

## **Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité : chose promise, chose due !<sup>1</sup>**

Louise Lemire, Ph. D.  
École nationale d'administration publique  
Université du Québec

### **SOMMAIRE**

L'enjeu du capital humain est d'une importance primordiale. Rares sont les personnes qui doutent aujourd'hui que les compétences des employés deviendront l'avantage concurrentiel durable du 21<sup>ème</sup> siècle. Il n'est donc pas surprenant que la dernière décennie ait été marquée par un nouvel intérêt des chercheurs et praticiens pour le concept de contrat psychologique et pour l'un de ses éléments fondamentaux, le développement de l'employabilité des employés. On observe toutefois que les occasions de mise en valeur du capital humain varient selon les contextes, les pays, les organisations et les individus, et qu'il existe encore de fortes inégalités d'accès au développement des compétences. On observe également que les cadres législatifs du développement de l'employabilité sur lesquels se fonde souvent cette activité n'ont pas connu partout la même évolution, et même que certaines lois circonscrivent elles-mêmes le nombre d'organisations publiques et privées qui y sont assujetties. Néanmoins, le succès des initiatives en matière de développement de l'employabilité des employés s'appuie non seulement sur la capacité des gouvernements à mettre en œuvre des législations adaptées, mais aussi sur les stratégies de gestion des ressources humaines pour faire face aux réalités du marché du travail. Malgré des intentions organisationnelles explicites, il semble que la réelle prise en compte du capital humain se fasse encore attendre.

---

<sup>1</sup> L'auteure tient à remercier le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) et le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC) pour leur contribution financière à cette recherche.

## INTRODUCTION

Rares sont les personnes qui doutent encore que la gestion des ressources humaines se trouve maintenant au coeur du succès des organisations du 21<sup>ème</sup> siècle. L'avantage clé des organisations ne réside plus autant dans les avantages des produits, la protection des marchés, l'accès au financement et les économies d'échelles que dans les ressources humaines. Si la compétitivité organisationnelle passe désormais par les ressources humaines, les compétences de celles-ci deviennent cruciales (Henry et Mayle, 2002). L'employabilité, c'est-à-dire la capacité d'une personne à développer son domaine de compétences, à remplir une mission et à trouver un emploi dans son entreprise actuelle ou à l'extérieur malgré des changements et évolutions qui affectent l'environnement (Barjou, 1997) est, par voie de conséquence, aussi perçue comme un avantage concurrentiel, et ce, tant pour les individus que pour les organisations (BIT, 2003; Ok et Tergeist, 2003).

On observe toutefois que les occasions de mise en valeur des ressources humaines varient selon les contextes, les pays, les organisations et les individus, et qu'il existe encore de fortes inégalités d'accès au développement des compétences (OCDE, 2003; 1996). Parmi les exemples cités, les individus qui tirent le plus grand parti des offres de développement des compétences sont les jeunes et ceux dont le niveau de qualification est élevé; les organisations ont tendance à investir dans le développement des compétences des individus qui présentent un bon capital humain<sup>2</sup> et une possibilité de performance élevée; la formation est moins fréquente dans les petites et moyennes organisations que dans les grandes; les employés permanents reçoivent plus de formation qualifiante et transférable que les employés à statut précaire. De leur côté, les individus qui refusent de se former invoquent, entre autres, le manque de temps et le manque d'adaptation des organisations à leurs conditions d'adultes. Du côté des organisations, il semble que les intentions déclarées en ce qui a trait au développement de l'employabilité ne correspondent pas à la réalité et, par conséquent, que les promesses en matière de développement des compétences faites à l'ensemble des employés ne soient pas tenues (OCDE, 2003; 1996).

Pourtant, l'enjeu est d'une importance primordiale. Théoriquement, l'employé qualifié ne connaît plus de frontières, il est devenu transnational par la percée des technologies de l'information et des communications. Et il faut pouvoir l'attirer et le retenir ! (Gagné et Lefebvre, 1995)

---

<sup>2</sup> La locution *capital humain*, si on la compare à des termes traditionnels comme *gestion du personnel* et *gestion des ressources humaines*, met l'accent sur deux principes fondamentaux reliés à la gestion de la performance. Premièrement, les individus sont considérés comme des actifs dont la valeur peut être augmentée par des investissements. Lorsque la valeur des individus augmente, la capacité de performance de l'organisation augmente aussi et, par voie de conséquence, celle aussi de ses clients et autres partenaires. Deuxièmement, une approche organisationnelle centrée sur le capital humain est alignée sur la mission, la vision, les valeurs, les objectifs et les stratégies qui permettent à l'organisation de se donner une direction et de préciser ses attentes ainsi que celles de ses employés. La locution *capital humain* tire ses origines du domaine de l'économie, mais les deux mots qui la composent sont aussi importants l'un que l'autre : renforcer la valeur d'un employé constitue un objectif gagnant-gagnant à la fois pour l'employeur et l'employé (Walker, 2000 : 34, cité par Soni (2004) : 159).

À l'instar de Soni (2004), dans ce texte, les expressions *gestion des ressources humaines* et *gestion du capital humain* sont interchangeables.

## CLARIFICATION DU CONCEPT DE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

À la suite des importantes restructurations des entreprises privées de la fin des années 1980 et du début des années 1990, et plus tard, de celles des organisations publiques de la fin des années 1990, les chercheurs ont manifesté un nouvel engouement pour le concept de contrat psychologique. Connu depuis des décennies grâce aux travaux pionniers de Barnard en 1937, d'Argyris et de Levinson dans les années 1960 et de Schein dans les années 1970, ce concept a fait l'objet de recherches en sciences sociales pendant une cinquantaine d'années, mais ce n'est que récemment que les chercheurs en comportement organisationnel, en gestion des ressources humaines et en psychologie organisationnelle ont commencé à s'y intéresser et qu'il est devenu un objet de recherche empirique d'un intérêt croissant, tant pour les praticiens que pour les universitaires (Flood *et al.*, 2001; McDonald et Makin, 2000; Sharpe, 2003; Turnley et Feldman, 1999).

Selon Schein (1980), les conditions réelles du contrat psychologique sont implicites. Elles ne sont écrites nulle part, mais des attentes mutuelles émergent d'une relation entre un employé et son organisation. De cette relation naît un contrat, en ce sens que des conséquences sérieuses peuvent résulter du défaut d'une partie de satisfaire les attentes de l'autre partie (ex. : démotivation, départ de l'organisation, absence de mobilité interne, fin d'emploi). Aujourd'hui, le concept de contrat psychologique est fréquemment utilisé pour tenter d'expliquer la dynamique qui se construit entre les employés et leurs employeurs au sujet de l'interprétation des conditions formelles ou informelles de la relation d'emploi soumise à des changements rapides de l'environnement (Turnley et Feldman, 1999).

Particulièrement influente au sein de la littérature spécialisée, Rousseau (1995; 1990) a suggéré que le contrat psychologique implique non seulement des attentes, mais aussi des promesses ou obligations réciproques que l'on ne retrouve pas dans un contrat d'emploi formel. Succinctement explicité, le contrat psychologique selon Rousseau consiste en une relation seule à seule qui prend forme dans une organisation entre l'employeur et un employé. Bien que l'organisation soit perçue comme celle qui fait des promesses, les obligations réciproques sont définies non pas par l'organisation, mais plutôt par l'individu. L'individu observe les actions de l'organisation et les interprète unilatéralement de façon subjective. Et c'est à partir de cette interprétation qu'émanent sa capacité à prévoir les événements, à contrôler son environnement immédiat, à développer son sentiment de sécurité (Sharpe, 2003).

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

Le contrat est donc largement informel et interprétatif. Il prend forme lorsque l'une des parties croit qu'on lui a promis qu'elle obtiendra une part des bénéfices escomptés d'une ou de plusieurs actions données (Flood *et al.*, 2001). Il évolue en fonction des changements organisationnels, du développement personnel de l'individu, de l'âge et de la durée de la relation d'emploi (Sharpe, 2003). Il permet aussi d'examiner la perception que construit un individu touché directement par de tels changements, de même que l'influence

de cette perception sur ses attitudes et comportements (Kissler, 1994; McDonald et Makin, 2000; Turnley et Feldman, 1999).

Rousseau postule également que le contrat normatif existe toujours dans une organisation, mais qu'il concerne un groupe d'individus qui partagent un ensemble de valeurs : c'est le cas, par exemple, d'un contrat pour une équipe de travail ou un groupe d'employés dans un lieu géographique donné. Quant au contrat social, il se situe à l'extérieur de l'organisation et il se forme autour des rituels sociaux de la vie quotidienne. Sans s'en rendre compte, un individu peut être exposé simultanément à plusieurs éléments de ces différents contrats.

### LES ÉLÉMENTS DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

S'il n'y a pas de consensus sur les éléments que devrait contenir un contrat psychologique, il est généralement admis dans la communauté des chercheurs, et tel que l'indique le tableau 1, qu'il a été significativement modifié au cours des dernières années (Sharpe, 2003). Jusqu'au début des années 1990, la plupart des organisations avaient adopté une structure hiérarchique et bureaucratique et développé une relation d'emploi paternaliste. Dans les organisations caractérisées par la stabilité, la prévisibilité et la croissance, la place des employés, tant pour l'avenir que pour le temps présent, était clairement établie : l'organisation garantissait aux employés, en échange de leur loyauté, de leur implication au travail et de niveaux de performances conformes aux valeurs organisationnelles, la sécurité d'emploi, des occasions de carrière, des augmentations salariales annuelles, des bonis de performance, des avantages sociaux additionnels et des investissements dans la formation et le développement des compétences. Bref, l'ancien contrat psychologique était clair et pouvait se résumer comme suit : en échange de sa pleine et entière participation au meilleur fonctionnement de l'organisation, celle-ci offre à l'individu la possibilité d'y construire progressivement l'ensemble de sa carrière, le travail satisfaisant ou supérieur entraînant ponctuellement des promotions auxquelles se conjuguent de nouveaux défis et de nouvelles responsabilités (Capelli, 1999; Lemire *et al.*, 2003; Sims, 1994).

Selon Sharpe (2003), l'un des changements les plus significatifs de la relation d'emploi des années 1990 a été la perte de sécurité d'emploi<sup>3</sup> : par exemple, des programmes de réaménagement d'effectifs des organisations publiques et privées ont

---

<sup>3</sup> La question de la sécurité d'emploi des fonctionnaires fédéraux est régie par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui détermine la façon dont les fonctionnaires peuvent être mis en disponibilité, et par le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* qui en précise la mise en application. C'est la *Directive sur le réaménagement des effectifs* de 1991 qui, intégrée à la convention collective cadre, a procuré la plus grande sécurité pour le personnel de l'administration publique fédérale du Canada. Mais, par la *Loi d'exécution du budget de 1995*, le gouvernement du Premier Ministre Chrétien annonça son intention de couper 45 000 postes de fonctionnaires à travers le Canada. La sécurité d'emploi a été rachetée aux employés par des programmes pour compenser la perte de leur protection. La compréhension commune du plus grand nombre des fonctionnaires de la sécurité d'emploi dans le secteur public fédéral est que celle-ci existe bel et bien et qu'elle repose sur l'existence d'un contrat psychologique qui lie l'organisation à l'individu et en fonction duquel l'individu, en échange d'un travail satisfaisant ou supérieur, se voit offrir des occasions d'ascension hiérarchique. [Pour plus de détails sur les éléments abordés ici, voir Borgeat, L. (1996). *La sécurité d'emploi dans le secteur public*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 89-94; Lemire, L. *et al.* (2003). Sur l'ambiguïté croissante du principe de carrière ou la redéfinition du contrat psychologique dans la fonction publique fédérale du Canada, *Les Cahiers des Sciences administratives*, 2 octobre, p. 95-114.] Au Québec, il convient de distinguer la situation dans la fonction publique proprement dite, dont les employés sont nommés en vertu de la *Loi sur la fonction publique*, de celle dans les réseaux de l'éducation, de la santé et des services sociaux. [Pour un historique de ces régimes de sécurité d'emploi, voir Borgeat, L. (1996). *Op. Cit.*]

affecté des catégories d'employés traditionnellement protégés contre les crises économiques, de nombreuses mises à pied n'ont pas été suivies des traditionnels rappels au travail, des changements dans les structures et stratégies de gestion des organisations ont eu des effets dévastateurs sur les cheminements de carrière anticipés, des réductions budgétaires ont eu un impact direct sur le nombre de gestionnaires, des programmes de rémunération basés sur l'augmentation du coût de la vie et l'ancienneté ont été remplacés par des programmes incitatifs basés sur la performance individuelle ou la contribution à une équipe de travail. De plus, la nécessité de renforcer la flexibilité des organisations par des pratiques de gestion comme l'impartition et la sous-traitance vient modifier l'organisation du travail d'un nombre croissant d'employés, qu'ils soient qualifiés ou non. Le nombre de travailleurs à temps partiel est aussi en croissance. Il est clair que les conditions du contrat psychologique de ces individus à statut précaire ont été plus significativement modifiées que celles des individus qui ont continué à occuper des postes permanents.

Alors que les organisations ne peuvent plus offrir les mêmes conditions à leurs employés, la charge de travail de ceux-ci augmente, le succès de l'organisation étant basé désormais non seulement sur la réduction de ses coûts mais aussi sur l'amélioration de sa performance. Les attentes des organisations envers leurs employés se transforment parfois drastiquement, parfois progressivement : on recherche la flexibilité, on enrichit les responsabilités, on élargit les descriptions d'emploi et on exige le développement de compétences multiples, notamment pour mieux saisir toute la complexité des changements technologiques, des produits et services offerts par l'organisation et pour renforcer chez les employés la capacité à évaluer des situations, à améliorer les communications interpersonnelles et à résoudre des problèmes (Capelli, 1999; Sharpe, 2003; Sims, 1994).

**Tableau 1**

**Éléments constitutifs du contrat psychologique (ancien/nouveau contrat psychologique)**

<b>Éléments du contrat psychologique</b>	<b>Ancien contrat psychologique</b>	<b>Nouveau contrat psychologique</b>
Environnement	Stable, concentration sur le court terme	Turbulent, changements continus
Culture	Paternalisme, ancienneté, sécurité d'emploi en échange de l'engagement organisationnel	Respect des obligations organisationnelles seulement si la performance individuelle / collective répond aux attentes de l'organisation
Récompenses	Rémunération basée sur le niveau, la position et le statut	Rémunération basée sur les contributions individuelles / collectives
Élément de motivation	Promotion(s)	Enrichissement de l'emploi, développement des compétences
Critères de promotion	Promotion(s) selon un cheminement anticipé basé sur l'ancienneté et la compétence technique	Moins de possibilités de promotion(s), nouveaux critères, selon le principe du mérite

Mobilité	Rare et selon les conditions de l'organisation	Horizontale, comme outil de renouvellement de l'organisation, processus de gestion
Licenciement / ancienneté	Emploi à vie si les attentes organisationnelles en matière de performance sont comblées	Employés considérés chanceux d'avoir un emploi, pas de garantie d'emploi à vie
Habilitation	Conception instrumentale des employés, échange de la promotion contre plus de responsabilités	Responsabilisation encouragée, en équilibre avec les responsabilités, en lien avec l'innovation
Statut	Très important	Doit être mérité par la compétence et la crédibilité
Développement personnel (employabilité)	Responsabilité de l'organisation	Responsabilité de l'individu
Confiance	Possibilité d'un niveau élevé de confiance entre les parties	Souhaitable, mais employés davantage attachés à leur projet ou à leur profession qu'à leur organisation

Source : Adapté de : Sharpe, A. (2003). *The psychological contract in a changing work environment*, The Work Institute. Adresse URL : <http://www.ukwon.org/pdf/Hi-Res/PsychologicalContractTheme.pdf>

- Tiré de : *Organisation change and the psychological contract, the rhetoric of employability, the potential reality of reciprocal brutality*, Thesis (Ph.D.), Leicester, De Montfort University.

## LES TYPES DE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Bien que la compréhension du contrat psychologique diffère selon les cultures (Thomas, Au et Ravlin, 2003) et que, par conséquent, les conditions spécifiques du contrat puissent varier d'un individu à un autre ou d'un groupe d'employés à un autre, les écrits font généralement référence à deux principaux types d'obligations, soit les obligations relationnelles et les obligations transactionnelles (McDonald et Makin, 2000; Morrisson et Robinson, 1997; Thomas, Au et Ravlin, 2003). Ces deux types de contrat ont d'ailleurs des fondements différents. D'un côté, le contrat de type transactionnel repose sur une légitimité légale/rationnelle et émerge d'une relation centrée sur des intérêts que les deux parties s'attendent à voir satisfaits. Il renvoie à des obligations spécifiques de courte durée et ne demande qu'un faible engagement réciproque de chacune des parties. Ces obligations sont généralement considérées de nature économique ou financière, comme l'acceptation de la part de l'employé de travailler des heures supplémentaires, de développer ses compétences et d'avoir une rémunération basée sur la performance, et l'engagement de la part de l'employeur de contribuer au développement de l'employabilité de l'employé, mais sans pour autant que l'employé ne développe un sens de loyauté envers l'organisation. De l'autre côté, le contrat de type relationnel repose sur une légitimité morale. Il renvoie à des obligations socio-émotionnelles de longue durée en vertu d'un engagement réciproque de chaque partie, notamment pour l'employé par un sens d'engagement envers l'organisation et, pour l'employeur, par l'octroi de la sécurité d'emploi.

Cette distinction des types de contrat psychologique n'est pas dichotomique. Un contrat psychologique est dynamique et se compose d'obligations transactionnelles et relationnelles, mais plusieurs chercheurs soulignent l'importance de l'équilibre de ces deux types de contrats comme déterminant des attitudes et comportements des employés, particulièrement lorsque ceux-ci ont la perception que leur contrat psychologique a été rompu ou violé (McDonald et Makin, 2000; Robinson, Kraatz et Rousseau, 1994; Rouillard et Lemire, 2003; Sparrow, 1998; 1996).

#### **LES TENSIONS DUES À DES INTERPRÉTATIONS DIVERGENTES DES CONDITIONS DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE**

Il y a rupture ou violation du contrat psychologique lorsque les employés considèrent que l'organisation n'a pas respecté un (ou plusieurs) de ses engagements, qu'ils soient explicites ou implicites (Turnley et Feldman, 1998). En tant que phénomène organisationnel, la complexité de la rupture ou de la violation du contrat psychologique tient à ce qu'elle est d'abord et avant tout perceptuelle, c'est-à-dire qu'elle peut se développer non seulement lorsque l'organisation n'a pas respecté un de ses engagements, soit d'une manière délibérée, soit à la suite de circonstances indépendantes de sa volonté, soit par inadvertance, mais encore lorsqu'il y a des interprétations divergentes touchant un ou plusieurs éléments du contrat psychologique. L'organisation peut prétendre avoir respecté l'ensemble de ses engagements envers les employés, mais ces derniers peuvent malgré tout conclure à la rupture ou à la violation du contrat psychologique (Morrisson et Robinson, 1997; Rousseau, 1995).

Dans la mesure où le contrat psychologique influence significativement les attitudes et les comportements individuels dans le contexte organisationnel (Schein, 1980), il est cohérent que les employés réagissent à une rupture ou à une violation d'un ou de plusieurs de ses éléments. Ces réactions peuvent se manifester de différentes façons, parmi lesquelles : accroissement de l'intention de quitter l'organisation, utilisation de diverses formes d'expression de l'insatisfaction des attentes, réduction de l'engagement envers l'organisation ou encore diminution de l'implication dans le travail (Farrell, 1983; Hirschman, 1970; Rusbult *et al.*, 1988; Withey et Cooper, 1989). Ces réactions ont un impact sur l'économie, l'efficacité et l'efficacité des organisations (Soni, 2004).

#### **L'ENJEU DU CAPITAL HUMAIN**

L'idée que la connaissance contribue au développement économique n'est pas nouvelle. La nouveauté réside plutôt dans le fait que le capital humain est maintenant au centre des préoccupations gouvernementales, notamment dans les pays industrialisés qui ont adopté un modèle de développement économique basé sur les ressources humaines. En ce sens, le succès d'un pays dépend non seulement de sa capacité à permettre à ses citoyens d'acquérir des compétences, mais aussi à obtenir les gains escomptés des investissements sociaux et économiques (BIT, 2003; Lowe, 2002). Ces défis sont de plus en plus difficiles à relever dans des environnements où les transformations démographiques, économiques, sociales et technologiques se succèdent à un rythme effréné (BIT, 2003).

Parmi ces évolutions complexes de l'environnement, le vieillissement de la population constitue un phénomène social qu'auront à résoudre les sociétés dans l'avenir. Dans les pays industrialisés, les *baby boomers* prendront leur retraite en grand nombre d'ici

cinq à dix ans, à un âge qui varie selon les législations nationales, mais qui se situe généralement entre 60 et 65 ans (OCDE, 1988).

À titre d'exemple, le Québec fait face au phénomène du vieillissement de sa population. Si on compare la population du Québec avec celle des autres provinces canadiennes, des États-Unis et des pays européens, on constate qu'elle est relativement jeune. Mais les tendances démographiques révèlent qu'elle se classera parmi les plus vieilles d'ici une quarantaine d'années : alors que les personnes âgées de 65 ans et plus formaient environ 12 % de la population du Québec en 1996, ce qui en faisait l'une des sociétés industrialisées les plus jeunes, cette proportion atteindra environ 25 % en 2031, ce qui en fera l'une des plus vieilles.<sup>4</sup> En 2050, les populations du Canada et du Québec des 65 ans et plus se situeront respectivement à 25,8 % et 27,9 %.<sup>5</sup> Conséquence directe du passage rapide d'une surfécondité à une sous-fécondité et d'un accroissement de l'espérance de vie, le vieillissement de la population aura des incidences socio-économiques très importantes.

Ces chiffres aident à comprendre pourquoi les gouvernements et les employeurs sont de plus en plus attentifs à la question du développement des compétences : le vieillissement de la population aura des conséquences sérieuses sur le marché du travail (CEE, 1992) où le problème du transfert des connaissances se posera avec de plus en plus d'acuité. La pénurie de main-d'œuvre frappera surtout les organisations publiques et privées exigeant un haut niveau de connaissances – principalement dans les domaines des services professionnels, scientifiques, techniques et de la gestion.<sup>6</sup> Il semble aussi que les employeurs soient préoccupés par les questions de fidélisation et d'intensification de l'utilisation des talents de leurs ressources humaines (Lowe, 2002).

## L'INTERVENTIONNISME DE L'ÉTAT DANS LE DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITÉ DES INDIVIDUS

Dans un contexte où les organisations publiques et privées se livrent une guerre des talents (*Talent War*)<sup>7</sup> de plus en plus difficile à gagner, des pays expérimentent des approches de développement des compétences qui placent l'individu au centre de leurs processus (OCDE, 2003; O'Reilly, 1994), lesquels consistent moins à transmettre de l'information qu'à apprendre aux individus à apprendre, particulièrement là où les technologies de l'information et de la communication offrent de nombreuses possibilités. Divers pays favorisent la mise en valeur des ressources humaines par des pratiques de gestion adaptées aux besoins des individus : horaires flexibles, aides financières, congés de formation, évaluation des capacités des employés à risque dont les compétences sont devenues obsolètes, tutorat et mentorat, programmes sur mesure, formation sur le temps de travail, rencontres d'information sur la stratégie organisationnelle, planification de carrière, etc. (OCDE, 2003).

<sup>4</sup> Québec – *Vision du Québec – La société québécoise – Portrait démographique*, 8 décembre 2003, 3. Adresse URL : [http://www.gouv.qc.ca/Vision/Societe/PortraitDemographique\\_fr.html#Vieillesse](http://www.gouv.qc.ca/Vision/Societe/PortraitDemographique_fr.html#Vieillesse).

<sup>5</sup> Institut de la statistique du Québec (2003) Adresse URL : <http://www.stat.gouv.qc.ca>

<sup>6</sup> Statistique Canada et Conseil des ministres de l'Éducation (Canada) (1999) Indicateurs de l'éducation au Canada. *Rapport du programme d'indicateurs pancanadiens de l'éducation*, 24. Adresse URL : <http://www.cmec.ca>

<sup>7</sup> Selon Parkinson (2004 : 60), cette expression est de plus en plus fréquemment utilisée dans les écrits pour désigner les actions à prendre pour attirer et retenir les employés les plus talentueux.



Toutefois, il est clair que les cadres législatifs du développement de l'employabilité sur lesquels se fonde cette activité n'ont pas connu partout la même évolution. Néanmoins, indépendamment des considérations économiques et de la forme que prennent les mesures gouvernementales, l'interventionnisme étatique en développement de l'employabilité a pour objectif de promouvoir des valeurs fondamentales comme celles de l'équité, de la justice, de l'égalité entre les sexes et de la non-discrimination (BIT, 2003), et d'assurer le financement du développement de l'employabilité de la main-d'œuvre.

Sur ce dernier aspect, deux approches de co-financement entre les organisations et l'État sont mises de l'avant : celle de l'incitation *Former ou payer* et celle de la contrainte *Prélever et subventionner*. Globalement, les dispositifs d'un système de type *Former ou payer* imposent aux employeurs de supporter certains prélèvements destinés à financer le développement de l'employabilité s'ils n'en assurent pas directement les actions. Les employeurs ont donc le choix d'offrir des activités de développement de l'employabilité pour un montant égal ou supérieur à la taxe due ou de payer totalité ou partie de cette taxe au gouvernement. Les dispositifs d'un système de type *Prélever et subventionner* prévoient que les entreprises, quelles que soient les dépenses qu'elles consacrent au développement de l'employabilité, doivent supporter un prélèvement destiné à financer la formation, après quoi l'entreprise peut essayer de récupérer le montant payé en demandant des subventions pour financer ses propres activités en ce domaine. L'éventuelle redistribution est établie en fonction des priorités gouvernementales.

Au Québec, la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre (chapitre D-7)*, adoptée en 1995, prévoit un système incitatif du type *Former ou payer* et l'organisation a le choix de participer directement au développement de l'employabilité de ses employés ou de participer au financement des programmes du *Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO)* destinés aux travailleurs du Québec en général. La loi québécoise vise à structurer la formation continue dans son ensemble. Initialement, elle se voulait un outil pour tenter de résorber le taux de chômage élevé, pour assurer la croissance économique et pour améliorer la compétitivité internationale du Québec. En pratique, l'impact sur le chômage et les jeunes a été très limité, les mesures s'appliquant quasiment uniquement aux personnes en emploi. Mais l'objectif est toujours le même, celui de contrer les imperfections du marché des capitaux, la discrimination du marché du travail, le manque d'incitatif à l'égard de la formation et l'insuffisance des revenus associés au développement de l'employabilité (Bédard et Cousineau, 2000).

À titre d'investissement en formation, les dépenses qui sont admissibles sont fixées par un règlement de la *Commission des partenaires du marché du travail*. Les actions de formation doivent d'ailleurs être destinées au personnel et être qualifiantes ou transférables. À ce titre, une formation qualifiante permet à l'individu de maîtriser les compétences nécessaires à l'exercice de ses fonctions, tandis qu'une formation transférable lui permet d'acquérir des compétences qui seront reconnues dans d'autres milieux que le sien.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Guide Général - Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre, *Investir 1% en formation ça vous rapporte*, Gouvernement du Québec, Édition 1998 révisée, page 47. En somme, la Loi incite les organisations à investir 1 % de leur masse salariale à l'égard de la formation de ses travailleurs ou à payer cette même somme au *Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO)* (art. 3).

Le système québécois est limitatif car il circonscrit le nombre d'organisations publiques et privées assujetties à la Loi.<sup>9</sup> De plus, à l'été 2003, le nouveau gouvernement libéral du Premier Ministre Charest a fixé à un million de dollars la masse salariale minimale requise, retirant ainsi du champ d'application de la Loi l'ensemble des petites et moyennes entreprises (PME) du Québec. Pourtant, si l'on examine le bilan quantitatif de l'année 2000 (année où la masse salariale minimale requise était encore de 250 000 \$)<sup>10</sup>, on observe que les entreprises qui préféraient verser leur taxe au FNFMO<sup>11</sup> plutôt que d'investir en développement de l'employabilité de leurs employés étaient celles dont la masse salariale était inférieure à un million de dollars, donc les entreprises de plus petite taille. D'aucuns, tout en soulignant que les PME doivent survivre dans un environnement compétitif de pénurie de main-d'œuvre qualifiée, mais s'appuyant sur les aspects coercitifs et bureaucratiques de la Loi et déclarant, chiffres à l'appui pour avaliser leur point de vue, que les dirigeants des PME du Québec ont un intérêt pour le développement de l'employabilité de leurs employés, ont approuvé cette initiative. D'autres, tout en faisant état de réalisations concrètes comme les initiatives des mutuelles de formation, ont soutenu qu'il faut en finir avec le faux débat de la paperasserie administrative et que la Loi a aidé, jusqu'à ce jour, bon nombre de PME à développer une culture de formation et à structurer le développement de l'employabilité de leurs employés. Dans un contexte où le développement de l'employabilité est devenu incontournable pour favoriser l'innovation et la productivité, les opposants à cette nouvelle mesure du gouvernement libéral s'interrogent sur les raisons qui ont mené à la modification de la Loi qui, à leurs yeux, n'a pas bénéficié de suffisamment de temps pour faire ses preuves. Et le temps a continué de faire son œuvre ! « En 2003, plus de 56 % des versements au FNFMO ont été effectués par des employeurs dont la masse salariale est inférieure ou égale à un million de dollars et cela, malgré le fait que ces derniers ne représentaient que 16,5 % de la masse salariale totale de l'ensemble des employeurs » (FNFMO 2005-2006 : 23).

#### **L'ORGANISATION COMME SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITÉ DES INDIVIDUS : DES RÉALITÉS DIVERSES**

Partant de l'évidence que les évolutions économiques, politiques et sociales de l'environnement amènent des changements organisationnels importants et que la perception des employés de leur relation d'emploi eu égard, par exemple, aux salaires et avantages sociaux, aux occasions de développement des compétences, à la gestion de la performance et au contenu du travail, exerce une influence significative sur leurs attitudes et comportements, il n'est pas surprenant que la dernière décennie ait été marquée par un nouvel intérêt des chercheurs et praticiens pour le concept de contrat psychologique (Sharpe, 2003). Certains écrits mettent l'accent sur l'évolution du contrat psychologique [voir, par exemple : Csoka, 1995; Ehrlich, 1994; Kissler, 1994; O'Reilly, 1994; Parks et Kidder, 1990; Stroh, Brett et Reilley, 1994], alors que d'autres s'intéressent à de nouvelles

---

<sup>9</sup> Une limite concerne le domaine de compétence constitutionnelle de la province, cette dernière ne pouvant légiférer sur un aspect relevant des compétences du gouvernement fédéral (et, par conséquent, le Québec ne peut encadrer les agissements des entreprises qui en relèvent).

<sup>10</sup> En vertu de l'article 3 de la Loi, le gouvernement, en déterminant par règlement la masse salariale minimale requise, détermine aussi les organisations qui devront s'y soumettre.

<sup>11</sup> Il y a peut-être lieu de s'interroger sur l'efficacité de cette mesure gouvernementale dite incitative car, pour l'année 2000 seulement, près de 35 millions de dollars ont été versés au Fonds par les entreprises. Voir : *Bilan quantitatif sur la participation des employés à la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* en vertu de l'article 3 - Année civile 2000, Emploi-Québec - Direction du Fonds national de la formation de la main-d'œuvre, février 2003, 17. - Le système établi est du type *Former ou payer* et la législation doit être considérée comme une loi fiscale (art. 19).

stratégies de gestion pour préciser les obligations réciproques des employés et des employeurs et ainsi favoriser le respect intégral des éléments propres au nouveau contrat psychologique [voir, par exemple : Guzzo et Noonan, 1994; Parks et Schedemann, 1994; Rousseau et Greller, 1994; Soni 2004].

Dans les écrits, l'employabilité est généralement présentée comme un élément essentiel de la dimension transactionnelle du nouveau contrat psychologique, comme un avantage compétitif, à la fois pour les individus et pour les organisations (BIT, 2003). Cependant, on y retrouve deux visions antinomiques [voir, par exemple : Robinson et Rousseau, 1994; Rusbult *et al.*, 1988; Turnley et Feldman, 1999].

La vision optimiste repose sur la croyance que les organisations, dans un contexte de réduction de la stabilité d'emploi, fourniraient à leurs employés tout le soutien nécessaire pour renforcer leur employabilité, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'organisation. Les organisations contribueraient donc à favoriser l'intérêt des employés pour le développement de leur employabilité. Selon la vision pessimiste, la demande de développement de l'employabilité viendrait plutôt des employés qui auraient l'impression d'avoir été laissés à eux-mêmes face à l'absence d'initiatives des organisations (Capelli, 1999; Martin, Staines, et Pate, 1998). Dans le secteur public notamment, malgré des intentions explicites, la réelle prise en compte du capital humain dans le développement des stratégies d'affaires se ferait encore attendre (Soni, 2004).

Pourtant, les résultats de recherches comme ceux de Light (1999; 2002) ont révélé que le nouveau management public<sup>12</sup> ouvre la porte à une plus grande compétition entre les secteurs public et privé pour l'embauche et la rétention des meilleurs employés. Dans un contexte où les individus passeront plus facilement et plus fréquemment d'un secteur à l'autre, ils seraient, avec le temps, davantage intéressés au contenu du travail qu'à la sécurité d'emploi. Selon l'auteur, la solution réside dans l'adoption de stratégies de ressources humaines axées non seulement sur des pratiques de recrutement plus agressives, mais aussi sur le défi dans le travail et les cheminements de carrière dans des organisations flexibles. Light (1999; 2002) suggère un processus en trois étapes : premièrement, que les administrations publiques développent des programmes de recrutement mieux adaptés aux caractéristiques de la main-d'œuvre contemporaine; deuxièmement, que les candidats puissent offrir leurs services non seulement pour combler des postes d'entrée, mais aussi des postes de niveaux intermédiaire et supérieur et ainsi donner des possibilités de carrière non seulement aux employés déjà en place, mais aussi à ceux des concurrents; troisièmement, que l'administration publique reconnaisse son implication dans le

---

<sup>12</sup> Mouvement managérial et politique visant à réformer la pratique de l'administration publique en substituant les règles et enseignements du management du secteur privé aux principes d'organisation bureaucratique du modèle de Weber, le nouveau management public exerce une influence significative au sein des administrations publiques depuis une vingtaine d'années. Le nouveau contrat psychologique qui prend forme entre l'individu et son organisation, suite aux nombreux changements survenus dans l'environnement, s'inscrit en parfaite harmonie avec le nouveau management public, l'un et l'autre se réclamant de passer de la prudence/stabilité à la créativité/flexibilité, de la métaphore mécanique à celle organique, du respect des processus à l'atteinte des résultats, ainsi que du carriérisme à la contractualisation. Autrement dit, le contrat évolue d'une dynamique relationnelle vers une dynamique transactionnelle, du long terme vers le court terme. Mais il y a aussi convergence de stratégies, de valeurs, de visions et d'intérêts. Il y a donc une relation de complémentarité, en ce sens où le nouveau contrat psychologique se confond dans l'ensemble ou le mouvement plus large du nouveau management public, suggérant que le nouveau contrat psychologique, au même titre que l'employabilité, doit être compris comme élément constitutif du nouveau management public. [Pour plus de détails sur les relations entre le management public et le management du secteur privé, le lecteur est invité à consulter Lemire *et al.*, 2003 et Rouillard et Lemire, 2003.]

développement des carrières et l'enrichissement de l'emploi comme une obligation, donc comme un élément essentiel du contrat psychologique avec ses employés, ce qui suppose la mise en place, le suivi et la révision continus des plans de développement de l'employabilité de façon à répondre adéquatement non seulement à la mission organisationnelle, mais aussi aux objectifs individuels de développement des compétences.

Les écrits ont également mis en évidence dix éléments clés du succès du développement de l'employabilité (Reilly, 1994). Les trois plus importants sont les suivants : (1) la présence d'une culture organisationnelle de formation, elle-même dépendante de l'attitude du management vis-à-vis du développement des compétences et de l'investissement à y consacrer; (2) l'identification du développement des compétences comme élément essentiel de la stratégie organisationnelle; (3) et la capacité organisationnelle de faire face aux tensions internes et externes comme les changements technologiques, les nouvelles politiques gouvernementales ou la compétition. Les sept autres facteurs ont trait à l'utilisation de diverses approches de formation et d'apprentissage comme la formation interne et externe sur mesure, la formation continue en organisation grâce à des coordonnateurs et des *coaches*, la reconnaissance par l'organisation de la formation externe, la formation informelle comme celle acquise en équipes de travail, la décentralisation de la formation, la capacité à répondre aux besoins des individus et, finalement, l'évaluation du développement des compétences et de son retour sur investissement.

## CONCLUSION

Il est clair que le succès des initiatives en matière de développement de l'employabilité des employés s'appuie non seulement sur la capacité des gouvernements à mettre en œuvre des législations adaptées, mais aussi sur les stratégies de gestion utilisées par les organisations pour faire face aux réalités du marché du travail et renforcer leur efficacité. Selon plusieurs chercheurs, l'employabilité représente l'élément clé du nouveau contrat psychologique, le principe en vertu duquel une saine réciprocité sera rétablie dans la relation entre employeurs et employés (Pascale, 1995). Cela suppose que des engagements sérieux soient pris par les deux parties : si une relation à long terme n'est plus possible, la culture paternaliste doit faire place à une culture axée sur la performance, et la sécurité d'emploi doit être remplacée par le développement de l'employabilité à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Par conséquent, les organisations doivent investir dans le développement de l'employabilité de leurs employés. L'absence de sécurité d'emploi et d'occasions de carrière doit être compensée par la possibilité pour chaque employé de renforcer sa valeur et sa mobilité professionnelles (Sharpe, 2003).

Cela dit, les résultats de recherches empiriques ont révélé que le principe de l'employabilité du nouveau contrat psychologique est accepté par un groupe d'employés considéré comme privilégié, celui formé des jeunes scolarisés et ambitieux qui cherchent à développer davantage leurs compétences, qui recherchent l'autonomie, la flexibilité et le défi dans le travail et qui veulent participer activement aux décisions qui entourent leur vie professionnelle (Hammet, 1994; Herriott et Pemberton, 1996). De leur côté, les travailleurs peu scolarisés âgés de 45 ans et plus auraient eux-mêmes mis en œuvre des processus d'autoexclusion vis-à-vis de la formation en nourrissant eux-mêmes des préjugés et stéréotypes négatifs dont les employeurs et les employés sont toujours captifs et qui se traduiraient par une absence d'investissement des employeurs dans le développement de

leurs compétences (FNFMO 2005-2006 : 30). Un document récent du FNFMO révèle également que « la participation à des activités de formation continue diminue graduellement avec l'âge, et radicalement pour les travailleurs de 55 ans ou plus, tout en étant davantage l'affaire de ceux et celles qui possèdent un bon niveau de scolarité et d'excellentes compétences sans être soumis aux aléas d'un emploi précaire » (FNFMO 2005-2006 : 29).

Des études comme celle de Sharpe (2003) ont de plus démontré que les attentes de carrière des jeunes employés sont différentes de celles de ceux qui sont en emploi depuis plusieurs années. Dans certaines organisations, les jeunes n'ont pas connu le *vieux* contrat psychologique, n'ont pas développé d'attentes aussi fortes que leurs collègues plus anciens à l'égard, par exemple, de la sécurité d'emploi. Le sentiment de perte aurait donc été moins aigu chez les plus jeunes que chez leurs aînés dont plusieurs auraient éprouvé de grandes difficultés à accepter les conditions du nouveau contrat psychologique (Hilltrop, 1995). Les effets se seraient d'ailleurs fait sentir aux niveaux de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie des organisations (Soni, 2004). En outre, des études ont même démontré que les individus de tous les groupes d'âge sont profondément attachés à l'idée de faire carrière dans la même organisation, donc à la dimension relationnelle du contrat psychologique (Sharpe, 2003).

L'examen des écrits révèle également que certains auteurs considèrent l'employabilité comme un concept vide, sans substance, que les organisations utilisent comme paravent pour cacher la perte de possibilités de carrière en leur sein et donner un peu d'espoir aux employés [voir, par exemple : Capelli, 1999; Hendry et Jenkins, 1997; Pascale, 1995]. Les résultats de leurs recherches ont d'ailleurs démontré que des organisations sont davantage axées sur le développement de l'employabilité interne (pour conserver leurs employés compétents) que sur le développement de l'employabilité externe (et risquer d'offrir des employés compétents aux compétiteurs). Certaines organisations auraient même déjà banni le terme *employabilité* de leur vocabulaire et recentré le discours et les activités de développement des compétences de leurs employés uniquement sur leurs propres besoins.

Par le passé, alors que les organisations évoluaient dans un environnement stable pendant de longues périodes, il était relativement facile de déterminer les éléments du contrat psychologique. Le nouveau contrat psychologique est plus complexe et plus fragile que certains chercheurs le laissent croire et une foule de facteurs individuels, organisationnels et environnementaux influencent la perception qu'on les individus de leur relation d'emploi (Sharpe, 2003). Les ambitions de carrière, les attentes, les besoins et les aspects importants d'une relation d'emploi sont de plus en plus individualisés et de plus en plus difficiles à gérer collectivement. Les enjeux des organisations publiques et privées apparaissent de plus en plus complexes et les réalités bien différentes de celles connues à ce jour. Selon plusieurs observateurs, les innovations technologiques (qui stimulent la demande) et les variations socio-démographiques (qui stimulent l'offre) sont les deux principaux moteurs de changement du milieu du travail (Soni, 2004). Le défi du renouvellement des organisations publiques et privées du 21<sup>ème</sup> siècle est lié à celui d'assurer une relève compétente qui, dû aux caractéristiques démographiques, nécessite d'adopter des mesures rapides et bien ciblées pour attirer et maintenir en emploi du personnel compétent (Bourgault *et al.*, 1997; Sharpe, 2003; Soni, 2004).

Il n'est jamais facile de cerner les dimensions d'un contrat psychologique, et cela est d'autant plus ardu dans des organisations complexes et soucieuses de se réformer dans un environnement de plus en plus concurrentiel (Sharpe, 2003; Soni, 2004). Il n'en demeure pas moins que les organisations qui survivront seront celles qui auront réussi à attirer et conserver les meilleurs employés. Autrement dit, les organisations devront trouver des solutions innovantes à la crise actuelle du capital humain.

Et il ne suffira pas de répéter les expériences du passé (Soni, 2004). La culture organisationnelle devra évoluer dans le sens de ce nouveau contrat psychologique, particulièrement en ce qui a trait au développement de l'employabilité des employés. Véhiculant à la fois des messages de la culture traditionnelle de formation et de la nouvelle culture de l'employabilité, les discours organisationnels ne sont malheureusement pas toujours cohérents (Sharpe, 2003).

Il sera également essentiel que les politiques publiques influencent et soutiennent de façon continue les efforts des organisations en matière de gestion des ressources humaines (Soni, 2004), notamment d'employabilité. La non-participation à la formation d'une partie importante des PME québécoises assujetties ou non à la Loi constitue un enjeu majeur pour les responsables de politiques publiques de main-d'œuvre et d'emploi, surtout dans un contexte concurrentiel où l'on considère que les organisations, et particulièrement les PME, sont appelées à jouer un rôle déterminant dans l'évolution future de l'économie et du marché du travail.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ARGYRIS, C. 1960. *Understanding organizational behaviour*, Homewood, IL, Dorsey Press.
- BALFOUR, D.L., Wechsler, B. 1990. « Organizational commitment: A reconceptualization and empirical test of public-private differences ». *Review of Public Personnel Administration*, vol. 10, no 3, 23-40.
- BARJOU, B. 1997. *Faites le point sur votre employabilité*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- BÉRARD, É., COUSINEAU, J.M. 2000. « La formation professionnelle de la main-d'oeuvre au Québec », Former pour performer – section : Les entreprises face à l'implication de l'État, *Collection Racines du savoir* (issue de la *Revue internationale de gestion*, septembre 1993, page 39), pp. 125 ss.
- BORGEAT, L. 1996. *La sécurité d'emploi dans le secteur public*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université du Québec.
- BOURGAULT, J., DEMERS, M., WILLIAMS, C. 1997. *Administration publique et management public : expériences canadiennes*, Sainte-Foy, Les publications du Québec.
- BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (BIT) 2003. Conférence internationale du Travail, 91<sup>e</sup> session, Rapport IV, vol. 1, *Apprendre et se former pour travailler dans la société du savoir – Quatrième question à l'ordre du jour*, Genève, BIT.
- CAPELLI, P. 1999. *The new deal at work: Managing the market-driven workforce*, Boston (Massachusetts), Harvard Business School Press.
- COMMISSION ÉCONOMIQUE EUROPÉENNE (CEE) 1992. « Aging in the ECE region : Demographic aspects », *Demographic causes and economic consequences of population aging*, G.J. Stolnitz, New York, New York, 14, 1950-2025.
- CSOKA, L.S. 1995. « A new employer-employee contract? ». *Employment Relations Today*, Summer, 21-31.
- EHRlich, C.J. 1994. « Creating an employer-employee relationship for the future ». *Human Resource Management*, vol. 33, 491-501.
- FARRELL, D. 1983. « Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job satisfaction : A multidimensional scaling study ». *Academy of Management Journal*, vol. 26, 596-607.
- FLOOD, P.C., TURNER, T., RAMAMOORTHY, N., PEARSON, J. 2001. « Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries ». *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, no 7, November, 1152-1165.
- FONDS NATIONAL DE FORMATION DE LA MAIN-D'OEUVRE (FNFMO) 2001-2004. Programme de subvention à la recherche appliquée. Sur les conditions d'application de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre. Appel de propositions général 2003-2004, Québec, Commission des partenaires du Marché du travail.
- FONDS NATIONAL DE FORMATION DE LA MAIN-D'OEUVRE (FNFMO) 2004-2006. Programme de subvention à la recherche appliquée. Sur les conditions d'application de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre. Appel de propositions général 2005-2006, Québec, Commission des partenaires du Marché du travail.

- GAGNÉ, P., LEFEBVRE, M. 1995. *Le futur présent. L'individu et l'organisation dans la nouvelle économie*, Montréal, Publi-Relais.
- GUZZO, R.A., NOONAN, K.A. 1994. « Human resources practices as communications and the psychological contracts ». *Human Resource Management*, vol. 33, 447-462.
- HAMMET, J. 1994. « The changing work environment : High technology and the baby boomers challenge management to adapt ». *Employment Relations Today*, vol. 11, no 3, 297-304.
- HENDRY, C., JENKINS, R. 1997. « Psychological contracts and new deals ». *Human Resource Management Journal*, vol. 7, no 1, 38-45.
- HENRY, J., MAYLE, D. 2002. « Section A – Management Context », J. Henry, D. Maye (Edit.), *Managing Innovation and Change*, Second Edition, London, Sage Publications, pp. 59-60.
- HERRIOTT, P., PEMBERTON, C. 1996. « Contracting careers ». *Human Relations*, Vol. 49, no 6, 759-790.
- HILLTROP, J. 1995. « The changing psychological contract : The human resource challenge of the 1990s ». *European Management Journal*, vol. 13, no 3, 286-294.
- HIRSCHMAN, A.O. 1970. *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- KISSLER, G.D. 1994. « The new psychological contract ». *Human Resource Management*, vol. 33, 335-352.
- LEMIRE, L., ROUILLARD, C., GÉRIN, P.-É., SABA, T. 2003. « Sur l'ambiguïté croissante du principe de carrière ou la redéfinition du contrat psychologique dans la fonction publique fédérale du Canada », *Les Cahiers des Sciences administratives*, 2 octobre, 95-114.
- LEVINSON, H. 1962. *Men, management and mental health*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- LIGHT, P.C. 1999. *The new public service*, Washington, DC, Brookings Institution.
- LIGHT, P.C. 2002. *The troubled state of the federal public service*, Washington, DC, Brookings Institution.
- LOWE, G.S. 2002. *Accroître les compétences des travailleurs du savoir*, ISUMA, Spring/Printemps, 89-98.
- MARTIN, G., STAINES, H., PATE, J. 1998. Linking job security and career development in a new psychological contract. *Human Resource Management Journal*, vol. 8, no 3, 20-40.
- MCDONALD, D.J., MAKIN, P.J. 2000. « The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff ». *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 21, no 2, 84-91.
- MORRISSON, E.W., ROBINSON, S.L. 1997. « When employees feel betrayed : A model of how psychological contract violation develops ». *Academy of Management Review*, vol. 22, 226-256.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE) 1988. *L'avenir de la protection sociale*, Paris, OCDE.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE) 1996. *Gestion du capital humain et réforme de la fonction publique*, Paris, OCDE.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE) 2003. *Au-delà du discours : politiques et pratiques de formation des adultes – Points clés*, Paris, OCDE.



- OK, W., TERGEIST, P. 2003. *Improving workers' skills : Analytical evidence and the role of the social partner*, juillet, 10, Paris, OECD Social, Employment and migration working papers.
- O'REILLY, B. 1994. « The new deal : What companies and employees owe one another », *Fortune*, June, vol. 13, 44-51.
- PASCALE, R. 1995. « In search of the new employment contract ». *Human Resources*, November / December, 21-26.
- PARKINSON, A. 2004. « Whose life is it anyway? Managing the psychological contract », *Managers Learning in Action*, D. Coghlan, Dromgoole, T., Joynt, P., Sorensen, P. (Edit.), London and New York, Routledge (Taylor & Francis Group), chapitre 4, pp. 460-478.
- PARKS, J.M., KIDDER, D.L. 1990. « Till death do us part... Changing work relationships in the 1990s », *Trends in organizational behavior*, C.L. Cooper et D.M. Rousseau, (Edit.), vol. 1, Somerset, John Wiley & Sons, pp. 111-136.
- PARKS, J.M., SCHMEDEMANN, D.A. 1994. « When promises become contracts : Implied contract and handbook provisions on job security ». *Human Resource Management*, vol. 33, 403-423.
- ROBINSON, S.L., KRAATZ, M.S., ROUSSEAU, D.M. 1994. « Changing obligations and the psychological contract : A longitudinal study ». *Academy of Management Journal*, vol. 37, 137-152.
- ROBINSON, S.L., ROUSSEAU, D.M. 1994. « Violating the psychological contract. Not the exception but the norm ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, 245-259.
- ROUILLARD, C., LEMIRE, L. 2003. « Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : une exploration empirique ». *Management international/International Management/ Gestion internacional*, vol. 7, no 4, été, 1-17.
- ROUSSEAU, D.M. 1990. « New hire perceptions of their own and their employer's obligations : A study of psychological contracts ». *Journal of organizational Behaviour*, vol. 11, 389-400.
- ROUSSEAU, D.M. 1995. *Psychological contracts in organizations : Understanding written and unwritten agreements*, London, Sage.
- ROUSSEAU, D.M., GRELLER, M.M. 1994. « Human resource practices : Administrative contract makers ». *Human Resource Management*, vol. 33, 385-601.
- RUSBULT, C.E., FARRELL, D., ROGERS, G., MAINUS, A.G. 1988. « Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction ». *Academy of Management Journal*, vol. 31, 599-627.
- SCHEIN, E. 1980. *Organizational Psychology*, 3rd ed., Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- SONI, V. 2004. « From crisis to opportunity : Human resource challenges for the public sector in the Twenty-First Century ». *Review of Policy Research*, vol. 21, no 2, 157-178.
- SHARPE, A. 2003. *Organization change and the psychological contract, the rhetoric of employability, the potential reality of reciprocal brutality*, Thesis (Ph.D.), Leicester, De Montfort University.
- SIMS, R. 1994. « Human resource management's role in clarifying the new psychological contract. *Human Resources Management*, vol. 33, 373-382.
- SPARROW, P.R. 1996. « Transitions in the psychological contract: Some evidence from the banking sector ». *Human Resource Management Journal*, vol. 6, no 4, 75-92.

- SPARROW, P.R. 1998. « Reappraising psychological contracting ». *International Studies of Management & Organizations*, vol. 28, no1, 30-63.
- STROH, L.K., BRETT, J.M., REILLEY, J.H. 1994. « A decade of change : Managers' attachment to their organizations and their jobs ». *Human Resource Management*, vol. 33, 531-548.
- THOMAS, D.C., AU, K., RAVLIN, E.C. 2003. « Cultural variation and the psychological contract ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, 541-471.
- TURNLEY, W.H., FELDMAN, D.C. 1998. « Psychological contract violations during organizational restructuring ». *Human Resource Management*, vol. 37, 71-83.
- TURNLEY, W.H., FELDMAN, D.C. (1999). « The impact of psychological violations on exit, voice, loyalty and neglect ». *Human Relations*, vol. 52, no 7, 895-922.
- WITHEY, M.J., Cooper, W.H. 1989. « Predicting exit, voice, loyalty, and neglect », *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, 521-539.

### Adresses internet

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2003). Adresse URL : <http://www.stat.gouv.qc.ca>

QUÉBEC – VISION DU QUÉBEC – LA SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE – PORTRAIT DÉMOGRAPHIQUE, 8 décembre 2003, 3. Adresse URL : **Erreur! Signet non défini.**

SHARPE, A. *The psychological contract in a changing work environment*, The Work Institute, 2003. Adresse URL : <http://www.ukwon.org/pdf/Hi-Res/PsychologicalContractTheme.pdf>

STATISTIQUE CANADA ET CONSEIL DES MINISTRES DE L'ÉDUCATION (CANADA) Indicateurs de l'éducation au Canada, *Rapport du programme d'indicateurs pancanadiens de l'éducation*, 1999, 24. Adresse URL : <http://www.cmec.ca>