and Heery suggest a framework for classifying CSOs along two dimensions: “... First, whether or not work-related issues are their main focus; and second, whether or not they are single-issue bodies, rather than multi-issue concerns” (p. 133). The authors explain the value of the methods the CSOs employ, which can augment what unions do. For example, CSOs sometimes form worker centres, which deliver certain labour market services such as training or operating a hiring hall (p. 139). One question that the chapter leaves out is to what extent does the reliance on CSOs undermine the importance of trade unions?

Only five of the nineteen chapters are written even in part by women. It was no surprise to note that the female authors wrote about workers’ skills, work-life balance, equity, dignity and justice in the workplace. Too often one sees women’s research pigeon-holed into what are sometimes called “soft” IR issues. Their contributions in this book should not be underestimated. The irony is not lost on this reviewer that in the chapter “Equity in the twenty-first-century workplace”

authors Strachan, Burgess and French note that OECD nations are facing both a “feminization and an ageing of the workforce” (p. 363) in a globalized world with shrinking jobs. This means that employers can offer less work, and more non-standard employment than before. This also means that wages can be depressed as job insecurity rises. Issues such as “family-friendly arrangements,...flexible working hours... [and] diversity in the workforce” (p. 365) are key in the new workplace, but trade unions have comparatively recently started to bargain different agendas than in the past (*ibid.*)

In the chapter entitled “Dimensions of dignity: defining the future of work,” Sharon Bolton explains that dignity is both subjective and objective (p. 370). She distinguishes between: “...*Dignity in work*, linked with the notion of ‘good work’ and *dignity at work* linked with how we are perceived and valued as a person in the workplace” (p. 371). She believes that due to increased globalization, *any work* is now considered *good work* (*ibid.*). Bolton traces the need for dignity at work from Weber’s considerations of *anomie*, to Hertzberg and Maslow’s writing on self-esteem to human resource practices such as job enlargement, team work and industrial democracy (p. 372). Bolton criticizes the current focus on bullying and harassment in the workplace, writing that bullying centres: “On denials of dignity created by poor working relationships with over-zealous managers or competitive colleagues, and tends to miss that dignity at work is related to a wide range of issues not always linked to bullying” (p. 372).

One chapter in the book stands out as distinctly different from the others. “Industrial relations in China” is the only chapter to deal with a non-Western country, and the only chapter that seems to have an obvious political bias. Author E. Patrick

McDermott teaches law and management at the Perdue School of Business at Salisbury University in Maryland, USA. A former Fulbright lecturer in law, he taught at East China University in Shanghai. Reading this chapter catapults one back in time to Mao’s era. He refers to the “Chinese psyche” (p. 321), which means the Chinese cannot be pushed around by the West. He describes the Chinese government as being sensitive to public opinion. For instance, while previously the government gave incentives to foreign companies, today the government should not be “dictated to by Western interests” (*ibid.*).

The chapter is a rollercoaster ride of information and generalizations. McDermott writes that State Owned Enterprises (SOEs) “maintained bloated payrolls and engaged in other conduct to serve the predominant interests of the Party...” (*ibid.*). He claims that today there is serious social unrest because of huge income disparities as exemplified by increasing numbers of migrant workers who are paid poverty wages and the rich (p. 330). McDermott points out that only “10 percent of Chinese own 40 percent of the nation’s wealth” (p. 331).

According to McDermott, the IR system is controlled by the Communist Party (p. 332) and that China passes labour laws: “As window dressing with no underlying commitment to their enforcement. ...This IR model serves the interests of ‘crony socialist marketers’ who command an IR model that provides for the development of China at the expense of its working class” (p. 335-6). The chapter is lively, though prescriptive, and it lacks the nuance and balance of the rest of the volume.

Still, the chapter adds to a fascinating and useful book.

**Judy Haiven**  
Saint Mary’s University

### **Lire Industrial Relations Systems de John T. Dunlop. Les règles au cœur des relations de travail**

par Arnaud Mias, Paris : Ellipses, 2012, 160 p., ISBN : 978-2-7298-7123-9.

Comme les autres titres de cette collection, *Lire Industrial Relations Systems de John T. Dunlop* présente un ouvrage classique, le contexte de sa production et sa postérité. L'exercice est intéressant dans la mesure où il permet d'exposer un public européen francophone à cet ouvrage phare du champ des relations industrielles, lequel a connu une diffusion limitée hors de notre domaine et n'a fait l'objet, à ce jour, que d'une traduction française très partielle.

L'ouvrage de 160 pages est structuré en trois parties d'importance inégale. Dans la première, comptant une trentaine de pages, l'auteur expose le contexte de publication de *Industrial Relations Systems*. Pour ce faire, il survole le développement du champ des relations industrielles aux États-Unis, des origines jusqu'à l'âge d'or des années cinquante en mettant l'emphase sur l'aspect pratique des relations industrielles et le caractère essentiellement descriptif de la recherche qui y est effectuée. Une brève biographie de Dunlop permet également de mieux saisir la place de cet ouvrage dans le projet intellectuel de son auteur. À travers ces présentations, Arnaud Mias met en lumière l'importance des divergences de vues entre, d'une part, plusieurs chercheurs en relations industrielles (dont Dunlop) et, d'autre part, les tenants de l'école des relations humaines.

Dans une seconde partie, de près de soixante-dix pages, chacun des huit chapitres de l'ouvrage, dans sa version remaniée de 1993, fait l'objet d'un résumé de trois à dix pages. Ainsi, après avoir présenté, dans une première section, le premier chapitre, portant sur le système dans son ensemble, l'auteur aborde tour à tour les trois contextes principaux identifiés par Dunlop, soit « le contexte technique du lieu de travail »,

« le contexte de marché ou les contraintes budgétaires » ainsi que « le contexte de pouvoir et le statut des acteurs ». Les deux sections suivantes présentent les chapitres portant sur l'application, par Dunlop, de son modèle à des secteurs particuliers : l'extraction du charbon et la construction. Enfin, les deux dernières sections de cette deuxième partie rendent compte de chapitres transversaux de l'ouvrage, portant respectivement sur le développement des systèmes nationaux et « le développement économique et les règles du travail ».

La troisième et dernière partie porte sur les « prolongements » de l'ouvrage et compte une cinquantaine de pages. Elle est sans doute celle qui présente le plus d'intérêt pour le lecteur familier avec les relations industrielles et les travaux de Dunlop puisqu'il y est question de la réception de l'œuvre, aux États-Unis, en Angleterre et en France, de ses applications et des raffinements qui y ont été apportés ainsi que des voies de dépassement du cadre proposé en 1958. Arnaud Mias y présente *Industrial Relations Systems* comme « un classique qui n'a pas fait école » (p. 101). En effet, s'il a été accueilli positivement aux États-Unis et en Angleterre, ce n'est que dans ce dernier pays que l'apport théorique de l'ouvrage a alimenté de véritables débats grâce à l'intérêt qu'y a porté l'École d'Oxford, et plus particulièrement Allan Flanders. De façon générale, le système de Dunlop a été plus souvent reçu comme un outil heuristique, permettant de structurer les connaissances produites en relations du travail, que comme une véritable théorie. Dans son traitement de la réception de l'ouvrage en France, l'auteur offre un exposé intéressant du développement de l'enseignement et de la recherche sur le travail et l'emploi dans ce pays. On y apprend que ce n'est qu'une dizaine d'années après sa publication et par le biais des travaux britanniques que les milieux universitaires français ont découvert les travaux de Dunlop. Les divi-

sions disciplinaires traditionnelles ainsi que l'inexistence institutionnelle du champ des relations industrielles dans ce pays permettent d'expliquer cette réception tardive. Paradoxalement, les pistes de développement proposées par l'auteur nous laissent croire que c'est peut-être en France que l'on considère le plus sérieusement ce classique aujourd'hui. Nul doute que les travaux de Jean-Daniel Reynaud sur la régulation aient joué un rôle déterminant en ce sens. En ce qui concerne l'Angleterre et surtout les États-Unis, c'est surtout à travers les travaux de Thomas A. Kochan, Harry C. Katz et Robert B. McKersie, et notamment leur ouvrage commun de 1986, que le système de Dunlop demeure présent dans les recherches contemporaines en relations industrielles. Ces auteurs et leurs collaborateurs, bien qu'ils aient critiqué le modèle « dunlopien » pour son caractère statique et trop étroitement associé à la période des « Trente Glorieuses », en ont néanmoins conservé l'essentiel en y intégrant des éléments tirés de la théorie des choix rationnels.

En ce qui a trait à la forme, l'ouvrage d'Arnaud Mias constitue une introduction intéressante et très accessible à l'ouvrage de Dunlop. La qualité de la rédaction et le style tout à fait adapté à la visée du texte rendent la lecture de cet ouvrage fort agréable.

Quant au fond, il n'y a rien à redire sur la justesse de l'exposé. Le travail de lecture de l'œuvre et de recherche sur son contexte et sa postérité ont manifestement été effectués avec toute la rigueur nécessaire. Bien qu'il intéressera plus particulièrement un lectorat ne lisant pas l'anglais ou souhaitant accéder rapidement à l'essentiel de ce classique des relations industrielles, l'ouvrage est également d'intérêt pour un public plus familier avec les travaux de Dunlop. En effet, que l'on ait lu ou non *Industrial Relations Systems*, la troisième partie de l'ouvrage constitue une contribution originale à l'his-

toire du champ des relations industrielles et de son rayonnement.

Au-delà de son contenu immédiat, l'ouvrage recensé fournit au lecteur québécois une occasion de réflexion. En effet, bien qu'il soit question d'un ouvrage publié aux États-Unis dans un champ d'étude largement dominé par les milieux universitaires anglophones, il est néanmoins regrettable que la présentation du contexte de sa production et surtout des conditions de sa réception en France ne fasse aucunement mention du Québec. Les relations industrielles existent pourtant depuis près de trois quarts de siècle dans cette province où trois universités accueillent des programmes d'enseignement et de recherche dont le plus ancien, celui de l'Université Laval, remonte à 1943, deux ans avant la création des premiers programmes états-uniens mentionnés dans l'ouvrage. De même, la revue dans les pages de laquelle est publiée cette recension (*Relations industrielles/Industrial Relations*) existe depuis 1945, deux ans avant la publication de *ILR Review* de l'Université Cornell, « première revue américaine spécifiquement dédiée aux relations professionnelles » (p. 12). Malgré ces réalisations et les relations développées et entretenues depuis plusieurs décennies avec de nombreux départements et centres de recherche aux États-Unis, en Angleterre et en France, il semble que l'apport québécois aux relations industrielles sur le plan international demeure très limité, ou du moins peu connu. Sans porter un jugement trop dur à l'endroit de nos prédécesseurs, c'est peut-être là une limite de leur contribution que de n'avoir pas profité davantage d'une position privilégiée pour assumer un rôle de passeurs entre un champ d'étude dominé par les milieux anglophones et les communautés de recherche intéressées par le travail et l'emploi en Europe francophone.

**Pier-Luc Bilodeau**  
Université Laval

## Développement des identités, des compétences et des pratiques professionnelles

sous la direction de Anne-Marie Vonthron, Sabine Pohl et Pascale Desrumaux, Paris : L'Harmattan, 2011, 266 p., ISBN : 978-2-296-55574-7.

S'insérant dans le champ de la psychologie du travail et de l'ergonomie, cet ouvrage collectif s'intéresse aux multiples facettes du rapport au travail des personnes. Le développement de la vie au travail des individus est abordé principalement sous l'angle des identités, des compétences et des pratiques professionnelles. Les 22 chapitres de ce volume présentent, chacun à leur manière, des situations variées de professionnels, d'employés, d'ouvriers, d'apprentis ou d'étudiants, situés en France ou, plus rarement, dans d'autres pays. Ces chapitres sont réunis dans quatre parties distinctes.

La première partie, axée sur le *Développement des identités professionnelles et de la carrière*, porte sur la dynamique identitaire et la trajectoire professionnelle de travailleurs ou d'élèves. Le cas des ouvriers migrants, d'origine marocaine, en formation dans le secteur du bâtiment en France met de l'avant les obstacles à l'intégration de ces immigrants et les stratégies identitaires opposées qu'ils déploient pour s'adapter à leur nouvelle situation (Mary et Costalat-Founeau). Les trois chapitres suivants (2 à 4) traitent du processus identitaire lié au genre. Premièrement, selon une recherche réalisée auprès de 131 femmes et 61 hommes occupant un emploi non traditionnel, les hommes développent davantage de conflits identitaires de genre que les femmes (Lagabrielle, Vonthron, Magne et Pouchard). Deuxièmement, la persistance du plafond de verre parmi les professeurs des universités est appréhendée selon trois axes : les normes masculines de carrière, le manque de réseaux et de soutien et la question de la disponibilité (Millet).

Troisièmement, une étude exploratoire menée auprès de 168 adolescents qui suivent deux filières distinctes de formation fait valoir, à l'opposé des stéréotypes, une plus grande valorisation de l'ambition professionnelle de la part des filles (Durand-Delvigne et De Bosscher). Une autre contribution dépeint les activités liées au métier de conseiller d'orientation en entreprise, une fonction en émergence rattachée au service de ressources humaines, qui consiste à accompagner les salariés de l'entreprise dans leur parcours professionnel (Cadet et Mahlaoui). Le dernier chapitre suggère de renouveler l'approche scientifique en psychologie lors d'une démarche en bilan de compétences où le sujet concerné n'est pas seulement un objet d'étude mais un acteur capable d'acquiescer de nouvelles connaissances sur lui-même (Lemoine).

La deuxième partie, intitulée *Implication professionnelle et développement des attachements organisationnels*, comprend cinq chapitres. En premier lieu, une recherche quantitative effectuée au sein d'une entreprise d'ingénierie et d'un hôpital en Belgique permet de mieux comprendre les relations entre l'identification au travail des employés et leur implication affective organisationnelle (Marique et Stinglhamber). Partant d'un questionnaire mené auprès de 148 travailleurs de premier niveau de diverses organisations, le second chapitre se penche sur la validation d'un instrument mesurant l'habilitation comportementale qui tient compte de l'implication réelle des employés en matière de gestion du travail (Lapointe, Pigeon et Boudrias). Le troisième chapitre, quant à lui, dresse une échelle de mesure de l'implication dans les valeurs du travail tridimensionnelle (affective, calculée et normative) administrée auprès d'intérimaires d'agences (Lacroux). En quatrième lieu, l'existence d'une interférence entre la vie privée et la vie au travail et le rôle médiateur joué par le fonctionnement interne de

l'équipe sur l'attachement au travail sont au cœur d'une recherche concernant 250 employés administratifs et ouvriers d'une organisation (Lorito, Scrima et Di Maria). Finalement, les résultats d'un questionnaire administré à des enseignants d'une école secondaire de la région parisienne concluent que ces derniers sont davantage attachés aux lieux qui facilitent la communication informelle et qui donnent un sens au travail (Rioux et Pignault).

La troisième partie, intitulée *Formation et développement des compétences*, englobe sept contributions sur l'apprentissage académique ou en milieu de travail. La première d'entre elles présente un instrument de mesure axé sur la motivation des étudiants à poursuivre et à réussir leur formation dans une école française d'ingénieurs (Chédru). Dans un autre chapitre, le rapport au travail de jeunes apprentis ayant interrompu leur formation professionnelle en Suisse devient un lieu d'insertion professionnelle ou un lieu d'intégration sociale (Masdonati et Lamamra). Une troisième contribution porte, quant à elle, sur les facteurs individuels de la personnalité (esprit consciencieux, amabilité et ouverture) qui influencent le fonctionnement et la performance des équipes étudiantes qui ont à réaliser un travail de session (Pigeon, Boudrias et Rousseau). Le quatrième chapitre a trait aux nouvelles compétences requises (coordination, coopération et articulation des activités) des opérateurs illustrées par l'étude du cas d'une plate-forme téléphonique spécialisée dans le domaine médico-social (Ianeva et Ciobanu). Les cinquième et sixième chapitres sont axés sur le développement des personnes nouvellement embauchées. D'une part, une recherche qualitative sur de jeunes conseillers d'orientation montre comment ces novices, au-delà de leurs connaissances théoriques, élaborent un savoir d'expérience au cours de leur première

année d'exercice (Dussault, Bourassa et Fournier). D'autre part, la présence d'un mentorat dans le processus de socialisation organisationnelle s'avère primordiale pour de nouvelles recrues dans une administration publique italienne (Bellò). Cette partie se conclut par l'élaboration d'un modèle d'analyse multidimensionnel de la réalité conflictuelle à partir de l'étude d'un conflit d'équipe qui perdure dans une organisation publique territoriale (Vannereau).

La dernière partie, qui a pour titre *Développement des pratiques professionnelles et usage des TIC*, réunit cinq contributions sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication tant du point individuel que collectif. Tout d'abord, une étude ethnographique sur l'activité de travail d'un cadre dirigeant souligne l'importance de la messagerie pour la réalisation de ses tâches d'encadrement (Barville-Deromas, Bobillier-Chaumon et Vacherand). Le deuxième chapitre de cette thématique présente une analyse de l'activité collective et le fonctionnement complexe d'une équipe de projet multiculturelle (France et Suède) œuvrant dans une multinationale du secteur automobile et concevant à distance (Vacherand-Revel, Bobillier Chaumon et Bouvier). Par ailleurs, l'adaptation du travail en réseau dans les groupes virtuels est essentiellement favorisée par le climat de confiance entre les personnes (Mattana). Finalement, une étude de cas centrée sur une liste de discussion utilisée par les juges pour enfants s'attarde à mieux comprendre les échanges de professionnels axés sur les pratiques, le soutien et l'argumentation (Oly-Louis, Soidet, Mollo et Duveau).

Notre appréciation de cet ouvrage est globalement positive. Sa richesse émane principalement de la diversité des sources théoriques et méthodologiques des contributions issues de la psychologie du travail et de l'ergonomie. D'une part, les

théories mises de l'avant, provenant aussi bien de la psychologie environnementale, d'une dynamique identitaire de genre ou encore de la remise en cause du modèle de l'emprise par l'analyse, pour ne citer que quelques exemples, constituent une qualité indéniable de ce collectif. Sur le plan méthodologique, le recours à des questionnaires et à des entretiens, bien que les échantillons soient souvent restreints, ainsi que les études ethnographique ou longitudinale effectuées dans des organisations variées représentent également une force de cet ouvrage.

Les forces constituent aussi les principales limites de ce collectif. Si la cohérence d'ensemble de ce collectif est bien rendue par la prise en compte du seul champ disciplinaire de la psychologie du travail et de l'ergonomie, annoncée d'emblée dès la préface de l'ouvrage, l'ajout d'autres contributions plus sociologiques aurait certainement enrichi notre compréhension des identités, des compétences et des pratiques professionnelles. Au-delà de l'individu, la sociologie du travail aurait, à notre avis, permis d'approfondir la réflexion sur les identités collectives, à peine effleurées. De plus, si certains chapitres couvrent des recherches réalisées dans divers pays européens, la plupart des études proviennent de cas français.

Somme toute, et même si un certain manque de profondeur de l'analyse et des discussions est parfois à déplorer, la structure exemplaire des chapitres, plutôt courts, facilite la lecture de ces thèmes complexes pour les étudiants et les praticiens. Les chercheurs pourront aussi y trouver leur compte puisque le caractère novateur de plusieurs outils et modèles conceptuels inspirera, nous l'espérons, les études futures sur le développement des identités professionnelles et des compétences.

**Catherine Le Capitaine**  
Université Laval

### **A Life in Balance? Reopening the Family-Work Debate**

edited by Catherine Krull and Justyna Sempruch, Vancouver, B.C.: UBC Press, 2011, 280 pp., ISBN: 978-0-7748-1968-8.

As we advance into the 21<sup>st</sup> century the debate on work and family has not dwindled and neither has the number of books on the subject. Although each contributes a unique social-political perspective, there is a striking similarity across these books on the nature of industrialized nations and society today. *A Life in Balance* voices a Canadian perspective whose aim is to reshape the debate in the literature that investigates how people integrate work and care responsibilities in their daily living. The book is organized into three main sections and takes a feminist perspective to break down the core issues which centre around the assumed incompatibility and artificial division between work and family. Its intention is to move current debates that centre around conflict and reconciliation towards a discussion of the interdependence of paid work and family utilizing a model that is based on the diversity of care needs and caregivers. Although this book is situated in the Canadian context and draws from Canadian specialists and social contexts, it has relevance for other industrialized countries with different policy and social contexts.

The first section starts by breaking down entrenched myths with a chapter by Krull and, as its title suggests, it destabilizes the myth of the nuclear family by illustrating Canadian trends of family life that are far from the "male breadwinner family." It focuses on a topic that is relevant to most industrial countries where substantial changes have occurred since the 1950s, such as the decline in marriage, increase in divorce rates, diversification of family structure and increased women's labour force participation. This is reinforced by the chapter by Mandell and Wilson on care



théories mises de l'avant, provenant aussi bien de la psychologie environnementale, d'une dynamique identitaire de genre ou encore de la remise en cause du modèle de l'emprise par l'analyse, pour ne citer que quelques exemples, constituent une qualité indéniable de ce collectif. Sur le plan méthodologique, le recours à des questionnaires et à des entretiens, bien que les échantillons soient souvent restreints, ainsi que les études ethnographique ou longitudinale effectuées dans des organisations variées représentent également une force de cet ouvrage.

Les forces constituent aussi les principales limites de ce collectif. Si la cohérence d'ensemble de ce collectif est bien rendue par la prise en compte du seul champ disciplinaire de la psychologie du travail et de l'ergonomie, annoncée d'emblée dès la préface de l'ouvrage, l'ajout d'autres contributions plus sociologiques aurait certainement enrichi notre compréhension des identités, des compétences et des pratiques professionnelles. Au-delà de l'individu, la sociologie du travail aurait, à notre avis, permis d'approfondir la réflexion sur les identités collectives, à peine effleurées. De plus, si certains chapitres couvrent des recherches réalisées dans divers pays européens, la plupart des études proviennent de cas français.

Somme toute, et même si un certain manque de profondeur de l'analyse et des discussions est parfois à déplorer, la structure exemplaire des chapitres, plutôt courts, facilite la lecture de ces thèmes complexes pour les étudiants et les praticiens. Les chercheurs pourront aussi y trouver leur compte puisque le caractère novateur de plusieurs outils et modèles conceptuels inspirera, nous l'espérons, les études futures sur le développement des identités professionnelles et des compétences.

**Catherine Le Capitaine**  
Université Laval

### **A Life in Balance? Reopening the Family-Work Debate**

edited by Catherine Krull and Justyna Sempruch, Vancouver, B.C.: UBC Press, 2011, 280 pp., ISBN: 978-0-7748-1968-8.

As we advance into the 21<sup>st</sup> century the debate on work and family has not dwindled and neither has the number of books on the subject. Although each contributes a unique social-political perspective, there is a striking similarity across these books on the nature of industrialized nations and society today. *A Life in Balance* voices a Canadian perspective whose aim is to reshape the debate in the literature that investigates how people integrate work and care responsibilities in their daily living. The book is organized into three main sections and takes a feminist perspective to break down the core issues which centre around the assumed incompatibility and artificial division between work and family. Its intention is to move current debates that centre around conflict and reconciliation towards a discussion of the interdependence of paid work and family utilizing a model that is based on the diversity of care needs and caregivers. Although this book is situated in the Canadian context and draws from Canadian specialists and social contexts, it has relevance for other industrialized countries with different policy and social contexts.

The first section starts by breaking down entrenched myths with a chapter by Krull and, as its title suggests, it destabilizes the myth of the nuclear family by illustrating Canadian trends of family life that are far from the "male breadwinner family." It focuses on a topic that is relevant to most industrial countries where substantial changes have occurred since the 1950s, such as the decline in marriage, increase in divorce rates, diversification of family structure and increased women's labour force participation. This is reinforced by the chapter by Mandell and Wilson on care

work that examines the gendered and class dynamics of intergenerational care work. Here the authors emphasize both the invisibility of care work and how the idealized norms of caring are maintained and reinforced.

The second section investigates the integration of work and family from a range of perspectives that reinforce the diversity of family life and the real challenges that occur for some members of the community. Of particular note is the positive view that integration has in the chapters by Baines and Freeman, which illustrates the indigenous meanings of care and how healing can grow out of this. This context has been undertaken by few, if any, as so much attention is given to middle class struggles. This could provide an interesting comparative national study with scholars interested in indigenous issues of work and family. The chapter by Eichler highlights the learning opportunities that arise in the context of care. Furthermore, the chapter by Doucet presents her results of a study on fathering in the community, which is an important aspect that must be given greater emphasis if it is to move this debate away from being a women's issue and the role of fathering is to be given greater importance. While there has been more attention towards fathering, especially among Swedish scholars, this book emphasizes the role of community and the changes that need to occur to illuminate the obstacles that men face when they attempt to participate more equitably in family life responsibilities.

Throughout the book several chapters are devoted to the discussion of policy and they illustrate how public policy shapes and reinforces gendered employment patterns and parenting. The chapter by Baker focuses on liberal welfare states and presents comparisons with US, UK, Australia and New Zealand models of support for child care, presenting a historical comparison that would be of use to students and scholars who come to this topic of research

from outside the political and policy areas. The chapter by Daniels challenges the myth that people make choices to work and to have a family, arguing that there is a lack of attention to care work as it "intermingles" with market work and pointing out that citizenship rights have been eclipsed by market citizenship. The themes of social citizenship and social provisioning highlight the myth of choice that neoliberal policy has come to embody while it furthers the undervaluing of care. The chapter by Albanese illustrates the positive change that has occurred in Quebec's policy relating to child care, illustrating the lessons that can be learned.

The third section focuses on feminist informed initiatives. The chapter by Sempruch takes a social construction perspective on care, highlighting the feminine-care and masculine-economic "scripts," as she calls them, and how they get played out, maintained and reinforced. The chapter by Fudge examines the concept of time pressure, illustrating how the work-life divide is maintained, creating what is commonly referred to as the "second shift" for women and maintaining the existence of the gendered institution. There is discussion on issues associated with gender-neutrality and on gender mainstreaming policies where Canada has been an international leader (Hankivsky, 2008), with a discussion on its mixed outcomes and criticism by many feminist scholars that offer researchers ideas on future research and the need for further evaluation to be undertaken.

*A Life in Balance* has a number of noteworthy strengths to encourage scholars and policy makers alike to focus on the challenges associated with breaking down gendered stereotypes that extend across class, race and ethnicity and centre on care in society. It places care within a broader socio-political context outside of the traditional private sphere. Its strength lies in its call to researchers to take a "culturally

integrative and cross-sectional positioning" to develop the work-life debate further. Throughout the book, the significance of the connection between care and femininity and how feminine norms are maintained and have become entrenched is emphasized. But it is also balanced with the importance of examining masculine norms. This book would be of particular value to students, scholars and practitioners who may come to this topic from outside of sociology as a means to understand the impact of policy and gendered norms associated with work and care and how this reinforces gendered patterns of work and family life. It challenges gender assumptions that continue to be neglected in the applied research literature on this topic, where work-life initiatives are too often seen as "women's issues."

**Carolyn Troup**  
Griffith University

### **Gouverner les fins de carrière à distance. *Outplacement* et vieillissement actif en emploi**

par Thibault Moulaert, Bruxelles : P.I.E. Peter Lang, 2012, 287 p., ISBN : 978-90-5201-873-7.

Le livre de Thibault Moulaert présente une approche de la gouvernance des fins de carrière qui consiste à jouer sur les incitations des individus à se replacer sur le marché du travail. Notons d'emblée la très grande richesse des sources théoriques auxquelles réfère l'auteur tout au long de l'ouvrage et qu'il tente d'appliquer à la problématique du maintien en emploi des séniors, à travers notamment le cas de la Belgique. L'ouvrage s'articule autour de deux parties traitant de la gouvernance des fins de carrière comme enjeu social (première partie) et comme problématique sociologique (deuxième partie).

Dans son introduction, l'auteur explicite la question de recherche, s'agissant de mettre en exergue l'émergence de pratiques d'accompagnement des travailleurs

plus âgés à partir de l'exemple belge de l'*outplacement*. L'*outplacement* peut être défini comme le fait qu'un travailleur tente de retrouver lui-même un emploi ou de développer une activité professionnelle en tant qu'indépendant, et ce, par le biais de l'action publique qui fait appel à des consultants. En d'autres termes, l'*outplacement* représente une forme de sécurisation des parcours professionnels des individus qui ne se voient plus sortir du marché du travail pour devenir inactifs. Il s'agit là d'une stratégie gouvernementale qui consiste à offrir, aux 45 ans et plus, une aide à retrouver un emploi, et ce, par le biais d'un service de placement privé, stratégie susceptible de s'avérer plus rentable que de payer des indemnités de chômage, le but ultime visé étant d'améliorer le taux d'emploi des travailleurs. Dans cette optique, l'*outplacement* est un outil pour l'action publique dans le cadre d'une politique pour le vieillissement actif. Il faut toutefois préciser que le droit à l'*outplacement* devient aussi une obligation dans la mesure où l'individu qui le refuse verra ses allocations de chômage suspendues, et ce, pour une durée pouvant atteindre 52 semaines.

Dans une première partie intitulée *Gouverner les fins de carrière : un enjeu social*, composée de trois chapitres, l'auteur souligne l'importance, dans un contexte de vieillissement de la population et des risques de pénuries de main-d'œuvre, de susciter un « vieillissement actif » qui va au-delà d'une prolongation de carrière pour ne pas laisser se retirer de manière anticipée des travailleurs du marché de l'emploi et qui est assimilable à une véritable gestion des fins de carrière. Le mode de gouvernance des fins de carrière constitue un véritable enjeu sociologique dans la mesure où l'on considère le travail des consultants comme intégré au processus général de l'action de l'État. Par gouvernance, il faut entendre un exercice du pouvoir de l'État sur la population qui ne se définit pas comme un mode d'action agissant directement sur les indi-

integrative and cross-sectional positioning" to develop the work-life debate further. Throughout the book, the significance of the connection between care and femininity and how feminine norms are maintained and have become entrenched is emphasized. But it is also balanced with the importance of examining masculine norms. This book would be of particular value to students, scholars and practitioners who may come to this topic from outside of sociology as a means to understand the impact of policy and gendered norms associated with work and care and how this reinforces gendered patterns of work and family life. It challenges gender assumptions that continue to be neglected in the applied research literature on this topic, where work-life initiatives are too often seen as "women's issues."

**Carolyn Troup**  
Griffith University

### **Gouverner les fins de carrière à distance. *Outplacement* et vieillissement actif en emploi**

par Thibault Moulaert, Bruxelles : P.I.E. Peter Lang, 2012, 287 p., ISBN : 978-90-5201-873-7.

Le livre de Thibault Moulaert présente une approche de la gouvernance des fins de carrière qui consiste à jouer sur les incitations des individus à se replacer sur le marché du travail. Notons d'emblée la très grande richesse des sources théoriques auxquelles réfère l'auteur tout au long de l'ouvrage et qu'il tente d'appliquer à la problématique du maintien en emploi des séniors, à travers notamment le cas de la Belgique. L'ouvrage s'articule autour de deux parties traitant de la gouvernance des fins de carrière comme enjeu social (première partie) et comme problématique sociologique (deuxième partie).

Dans son introduction, l'auteur explicite la question de recherche, s'agissant de mettre en exergue l'émergence de pratiques d'accompagnement des travailleurs

plus âgés à partir de l'exemple belge de l'*outplacement*. L'*outplacement* peut être défini comme le fait qu'un travailleur tente de retrouver lui-même un emploi ou de développer une activité professionnelle en tant qu'indépendant, et ce, par le biais de l'action publique qui fait appel à des consultants. En d'autres termes, l'*outplacement* représente une forme de sécurisation des parcours professionnels des individus qui ne se voient plus sortir du marché du travail pour devenir inactifs. Il s'agit là d'une stratégie gouvernementale qui consiste à offrir, aux 45 ans et plus, une aide à retrouver un emploi, et ce, par le biais d'un service de placement privé, stratégie susceptible de s'avérer plus rentable que de payer des indemnités de chômage, le but ultime visé étant d'améliorer le taux d'emploi des travailleurs. Dans cette optique, l'*outplacement* est un outil pour l'action publique dans le cadre d'une politique pour le vieillissement actif. Il faut toutefois préciser que le droit à l'*outplacement* devient aussi une obligation dans la mesure où l'individu qui le refuse verra ses allocations de chômage suspendues, et ce, pour une durée pouvant atteindre 52 semaines.

Dans une première partie intitulée *Gouverner les fins de carrière : un enjeu social*, composée de trois chapitres, l'auteur souligne l'importance, dans un contexte de vieillissement de la population et des risques de pénuries de main-d'œuvre, de susciter un « vieillissement actif » qui va au-delà d'une prolongation de carrière pour ne pas laisser se retirer de manière anticipée des travailleurs du marché de l'emploi et qui est assimilable à une véritable gestion des fins de carrière. Le mode de gouvernance des fins de carrière constitue un véritable enjeu sociologique dans la mesure où l'on considère le travail des consultants comme intégré au processus général de l'action de l'État. Par gouvernance, il faut entendre un exercice du pouvoir de l'État sur la population qui ne se définit pas comme un mode d'action agissant directement sur les indi-

vidus mais qui intègre l'action propre de ces derniers, soit leur relative liberté d'action. Cette vision considère cette gestion comme un enjeu social important, dans le sens où les États devront engager des réformes à l'effet de diminuer les dépenses liées notamment aux retraites et aux soins de santé et d'augmenter les recettes grâce à l'emploi des plus âgés, l'enjeu social résidant dans le fait de fournir aux individus les moyens d'agir (*empowerment*) et de faire en sorte que les retraités contribuent à assumer davantage leur sécurité financière. Il s'agit notamment, à travers le cas de la Belgique, de susciter un vieillissement actif en emploi en recourant à la technique de l'*outplacement* des 45 ans et plus, un instrument d'action publique qui vise à aider les personnes en fin de carrière à se retrouver un emploi.

Dans une seconde partie intitulée *Gouverner les fins de carrière : une problématique sociologique* et composée également de trois chapitres, l'auteur explicite davantage le rôle de l'action publique dans la gouvernance des fins de carrières, mettant à contribution des consultants qui s'insèrent dans le processus général de l'action publique en essayant de faire agir les individus sur leur propre trajectoire. Au plan théorique, l'auteur spécifie bien que la démarche de l'*outplacement* s'inscrit dans un contexte de libéralisme et donc d'un type d'État qui lui serait associé. Quant aux facteurs de succès de l'*outplacement*, soit une recherche d'emploi dite « active », ils résident principalement dans la motivation des individus, bien souvent suscitée par des moyens et outils tels, d'une part, un accompagnement personnalisé, l'écoute, l'empathie, le soutien moral, le cadrage, l'injonction plus ou moins explicite à suivre des conseils, soit dans le fait de guider la personne dans sa recherche d'emploi et, d'autre part, des tests de personnalité, des bilans de compétences, etc. Un autre facteur de succès semble être l'existence d'un projet élaboré avec l'aide des consul-

tants par le biais de curriculum vitae, d'aide à la connaissance de soi et d'une meilleure connaissance du marché du travail par ces derniers. Enfin, la construction d'un réseau semble constituer l'autre facteur de succès qui représente l'entourage mis au service de la recherche d'emploi, les consultants aidant les candidats à le développer. L'auteur circonscrit l'*outplacement* dans un plan d'action tridimensionnel, axé sur une recherche d'emploi structurée dans laquelle le candidat garde un certain contrôle, ayant un caractère d'autonomisation dans le sens d'un suivi distancié des consultants. En ce sens, l'*outplacement* est assimilable à l'*empowerment*, à la différence que l'*outplacement* revêt un caractère coercitif contraignant les individus à rechercher du travail. L'auteur nous renseigne sur les contours des politiques de l'*outplacement* tel que mis en œuvre en Belgique, soit assortissant l'accès aux allocations du chômage de l'obligation de suivre l'accompagnement pour les 45 ans et plus, mettant en exergue l'attrait du législateur à l'égard de politiques dites « actives ». Pour appréhender l'*outplacement* comme une reconfiguration du libéralisme appliqué à la gestion des carrières, l'auteur réfère à une approche notamment foucauldienne du libéralisme, présentant le consommateur comme un entrepreneur de lui-même dont le capital humain constitue un matériau à valoriser.

En conclusion, l'*outplacement* en Belgique constitue une forme de gouvernement à distance des fins de carrière, déléguant la mission d'activation à des professionnels de placement et rendant compte de l'engagement de l'État en faveur du vieillissement actif, et ce, sans occulter la volonté (plus ou moins grande) des individus de se replacer sur le marché du travail et qui peuvent néanmoins envisager d'autres projets ou obligations à caractère personnel ou familial.

En définitive, la lecture d'un tel ouvrage permet de prendre connaissance de l'élargissement possible du spectre de l'action publique et des modes de gouvernance à

l'égard de la mise en emploi des travailleurs plus âgés, dans un contexte de vieillissement de la population où des politiques actives qui mettent beaucoup plus à contribution les individus risquent de s'avérer plus efficaces et plus économiques, nonobstant la dimension idéologique et le contexte libéral au sein duquel cela s'opère. L'originalité de la démarche à travers l'analyse du cas de la Belgique donne à ce livre des qualités indéniables, notamment grâce à la richesse des références théoriques qui la sous-tendent.

**Mustapha Bettache**

Université Laval

### **Parcours professionnels de femmes immigrées et de filles d'immigrés**

par Odile Merklings, Paris : L'Harmattan, 2012, 300 p., ISBN : 978-2-296-96405-1.

L'ouvrage de Merklings fait suite à une série d'entrevues avec des femmes immigrées et filles d'immigrés en France. Il expose un certain nombre d'aspects significatifs de leurs parcours professionnels, qui sont indissociables de leurs parcours de vie. L'objectif de l'auteure est de « comprendre les processus d'accès à l'emploi et de qualification professionnelle des femmes [...] [et] de comparer les possibilités d'accès à l'emploi des filles de migrant(e)s nées ou élevées en partie en France à celles de migrantes de la 'première génération' » (p. 11).

Ce livre se divise en sept chapitres. L'introduction et le premier chapitre dressent un portrait de l'immigration féminine en France et mettent en lumière la segmentation du marché du travail international, qui repose entre autres sur le travail informel, de service domestique et de *care* des femmes. L'auteure explique aussi la diversité des situations juridiques et sociales des femmes immigrées et des filles d'immigrés. Enfin, elle procède à une mise en garde contre les explications sociologiques de type culturaliste qui, notamment, mènent à un traitement différencié des groupes d'immigrés par la société d'accueil.

Le deuxième chapitre détaille les parcours de vie des femmes interrogées. L'auteure expose dans un premier temps les caractéristiques sociologiques des répondantes. Ensuite, elle nous offre un aperçu de leur insertion sur le marché du travail français, passant par les comportements d'activité et les conditions d'entrée sur ce marché du travail. Il en ressort l'importance du travail informel dans plusieurs parcours, ainsi que la succession des périodes de chômage, d'intérim et de « petits boulots ». Il est ensuite question des situations professionnelles actuelles des participantes, qui sont clairement différenciées selon leur statut, c'est-à-dire selon le fait d'être nées en France ou à l'étranger. En effet, même si les deux groupes ont des parcours marqués de périodes d'inactivité, de travail informel ou de chômage, les emplois effectués sont différents dans la mesure où le contenu des tâches effectuées est différent. Finalement, l'auteure s'intéresse aux situations familiales des femmes, qui sont souvent marquées par une succession de changements, entre autres liées aux tensions relationnelles découlant de la précarité en emploi.

Le troisième chapitre se concentre sur les parcours professionnels. L'auteure propose une typologie des parcours professionnels en trois catégories : *chaotiques*, *heurtés* et *qualifiants*. Les parcours *chaotiques* sont caractérisés par une série d'emplois précaires et à court terme dans une variété de domaines. Ensuite, plusieurs femmes se retrouvent dans la catégorie des parcours *heurtés*, où elles ont occupé un emploi peu qualifié, en CDI (contrat à durée indéterminée) à temps partiel ou à temps complet, pendant une partie de leur vie professionnelle. Ces emplois sont généralement obtenus après une longue période de travail en CDD (contrat à durée déterminée) ou en intérim. Ce type de parcours est cependant *heurté* car il est marqué de périodes de réorientation professionnelle à la suite de licenciements ou de problèmes de santé, soit pour maladie, soit en

l'égard de la mise en emploi des travailleurs plus âgés, dans un contexte de vieillissement de la population où des politiques actives qui mettent beaucoup plus à contribution les individus risquent de s'avérer plus efficaces et plus économiques, nonobstant la dimension idéologique et le contexte libéral au sein duquel cela s'opère. L'originalité de la démarche à travers l'analyse du cas de la Belgique donne à ce livre des qualités indéniables, notamment grâce à la richesse des références théoriques qui la sous-tendent.

**Mustapha Bettache**

Université Laval

### **Parcours professionnels de femmes immigrées et de filles d'immigrés**

par Odile Merklings, Paris : L'Harmattan, 2012, 300 p., ISBN : 978-2-296-96405-1.

L'ouvrage de Merklings fait suite à une série d'entrevues avec des femmes immigrées et filles d'immigrés en France. Il expose un certain nombre d'aspects significatifs de leurs parcours professionnels, qui sont indissociables de leurs parcours de vie. L'objectif de l'auteure est de « comprendre les processus d'accès à l'emploi et de qualification professionnelle des femmes [...] [et] de comparer les possibilités d'accès à l'emploi des filles de migrant(e)s nées ou élevées en partie en France à celles de migrantes de la 'première génération' » (p. 11).

Ce livre se divise en sept chapitres. L'introduction et le premier chapitre dressent un portrait de l'immigration féminine en France et mettent en lumière la segmentation du marché du travail international, qui repose entre autres sur le travail informel, de service domestique et de *care* des femmes. L'auteure explique aussi la diversité des situations juridiques et sociales des femmes immigrées et des filles d'immigrés. Enfin, elle procède à une mise en garde contre les explications sociologiques de type culturaliste qui, notamment, mènent à un traitement différencié des groupes d'immigrés par la société d'accueil.

Le deuxième chapitre détaille les parcours de vie des femmes interrogées. L'auteure expose dans un premier temps les caractéristiques sociologiques des répondantes. Ensuite, elle nous offre un aperçu de leur insertion sur le marché du travail français, passant par les comportements d'activité et les conditions d'entrée sur ce marché du travail. Il en ressort l'importance du travail informel dans plusieurs parcours, ainsi que la succession des périodes de chômage, d'intérim et de « petits boulots ». Il est ensuite question des situations professionnelles actuelles des participantes, qui sont clairement différenciées selon leur statut, c'est-à-dire selon le fait d'être nées en France ou à l'étranger. En effet, même si les deux groupes ont des parcours marqués de périodes d'inactivité, de travail informel ou de chômage, les emplois effectués sont différents dans la mesure où le contenu des tâches effectuées est différent. Finalement, l'auteure s'intéresse aux situations familiales des femmes, qui sont souvent marquées par une succession de changements, entre autres liées aux tensions relationnelles découlant de la précarité en emploi.

Le troisième chapitre se concentre sur les parcours professionnels. L'auteure propose une typologie des parcours professionnels en trois catégories : *chaotiques*, *heurtés* et *qualifiants*. Les parcours *chaotiques* sont caractérisés par une série d'emplois précaires et à court terme dans une variété de domaines. Ensuite, plusieurs femmes se retrouvent dans la catégorie des parcours *heurtés*, où elles ont occupé un emploi peu qualifié, en CDI (contrat à durée indéterminée) à temps partiel ou à temps complet, pendant une partie de leur vie professionnelle. Ces emplois sont généralement obtenus après une longue période de travail en CDD (contrat à durée déterminée) ou en intérim. Ce type de parcours est cependant *heurté* car il est marqué de périodes de réorientation professionnelle à la suite de licenciements ou de problèmes de santé, soit pour maladie, soit en

raison d'accidents du travail. Finalement, le parcours *qualifiant* se résume en une situation stable, souvent dans la fonction publique ou dans le secteur associatif. Dans ce chapitre, l'auteure démontre comment les occasions d'évolution professionnelle sont limitées pour les femmes étrangères. En effet, elle soutient que les représentations et les stéréotypes à l'endroit des femmes immigrantes mènent à leur stigmatisation et donc à leur maintien au bas de l'échelle. Cette réalité est exacerbée par les mutations de l'emploi en France qui rendent les possibilités de formation et de promotion de plus en plus rares. L'auteure clôt ce chapitre en exposant que le faible accès à la formation des travailleuses et des travailleuses précaires contribue à leur maintien dans la précarité, ce qui est particulièrement problématique pour les groupes marginalisés tels que les femmes immigrantes.

Le chapitre quatre documente les différentes conditions du travail informel et dissimulé des femmes. L'auteure discute notamment des tentatives de formalisation du travail informel – souvent du soin des personnes – et de contrôle du travail dissimulé de la part de l'État. Ensuite, elle explique comment le travail domestique ou de proximité devient une des seules options permettant la conciliation entre les responsabilités familiales et le travail. Paradoxalement, certains de ces emplois, notamment ceux d'aide familiale, demandent une disponibilité quasi complète, ce qui nuit à la vie familiale de ces travailleuses.

Le cinquième chapitre est consacré au travail à temps partiel et aux problèmes qu'il pose à l'articulation entre le temps de travail et la vie « hors-travail », en raison des heures de travail sous-déclarées et des horaires fortement variables. Ces emplois sont acceptés pour plusieurs raisons, dont la proximité du domicile, car les places en garderie sont limitées, ce qui réduit les possibilités d'emploi des mères d'enfants en bas âge.

Le chapitre six traite des multiples formes de discrimination au travail que vivent les femmes immigrées et les filles d'immigrés. En effet, plusieurs participantes font part de leurs expériences de discrimination à l'embauche, par des refus de promotion ou lors de demandes d'augmentation salariale. Plusieurs d'entre elles se sont rendues devant les tribunaux pour défendre leur cause. Elles sont aussi nombreuses à avoir vécu de la violence au travail, notamment sous forme de maltraitance et de harcèlement sexuel. Enfin, plusieurs femmes diplômées vivent un déclassement, certaines parce que les employeurs considèrent qu'elles ne maîtrisent pas suffisamment bien le français ou parce qu'ils ne reconnaissent pas leurs diplômes obtenus à l'étranger.

Le dernier chapitre s'intéresse aux modalités de l'engagement syndical. Les femmes immigrées sont peu syndiquées, souvent parce qu'elles travaillent dans des secteurs où la présence syndicale est faible et qu'elles ont peu de temps à allouer au militantisme syndical. Celles qui s'engagent le font notamment pour améliorer leurs conditions de travail et faire respecter leurs droits en tant que travailleuses. Dans le cadre de ce chapitre, l'auteure documente la participation des immigrantes aux conflits dans la sous-traitance du nettoyage, le commerce et les services standardisés, à la lutte des emplois-jeunes et dans un conflit dans le domaine associatif.

Tout au long de cet ouvrage, l'auteure met en relief l'articulation entre les rapports sociaux de domination, fondés sur le sexe, la classe et l'ethnicité, qui segmentent le marché du travail et précarisent les parcours professionnels des femmes immigrées et des filles d'immigrés. L'accès restreint aux emplois stables et aux avantages qui leur sont associés – dont les protections sociales et la formation – est un obstacle récurrent dans leurs parcours. Cette situation a des répercussions négatives sur leurs conditions de vie et sur leur capacité de concilier le



travail avec leurs responsabilités familiales, les maintenant ainsi dans un cercle vicieux de précarité. De plus, l'auteure permet aux lectrices et aux lecteurs de mieux saisir les dynamiques qui s'opèrent en ayant recours à une multitude de citations des participantes tout au long de l'ouvrage. Certaines personnes pourraient cependant être déçues parce que l'auteure fait souvent référence au rôle des réseaux dans le soutien personnel et dans l'accès à l'emploi mais qu'elle n'explore jamais en profondeur cet aspect. Néanmoins, cet ouvrage demeure très intéressant et porteur de réflexions fort pertinentes en matière d'inclusion sociale et économique de groupes historiquement désavantagés.

**Carol-Anne Gauthier**  
Université Laval

### **Employee Rights and Employer Wrongs: How to Identify Employee Abuse and How to Stand Up for Yourself**

by Suzanne Kleinberg and Michael Kreimeh, Thornhill, Ont.: Potential To Soar Publishing, 2011, 377 pp., ISBN: 978-0-9866-6842-5.

Kleinberg and Kreiman's manual is about the federal and provincially-derived rights and responsibilities of employees and employers. The work is dichotomously structured to address the concerns of each party to the employment relationship. It places special emphasis on employee entitlements. The scope of this treatment includes remuneration, holidays and leave (e.g., maternity, paternity, adoption, and personal). Chapters consists of tables which straightforwardly lay out the provincial/territorial and Federal obligations of employers. Insofar as leave is concerned, accompanying text explains pay entitlements and other benefits associated with planned employee absence. For example, on the one hand, during maternity leave in some jurisdictions, employment insurance benefits can be paid for up to 15 weeks. On the other hand, paternity leave may cover part of a father's salary for up to 35 weeks.

In some cases employers may "provide a supplemental unemployment benefit plan that partially or wholly makes up the difference between EI maternity (and/or paternity) benefits and the workers salary" (p. 55).

For employers, the manual presents strategy concerning pay, drug and alcohol testing, and personal relationships within the workplace. These issues each have a privacy dimension that is controversial in Canada. The key legal elements of employee privacy address marital status, personal relationships in the workplace, monitoring of emails and internet use and drug testing. These matters are comprehensively dealt with. The authors conclude that employers cannot monitor the keystrokes of their employees whilst they are working; irrespective of whether they can justify such an intrusion on the grounds of improving organizational performance. Kleinberg and Kreimeh use case law to illustrate to employers what may constitute a privacy breach.

There are some weaknesses in the manual. For example, it would have been better if it had acknowledged upfront that any violations of the rights that are outlined by the federal and/or the respective provincial governments are considered anti-social behaviour on the part of the employer toward their employees. Notwithstanding this concern, a gap in the anti-social behaviour literature exists. To date, such material has mostly focused on the anti-social behaviours of employees and not employers. Kleinberg and Kreiman's manual does a solid job of addressing this omission. It acknowledges that employer conduct that intentionally breaches employee rights – and/or could reasonably be assessed as negatively impacting their well-being – can be viewed as anti-social. From a more critical perspective, Kleinberg and Kreiman have not adequately delineated anti-social behaviour as a concept. Doing so would have better helped the reader to get a sense of what is wrong with their workplace which, in turn, would have better

travail avec leurs responsabilités familiales, les maintenant ainsi dans un cercle vicieux de précarité. De plus, l'auteure permet aux lectrices et aux lecteurs de mieux saisir les dynamiques qui s'opèrent en ayant recours à une multitude de citations des participantes tout au long de l'ouvrage. Certaines personnes pourraient cependant être déçues parce que l'auteure fait souvent référence au rôle des réseaux dans le soutien personnel et dans l'accès à l'emploi mais qu'elle n'explore jamais en profondeur cet aspect. Néanmoins, cet ouvrage demeure très intéressant et porteur de réflexions fort pertinentes en matière d'inclusion sociale et économique de groupes historiquement désavantagés.

**Carol-Anne Gauthier**  
Université Laval

### **Employee Rights and Employer Wrongs: How to Identify Employee Abuse and How to Stand Up for Yourself**

by Suzanne Kleinberg and Michael Kreimeh, Thornhill, Ont.: Potential To Soar Publishing, 2011, 377 pp., ISBN: 978-0-9866-6842-5.

Kleinberg and Kreiman's manual is about the federal and provincially-derived rights and responsibilities of employees and employers. The work is dichotomously structured to address the concerns of each party to the employment relationship. It places special emphasis on employee entitlements. The scope of this treatment includes remuneration, holidays and leave (e.g., maternity, paternity, adoption, and personal). Chapters consists of tables which straightforwardly lay out the provincial/territorial and Federal obligations of employers. Insofar as leave is concerned, accompanying text explains pay entitlements and other benefits associated with planned employee absence. For example, on the one hand, during maternity leave in some jurisdictions, employment insurance benefits can be paid for up to 15 weeks. On the other hand, paternity leave may cover part of a father's salary for up to 35 weeks.

In some cases employers may "provide a supplemental unemployment benefit plan that partially or wholly makes up the difference between EI maternity (and/or paternity) benefits and the workers salary" (p. 55).

For employers, the manual presents strategy concerning pay, drug and alcohol testing, and personal relationships within the workplace. These issues each have a privacy dimension that is controversial in Canada. The key legal elements of employee privacy address marital status, personal relationships in the workplace, monitoring of emails and internet use and drug testing. These matters are comprehensively dealt with. The authors conclude that employers cannot monitor the keystrokes of their employees whilst they are working; irrespective of whether they can justify such an intrusion on the grounds of improving organizational performance. Kleinberg and Kreimeh use case law to illustrate to employers what may constitute a privacy breach.

There are some weaknesses in the manual. For example, it would have been better if it had acknowledged upfront that any violations of the rights that are outlined by the federal and/or the respective provincial governments are considered anti-social behaviour on the part of the employer toward their employees. Notwithstanding this concern, a gap in the anti-social behaviour literature exists. To date, such material has mostly focused on the anti-social behaviours of employees and not employers. Kleinberg and Kreiman's manual does a solid job of addressing this omission. It acknowledges that employer conduct that intentionally breaches employee rights – and/or could reasonably be assessed as negatively impacting their well-being – can be viewed as anti-social. From a more critical perspective, Kleinberg and Kreiman have not adequately delineated anti-social behaviour as a concept. Doing so would have better helped the reader to get a sense of what is wrong with their workplace which, in turn, would have better

empowered them to hold their organization accountable.

A noticeable shortcoming of the manual is found in the section addressing workplace aggression. Here the book does not adequately stress the adverse impact that such behaviour may have on employees as well as other contextual elements. It does not highlight that workplace aggression is a growing social pandemic throughout the world. There is evidence that it lowers an employee's commitment to their organization which, in turn lessens their productivity. This problem is dealt with only superficially in the chapter

"Workplace Bullying/Mobbing." The narrative here portrays bullying as repeated instances of aggressive behaviour. A better definition would have been "any behaviour that intentionally targets an individual, eliciting negative emotions in order to capitalize on them as a way to limit his/her options can be considered to be acts of aggression (see Einarsen, 2000; Einarsen

*et al.*, 2003)." Such acts may be circuitous in nature; making them difficult to define and/or pinpoint (Baron and Neuman, 1996). If the authors had discussed this view – and perhaps given examples of the range of disparate workplace behaviours that may be interpreted as aggressive – they would have produced a more sophisticated book.

Kleinberg and Kreiman's manual is highly readable. It clearly indicates how different Canadian jurisdictions deal with notions such as workplace equity and fairness. In so doing it highlights a comparative perspective on the interpretation of federal workplace law and the Canadian Charter of Rights and Freedoms. The manual gives an all-encompassing notion that Canada is an egalitarian culture; and that this is desirable. In short, it is a quick 'go to' manual that educators, employees, and employers can use with ease and confidence.

**Kent Stacey**  
Griffith University