

# ARUC

INNOVATIONS  
TRAVAIL  
EMPLOI

CAHIER DES RÉSUMÉS

Publications ARUC 2005-2008

NOTES D'ÉTUDES  
NÉ-2008-002



UNIVERSITÉ  
LAVAL

Alliance de recherche  
universités-communautés  
Innovations, travail et emploi



## **CAHIER DES RÉSUMÉS :**

**Publications ARUC 2005-2008**

**Notes d'études  
NÉ-2008-002**

**Mai 2008**

Cahiers de l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC)  
Collection Notes d'études – NÉ-2008-002  
« **Cahier des résumés : Publication ARUC 2005-2008** »

## **Présentation de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi***

La mondialisation, le progrès soutenu et constant des nouvelles technologies et le développement de l'économie du savoir représentent autant de facteurs qui obligent les organisations, quelles qu'elles soient, à innover dans leurs pratiques de travail et de gestion. La réussite de ces innovations exige toutefois de pouvoir compter sur une main-d'œuvre en santé, qualifiée et flexible, bénéficiant d'une sécurité d'emploi et de revenu. Telle est la préoccupation centrale de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*.

Cette alliance de recherche, mise en œuvre par le Département des relations industrielles de l'Université Laval, réunit, pour une période de cinq ans (2005-2010), les principaux chercheurs et acteurs du monde du travail et de l'emploi au Québec. Elle s'appuie d'une part sur une équipe de recherche multidisciplinaire composée de plus de trente chercheurs provenant majoritairement du Département des relations industrielles de l'Université Laval, de même que de l'Université de Montréal, de l'Université du Québec à Montréal, de l'Université du Québec en Outaouais et de l'IRSST. Elle fait d'autre part appel à un vaste réseau de partenaires appartenant autant aux milieux patronaux, syndicaux et gouvernementaux qu'au monde communautaire.

### ***Une approche novatrice en recherche misant sur le partenariat***

Une alliance de recherche, telle que l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*, constitue une façon novatrice d'aborder l'activité de recherche en associant, à titre de partenaires, une multitude d'organisations (privées, publiques, associatives et communautaires) à la définition des orientations, à la réalisation des activités de recherche ainsi qu'aux activités de diffusion des résultats. En effet, la réalisation des recherches dans le cadre d'une ARUC repose sur la collaboration continue et l'apprentissage mutuel entre des chercheurs et des partenaires de la communauté dans une approche de résolution de problèmes dans les organisations et d'enrichissement des connaissances sur le travail et l'emploi.

Ainsi, en plus des modes traditionnels de diffusion des connaissances, l'ARUC assure la publication de ses travaux dans ses propres collections et recourt à un site Internet dynamique, de même qu'à une cellule de veille stratégique, en vue d'assurer le partage de connaissances et d'expertises entre ses divers membres.

### ***Un vaste programme de recherche***

L'ARUC-*Innovations, travail et emploi* propose un vaste programme de recherche, élaboré conjointement avec les partenaires, favorisant la production de connaissances sur les innovations en milieux de travail et leurs conditions associées, soit la formation, la gestion des savoirs et les protections sociales, elles-mêmes objet d'innovations. Les innovations sociales dont il est question, sont de nouvelles approches, pratiques, procédures, règles ou dispositifs introduits en vue d'améliorer les performances, de résoudre un problème important pour les acteurs sociaux et/ou de régler un problème de déficit de coordination.

Les travaux de l'ARUC s'articulent autour de quatre grands axes de recherche, répondant aux enjeux actuels du monde du travail et de l'emploi.

### **Axe 1 : Innovations et conditions de réalisation du travail**

Les travaux de l'axe 1 s'intéressent aux situations de travail en accordant une place importante aux processus qui leur donnent naissance ou qui les transforment. L'intensification du travail, corollaire des évolutions contemporaines du travail, apparaît en filigrane des travaux de cet axe. Les recherches de l'axe 1 portent notamment sur les liens entre différents problèmes de santé au travail et les déterminants bio-psychosociaux dont plusieurs relèvent de l'organisation du travail. Les chercheurs étudient également, en étroite collaboration avec les praticiens de la prévention, les interventions permettant d'améliorer les conditions de réalisation du travail. La mise en place de conditions de réalisation du travail qui permettent d'atteindre à la fois des objectifs de santé et d'efficacité amène les chercheurs à s'intéresser aux maîtres d'œuvre qui définissent les situations de travail (ingénieurs, architectes et gestionnaires de services). La plupart des études se déroulent sur le terrain et mettent directement à contribution les acteurs des milieux de travail. Enfin, certaines recherches s'intéressent aux politiques publiques en matière de santé au travail en réalisant des études comparatives.

### **Axe 2 : Innovations dans l'organisation et les relations du travail**

Les recherches de l'axe 2 portent sur les innovations relatives à l'organisation et aux relations de travail ainsi que sur les nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines. Elles se préoccupent également de l'impact de ces innovations sur les performances économiques et sociales. Elles sont regroupées en chantiers sectoriels : (1) le secteur public, (2) le secteur parapublic et (3) le secteur privé. Elles se déroulent enfin dans un chantier transversal traitant de (4) l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre, un problème éminemment important dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre.

### **Axe 3 : Gestion des savoirs et de la formation**

Le champ d'études définit dans l'axe 3, soit la gestion des savoirs et de la formation, correspond à l'ensemble des mécanismes de régulation des savoirs et de la formation mis en place par les acteurs sociaux (individus, entreprises, État) et ayant trait aussi bien à la production et à l'acquisition des savoirs qu'à leur utilisation et à leur reconnaissance. Les chercheurs de ce troisième axe de recherche se donnent donc comme objectif d'analyser les innovations dans la gestion des savoirs et de la formation, en cherchant à mettre en lumière celles permettant de mieux résoudre les problèmes de qualification et de formation vécus actuellement par les salariés et les entreprises québécoises. Pour ce faire, les travaux s'articulent autour de deux chantiers distincts, à savoir : (1) la diversification des mains-d'œuvre et la gestion des savoirs ; et (2) les nouveaux acteurs et dispositifs de formation.

### **Axe 4 : Protections sociales**

Dans le contexte actuel de la globalisation, un effritement général des protections sociales peut être constaté. Les chercheurs de l'axe 4 s'intéressent donc à cette réalité à laquelle sont contraintes les sociétés québécoise et canadienne, en s'attardant spécifiquement aux innovations sociales qui sont nécessaires afin de reconstruire un triangle « innovations dans la production – formation – protections sociales » davantage harmonieux. Les chantiers de recherche développés dans l'axe s'orientent donc autour de (1) la protection sociale et les travailleurs atypiques ; (2) les marchés transitionnels, la rémunération et les droits sociaux ; (3) l'équité salariale ; et enfin (4) le système de retraite, les politiques publiques et la relation d'emploi.

Paul-André Lapointe

Michel Bérubé

Co-directeurs de l'ARUC-Innovations, travail et emploi

## TABLE DES MATIÈRES

|                                                                                                                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| AXE 1 : INNOVATIONS ET CONDITIONS DE RÉALISATION DU TRAVAIL.....                                                                                                                                                             | 1  |
| 1.1. La détresse psychologique des infirmiers et infirmières auxiliaires .....                                                                                                                                               | 1  |
| 1.2. Les risques du métier dans le secteur des arts de la scène .....                                                                                                                                                        | 2  |
| 1.3. La reconnaissance non monétaire .....                                                                                                                                                                                   | 4  |
| 1.4. L'implantation d'un programme de reconnaissance non monétaire à l'urgence du CHUL ....                                                                                                                                  | 4  |
| AXE 2 : INNOVATIONS DANS L'ORGANISATION ET LES RELATIONS DU TRAVAIL.....                                                                                                                                                     | 5  |
| 2.1. Tableau de bord de gestion : Indicateurs de performance en gestion hospitalière.....                                                                                                                                    | 5  |
| 2.2. La gestion de la relève dans l'administration publique québécoise .....                                                                                                                                                 | 6  |
| 2.3. La gestion de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre au sein de la Fonction publique québécoise.....                                                                                                        | 6  |
| 2.4. Trajectoire d'évolution du partenariat : Le cas de la papeterie Alma d'Abitibi-Consolidated Inc. ....                                                                                                                   | 7  |
| 2.5. La recherche partenariale, une autre façon pour les chercheurs d'assumer leur responsabilité sociale .....                                                                                                              | 8  |
| 2.6. Participation à l'innovation sociale de deux générations d'enseignants au collégial .....                                                                                                                               | 8  |
| AXE 3 : GESTION DES SAVOIRS ET DE LA FORMATION .....                                                                                                                                                                         | 11 |
| 3.1. Initiative individuelle de formation: Dispositifs de formation et mesures de soutien dans divers pays .....                                                                                                             | 11 |
| 3.2. Âges et savoirs : Vers un transfert intergénérationnel des savoirs .....                                                                                                                                                | 12 |
| 3.3. Petite histoire des relations Canada-Québec autour des politiques sur la formation de la main-d'œuvre.....                                                                                                              | 12 |
| 3.4. Perspectives mondiales sur les politiques d'insertion en emploi des immigrants et création du modèle « Gestion de la diversité dans les PME » .....                                                                     | 13 |
| 3.5. Un dispositif de mentorat et la construction d'une communauté d'apprentissage : Expériences provenant de sept commissions scolaires québécoises.....                                                                    | 15 |
| 3.6. Du transfert au partage d'expertises au sein du personnel-conseil de la CSQ.....                                                                                                                                        | 16 |
| 3.7. Le transfert d'expertise : Étude exploratoire des pratiques d'Électricité De France .....                                                                                                                               | 17 |
| 3.8. La main-d'œuvre immigrante au Québec et l'emploi – un bilan d'études .....                                                                                                                                              | 19 |
| AXE 4 : PROTECTIONS SOCIALES .....                                                                                                                                                                                           | 21 |
| 4.1. Le champ d'application des normes du travail fédérales et les situations de travail non traditionnel .....                                                                                                              | 21 |
| 4.2. Approche novatrice pour sensibiliser les jeunes travailleurs et documenter leurs conditions de travail, d'emploi et de SST .....                                                                                        | 22 |
| 4.3. Disparités de traitement en fonction du statut d'emploi en milieu syndiqué.....                                                                                                                                         | 23 |
| 4.4. Rapport d'analyse sur les jeunes travailleurs des commerces de détail et de la restauration de l'île de Montréal en regard de leur travail, de leur santé et sécurité au travail et de leurs conditions de travail..... | 24 |



## AXE 1 : INNOVATIONS ET CONDITIONS DE RÉALISATION DU TRAVAIL

### 1.1. La détresse psychologique des infirmiers et infirmières auxiliaires

Caroline MICHELIN  
sous la direction de  
Marie BELLEMARE (ARUC)

Un rapport sur la santé dans le monde publié en 2001 par l'Organisation mondiale de la santé indique que plus de 20 % de la population mondiale vivra un jour ou l'autre un trouble mental ou du comportement. Selon le Conseil du patronat du Québec (1998)<sup>1</sup> près de 500 000 canadiens s'absentent de leur travail chaque semaine pour des problèmes de santé psychologique au travail. La situation est d'autant plus préoccupante dans les Centres hospitaliers du Québec. En 1998, 20,09 % des Québécois disaient ressentir un niveau élevé de détresse psychologique, alors que dans les Centres hospitaliers ce pourcentage s'élevait à 53,57 %, selon le rapport du professeur Jean-Pierre Brun et al. (2003)<sup>2</sup>. Toujours selon ce rapport, ce n'est qu'une faible minorité qui suit un traitement adéquat.

Ceci dit, la présente intervention professionnelle en milieu de travail (IPMT) a pour objet la santé mentale des infirmiers et infirmières auxiliaires. Plus spécifiquement, au moyen de différents outils tels, les entrevues semi-dirigées et la distribution du « Questionnaire d'évaluation des facteurs psychosociaux du travail », la détresse psychologique et différents facteurs tels, la demande psychologique, la latitude décisionnelle, la reconnaissance, ainsi que les moyens pour y faire face tels, le soutien de la part des collègues et du supérieur, ont été décelés.

Une analyse approfondie de l'ensemble de ces résultats nous permet de constater que 46% répondants vivent de la détresse psychologique. De même, l'organisation du travail présente une demande psychologique élevée, une faible latitude décisionnelle, un manque de soutien de la part du supérieur et un soutien relativement favorable de la part des collègues. Cependant, il est important de mentionner que ce ne sont pas seulement des contrecoups d'ordre personnel, mais bien l'interaction d'un ensemble de facteurs personnels et environnementaux. En fait, toutes les problématiques mentionnées précédemment font partie d'un cercle vicieux (détresse psychologique, manque de reconnaissance, absentéisme, invalidité à court et long terme, etc.).

À ce sujet, l'approche idéale en matière de gestion du stress est la prévention primaire qui vise la réduction, le contrôle ou l'élimination proprement dit des sources de problèmes de santé psychologique au travail (Chaire en gestion de la santé et sécurité du travail dans les

<sup>1</sup> CONSEIL DU PATRONAT DU QUEBEC, 1998. « L'absentéisme en milieu de travail, partie1: état de la situation ». *Bulletin des relations du travail*, 29 (310).

<sup>2</sup> BRUN, J.P., C. BIRON, J. MARTEL et H. IVERS. 2003. *Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*. Montréal, IRSST, 89 p.

organisations, 2004)<sup>3</sup>. Cette étude recommande notamment d'augmenter le nombre d'employés par quart de travail, d'associer les nouveaux employés à des modèles positifs (mentors), de mettre à profit la *formation reçue* des employés, de confier plus de pouvoir aux employés, et d'offrir des perspectives de promotion satisfaisante. Par ailleurs, il est suggéré de souligner les bons coups et les efforts des employés, d'offrir de la formation (gestion du stress, conciliation travail-famille, résolution de conflits, etc.), de présenter des conférences sur les manifestations physiques et psychologiques du stress, et enfin d'améliorer le PAE ainsi que le programme de retour au travail.

Enfin, bien qu'il soit capital de combiner ces trois niveaux d'interventions, l'intervention à la source restera toujours la base de toute résolution de problème. Ceci dit, en banalisant et en n'agissant pas pour contrer ce phénomène, il est des plus dangereux, de l'accepter et de l'intégrer au travail. Ainsi, ce malaise et cette pression deviennent la norme.

## **1.2. Les risques du métier dans le secteur des arts de la scène**

Julie ROSS  
*sous la direction de*  
Marie BELLEMARE (ARUC)  
Élise LEDOUX (IRSST)

Cette intervention professionnelle s'inscrit dans le cadre d'une vaste étude exploratoire entamée par l'IRSST depuis février 2006 et dont l'objectif est de documenter les conditions de travail des individus qui œuvrent dans le domaine des arts de la scène et de cerner les principaux enjeux de santé et de sécurité du travail (SST) du secteur. En plus d'améliorer les connaissances sur un sujet dont les études publiées sont encore à l'état fragmentaire, cette activité exploratoire permet de faire la lumière sur les interactions existantes entre le mode d'organisation du secteur culturel, le contexte de production, les moyens dont disposent les artistes et la survenue des lésions professionnelles.

Les résultats produits serviront à alimenter les travaux et les stratégies d'intervention à mettre en place par le milieu pour une meilleure gestion de la SST. Ils permettront également de formuler des questions de recherche à développer selon les priorités établies par les intervenants du secteur.

À l'intérieur des limites définies par cette étude, l'intervention professionnelle réalisée comportait différents mandats dans trois domaines spécifiques soit: le cirque, la danse et le théâtre. Un aperçu des travaux effectués et des résultats obtenus est présenté ci-après :

### **Cirque et danse:**

*Mandat : Analyse des données colligées chez un employeur du domaine du cirque et une compagnie de danse de manière à dresser un portrait général des lésions professionnelles et des problèmes de SST chez les travailleurs.*

---

<sup>3</sup> CHAIRE EN GESTION DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL DANS LES ORGANISATION DE L'UNIVERSITÉ LAVAL, 2004, *Santé psychologique*

Les résultats obtenus ont permis d'avoir une meilleure appréciation de la dynamique de ces entreprises et de livrer des éléments nouveaux dans la compréhension des enjeux. Parmi les plus probants, le bilan établi sur le nombre de lésions professionnelles enregistrées est venu confirmer les exigences du métier. L'analyse révèle notamment qu'en dépit de blessures importantes qui nécessiteraient normalement un arrêt de travail, la plupart des danseurs choisissent de continuer de travailler. Par ailleurs, un examen plus spécifique des lésions chez les artistes du cirque et de la danse montre que la majorité des blessures subies se localisent dans trois sièges principaux: les pieds, les genoux et le dos. L'étude des documents et des données colligés chez ces employeurs a également permis de faire d'autres constats relativement à la gestion des dossiers de SST. Les conclusions sont présentées en détail dans le rapport de recherche.

### **Danse :**

*Mandat : Élaboration et présentation à la compagnie de danse de deux outils destinés à aider l'employeur à gérer plus efficacement ses dossiers de SST.*

#### **1<sup>er</sup> outil : Un registre d'accidents adapté aux éléments du contexte du domaine de la danse (facteurs de risques situationnels)**

Il permet à l'employeur d'avoir un portrait plus complet des lésions professionnelles survenues dans son entreprise et de bénéficier d'un système de classification facilitant le suivi et la mise à jour de ses dossiers de SST. À l'aide des sections ajoutées sur la documentation du contexte, ce registre sert également d'outil de réflexion, permettant de mieux identifier les causes possibles des accidents et les approches préventives à privilégier.

#### **2<sup>ème</sup> outil : Un questionnaire à remplir par le travailleur ayant subi une lésion**

Ce formulaire comporte des questions à intégrer au dossier du danseur de manière à permettre à l'employeur de conserver des données sur le contexte dans lequel est survenue la lésion.

### **Théâtre :**

*Mandat : Analyse de contenu de deux entrevues réalisées avec des directeurs de théâtre et de production permettant de mieux comprendre la vision des employeurs du milieu à l'égard de la SST ainsi que les effets de cette dernière sur les comportements et les pratiques de prévention.*

L'étude réalisée a permis de faire ressortir plusieurs aspects intéressants du contexte de production et de mieux comprendre comment s'organise la prise en charge de la SST dans ce secteur. De façon générale, trois grandes idées ont pu être dégagées du contenu et sont développées en différents points dans le rapport de recherche :

- Une représentation de la SST très axée sur les « aspects techniques ».
- Une conception de la responsabilité qui tend beaucoup plus vers une logique d'individualité.
- La perception d'une responsabilité partagée pour les risques encourus.

### **1.3. La reconnaissance non monétaire**

Sarah DONTIGNY

*sous la direction*

Alain VINET (ARUC)

Yvan PARÉ (Fédération des caisses Desjardins)

Qu'est-ce que la reconnaissance non monétaire ? Comment s'y prendre pour faire démarrer un projet de reconnaissance au sein d'une organisation ? Quel est la valeur ajoutée d'un programme de reconnaissance pour une organisation ? Tels sont les questionnements que tente de résoudre la présente intervention professionnelle réalisée à la Fédération des caisses Desjardins, à l'hiver 2005.

Plus précisément, cette enquête de recherche a pour objectifs d'évaluer les pratiques de reconnaissance en place chez Desjardins (poser un diagnostic de la situation) ainsi que les besoins en intervention. Enfin, elle vise à développer des outils appropriés pour l'instauration de reconnaissance non monétaire en milieu de travail.

### **1.4. L'implantation d'un programme de reconnaissance non monétaire à l'urgence du CHUL**

Marie-Christine SYNNETT

*sous la direction*

Alain VIENT (ARUC)

Dans le cadre d'une intervention professionnelle portant sur l'implantation d'un programme de reconnaissance non monétaire au sein de l'urgence du CHUL, il a été possible de faire divers constats qui nous ont permis de proposer des moyens de développer ou encore d'améliorer des pratiques de reconnaissance non monétaire à l'intérieur de l'environnement de travail.

Ces constats ont été révélés par l'entremise d'un processus d'entrevues réalisées parmi un échantillon sélectionné à partir de tous les employés(es) de l'urgence du CHUL.

À cet égard, ce qui ressort davantage de ces entrevues est la présence de pratiques de reconnaissance non monétaire, mais qui sont plus ou moins adaptées à l'environnement de travail et à la réalité des employés œuvrant dans un département de soins critiques.

## AXE 2 : INNOVATIONS DANS L'ORGANISATION ET LES RELATIONS DU TRAVAIL

### 2.1. Tableau de bord de gestion : Indicateurs de performance en gestion hospitalière

Guillaume DUMAS  
*sous la direction de*  
Alain VINET (ARUC)  
Jean-Marie MALLET (HGJ-SMBD)

Performance organisationnelle, rationalisation des ressources, équilibre budgétaire, service de qualité, voilà des préoccupations des dirigeants du réseau de la santé en ce début de millénaire. Mais comment réussir dans un tel contexte social et économique?

Depuis plusieurs années, les dirigeants des établissements de santé, en particulier ceux des centres hospitaliers, font face à des situations de plus en plus alarmantes principalement dues à des compressions budgétaires très importantes. La recherche de la performance est ainsi devenue un impératif majeur dans la gestion des établissements de santé. Pour répondre aux attentes et besoins de tous les clients, les dirigeants doivent donc développer de nouveaux outils de gestion et d'aide à la décision pour bien piloter leur organisation.

À cet égard, l'Hôpital général juif – Sir Mortimer B. Davis a bien entrepris le virage et la direction des ressources humaines (DRH) a confié à Guillaume Dumas le mandat d'élaborer un prototype de tableau de bord de gestion (TBG) afin d'évaluer la performance de l'établissement.

Ce TBG doit comprendre différents indicateurs de performance, lesquels correspondent aux préoccupations de gestion de la DRH. Après avoir identifié ces préoccupations, l'auteur de la présente étude, de concert avec le directeur des ressources humaines, a retenu les indicateurs disponibles et pertinents afin de disposer d'une information adéquate, fidèle et adaptée. Ceci permettra d'avoir une vue plus globale et plus précise de la performance de la direction des ressources humaines. Il sera dès lors possible de comparer les résultats obtenus à ces indicateurs au fil des années, et également positionner l'Hôpital général juif – Sir Mortimer B. Davis par rapport aux résultats obtenus par les autres établissements de santé.

Cette étude se termine par l'utilisation d'un tableau de suivi décisionnel où des recommandations sont proposées. Puis, l'intervention réalisée en ce milieu de travail est analysée afin de faire ressortir les forces et les limites liées à l'utilisation d'un tableau de bord de gestion.

## **2.2. La gestion de la relève dans l'administration publique québécoise**

Naomi ICART  
*sous la direction de*  
Michel AUDET (ARUC)

Le vieillissement de la population active et la modernisation de l'État québécois entraînent des effets sur la gestion des organisations publiques, particulièrement au niveau de la gestion des ressources humaines et de ses pratiques. Cette étude s'intéresse à une des pratiques de gestion des ressources humaines, la gestion de la relève au sein des ministères et organismes du Gouvernement québécois. Plus précisément, elle s'attarde aux processus et contenu des programmes de gestion de la relève en vigueur, en analysant aussi le contexte des organisations possédant un tel programme. Il s'agit d'une étude qualitative réalisée auprès de dix organisations publiques possédant des programmes de gestion de la relève. Les résultats démontrent des points de convergence entre les organisations étudiées au niveau des processus et contenu des programmes, ce qui permet de classer les programmes en quatre catégories. Cette classification a fait ressortir des éléments de contexte propres à chaque catégorie ou communs à toutes les organisations.

## **2.3. La gestion de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre au sein de la Fonction publique québécoise**

Geneviève VALLÉE  
*sous la direction de*  
François-Bernard MALO (ARUC)  
Nathalie CONNOLLY (SCT)

L'attraction et la rétention des employés apparaît être une préoccupation grandissante pour les organisations actuellement. En effet, diverses conjonctures environnementales contribuent à exacerber, avec raison sans doute, les préoccupations des dirigeants relativement à cet enjeu. D'une part, les prévisions démographiques semblent indiquer un déficit démographique dans les prochaines années. D'autre part, la mondialisation accroît la concurrence entre les organisations, en plus d'élargir le bassin de concurrents à l'échelle internationale. Ainsi, l'avenir du marché du travail est préoccupant en ce qui concerne la disponibilité de la main-d'œuvre. À cet égard, il sera d'autant plus important pour les organisations d'être en mesure d'attirer les candidats en quantité et en qualité suffisantes, et d'être en mesure de les conserver en emploi.

La Fonction publique québécoise n'échappe pas à cette préoccupation. En effet, le présent rapport résulte d'une intervention professionnelle en milieu de travail réalisée, à l'automne 2005, au Secrétariat du Conseil du trésor. L'objectif du mandat octroyé était d'obtenir un outil afin de mieux préparer les gestionnaires à faire face à cet enjeu dans les prochaines années. Un manuel visant à expliquer aux gestionnaires ce qu'est une problématique d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre, comment on peut la mesurer, comment on peut l'expliquer et, enfin, comment on peut la résoudre, a donc été élaboré.

L'ouvrage qui suit présente la genèse de ce manuel de gestion. En premier lieu, le portrait de l'organisation d'accueil, c'est-à-dire le Secrétariat du Conseil du trésor est présenté. En second lieu, le problème ayant donné lieu aux préoccupations concernant l'attraction et la rétention est exposé, en plus du mandat précis d'intervention. En troisième lieu, une analyse critique de la littérature sur le sujet est présentée, suivie du modèle retenu faisant l'objet du manuel élaboré. Enfin, il est question de la nature des démarches réalisées pour implanter les recommandations.

Le résultat de cette intervention professionnelle en milieu de travail constitue une première étape dans la réflexion concernant la gestion de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre au sein de la fonction publique québécoise. En effet, ce rapport propose une définition du phénomène afin d'établir les assises de cet enjeu important. Ensuite, les différentes influences de l'attraction et de la rétention sont soulignées à l'aide du cadre conceptuel qui se veut global et opérationnel. De plus, des solutions sont présentées, car diverses situations problématiques peuvent émerger d'une faible capacité d'attraction et/ou de rétention organisationnelle. Enfin, un outil d'aide à la décision a été élaboré afin de faciliter les réflexions concernant les stratégies à mettre en place, afin de s'assurer de leur cohérence et de leur efficacité.

#### **2.4. Trajectoire d'évolution du partenariat : Le cas de la papeterie Alma d'Abitibi-Consolidated Inc.**

Annie ROUSSEAU  
*sous la direction de*  
Paul-André LAPOINTE (ARUC)

Plusieurs expériences de partenariat patronal-syndical sont nées au début des années 1990. Ce rapport cherche à savoir et à comprendre ce qui est advenu de ces expériences. Il est produit à la suite d'un mémoire de maîtrise en relations industrielles pour l'obtention du grade de maître ès art, (M.A.). Ce mémoire vise à évaluer la trajectoire d'évolution d'une de ces expériences partenariat ainsi que la manière dont il s'est transformé depuis sa mise en place. L'objectif de la recherche est de déterminer le chemin emprunté par le partenariat puis d'évaluer le degré de démocratie industrielle et plus particulièrement sa dimension institutionnelle (partenariat). Il s'agit d'une étude qualitative réalisée à la papeterie Alma d'Abitibi-Consolidated Inc. Les résultats de recherche démontrent que les tensions syndicales causées par le rapprochement de la direction et le syndicat ont engendré un réajustement et un second souffle du partenariat. Ce dernier est accompagné d'une participation plus ou moins démocratique. De nouvelles tensions externes ainsi que la persistance de certaines tensions internes sont susceptibles de perturber la poursuite du partenariat.

## **2.5. La recherche partenariale, une autre façon pour les chercheurs d'assumer leur responsabilité sociale**

Paul-André LAPOINTE (ARUC)

Par la pertinence sociale de ses objets et résultats, l'adhésion à des objectifs d'amélioration des performances économiques et sociales, la participation des personnes concernées à toutes les phases de sa réalisation et sa conception des acteurs sociaux, la recherche-action réunit toutes les caractéristiques d'une recherche socialement responsable. Elle comporte néanmoins certaines faiblesses qui sont l'objet de vives critiques : instrumentalisation au profit d'un acteur spécifique, concentration sur la résolution de micro problèmes ou dérive vers la dénonciation sans perspectives d'amélioration des conditions de vie et de travail des populations concernées. En tirant profit de l'expérience d'un programme de recherche associant les principaux chercheurs et acteurs du travail et de l'emploi au Québec, cette contribution présente une nouvelle forme de recherche action, soit la recherche partenariale, susceptible de dépasser les faiblesses des formes, conventionnelle et communautaire, de la recherche-action.

Ce texte a été présenté au colloque du Lentic « Intervenir dans le monde du travail : la responsabilité sociale d'un centre de recherche en sciences humaines » qui s'est tenu à l'Université de Liège, le 30 novembre 2006. Il est à paraître dans un ouvrage collectif chez Vuibert au printemps 2008.

## **2.6. Participation à l'innovation sociale de deux générations d'enseignants au collégial**

Sarah TREMBLAY-CORRIVEAU

*sous la direction*

Jean-Noël GRENIER

Dans la foulée du Renouveau pédagogique au collégial amorcé en 1993, plus de pouvoir a été accordé aux collèges d'enseignement général et professionnel (cégeps). Cet accroissement de l'autonomie locale a engendré une hausse de l'implication des enseignants des collèges, dans l'instigation de l'innovation sociale dans les cégeps notamment. Or, il semble que les enseignants qui appartiennent aux générations X et des baby-boomers n'enregistrent pas le même niveau de participation à l'innovation sociale instaurée au collégial et ne sont pas mobilisés par les mêmes initiatives de changement. Ces constats sont tirés d'une étude qualitative réalisée dans un collège de la province de Québec. Ils ont d'ailleurs été prédits par Mannheim (1990)<sup>4</sup>, un des auteurs qui a inspiré le cadre de référence encadrant cette investigation. À la lumière des résultats et du cadre théorique, il appert que cette situation s'explique par le fait que l'appartenance générationnelle, associée à un niveau de participation et à des types et des visées de l'innovation sociale, est en fait associée principalement à un parcours de vie qui lui, est fortement influencé par le contexte socio-économique d'une époque donnée.

---

<sup>4</sup> MANNHEIM, K., 1990, « *Le problème des générations* », Paris, Nathan, 122 pages.

Dans le présent rapport de recherche, nous présentons brièvement chacune des parties constitutives de notre mémoire. Il est à noter que les sections faisant état des résultats et de l'analyse de ceux-ci constituent l'essentiel de ce document. Toutefois, afin de mettre le lecteur en contexte, nous élaborons brièvement, dans la partie portant sur les éléments de problématique et le cadre d'analyse, sur les innovations sociales au collégial et de la participation des acteurs locaux à ces dernières. Ensuite, nous traitons du concept de génération et de l'analyse générationnelle. Un bref portrait de deux générations d'enseignants au collégial (la génération des baby-boomers et la génération X) est présenté. Nous verrons que ces deux cohortes d'enseignants ont été marquées par des tranches d'histoire socio-économique différentes qui ont pu influencer leur « être au monde » et que leurs parcours au collégial sont distincts. Cette première partie présente enfin les questions de recherche, le cadre de référence ainsi que les hypothèses de recherche. La seconde partie du rapport fait état de la démarche méthodologique. Bien que brève, cette section éclaire le lecteur sur les rouages méthodologique de notre démarche. La troisième partie présente les résultats de la recherche. Enfin, en quatrième partie, les résultats sont analysés et discutés.



## AXE 3 : GESTION DES SAVOIRS ET DE LA FORMATION

### 3.1. Initiative individuelle de formation: Dispositifs de formation et mesures de soutien dans divers pays

Patric DUGAS  
sous la direction de  
Colette BERNIER (ARUC)  
André BERTOLDI (FNFMO)

La présente étude vise à recenser et à comprendre les mesures de soutien et les dispositifs individuels de formation mis en œuvre dans divers systèmes nationaux de formation professionnelle continue. Elle a aussi comme objectif de fournir des outils aux partenaires du marché du travail pour une éventuelle bonification de la *Loi* favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre.

Dans une première partie, cette étude inventorie, parmi dix-neuf systèmes nationaux de formation professionnelle, les dispositifs qui font place, accueillent et soutiennent les démarches individuelles de qualification initiées par le salarié lui-même. Différentes combinaisons de dispositifs qui facilitent le déploiement d'actions de formation à l'initiative du salarié sont ainsi identifiées. Comme premier cas de figure, certains systèmes nationaux établissent des ponts entre les *dispositifs d'orientation* et différents *dispositifs de formation* (congé de formation, contrat de formation, capital d'unités cumulables et chèques de formation). Comme second cas de figure, d'autres systèmes nationaux optent plutôt pour une combinaison *congé* ou *contrat de formation* avec un système de *rotation des emplois*. La première combinaison offre au salarié un parcours de formation ininterrompu : on identifie d'abord les besoins de formation du salarié pour ensuite lui offrir la possibilité de bénéficier de formations pour satisfaire ses besoins. Pour ce qui est de la seconde, elle présente une double démarche de qualification : celle du salarié qui bénéficie d'une absence pour formation et celle du demandeur d'emploi qui remplace temporairement le salarié en formation.

La deuxième partie analyse plus en détails le fonctionnement des systèmes français et danois de formation professionnelle continue qui contrastent autant dans leurs fondements que dans la configuration de tels dispositifs. Essentiellement, le système français repose sur une *politique de main-d'œuvre* misant sur une plus grande participation du salarié à l'effort de formation; tandis que le système danois présente une politique d'emploi visant à sécuriser la transition entre le licenciement du salarié et la réinsertion de celui-ci sur le marché du travail. Au sein de chacun de ces systèmes, tous les dispositifs mis en œuvre reflètent la politique de main-d'œuvre mise de l'avant. Une autre différence notable tient à l'*encadrement légal* des dispositifs. En France, le système encadre légalement les droits et devoirs de l'employeur et du salarié en matière de formation continue et vise à stimuler la demande de formation. Au Danemark, au contraire, le système repose sur le contrat social

que constitue la *Flexisécurité* et vise à promouvoir une offre de formation souple et étendue à tout salarié et à tout demandeur d'emploi. Aucun cadre réglementaire rigide ne vient régir le fonctionnement de ce système.

Enfin, les causes fondamentales des échecs et des succès des dispositifs français et danois sont identifiées. Le type de compromis entre représentants des entreprises et des salariés, fortement encadré par des dispositifs légaux, semblerait être une des causes de l'inefficacité de certains dispositifs français. Au contraire, au Danemark, la concertation entre les partenaires sociaux a permis la structuration d'un système de formation professionnelle continue souple, démocratique et accessible.

### **3.2. Âges et savoirs : Vers un transfert intergénérationnel des savoirs**

Sébastien RIFFAUD  
*sous la direction de*  
Colette BERNIER (ARUC)  
Laurier CARON (CSQ)

Le phénomène du vieillissement de la main-d'œuvre exerce une pression sur les organisations pour que celles-ci réalisent la transmission des savoirs stratégiques vers la relève. Or, peu de mesures organisationnelles ou d'actions publiques sont mises en branle afin de maintenir en emploi le personnel vieillissant et de favoriser le transfert de leurs connaissances. Ce bilan d'étude débute en empruntant une approche démographique, pour évaluer le déséquilibre des âges sur le marché du travail. Ensuite, dans un second chapitre, en regard de l'appréhension du départ massif à la retraite des baby-boomers et de la nécessité de transmettre leurs savoirs, l'essai propose une analyse sociologique des rapports entre générations. Dans un troisième chapitre, s'inspirant de l'approche socio-cognitive et du courant du *knowledge management*, cette revue des études se penche sur le processus même du transfert des savoirs pour démystifier les différentes étapes nécessaires à sa réalisation. Enfin, dans un dernier chapitre, le texte brosse un portrait de la situation des politiques publiques et organisationnelles ayant une influence sur la transmission intergénérationnelle des savoirs et sur la capacité de rétention des travailleurs vieillissants dans les organisations. Pour conclure, l'analyse amène à se demander si la transmission des savoirs passe par le maintien en emploi de la main-d'œuvre âgée ou s'il n'existe pas d'autres avenues possibles.

### **3.3. Petite histoire des relations Canada-Québec autour des politiques sur la formation de la main-d'œuvre**

Michel BÉRUBÉ (MESS)

En 1997, le Québec applaudissait la conclusion d'une entente fédérale-provinciale qui le reconnaissait comme seul responsable des politiques d'adaptation de la main-d'œuvre et de la formation professionnelle sur son territoire, après 30 ans de revendications. Mais, il était

alors à la fois question de cela et d'autres préoccupations, dont la pression exercée sur l'aide sociale par le resserrement des critères d'admissibilité à l'assurance-emploi.

Près de dix ans plus tard, il y en a qui se demande s'il s'agissait vraiment d'une entente sur la formation de la main-d'œuvre et non d'une opération de désengagement de la part des deux ordres de gouvernement. C'est du moins la question qui a été soulevée par le président de la FTQ, M. Henri Massé, le 30 septembre dernier. Partisan de l'entente, il disait regretter le rapatriement obtenu par le Québec en formation de la main-d'œuvre, parce qu'il y a beaucoup moins d'argent maintenant.

Les gouvernements reconnaissent pourtant l'importance de promouvoir le développement des qualifications et des compétences de la main-d'œuvre, un des quatre piliers de la stratégie de l'emploi de l'OCDE qui a été révisée en 2006. Tous sont sensibles à la nécessité de se donner des moyens pour répondre aux défis que posent la mondialisation, les changements démographiques ou technologiques, voire l'émergence d'une société du savoir. Le gouvernement fédéral ne cache pas ses préoccupations sur ces questions.

Pour comprendre où s'en vont les politiques publiques à ce chapitre, il est nécessaire de démêler la multitude d'événements qui ont rendu ce dossier plus difficile à comprendre que jamais. Un retour en arrière sur près de cent ans d'histoire permet de voir l'évolution des relations fédérales-provinciales qui l'ont affecté, de même que celle des orientations politiques qui l'ont marqué. Le document propose même un classement en trois grandes périodes (1910-1950, 1950-1990, depuis 1990).

On aura beau dire que la constitution canadienne est figée dans le temps, l'histoire permet de voir que les rôles ont changé progressivement. Le leadership a également changé de mains. En même temps, les défis à affronter pour l'avenir sont d'une ampleur sans précédent. Les politiques doivent de nouveau être repensées et il n'est plus possible d'ignorer les interactions qui se produisent entre elles, dans leur ensemble, qu'il soit question d'éducation, de fiscalité, de richesse ou de pauvreté, de protection sociale, d'innovations technologiques ou sociales, peu importe l'ordre de gouvernement dont elles relèvent. Il y a donc là, pour le fédéralisme canadien lui-même, un défi sans doute plus grand encore, pour l'avenir, que celui que l'on a tenté de relever depuis cent ans.

### **3.4. Perspectives mondiales sur les politiques d'insertion en emploi des immigrants et création du modèle « Gestion de la diversité dans les PME »**

Ana Dalia HUESCA DEHESA  
*sous la direction de*  
Lise CHRETIEN (Université Laval)  
James D. THWAITES (ARUC)  
Johanne CÔTÉ-GALARNEAU (SCRI)

Cette étude vise à présenter le projet d'intervention professionnelle en milieu de travail (IPMT) qui a été réalisé entre janvier et août 2006 au sein du Service-conseil en relations interculturelles (SCRI) du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles

(MICC). Puisque le SCRI a comme mission d'appuyer les employeurs dans l'embauche et le maintien en emploi des Québécois issus des communautés culturelles, les objectifs de cette intervention sont de :

1. Dresser un portrait des politiques publiques qui favorisent l'insertion des immigrants au marché du travail. Cet objectif permet de mieux visualiser les efforts faits par chaque société sur le plan de ses politiques, qui représentent une base pour implanter la gestion de la diversité (GD) à l'intérieur des entreprises.

Le portrait englobe les programmes mis en place par le Canada (et particulièrement le Québec), la Finlande (influencée par les politiques d'immigration de l'Union européenne) et l'Australie.

2. Proposer un modèle en GD pour les PME québécoises, fondamentalement à partir des modèles existants, des pratiques de gestion des ressources humaines dans les PME et de l'influence culturelle dans la gestion québécoise.

Cet objectif répond au besoin de comprendre les différences culturelles inhérentes à la main-d'œuvre diversifiée du Québec. Dans cette perspective, le Québec est ouvert à la réception des immigrants puisqu'il est affecté par le vieillissement de sa population, ce qui provoque, entre autres, la pénurie de main-d'œuvre.

À la lumière de cette réalité, le mandat du SCRI a été de produire un modèle qui permet à l'employeur de développer une vision globale de la GD, afin d'établir (éventuellement) des stratégies ou des actions précises à suivre.

Grâce à la rencontre d'employeurs de diverses PME, de consultants, de chercheurs, de membres de l'équipe du SCRI et aussi grâce à la consultation de documentation sur plusieurs sujets liés à ce domaine, le modèle a été bâti. Cependant, loin d'être une recette standardisée, il possède une structure fonctionnelle et adaptable aux entreprises, comme le lecteur pourra le constater en lisant les chapitres du rapport d'IPMT qui ont contribué à sa conception (Huesca, 2006) :

- « La gestion québécoise – aspects culturels - » ;
- « Pénurie de main-d'œuvre dans les PME au Canada » ;
- « Le modèle en gestion de la diversité »
- « Création du modèle ».

Cette recherche a permis d'approfondir plusieurs sujets interreliés qui couvrent globalement l'importance des programmes proposés par les gouvernements du Canada, du Québec, de la Finlande et de l'Australie en ce qui concerne l'intégration des immigrants au marché du travail.

Finalement, le modèle en gestion de la diversité pour les PME et ses facteurs clés offrent des pistes de réflexion aux employeurs. Ils constituent une invitation à continuer à faire de la recherche dans ce domaine, mais l'intention a surtout été d'aider les employeurs à élargir leurs horizons et à leur donner le goût de produire leurs propres outils en gestion de la diversité.

### **3.5. Un dispositif de mentorat et la construction d'une communauté d'apprentissage : Expériences provenant de sept commissions scolaires québécoises**

Patricia BÉRUBÉ  
*sous la direction de*  
Lyse LANGLOIS (ARUC)

Cette recherche s'inscrit dans un contexte de changement démographique. Intéressée à indiquer de nouvelles possibilités à la problématique de la gestion de la relève, nous avons voulu, par l'intermédiaire des ressources humaines, examiner des pratiques qui influencent l'organisation dans son ensemble. Nous avons tourné notre regard vers les pratiques de mentorat et d'organisation apprenante. Étant donné le peu d'études qui s'intéressent au mentorat en tant que dispositif, nous avons cru intéressant d'approfondir nos recherches en utilisant le mentorat comme un mécanisme permettant d'atteindre les objectifs fixés.

Nous avons réalisé notre recherche dans le milieu des commissions scolaires du Québec. Sept d'entre elles ont voulu partager leur expérience en lien avec l'implantation d'un programme de mentorat. Nous avons préalablement établi un modèle où les paramètres de l'organisation apprenante ont été fixés. Grâce à l'analyse de contenu et l'analyse avec le programme ALCESTE, nous avons pu identifier comment un dispositif de mentorat permettait d'atteindre des objectifs d'organisation apprenante.

De façon générale, notre recherche nous a permis de faire ressortir dans le discours des responsables du programme de mentorat les différentes visions et les préoccupations reliées à leur fonction. Il ressort que les responsables attachent plus d'importance soit aux répercussions du programme sur les individus, les groupes ou sur l'ensemble de l'organisation, soit au design du programme, à l'encadrement qu'il nécessite ou aux bienfaits du programme selon les années d'implantation.

Les individus impliqués dans une relation mentorale ont également affirmé avoir perçu des bienfaits suite à leur interaction entre mentors et mentorés. Les participants ont souligné de nombreux facteurs qui leur procuraient une plus grande sécurité dans leur nouveau poste. Ils ont également souligné les retombées pour l'organisation telles que la diffusion de la culture et de la mémoire organisationnelle.

Nous avons vérifié la présence du facteur multi-niveau des commissions scolaires, de leur apprentissage en équipe multiculturelle, de la remise en question et du réapprentissage et de l'évolution de leur savoir au fil du temps et cela grâce aux regards des responsables du programme et aux thématiques des participants.

Nous suggérons que le programme de mentorat soit coordonné par la direction des ressources humaines en collaboration avec les hauts dirigeants ou autres responsables internes à l'organisation. Ceci aurait pour effet de bien suivre les nouveaux arrivés et d'enrichir ceux et celles qui désirent changer de poste. Le suivi et l'évaluation du programme devraient être assurés par un comité paritaire et permettre d'apporter des modifications au programme de mentorat afin de suivre l'évolution des cohortes.

En conclusion, notre recherche nous a permis une première exploration en termes de mentorat et d'organisation apprenante. Ces deux notions contemporaines peuvent, lorsque mises en place consciencieusement, unir leurs forces et permettre une application plus complète et efficace des méthodes de gestion tout en favorisant l'intégration et le bien-être des ressources humaines.

### 3.6. Du transfert au partage d'expertises au sein du personnel-conseil de la CSQ

Christian MILETTE  
*sous la direction de*  
Jean-Noël GRENIER (ARUC)  
Jacques TONDREAU (CSQ)

Pour les organisations syndicales, où le transfert de l'expertise joue un rôle prédominant dans le processus d'intégration à la culture institutionnelle, la question entourant la gestion et le transfert du patrimoine organisationnel se pose avec plus d'insistance que se profile à l'horizon un renouvellement massif de la main-d'œuvre professionnelle. À cet effet, le mandat décrit dans ce document provient de deux situations significatives qui se produisent présentement au sein du personnel-conseil de la CSQ. D'un côté, près de 45 % des conseillères et des conseillers syndicaux sont âgés de plus de 45 ans, de l'autre, près de la moitié du personnel-conseil possède moins de cinq années d'ancienneté (SCC, 2005) et provient aux deux tiers de l'extérieur du monde syndical. Ce faisant, il semblait, selon le Syndicat des conseillères et des conseillers (SCC) et la Centrale des syndicats du Québec (CSQ), que la problématique de départ en était une de transfert de l'expertise. Toutefois, s'inscrivant dans l'axe III : gestion des savoirs et de la formation de l'ARUC-Innovations, travail et emploi de l'Université Laval, l'intervention professionnelle opérée à la CSQ a permis de relever, en bout d'analyse, que pour pallier la problématique initiale, le transfert de l'expertise, seul, ne suffit pas.

À la suite de la constitution du modèle d'analyse, de la construction de l'outil d'intervention et de la récolte et de l'analyse des données, il a semblé possible d'émettre un constat : les moyens en place dans l'organisation accueillante, bien qu'insuffisants, ne sont pas inutiles ; ils apparaissent plutôt incomplets relativement aux besoins des nouvelles et des nouveaux, mais aussi envers les exigences des conseillères et des conseillers plus expérimentés. C'est pour cette raison que, devant la singularité de la problématique et considérant que les approches de transfert d'expertises recensées ne sont pas complètement adaptées aux besoins circonscrits, il convenait d'opérer un certain virage conceptuel : plutôt que de valoriser le **transfert** des savoirs et des savoir-faire des conseillers expérimentés vers ceux qui le sont moins, il devait s'agir de mettre l'accent sur le **partage** des expertises,

plus représentatif des besoins d'échanges propres aux individus réunis dans un milieu social.

Par conséquent, les recommandations émises en bout de parcours soulignent que toute action entreprise ayant pour motif la valorisation des expertises doit poursuivre minimalement les quatre objectifs suivants : 1) impulser une culture institutionnelle propice au partage d'expertises ; 2) aménager une période d'accueil adaptée aux besoins de la nouvelle conseillère ou du nouveau conseiller ; 3) s'assurer que le conseiller quittant ne parte pas sans avoir laissé des traces ; 4) permettre du temps pour davantage de pratiques de partage entre conseillers, eu égard à l'ancienneté, mais particulièrement chez les moins expérimentés.

Ceci étant, pour remédier à la problématique de départ, nous croyons nécessaire d'éviter les pratiques classiques et d'y aller d'audace ; le conformisme de bon aloi n'est pas compatible avec le partage d'expertises et, dans cette circonstance, mieux vaut innover que simplement « gérer » les savoirs essentiels.

### **3.7. Le transfert d'expertise : Étude exploratoire des pratiques d'Électricité De France**

Nathalie LENEVEU  
*sous la direction*  
Roch LAFLAMME (ARUC)  
René MAILHES (EDF)

Cette étude couvre les domaines de la gestion des connaissances, de la gestion des compétences et plus particulièrement le transfert des savoirs<sup>5</sup>. Beaucoup de notions liées à ces différents concepts seront abordées. Nous aborderons les définitions de la compétence, de la gestion des connaissances et ses outils ou encore la notion d'organisation apprenante.

Plus particulièrement, dans le cadre du transfert, nous étudierons la problématique que représente le transfert du savoir tacite qui en raison de sa nature implicite requiert une attention particulière puisque, selon certains auteurs tels que Nonaka et Takeuchi (1997)<sup>6</sup>, les savoirs tacites représentent environ 80% des connaissances détenues au sein des organisations. Or, ces connaissances sont détenues bien souvent par leur seul initiateur et elles sont tellement intégrées que les détenteurs eux-mêmes ne le savent pas. Nous ajouterons, que la transmission de ce type de savoir est compliquée, puisqu'il nécessite à nos yeux des outils différents de ceux utilisés dans le cas des connaissances explicites. On parle d'outils tels que l'accompagnement, les communautés de pratiques qui favorisent les

---

<sup>5</sup> Le terme de transfert des savoirs est ici utilisé puisqu'ici on parle d'une relation expert/novice et non pas d'une relation junior/senior.

<sup>6</sup> NONAKA Ikujiro, TAKEUCHI Hirotaka et INGHAM Marc. 1997. *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*. DeBoeck Université. Paris. 303 p.

rencontres entre experts et novices. Nous démontrerons, concernant l'accompagnement, que des pratiques telles que le tutorat et le compagnonnage sont particulièrement adaptées à la population des techniciens.

Toutes ces notions seront abordées à partir du cas de la division de la production nucléaire (DPN) d'électricité de France (EDF) qui, de par les départs qualifiés de « massifs » d'ici 2015 et la nature de ses activités techniques à haut risque, n'a pas eu le choix de s'intéresser à la question de la compétence de ses agents depuis 1995.

L'étude a pour but d'analyser la démarche de la DPN et de la mettre en relation avec ce que préconisent les chercheurs en matière de transfert des apprentissages, tout en élargissant la recherche à la gestion des connaissances.

Tout cela pour démontrer que suite à la confrontation du cas de la DPN avec ce que préconisent les auteurs dans la littérature ou encore par rapport aux entreprises contactées dans le cadre du benchmarking réalisé lors de notre intervention professionnelle en milieu de travail (IPMT), la démarche « compétences »<sup>7</sup> mise en place à la DPN dans le cadre de son projet « Adaptation et renouvellement des compétences » dans les Centres Nucléaires de Production d'Électricité (CNPE) évolue dans un sens positif.

Le cas de la DPN est en effet très intéressant puisqu'alors que les chercheurs, les universitaires et les gouvernements tentent de convaincre les entreprises de s'intéresser à la question, peu d'entre elles le font, et parmi celles qui le font, peu ont mis en œuvre un processus pour ce faire. Beaucoup d'entreprises en sont en effet au stade d'une réflexion ou, pour les plus avancées, à une planification de la main-d'œuvre, mais peu d'entreprises sont passées à une phase de planification et d'implantation. Or, la DPN est en cours d'implémentation de son processus de transfert d'expertise sur l'ensemble de ses sites de production, même s'elle avance progressivement.

De plus, non seulement le processus a pour objectif d'assurer une certaine pérennité, mais également de permettre l'innovation en faisant évoluer la culture et les pratiques de l'entreprise. Pour cela, plus qu'un défi, le contexte de « départ massif » en inactivité est vu comme une opportunité. La DPN veut sortir grandie de cette période de renouvellement de son capital humain et souhaite réaliser un « saut de performance ».

Cependant, bien que la démarche de la DPN semble être en bonne voie, puisque les bonnes questions ont été posées, comme toute démarche, elle est susceptible d'être améliorée et éprouvée. Ainsi, des recommandations ont été élaborées pour la suite du projet. Ces recommandations, étant en lien avec la modification nécessaire de certains paradigmes, notamment culturel, que nécessite la gestion des connaissances. Encore, à ce sujet, la DPN semble avoir la « chance » de ne pas rencontrer d'obstacles au transfert, puisque la connaissance n'y est pas synonyme de pouvoir. Ces recommandations sont d'autre part en lien avec l'implantation de ses pratiques sur l'ensemble des CNPE et sur les différents rôles

---

<sup>7</sup> Nous verrons que bien plus qu'une démarche compétence, il s'agit d'une démarche de gestion des connaissances.

des acteurs qui vont participer à cette mise en œuvre, notamment le management intermédiaire.

La DPN est en passe de devenir une organisation apprenante qui tient compte de l'évolution nécessaire de ses connaissances explicites et tacites, individuelles et collectives, si ses projets continuent à évoluer dans le sens que nous avons observé.

### **3.8. La main-d'œuvre immigrante au Québec et l'emploi – un bilan d'études**

Sheldon KEITH  
*sous la direction*  
Colette BERNIER

Face à la décroissance de la population active au Québec, l'immigration est considérée comme l'une des solutions pour ralentir cette tendance démographique. Par contre, depuis les années quatre-vingt, la main-d'œuvre immigrante vit une insertion en emploi de plus en plus ardue. L'intégration économique des immigrants suscite l'intérêt depuis quelques années et nous en sommes au stade où, afin de faire avancer le débat entourant l'immigration et l'emploi au Québec, un état de la question s'impose. En se servant de rapports gouvernementaux, de mémoires soumis dans le cadre de consultations publiques et d'études scientifiques, ce texte propose une esquisse d'études, de réflexions et de positions québécoises autour des notions qui lient l'immigration et l'emploi. En premier lieu, le présent bilan d'études fait une brève recension des programmes et des politiques d'immigration, puis il présente les caractéristiques socioéconomiques de l'effectif immigrant au Québec. En deuxième lieu, cette étude identifie quelques difficultés auxquelles font face les immigrants quant à leur intégration économique. Il est question entre autres du taux de chômage élevé qui touche plus particulièrement les immigrants récents, de la déqualification de leurs acquis et de l'écart de salaire entre les immigrants et la main-d'œuvre née au Canada. Par la suite, la présente étude se concentre sur certaines solutions et modalités à privilégier pour parvenir à une intégration économique réussie. Ce volet commence par le débat public entourant la sélection des immigrants. Le reste du document est ensuite consacré aux études portant sur l'encadrement de l'intégration en emploi de la main-d'œuvre immigrante, le rôle de l'immigrant et de la société d'accueil dans son parcours d'intégration économique et l'évaluation des initiatives entreprises dans le dessein de réaliser son encadrement. D'autres solutions avancées pour une meilleure intégration de la main-d'œuvre immigrante sont liées notamment à l'interculturalisme et aux devoirs qui en découlent ainsi qu'à la Charte des droits et libertés de la personne. Les notions d'équité, d'égalité et d'accommodement raisonnable de cette Charte sont également abordées. Finalement, la poursuite d'études sur le sujet est encouragée.



## AXE 4 : PROTECTIONS SOCIALES

### 4.1. Le champ d'application des normes du travail fédérales et les situations de travail non traditionnel

Jean BERNIER (ARUC)

Cette recherche s'intéresse à la question de savoir dans quelle mesure, la partie III du *Code canadien du travail*, qui n'a pas été modifiée depuis 1965, est apte à prendre en compte les situations de travail particulières qui caractérisent ces nouvelles formes d'emploi qu'on désigne habituellement sous le vocable d'emploi atypique ou de travail atypique. Elle examine aussi diverses stratégies susceptibles de donner accès à la protection que procure la loi sans égard au statut d'emploi.

Dans un premier temps, l'auteur fait le constat que certaines catégories de travailleurs se trouvent exclus de la protection apportée par la partie III du *Code* qui ne définit pas le terme « salarié », lequel doit alors être entendu selon son acception courante en droit commun. En ce sens, elle est le reflet d'une vision étroite et traditionnelle de la situation de dépendance dans la relation d'emploi ; elle ne permet pas de rejoindre tous les travailleurs qui se trouvent dans une situation de dépendance économique ; elle ne propose aucun moyen de résoudre la question des relations de travail ambiguës ou déguisées ; elle est silencieuse sur les relations de travail triangulaires.

De plus, malgré leur caractère universel, au moins dans leur intention initiale, ces normes du travail ont été conçues en prenant en compte la situation du salarié permanent à temps complet. Il en résulte que le niveau de protection qu'elles assurent n'est pas le même pour tous et pour toutes. Les déficiences ou ambiguïtés dans la formulation conduisent à la disparité de traitement en fonction du statut d'emploi ou à la privation de certains avantages. Les silences ou omissions également, notamment face aux situations de cumul d'emplois, en matière d'accès à des postes permanents ou à la formation en entreprise ou encore en matière de conditions faites aux salariés d'agences de location de personnel.

Face à ces insuffisances ou carences de la loi en matière d'accès à la protection, l'étude examine quelques voies de solutions possibles visant à favoriser l'inclusion des travailleurs atypiques. L'auteur étudie d'abord quatre grandes voies susceptibles d'en élargir le champ d'application : 1- le courant jurisprudentiel, qui revient au *statu quo*, 2- la notion de para-subordination, de portée limitée et utilisée dans certains pays d'Europe, 3- l'assimilation au statut de salarié, procédant au cas par cas, et 4- l'élargissement de la notion de salarié, mettant l'accent sur la dépendance économique, incluant l'entrepreneur dépendant et s'accompagnant à la fois d'une présomption simple du lien de salariat et de mesures de contrôle ou de révision en cas de changement dans le statut du salarié à l'initiative de l'employeur.

En vue d'éliminer la discrimination fondée sur le statut d'emploi, l'étude se penche sur des questions telles que l'égalité de traitement sans égard au statut d'emploi, les mesures de freinage du travail atypique, la réglementation des agences de location de personnel.

Enfin, est abordée la question de la protection sociale en dehors du cadre de l'entreprise, en particulier par l'examen de programmes mis sur pieds grâce au mécanisme de l'extension juridique des conventions collectives et aussi par un regard critique sur l'approche dite des droits de tirage sociaux.

#### **4.2. Approche novatrice pour sensibiliser les jeunes travailleurs et documenter leurs conditions de travail, d'emploi et de SST**

Sophie PAQUIN-COLLINS

*sous la direction de*

Jean BERNIER (ARUC)

Élise LEDOUX (IRSST)

Chaque année, majoritairement durant la période estivale, de nombreux jeunes font leur entrée sur le marché du travail. Malheureusement, plusieurs de ces jeunes se blesseront au travail. Les jeunes recrues de demain semblent en effet plus à risque de se blesser au travail que les travailleurs plus âgés. Cette problématique attire donc maintenant énormément l'attention des différents chercheurs en SST, dont ceux de l'IRSST, à se questionner par rapport à la situation des jeunes sur le marché du travail.

Le premier chantier de l'axe 4 de l'ARUC portant sur les protections sociales s'intéresse à cette problématique. En effet, l'ARUC se penche sur les différents problèmes que peuvent rencontrer les travailleurs atypiques. La recherche démontre d'ailleurs que plusieurs jeunes composent cette main-d'œuvre non-traditionnelle. Il importe de s'attarder au problème actuel des jeunes en emploi afin de mieux comprendre pour quelles raisons les jeunes se blessent davantage au travail que les travailleurs plus âgés, mais aussi, il importe de connaître comment rejoindre ces jeunes, les sensibiliser à la santé et la sécurité au travail et surtout, comment parvenir à améliorer la situation de ces jeunes en emploi, que ce soit en misant sur le pouvoir des institutions ou en trouvant des solutions moins traditionnelles.

Le réseau des Toiles des jeunes travailleurs (appartenant à l'organisme communautaire montréalais La Vingtaine (La 20taine) qui a changé récemment le nom pour Droit de Cité), semble avoir développé une approche non-traditionnelle auprès des jeunes. Leur intervention directe, misant sur la proximité et le contact « jeunes à jeunes » semble donner des résultats fort intéressants.

L'IRSST s'est donc penché sur l'approche développée par le réseau des Toiles des jeunes travailleurs et espère découvrir ce qui fonctionne dans cette approche afin d'aider à améliorer la prévention à l'égard des jeunes travailleurs en emploi.

Il a été possible de constater, suite à l'analyse effectuée dans le cadre de ce projet, que les conditions de travail des jeunes travailleurs interrogés sont généralement peu enviables. Ces derniers sont malheureusement peu respectés dans leurs droits, que ce soit au niveau des normes du travail ou de la SST. On peut aussi sentir que certains employeurs exploitent parfois cette main-d'œuvre jetable, mal informée et peu revendicatrice. Toutefois, certains

employeurs font de leur mieux et devraient être eux-mêmes mieux informés en matière de lois du travail.

#### **4.3. Disparités de traitement en fonction du statut d'emploi en milieu syndiqué**

Louis-Antoine CÔTÉ

*sous la direction*

Jean BERNIER (ARUC)

Lise BOISCLAIR (Ministère du travail)

De toutes les époques, la discrimination en emploi fut le lot de toute organisation. Qu'il s'agisse d'iniquités de traitement fondées sur le sexe, l'âge, le statut d'emploi ou tout autre motif prohibé de discrimination, les sources de cette problématique semblent intarissables. Mais, ces disparités sont-elles également présentes en milieu syndiqué, et si oui, dans quelle proportion?

Une analyse préalable de la littérature pertinente nous permet de constater en premier lieu que peu d'intérêt avait été porté aux milieux syndiqués lors d'études précédentes de cette problématique. Il faudrait donc contribuer à résorber cette lacune, puisqu'aucune disposition législative québécoise, qu'elle s'inscrive dans le Code du Travail ou la Loi sur les Normes du Travail, ne prohibe la négociation de conditions de travail différentes pour des travailleurs à statuts différents.

La présente recherche, réalisée en collaboration avec le Ministère du Travail dans le cadre d'une IPMT, permet, suite à l'analyse de 156 conventions collectives tirées de cinq secteurs d'activité distincts, d'y circonscrire bon nombre de catégories de disparités de traitement en fonction du statut d'emploi, phénomène également d'une amplitude non-négligeable. Effectivement, les proportions de disparités de traitement recensées ont varié, en fonction des catégories analysées, d'une absence de disparité à la présence d'iniquités au sein de 86,5% des conventions collectives sélectionnées.

Malgré l'importance de ce phénomène, mise en évidence dans le Rapport Bernier déposé en 2003 et confirmé dans la présente, rien n'a été entrepris par les divers paliers gouvernementaux pour encadrer ce phénomène. Que cette inaction découle d'un manque de courage politique ou d'une incompréhension de l'importance du phénomène, le résultat est le même : bon nombre de salariés sont indûment discriminés au quotidien. Cependant, une chose est certaine : enrayer ce fléau ne se fera pas sans coût, facture que nous devons sûrement absorber collectivement en raison d'un éventuel nivellement vers le haut pour résorber la situation.

#### **4.4. Rapport d'analyse sur les jeunes travailleurs des commerces de détail et de la restauration de l'île de Montréal en regard de leur travail, de leur santé et sécurité au travail et de leurs conditions de travail**

Catherine BANNON  
*sous la direction*  
Jean BERNIER (ARUC)  
Karine RONDEAU (Droit de Cité)

Cette étude s'insère dans un contexte où les jeunes travailleurs sont plus isolés que jamais et où leur représentativité syndicale approche la barre du zéro. La littérature avance fréquemment que les jeunes se désintéressent du mouvement syndical. Or, ces jeunes attendent-ils une nouvelle forme d'association afin de les représenter auprès des employeurs ? Si oui, quelles formes d'associations espèrent-ils et quels services devraient y être offerts ? Voilà plusieurs questions qui ont motivé cette étude

L'organisme *Droit de Cité* en est un qui cherche à comprendre et à améliorer les conditions de travail des jeunes travailleurs des commerces de détail et de la restauration de l'île de Montréal. Considérant une stagnation de la situation depuis plusieurs années, il devient primordial de connaître l'intérêt des jeunes à modifier cette réalité. Déjà motivé par une étude menée par l'IRSST en 2006, *Droit de Cité* vise au travers de la présente recherche à accroître la connaissance de sa clientèle. Cette cueillette d'informations obtenues au moyen d'entrevues permettrait d'améliorer les pratiques des intervenantes de *Droit de Cité*.

Au bout du compte, il semble que la réalité des jeunes travailleurs ne soit pas idéale. Peu formés ou informés pour faire face aux différents risques de leur emploi, ils se retrouvent à être le groupe de la population le plus accidenté au travail. On remarque aussi que ces travailleurs vivent régulièrement des situations d'iniquités en emploi.

Malgré tout, les travailleurs rencontrés au travers de l'étude nous énoncent une multitude de facteurs venant décourager leurs actions vers un changement. La crainte de représailles, la méconnaissance des lois ou la peur des conflits, tels sont les quelques freins qui bloquent les jeunes, non pas à revendiquer, mais simplement à parler de leur réalité.

Bref, les jeunes rencontrés se trouvent loin de la négociation collective. Majoritairement, ils tentent de s'en dissocier. Adeptes de la négociation individuelle, les jeunes n'ont pas élaboré de stratégies afin de pallier les iniquités du travail qu'ils décrivent.

Fort heureusement pour *Droit de Cité*, les jeunes s'intéressent à son action. Ils attendent d'un tel mouvement qu'il soit en mesure de les informer quant à leurs droits. Les jeunes cherchent finalement à pouvoir compter sur une organisation capable de les orienter et même les appuyer au besoin. Surtout, certains ne recherchent pas de mouvement revendicateur comme les syndicats puisqu'ils ne sont pas encore prêts à investir temps et argent.



