




**Le monde du travail de demain,  
et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre :  
une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques**

**Diane-Gabrielle Tremblay**

**Note de recherche  
de la Chaire de recherche du Canada  
sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir**

**No 10-03**

**Téluq-UQAM  
Novembre 2010**



# Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

## **Distribution**

Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir

Télé-université

Université du Québec à Montréal

100 rue Sherbrooke Ouest, Montréal, Québec, Canada H2X 3P2


Téléphone : 514-843-2015

Fax : 514-843-2160

Courriel : [dgtrembl@teluq.uqam.ca](mailto:dgtrembl@teluq.uqam.ca)

## *Note biographique*

Diane-Gabrielle Tremblay est titulaire de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. Elle est professeure à la Télé-université de l'Université du Québec à Montréal, et elle a été professeure invitée aux universités de Paris I Sorbonne, de Lille I, de Lyon III, d'Angers, de Toulouse, en France, de Hanoi (au Vietnam) à la European School of Management et à l'université de Louvain-la-Neuve, en Belgique. Elle est présidente du comité sur la sociologie du travail de l'Association internationale de sociologie, membre du conseil exécutif de la Society for the Advancement of Socio-Economics et codirectrice du comité sur les temps sociaux de l'Association internationale des sociologues de langue française. Elle est également présidente de l'Association d'économie politique et directrice de la revue électronique *Interventions économiques*. Elle a en outre écrit plusieurs ouvrages et rédigé de nombreux articles parus dans des revues scientifiques avec comité, dont *New Technology, Work and Employment, Applied Research on Quality of Life, Social Indicators Research, the Journal of E-working, the Canadian Journal of Urban Research, International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, the Canadian Journal of Communication, the Canadian Journal of Regional Science, Leisure and Society, Women in Management, Géographie, économie et société, Carriérologie, Revue de gestion des ressources humaines*. Voir : [www.teluq.uqam.ca/chaireecosavoir](http://www.teluq.uqam.ca/chaireecosavoir); [www.teluq.uqam.ca/aruc-gats](http://www.teluq.uqam.ca/aruc-gats)



# Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques


---

## Sommaire

Ce rapport présente l'évolution récente du marché du travail en général, ainsi que du secteur des archives et bibliothèques, et s'intéresse aux enjeux posés pour attirer et retenir la main-d'œuvre dans ce domaine. On observe certaines tendances à l'œuvre sur l'ensemble du marché du travail : davantage de mobilité, de carrières dites « nomades », la recherche d'une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale-personnelle, la recherche d'autonomie dans le travail, de meilleures conditions d'exercice du travail. On note que le modèle « participatif », où les salariés peuvent s'engager davantage dans le travail semble être le modèle de l'avenir, étant considéré comme plus performant pour l'entreprise et plus attrayant pour les jeunes salariés, qui veulent que l'organisation tienne compte de leurs désirs et opinions. Par contre, ce modèle n'est pas nécessairement généralisé, quoiqu'il soit sans doute plus répandu dans les secteurs des services que dans l'industrie. Le travail en équipe et le développement de l'autonomie professionnelle constituent néanmoins des tendances de fond des évolutions en cours et semblent rejoindre les aspirations des salariés d'aujourd'hui et de demain (les plus jeunes notamment, mais aussi les professionnels d'aujourd'hui).

Les études indiquent que les travailleurs d'aujourd'hui recherchent la participation à l'amélioration continue et à la gestion de la qualité, l'engagement et la responsabilisation, et des communications plus fréquentes entre employeurs ou supérieurs et employés. Elles indiquent aussi que la plupart des travailleurs veulent un environnement de travail plus sain, plus sécuritaire, offrant plus de soutien, et caractérisé par des relations de travail centrées sur l'engagement et la confiance.

Bien que nous n'adhérons pas aux visions fondées sur les générations X, Y et autres, il faut indiquer que certains auteurs rappellent que les jeunes de la génération Y (nés après 1980) sont nés avec la technologie et que l'utilisation des technologies de pointe est donc normale et attendue pour eux. De plus, ils s'attendent à être associés aux décisions prises dans leur milieu de travail, et sinon, ils n'hésiteront pas à quitter pour une organisation moins bureaucratique, plus participative. Ces jeunes, dont ceux que l'on retrouve dans le domaine archives et bibliothèques, doivent être dirigés selon un style participatif ou coopératif, et leurs opinions doivent être prises en compte dans le milieu de travail. Il semble aussi que ces jeunes puissent être motivés par un gestionnaire qu'ils respectent et qui peut les orienter dans le travail et la vie, qu'ils ont besoin de reconnaissance pour leur travail bien fait, ont besoin de se sentir valorisés par l'organisation, d'avoir un emploi qui a du sens et des objectifs clairs, et qu'ils ont besoin de défis, de responsabilités et d'autonomie. Ceci se retrouve dans l'ensemble du marché du travail, mais aussi dans le secteur archivistique, selon quelques recherches réalisées sur le secteur bibliothèques et archives. Les recherches indiquent qu'il faut s'occuper de l'orientation et de la socialisation des



## **Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques**

---

jeunes si on veut les retenir dans l'organisation. Il faut créer un environnement favorable au développement professionnel, donner un sens au travail, ainsi que des occasions de faire des liens avec d'autres personnes dans l'organisation et le réseau des archives et bibliothèques, tout cela devant être fait dès les six premières semaines, selon une auteure, afin de favoriser la rétention.

Les jeunes de la génération X (nés entre 1965 et 1979) seraient axés sur les relations et les communications au travail, sur les résultats, sur leurs compétences et leurs droits en milieu de travail, alors que ceux de la génération Y auraient davantage besoin d'un environnement de travail agréable, d'un gestionnaire compétent et inspirant, ainsi que de mesures et de soutien pour concilier leur vie professionnelle et leur vie familiale-personnelle.

Il semble que les jeunes de la génération Y (après 1980) seraient plus ouverts à une relation de mentorat avec les personnes de la génération du Baby boom (nés en 1946-64), comparativement aux personnes de la génération X (nés en 1965-1979). Cet intérêt pour le mentorat se retrouve dans plusieurs des textes traitant du secteur des archives et bibliothèques, mais aussi dans d'autres milieux de travail. Le mentorat est donc certes une pratique à développer dans ce milieu, à la fois pour attirer les jeunes, mais aussi pour bien les former et les inciter à rester dans le domaine.

Pour ce qui est d'attirer et de retenir la main-d'œuvre, selon les études et connaissances actuelles sur le marché du travail, il semble possible d'agir sur les trois grandes variables suivantes :


1-Développer l'autonomie en emploi, favoriser les défis, le travail en équipe, la collaboration et la réalisation dans le cadre du travail.

Pour atteindre cet objectif, faire des formations internes auprès des cadres et gestionnaires intermédiaires sur les pratiques de travail collaboratif, les communautés de pratique et autres modèles permettant de développer l'autonomie chez les salariés, mais aussi la capacité de déléguer et de « faire confiance » chez les gestionnaires.

2-Développer la formation et l'accès aux compétences et aux nouveaux savoirs et ce, en ayant recours à différentes stratégies : mentorat interne, rotation de postes, partage de postes, formation à distance et formation en ligne.

Pour atteindre cet objectif, développer les échanges avec les associations professionnelles et les milieux d'enseignement pour adapter les formations existantes (en gestion par ex.) aux particularités du monde des sciences de l'information et des bibliothèques et développer de nouvelles formations à distance dans le champ des sciences de l'information et de la bibliothéconomie.

3-Favoriser la conciliation des activités professionnelles et des responsabilités personnelles-familiales, en mettant en place des mesures de conciliation (horaires flexibles, télétravail, réduction du temps de travail volontaire, services de garde d'enfants là où le besoin se fait sentir, autres services aux employés, selon les besoins) mais en développant aussi une culture




## **Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques**

---

d'organisation qui soit ouverte à l'égard des autres engagements des salariés (qu'il s'agisse de responsabilités parentales ou familiales, ou encore de bénévolat, d'activités de loisir, de sport ou autres).

Pour atteindre cet objectif, offrir des programmes et des mesures de conciliation, ainsi que des services, mais aussi faire de la formation auprès des cadres et gestionnaires intermédiaires sur la conciliation emploi-famille afin d'assurer une ouverture et un soutien réels à la conciliation des responsabilités professionnelles et familiales ou personnelles.



# Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

## Introduction

Aujourd'hui, les entreprises recherchent un personnel compétent et engagé, et veulent recruter les meilleurs talents et assurer que ses employés dans l'ensemble puissent s'épanouir. Nous avons été mandatée par une organisation du secteur des archives et bibliothèques pour réaliser une étude sur les modalités d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre dans ce domaine.

Pour atteindre ces objectifs, les organisations cherchent à comprendre le monde du travail de demain. Qui sont les professionnels et les travailleurs de l'avenir? Quels sont leurs valeurs, leurs attentes? Quelle place occupera le travail dans leur vie? Comment envisageront-ils leur carrière? Comment les institutions d'enseignement prépareront-elles les jeunes à ce monde du travail, comment évolueront-elles pour répondre aux besoins continus de formation? Comment les organisations du secteur des archives et bibliothèques pourrait attirer et retenir les talents qui lui seront nécessaires, leur assurer les possibilités de formation, de développement? » Ce document vise donc à répondre à ces questions.


Dans la section I, nous nous intéressons aux facteurs qui influent sur les grandes tendances du marché du travail et nous nous penchons alors sur l'importance de la mondialisation et de la technologie, en tant que facteurs qui, parmi d'autres, influent sur la nature du travail et la mobilité des jeunes. Ces grandes tendances permettent de définir qui sont les professionnels et travailleurs de l'avenir, leurs aspirations, leurs valeurs et leurs attentes, ce que nous verrons dans la section 2, en traitant aussi du modèle des carrières nomades.

Dans la section 3, nous examinons les changements dans la nature et la réalité du travail, sous l'angle du contenu du travail. Les ouvrages contemporains de gestion renvoient abondamment aux notions d'autonomie, d'engagement, de responsabilité et de travail d'équipe, essentielles à la performance des organisations d'aujourd'hui. Nous traiterons ces problématiques.

Dans la section 4, nous analysons la thématique de la conciliation entre travail et famille - vie personnelle, une des dimensions sur lesquelles les jeunes se distinguent davantage des générations précédentes, à savoir qu'ils souhaitent avoir du temps pour leur vie personnelle et familiale et, avec l'autonomie dans le travail, il semble que ce soit là les deux principales attentes des professionnels et travailleurs de l'avenir.

La section 5 traite des besoins en formation dans le domaine des bibliothèques, ainsi que de l'évolution de la formation et des nouvelles modalités d'apprentissage (formation à distance, en ligne, mentorat et autres).

Enfin, la section 6 se concentre sur les facteurs d'attraction et de rétention de main-d'œuvre que BAC peut mettre de l'avant et utiliser pour effectivement obtenir et conserver à son emploi les meilleurs talents disponibles sur le marché du travail.



# Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

## Section 1

### 1. Le monde du travail change


Le monde du travail n'a cessé d'évoluer dans les dernières décennies. Parmi les changements majeurs, notamment ceux qui ont touché le secteur des bibliothèques, des archives<sup>1</sup> et des sciences de l'information, il faut évidemment placer au premier rang les changements technologiques (internet, revues en ligne, *ebooks*, etc.) mais aussi la mondialisation, qui multiplie les sources d'information accessibles, tout comme les supports disponibles. La mondialisation a une incidence majeure dans plusieurs secteurs d'activité économique, qui se trouvent en concurrence avec d'autres pays. C'est peut-être moins le cas pour le secteur des bibliothèques et des sciences de l'information, puisqu'elles desservent généralement une clientèle locale et font partie du secteur public (bibliothèques universitaires essentiellement dans cette catégorie des bibliothèques de recherche – cf Whitmel, 2006). Par contre, si les archives et bibliothèques de recherche ne sont pas dans un contexte de concurrence directe, la nature et le contenu du travail des personnes qui y travaillent change considérablement et ces personnes deviennent plus mobiles dans le contexte de la mondialisation et de l'ouverture des frontières à l'échelle de la planète.

Le concept traditionnel de la bibliothèque se transforme, passant d'un lieu pour avoir accès à des livres et des documents papier à un lieu qui contient des ressources électroniques, incluant l'internet et des bases de données et de documents numériques, et auxquelles on peut avoir accès à distance. En conséquence, les bibliothécaires, souvent appelés aussi les professionnels de l'information, doivent combiner des fonctions plus traditionnelles associées aux collections papier, et des tâches associées aux nouvelles technologies et sources d'information numériques ou en ligne, qui se développent sans cesse dans le domaine. (Occupational Information Network : O\*NET)

S'il est assez difficile, sinon impossible, d'isoler la mondialisation et les technologies d'autres facteurs agissant simultanément sur les conditions de travail et d'emploi, il est clair que ces facteurs ne déterminent pas entièrement les effets sur les formes d'emploi et les contenus précis du travail des individus. En effet, nombre d'autres facteurs entrent en jeu, et nous soutenons plutôt une vision non déterministe et ouverte des évolutions de l'emploi (Tremblay, 2004). En particulier, nous considérons que les stratégies de gestion des ressources humaines des organisations constituent des choix. Ainsi, tant en ce qui concerne les changements technologiques, que les stratégies organisationnelles et les modes d'organisation du travail, il s'agit à nos yeux de choix d'entreprises ou d'organisations, qui sont bien sûr modelés par l'environnement institutionnel et économique, ainsi que les caractéristiques des

---

<sup>1</sup> Les sections du début de ce rapport portent sur le marché du travail en général, puis le rapport traitera des secteurs des bibliothèques et des archives réunis, car les recherches et publications portent généralement sur l'ensemble du secteur, et la formation est généralement conjointe, de sorte que pour attirer les jeunes diplômés, il faut s'intéresser aux aspirations de l'ensemble de ce groupe de jeunes.



# Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

organisations et de leur main-d'œuvre, mais qui ne sont pas entièrement déterminés par ces divers facteurs (Tremblay, 2004; Tremblay et Rolland, 1998). Ceci est important, puisque cela signifie que les gestionnaires de ressources humaines et les employeurs peuvent effectivement *agir* sur l'attraction et la rétention de main-d'œuvre et ne doivent pas simplement *subir* les changements.

Les évolutions du volume comme du contenu des emplois sont fonction des changements technologiques et organisationnels en cours dans les organisations, qui ne sont pas seulement liés à la mondialisation, mais aussi notamment aux politiques gouvernementales à l'endroit des personnes en emploi (politiques de formation ou de soutien à la création d'emplois), ainsi que des d'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle (Tremblay, 2008, 2006, 2005a, b; Tremblay, Paquet et Najem, 2006a, b,c).

Les statuts et les conditions de travail sont à nos yeux le fruit d'une diversité de facteurs interagissant entre eux pour produire une situation donnée, des contenus de travail et d'emplois donnés.

Le degré d'intégration économique et le degré d'ouverture des frontières varient aussi selon les secteurs. Alors que dans les secteurs manufacturiers, la mondialisation et les technologies tendent à réduire le volume d'emploi et à simplifier le travail, dans les services, ces mêmes facteurs tendent à complexifier la nature du travail, en augmentant les sources possibles d'information et le travail nécessaire pour accéder à toutes ces informations et pour les analyser et différencier (en vérifier la validité, etc.). Par ailleurs, certains aspects de la mondialisation, notamment les aspects financiers et la crise économique récente influant sur les déficits et la dette, ne sont pas sans créer des contraintes budgétaires qui, à leur tour, influent sur la situation des personnes travaillant dans ces secteurs de services.

Ayant précisé les liens entre les facteurs macro-économiques ou macro-sociaux, nous présentons un cadre théorique qui nous paraît pertinent pour analyser les évolutions du marché du travail et des conditions de travail et d'emploi, cadre théorique que l'on pourra avoir à l'esprit pour les pages et sections qui suivront, en lien avec les pratiques d'attraction et de rétention de main-d'œuvre.


## 1.1. Le marché du travail et les systèmes d'emploi

En nous intéressant à l'évolution des systèmes d'emploi dans un contexte de changements technologiques et organisationnels, nous avons été amenée à situer nos travaux dans la lignée des travaux institutionnalistes (Tremblay, 2004), qui considèrent les statuts d'emploi et conditions de travail comme le fruit de stratégies de gestion inscrites dans un cadre institutionnel donné (Bellemare, Dussault, Poulin-Simon et Tremblay, 1996).

La théorie institutionnaliste insiste notamment sur l'hétérogénéité de la main-d'œuvre, sur l'importance des règles qui régissent les marchés du travail, sur l'existence de barrières à la mobilité sur le marché du travail et sur la segmentation du marché du travail, qui conduit à parler plutôt de l'existence de plusieurs systèmes d'emploi que d'un marché du travail unique. Ce cadre d'analyse institutionnaliste ou multidimensionnel<sup>2</sup> nous paraît particulièrement pertinent à rappeler dans le contexte des questions posées ici en regard de l'évolution du secteur des archives et bibliothèques de recherche.

---

2. Voir Tremblay (2004 et 1990), ainsi que Bellemare, Dussault, Poulin-Simon et Tremblay (1996).



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---


Il est intéressant de résumer en quelques tableaux les principaux apports de cette école institutionnaliste en ce qui concerne les systèmes d'emploi. Le premier tableau permet de résumer les principales oppositions entre les systèmes d'emploi ou marchés internes et la vision orthodoxe (néo-classique) en économie.

**Tableau 1.1 Les principales oppositions entre les marchés internes et la vision traditionnelle néo-classique**

Marchés internes	Vision néo-classique
◇ Plusieurs espaces de mobilité ou sous-marchés internes	◇ Un seul marché du travail
◇ Contraintes à la mobilité; avantages à demeurer dans le marché interne	◇ Parfaite mobilité présumée; déplacements en fonction des prix du marché
◇ Main-d'œuvre hétérogène	◇ Main-d'œuvre homogène, identique
◇ Coordination d'organisations hiérarchiques	◇ Coordination du marché
◇ Marchés régis par des règles et des conventions	◇ Marché régi par les prix

La vision néoclassique (ou orthodoxe) en économie postule que le jeu des salaires permet d'arriver à l'équilibre sur le marché du travail et ne tient pas compte de la diversité des marchés du travail ou de la segmentation du marché du travail en plusieurs sous-segments fort différents (plus ou moins diplômés, secteurs avec accès réservé comme les ordres professionnels, secteurs masculins-féminins, etc.). La main-d'œuvre est aussi considérée homogène, alors que le modèle des marchés internes (ou sous-systèmes d'emploi) reconnaît que la main-d'œuvre possède des compétences et aspirations différentes, que le marché du travail est en fait segmenté en sous-secteurs fort différents, qu'il y a des contraintes à la mobilité (perte d'ancienneté et de salaire par exemple en changeant d'emploi, règles ou conventions collectives qui bloquent certains accès, mais protègent aussi la main-d'œuvre « interne »), et que ce ne sont pas les seuls salaires qui régissent le marché du travail. Ceci paraît de plus en plus vrai puisque nombre de jeunes vont souhaiter des emplois permettant de mieux concilier emploi et famille ou vie personnelle, plutôt qu'une hausse de salaire. Cela s'observe aussi fréquemment chez des professionnels ou cadres, qui préfèrent conserver un emploi de professionnel ou cadre intermédiaire plutôt que de monter dans la hiérarchie et de perdre du temps personnel-familial. La vision des marchés internes ou sous-systèmes d'emploi semble donc mieux correspondre au marché du travail d'aujourd'hui, et notamment à celui auquel s'intéresse BAC.

Les marchés internes ou systèmes d'emploi mettent en évidence le fait que le marché du travail n'est pas un marché comme les autres. C'est aussi ce qui fait que la mondialisation et les autres chocs économiques n'ont pas un effet automatique et prévisible sur les marchés du travail. En effet, ces « marchés » sont constitués d'un ensemble d'organisations hiérarchiques, sont réglementés par des règles et conventions et non par le libre jeu de l'offre et de la demande qui détermineraient des prix de marché



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

(des salaires dans ce cas). Il existe des barrières à la mobilité dans les divers segments sur le marché du travail, ce qui explique que les femmes, jeunes et minorités ethniques n'ont pas toujours un accès équitable à tous les emplois offerts, mais par contre avec le déclin démographique, les options sont et seront de plus en plus nombreuses. La main-d'œuvre n'est pas une marchandise unique; elle est hétérogène, différenciée, et ses possibilités sont déterminées par ses caractéristiques personnelles. Un ensemble d'institutions et de règles — formelles mais parfois aussi informelles — régissent la sélection, l'affectation et la mobilité de la main-d'œuvre dans les organisations et sur le marché du travail en général.

Le tableau 1.2 précise les caractéristiques propres aux organisations qui ont développé des marchés internes, plus souvent des entreprises ayant adopté des stratégies de production ou services de qualité, à valeur ajoutée, des stratégies de travail en équipe, etc. (à gauche du tableau), par opposition aux caractéristiques et aux effets observés dans les organisations dont la stratégie repose plutôt sur la minimisation des coûts (à droite du tableau), ce qui se traduit par la délocalisation des emplois ou encore la précarisation des emplois. Comme l'indique toutefois le tableau, ces stratégies de gestion se traduisent aussi par des effets différents sur la motivation des salariés et la productivité à long terme. Une organisation comme BAC doit bien sûr avoir ces stratégies à l'esprit, puisqu'étant orientée vers des services de qualité et de l'innovation, et bénéficiant d'une stabilité de l'activité, elle doit plutôt favoriser une stratégie de marchés internes, si elle veut attirer et retenir du personnel compétent.


**Tableau 1.2 L'organisation en marchés internes du travail (MIT) : les caractéristiques conduisant à établir des marchés internes ou systèmes d'emploi**

Caractéristiques de l'entreprise :	
Favorisant les marchés internes	Favorisant l'absence de marché interne
◇ stabilité de l'activité	◇ instabilité chronique
◇ compétences et formation spécifiques	◇ compétences générales
◇ recherche de cohésion	◇ indifférence face à la rotation de la main-d'œuvre
◇ innovatrice	◇ traditionnelle

**Tableau 1.2 L'organisation en marchés internes du travail (MIT) (suite : les effets)**

Marchés internes	Absence de marché interne
◇ organisation de filières professionnelles et salariales	◇ absence de telles filières
◇ gestion des systèmes d'emploi par des règles et des conventions d'entreprises	◇ gestion de la main-d'œuvre par minimisation des coûts (soit les salaires et les mauvaises conditions de travail)
◇ rétention de la main-d'œuvre dans l'entreprise	◇ forte rotation et baisse de motivation des salariés
◇ hausse de productivité, meilleure performance	◇ possibilité de bonne productivité à court terme, mais non à long terme
◇ « cercle vertueux » de la croissance et du développement : stabilisation des emplois et + de qualité, d'innovation dans l'organisation	◇ croissance à court terme, puis crise et recul des gains de productivité et de la performance : précarisation, rotation de main-d'œuvre, départs...

Le secteur des bibliothèques est relativement rémunérateur, mais on observe tout de même que les femmes y sont moins présentes dans les emplois les mieux rémunérateurs. Dans le secteur des



# Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

bibliothèques de recherche (Whitmell, Canadian Association of Research Libraries<sup>3</sup>, 2006), les femmes représentent 73 % des bibliothécaires et 83 % des paraprofessionnels. Cependant, les hommes occupaient 41 % des postes administratifs supérieurs, un pourcentage plus élevé que dans l'ensemble des bibliothèques canadiennes (26 %).<sup>4</sup>

Ainsi, l'idée d'un marché du travail de concurrence pure et parfaite (et donc d'un partage équitable des « bons emplois », intéressants, avec responsabilités et bien rémunérés) se trouve remise en question par beaucoup de travaux sur l'emploi des jeunes, des femmes ou des minorités visibles, ce bassin de main-d'œuvre étant souvent considéré comme « sous-exploité » dans divers secteurs, parce que peu présent dans les réseaux ou non rejoint par les offres d'emploi. Aussi, les organisations ont-elles intérêt à s'assurer de rejoindre ces groupes, notamment les minorités visibles ou immigrants, qui peuvent constituer un bassin de recrutement important dans l'avenir.

## 1.2. L'évolution des conditions de travail

En ce qui concerne l'évolution des conditions de travail, de la division du travail et de l'autonomie au Canada, il semble que les changements organisationnels et les nouvelles formes d'autonomie professionnelle (travail en équipe, etc.) ne soient pas si courantes que certains écrits de gestion le laissent penser, et que le taux de pénétration des nouvelles formes d'organisation varient selon les secteurs d'activité (Tremblay et Rolland, 1998).


Comme nous l'avons indiqué plus haut, les stratégies d'affaires comme les stratégies de gestion des ressources humaines constituent des choix qui sont propres à chaque organisation. Selon l'objectif et le marché visés, des entreprises peuvent fort bien, encore aujourd'hui, viser une production de masse à bas coûts, tout comme d'autres opteront plutôt pour une stratégie d'innovation, de qualité et de différenciation de leurs services ou produits.

Dans le premier cas, il y a de fortes chances pour que la stratégie de gestion des ressources humaines favorise la précarité d'emploi, les bas salaires et de faibles investissements en formation. Dans le second cas, au contraire, il est plus fréquent que la stratégie adoptée favorise des emplois stables, une bonne rémunération, la participation des salariés et des investissements importants en formations de toutes sortes. En effet, les pratiques de gestion des ressources humaines constituent généralement des *ensembles* cohérents (packages) de pratiques (*cf.* Tremblay et Rolland, 1998). Ceci touche le secteur des archives et bibliothèques, puisque « dans l'univers du numérique, les façons de partager et d'exploiter les publications savantes se multiplient, rapidement, de manière fondamentale et irréversible »

---

<sup>3</sup> L'Association des bibliothèques de recherche du Canada (ABRC) est l'organisme chef de file des bibliothèques de recherche du Canada. Les membres de l'Association sont 29 des grandes bibliothèques de recherche universitaires au Canada, ainsi que Bibliothèque et Archives Canada, l'Institut canadien de l'information scientifique et technique (ICIST) et la Bibliothèque du Parlement. Voir <http://www.carl-abrc.ca/about/about-f.html>.

<sup>4</sup> Les bibliothèques de recherche emploient 37 % de l'ensemble des bibliothécaires et les données fournies par l'enquête sont très fiables en ce qui les concerne, puisque 90 % des personnes de ce groupe ont répondu, ce qui a permis une étude spécifique pour ce groupe à partir d'une enquête plus vaste (nommée 8Rs) : voir Whitmell, Canadian Association of Research Libraries, 2006.



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

(<http://www.carl-abrc.ca/projects/author/author-f.html>), ce qui a une incidence sur le travail, qui se complexifie.

L'équipe de Betcherman (1994) de la firme Ekos avait tenté d'évaluer où le Canada en est rendu dans la mise en œuvre du « nouveau modèle de GRH », fondé sur l'autonomie dans le travail, la participation des salariés. Leur recherche a permis de distinguer trois modèles distincts qui caractériseraient la gestion des ressources humaines au Canada :

- 1- Un modèle *traditionnel*, caractérisé par peu de nouvelles pratiques de gestion se retrouverait dans 70 % des entreprises de l'échantillon.
- 2- Le modèle *participatif* ne concernerait que 18 % des entreprises. Ce modèle repose sur la participation des salariés dans l'organisation, au moyen du travail en équipe, de cercles de qualité ou d'équipes semi-autonomes par exemple.
- 3- Le modèle *incitatif* basé sur les nouvelles formes de rémunération caractériserait les 12 % restant. L'équipe a conclu que le modèle traditionnel domine, encore aujourd'hui, malgré tous les discours sur les nouvelles formes d'organisation du travail.

Les résultats de l'étude de l'équipe de Betcherman s'apparentent aux données recueillies dans le cadre d'une étude menée conjointement par Développement des ressources humaines Canada (DRHC) et la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM)<sup>5</sup> sur la diffusion des pratiques de GRH au Québec (Tremblay et Rolland, 1998). Nos propres recherches et entrevues dans des entreprises (Tremblay et Rolland, 1996; Tremblay, 2007 ; Tremblay, Genin, Cisneros, 2008) nous ont également permis de recueillir des données confirmant l'existence de ces divers modèles et pratiques.


Une étude sur l'évolution des formes d'organisation du travail et de gestion dans des entreprises canadiennes, qui s'intéresse plus particulièrement à l'adoption des méthodes japonaises (juste-à-temps, *kaizen*) et du travail en équipe, a permis d'observer que toutes les organisations n'ont pas adopté ce type de pratiques, loin de là, même dans le cas des organisations dites de haute performance (cf. Tremblay, 2007). Il y a donc, encore aujourd'hui, une forte différenciation des pratiques de gestion des ressources humaines dans les organisations, de même qu'une différenciation selon la catégorie socioprofessionnelle (les catégories plus scolarisées bénéficiant généralement de pratiques plus orientées vers l'autonomie, la responsabilisation, la participation, sans que ce ne soit le cas partout).

Certaines études ont questionné l'importance de la diffusion du modèle flexible d'organisation du travail et de la production (Lapointe et al., 2005, 2006) et d'autres ont même qualifié de « mythe » certaines affirmations concernant le développement de l'autonomie en milieu de travail (Kergoat, 1992). En gros, on peut conclure de l'ensemble des travaux que les nouvelles formes d'organisation et le modèle flexible d'organisation ne sont pas diffusés largement, dans tous les secteurs, et toutes les catégories professionnelles, quoique ce modèle soit de plus en plus recommandé pour obtenir une organisation performante (Lapointe et al., 2005, 2006; Tremblay et Rolland, 1998; Tremblay, 2007; Tremblay et De Sève, 1996).

Il n'y a donc pas entente sur le fait que nous irions vers des développements plus importants, voire généralisés, du travail en équipe, de l'autonomie et de la responsabilité professionnelle, mais par contre,

---

5. Voir Développement des ressources humaines Canada (1996).



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

les recherches indiquent bien que c'est là le souhait des nouvelles générations (Sandell et Vickery, 2007). Cela se fait clairement dans certains secteurs, et nous verrons plus loin que les salariés y aspirent souvent, mais il faut nuancer les affirmations faisant état d'une décentralisation des contrôles et des responsabilités, de la *requalification* des postes dans le contexte des nouvelles technologies et des nouveaux modèles productifs et, par conséquent, d'une remise en question généralisée de la division du travail (Tremblay, 2007; Tremblay et De Sève, 1996). De fait, si ceci se produit dans un certain nombre d'organisations, ce n'est pas le cas partout. Par contre, la mise en œuvre de ces pratiques peut certes permettre à des organisations de se distinguer comme « employeur de choix » et d'obtenir une meilleure performance organisationnelle, comme cela s'est vu en Suède et en Allemagne notamment. En effet, ces deux pays sont restés performants dans plusieurs secteurs, malgré des coûts de production et des salaires assez élevés, le modèle de flexibilité et d'équipes semi-autonomes leur permettant de conserver une main-d'œuvre de qualité, tout en restant performants (Tremblay et Rolland, 1998).

Par ailleurs, si l'on peut regretter que le travail en équipe et l'autonomie professionnelle ne soient pas développés autant que certains le souhaiteraient, d'autres auteurs critiquent ces nouvelles formes d'organisation du travail qui rendent les travailleurs plus flexibles et plus responsables, considérant qu'ils y gagnent peu, alors que leur employeur y gagne considérablement en productivité et en innovation (Workman et Bedford, 2000; Jackson, 2000). On peut cependant penser que sans ces ajustements, les organisations pourraient être moins compétitives et les salariés pourraient perdre leur emploi. Bref, il y a là un certain paradoxe. En effet, on peut considérer que les nouvelles formes d'organisation du travail, dont les équipes semi-autonomes et le travail en équipe plus généralement, favorisent l'autonomie, l'enrichissement des tâches et la responsabilisation des travailleurs et, de ce fait, on pourrait souhaiter leur développement et leur expansion dans le plus grand nombre d'organisations possible. Par contre, on peut considérer que les formules relevant de l'entreprise intelligente, de l'entreprise apprenante ou du travail en équipe ne sont que de nouvelles façons d'exploiter l'initiative et l'intelligence des salariés, et que l'autonomie dévolue aux salariés n'est qu'une marge discrétionnaire bien limitée, auquel cas il n'est pas certain qu'il faille soutenir leur développement.

Certains syndicats canadiens semblent fort critiques à cet égard, considérant qu'il est peu probable que leurs membres soient gagnants dans ce contexte (Workman et Bedford, 2000). Nous avons pour notre part observé que nombre de salariés, surtout les plus jeunes et les plus éduqués, mais aussi certains travailleurs plus âgés, souhaitent effectivement participer davantage aux décisions prises dans leur organisation et s'engager plus activement dans la production, dans le cadre de ce que les anglophones appellent l'*empowerment*, que l'on peut traduire par autonomie dans le travail. Il y a donc débat sur les tendances actuelles du marché du travail, et nous reviendrons plus loin sur les aspirations des salariés à cet égard, la plupart des salariés de niveau d'éducation élevé aspirant effectivement à des formes d'organisation du travail présentant plus d'autonomie, de défis et de responsabilités.

Ainsi, il semble clair que malgré les discours sur le développement de l'autonomie et de la responsabilité professionnelles, dans le contexte de la nouvelle économie du savoir, les emplois précaires, l'intensification du travail et la parcellisation des tâches ne sont pas choses du passé et ont même parfois été accentuées par suite de la crise et des restructurations économiques des dernières années, en particulier dans les secteurs manufacturiers et financiers.



# Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

## Section 2

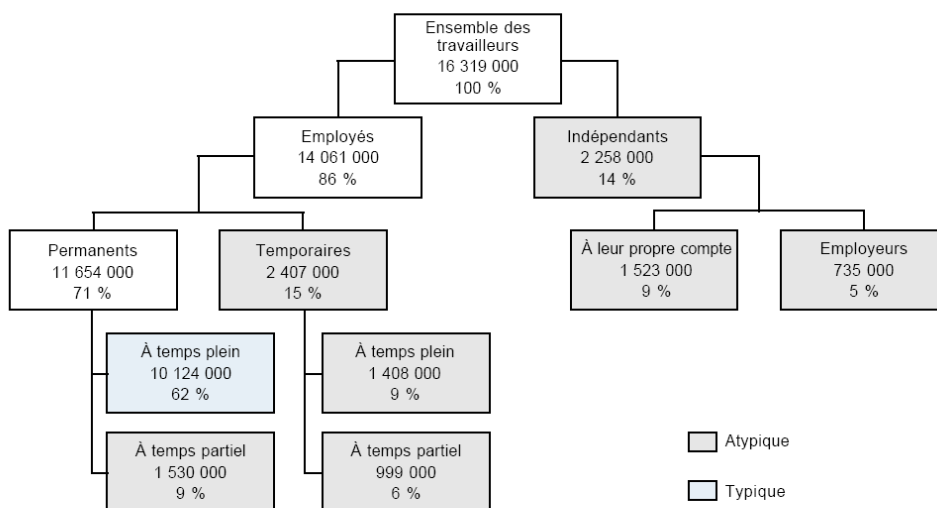
### Les carrières nomades : le nouveau modèle de l'emploi pour les professionnels et travailleurs de l'avenir ?

La présente section se penche sur l'évolution des formes d'emploi ou de carrières, et se penche surtout sur le modèle des carrières nomades, souvent mis de l'avant comme modèle des carrières de l'avenir, à la fois comme modèle qui serait recherché par les jeunes travailleurs, qui souhaitent plus d'indépendance, mais aussi par plusieurs organisations. Il faut reconnaître que le modèle de l'emploi salarié à plein temps pour un employeur unique perd du terrain, et que de nouvelles formes d'emploi sont apparues au fil des ans, incluant des emplois à temps partiel, occasionnels, à contrat, à durée déterminée, de sorte que l'emploi « typique » à plein temps n'est plus le seul modèle observé sur le marché du travail.

En 2001, moins des deux tiers de l'ensemble des travailleurs canadiens avaient un emploi permanent à temps plein, ce qu'on appelle un emploi « typique » (Kapsalis et Tourigny, 2004), comme le montre le graphique 2.1. Si les chiffres peuvent avoir évolué quelque peu depuis, les pourcentages restent en gros les mêmes et ce graphique permet de bien résumer visuellement la diversité des formes d'emploi.

#### Graphique 2.1

Tableau 1 : Classification des travailleurs de 16 à 69 ans par emploi principal



Source : Enquête sur la dynamique du travail et du revenu, 2001

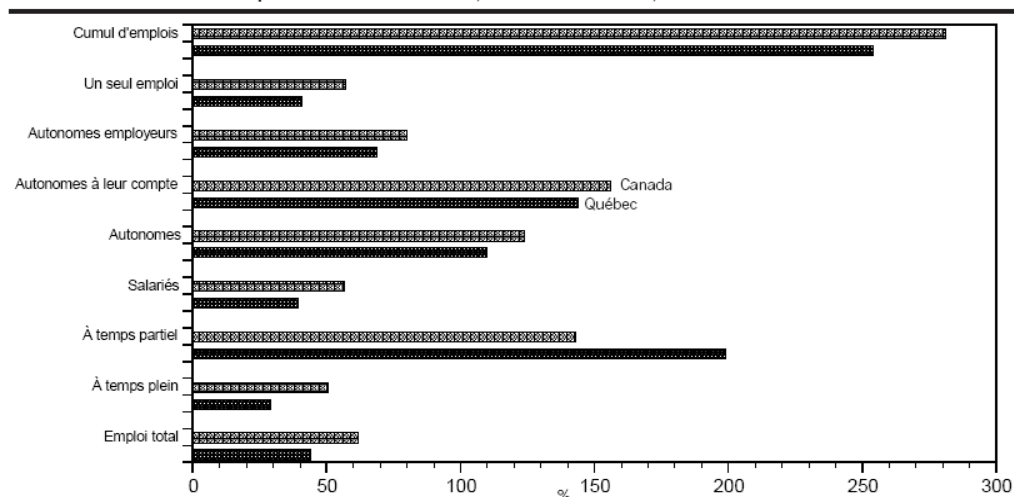
Source : Kapsalis et Tourigny (2004), p. 6.

# Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

Bien que la majorité des emplois demeurent des emplois de type standard en 2005, le nombre d'emplois atypiques ou non standards s'est accru fortement dans les trois dernières décennies. Comme en témoigne le graphique 2.2, les formes d'emplois atypiques que sont le cumul d'emplois, le travail autonome et le travail à temps partiel ont augmenté davantage que l'emploi total, l'emploi à temps plein, l'emploi salarié ou l'emploi unique. Le tableau 2.3 donne pour sa part une idée de l'évolution des formes d'emploi de 1976 à 2003, ce qui permet de voir la tendance plus générale.

## Graphique 2.2

Croissance des formes d'emploi<sup>1</sup> chez les 15-64 ans, Québec et Canada, 1976-2003



1. Le total inclut les travailleurs familiaux non rémunérés, mais ils ne sont pas comptés parmi les travailleurs autonomes.

Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*. Compilation spéciale par l'Institut de la statistique du Québec dans Institut de la statistique du Québec (2005), p. 129.


## Tableau 2.3

Répartition des travailleurs selon les formes d'emploi chez les 15-64 ans, Québec et Canada, 1976 et 2003

Forme d'emploi	Québec				Canada			
	1976		2003		1976		2003	
	k	%	k	%	k	%	k	%
Total <sup>1</sup>	2 513,1	100,0	3 604,2	100,0	9 608,5	100,0	15 478,9	100,0
À temps plein	2 294,6	91,3	2 952,3	81,9	8 433,4	87,8	12 631,7	81,6
À temps partiel	218,5	8,7	652,0	18,1	1 175,0	12,2	2 847,1	18,4
Salariés	2 265,0	90,1	3 144,2	87,2	8 476,9	88,2	13 213,3	85,4
Autonomes	216,7	8,6	453,4	12,6	1 000,3	10,4	2 232,3	14,4
Travailleurs à leur compte (TAC)	118,5	4,7	288,5	8,0	574,5	6,0	1 469,0	9,5
Employeurs	98,2	3,9	164,9	4,6	425,8	4,4	763,3	4,9
Un seul emploi	2 475,5	98,5	3 471,2	96,3	9 403,6	97,9	14 699,3	95,0
Cumul d'emplois	37,6	1,5	133,0	3,7	204,9	2,1	779,6	5,0

1. Le total inclut les travailleurs familiaux non rémunérés, mais ils ne sont pas comptés parmi les travailleurs autonomes.

Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, compilation spéciale par l'Institut de la statistique du Québec dans Institut de la statistique du Québec (2005), p. 129.



## **Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques**

---


La croissance de l'emploi non standard est une tendance qui atteint toutes les catégories d'âge des deux sexes. Cependant, comme les femmes et les jeunes se concentrent en proportion plus forte dans les horaires de travail courts, dont le temps partiel, on ne doit pas s'étonner de constater leur surreprésentation dans les emplois atypiques ou non standards. Cela montre bien la diversification des formes d'emploi, et nous n'allons pas présenter plus de données statistiques, mais plutôt nous intéresser à un modèle de carrière souvent présenté comme le modèle de l'avenir, et comme le modèle qui pourrait être préféré des jeunes générations. Tous ne s'entendent pas pour dire que tous les jeunes recherchent ce modèle, mais des auteurs comme Sandell et Vickery (2007) indiquent que les jeunes de la génération Y changeront 25 fois d'emploi dans leur vie (!), alors que ceux de la génération X ne l'auraient fait que trois fois; quoi qu'il en soit, ce modèle figure clairement au nombre des modèles présentés comme caractéristique des nouvelles tendances du marché du travail et, surtout, des nouvelles générations.

### **2.1 Les carrières nomades**

La théorie des organisations considère que les entreprises cherchent à développer les compétences de leurs employés afin de s'assurer des "compétences clés" ou ressources-clés et être ainsi mieux en mesure de concurrencer les autres entreprises du secteur, ce que cherche effectivement à faire BAC. Or, cela peut se révéler difficile dans un contexte où les travailleurs semblent très mobiles, et où ils peuvent être tentés de se déplacer d'une organisation à une autre pour profiter de projets plus intéressants pour eux sur le plan de l'apprentissage et de la carrière. En effet, il semble que les nouvelles générations soient plus disposées à se déplacer, et qu'elles recherchent des défis, de l'autonomie, des responsabilités, du développement personnel et professionnel dans le cadre de leur travail, ...mais aussi du temps pour la famille (nous y reviendrons à la section 4). C'est peut-être beaucoup demander à l'entreprise, mais il semble que ces demandes soient de plus en plus importantes, et que les jeunes soient prêts à quitter une organisation qui ne leur donne pas cela, alors que celles qui offrent ces aspects les attireraient et les conserveraient davantage.

Les nouvelles carrières nomades s'opposent en effet au modèle de la carrière verticale ascendante, que l'on retrouvait dans les modèles des marchés internes du travail, plus précisément du modèle des marchés internes fermés (Tremblay, 2004), et qui était bien encadré par une entreprise unique et, souvent, par un syndicat unique. Les nouvelles carrières nomades posent des défis nouveaux aux individus comme aux organisations. Voyons donc précisément à quoi il est fait référence ici, puis nous présenterons quelques extraits d'entretiens menés avec des jeunes, pour mieux illustrer le propos et faire mieux comprendre ce que recherchent les jeunes, tout en évoquant les résultats d'une enquête sur le secteur des bibliothèques qui fournit quelques chiffres sur les aspirations des personnels des archives et bibliothèques de recherche.

Les carrières ont traditionnellement été analysées davantage dans le contexte du marché interne du travail, que nous avons vu plus haut. Les mobilités horizontales et autres contextes ont fait l'objet de moins d'attention. Au cours des dernières décennies toutefois, le concept de carrière a évolué (Arthur et Rousseau, 1996; Cadin, 1998). Certains théoriciens des carrières ont mis en évidence une vision différente des carrières, certains parlent même d'un paradigme nouveau, qui vient contester le paradigme dominant de la carrière hiérarchique ascendante; il s'agit du courant



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

des “boundaryless careers” (Arthur et Rousseau, 1996), que l'on a traduit par les carrières “nomades” (Cadin et al., 1999).


C'est à partir d'une réflexion sur la transformation des organisations et le développement des réseaux, qu'émerge la réflexion sur la transformation des carrières. En effet, on s'est d'abord intéressé aux “boundaryless organizations”, soulignant que de plus en plus les organisations ont des liens entre elles, comme c'est notamment le cas dans le secteur des archives et bibliothèques, qui doivent de plus en plus collaborer avec un grand nombre d'acteurs, dans le domaine du numérique en particulier (achat de bouquets de revues, accès à des revues en ligne, ebooks, divers services de recherche documentaire, de veille documentaire, etc.). Après s'être intéressé à l'avènement de l'entreprise-réseau, on a commencé à se pencher sur les effets de ces transformations sur les individus et leurs carrières.

Dans le courant des carrières nomades, les compétences sont vues sous un angle particulier et largement redéfinies. Ainsi, selon Cadin et al. (2000), trois composantes seront distinguées pour rendre compte des conditions de carrière dans un contexte d'économie de la connaissance. À l'instar du courant de gestion basé sur les ressources (“Resource Based Strategy”), qui identifie trois composantes de la firme (les compétences clés, les réseaux de partenaires et l'identité organisationnelle), le courant des carrières nomades distingue trois composantes de la compétence, qui sont continuellement en interaction:

“1-*Knowing how*, qui correspond aux connaissances, aux capacités, voire aux routines acquises;  
2-*Knowing whom*, qui fait intervenir les relations privilégiées, réseaux sociaux et contacts  
3-*Knowing why*, qui prend en compte les intérêts, les passions, les valeurs et la construction identitaire.” (Cadin et al. 2000).

Le *Knowing whom* renvoie au fait qu'il est important de “connaître les bonnes personnes”, notamment pour se trouver un emploi; certaines entreprises utilisent d'ailleurs les réseaux de leurs salariés pour trouver du personnel compétent et correspondant à la «culture de l'organisation». On peut certes s'interroger sur ce type de pratique, qui peut conduire à renforcer l'homogénéité des milieux de travail et à renforcer la discrimination, mais en contexte de pénurie de main-d'œuvre, plusieurs organisations ont eu recours à ce type de pratique.

Le courant des carrières nomades (*boundaryless*) envisage les carrières à partir de divers espaces sociaux, communautés de pratiques (Tremblay, 2005a,b,c) ou communautés informelles, alors que les chercheurs en gestion ont généralement eu tendance à analyser les carrières en fonction des intérêts et des impératifs des organisations. Cela est peut-être normal puisque l'on qualifiait généralement de “carrière” les mobilités ascendantes dans de grandes hiérarchies et que celles-ci étaient généralement régies par un ensemble de règles négociées par les syndicats et patrons, qui avaient tendance à limiter leur analyse au cadre de l'organisation. Mais le contexte nouveau impose de dépasser ces seules formes de carrières.



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---


En gros, les carrières *boundaryless* seraient celles que l'on construit en se déplaçant régulièrement d'une organisation et d'un poste à un autre, en traversant régulièrement les frontières organisationnelles. Les travaux de Cadin et al. (2000) ont conduit à une taxonomie regroupant cinq catégories de carrières, que nous pouvons exposer, pour ensuite présenter quelques éléments d'entretiens qui viennent appuyer cette vision des carrières nomades chez les jeunes.

Cadin et al. (2000) distinguent d'abord les *carrières organisationnelles classiques* que l'on qualifie de *sédentaires* : leur carrière se déroule en majorité dans une même organisation, avec une alternance de mobilités verticales et horizontales dans des domaines apparentés, en fonction des occasions qui se présentent. Cette catégorie est en relatif déclin, bien que beaucoup de gens aspirent encore à faire carrière dans une organisation, sans être toutefois prêts à y rester si les conditions de travail ne sont pas satisfaisantes. C'est sans doute le changement majeur par rapport à d'autres générations qui, surtout lorsque les femmes étaient moins présentes sur le marché du travail, ne disposaient que d'un revenu familial et étaient plus disposées à rester dans une organisation, même si les conditions n'étaient pas parfaitement satisfaisantes.

Le deuxième groupe réunit les *migrants*, ou ceux qui se promènent dans un périmètre organisationnel. Ils ont toujours travaillé dans la même entreprise, mais ont vécu des changements d'environnement ou de métier plutôt radicaux, souhaitant parfois changer d'ambiance, de contenu de travail, pour maintenir leur motivation et leur intérêt au travail.

Le troisième groupe réunit les *itinérants*, ou ceux qui sont dans la logique de *métier*. La carrière de ces personnes est axée sur un métier ou un secteur d'activité défini; ces personnes changent fréquemment d'employeur pour pouvoir gagner en responsabilités, en autonomie ou en défis. Il s'agit souvent de professionnels, informaticiens en particulier, mais il pourrait aussi s'agir de professionnels du domaine des archives et des sciences de l'information. En effet, bien que les taux de rétention semblent assez élevés dans les archives et bibliothèques de recherche (Whitmell, 2006), il semble que ces établissements soient plus susceptibles que les autres de voir un-e bibliothécaire quitter. Les données indiquent que 58 % des bibliothèques de recherche auraient enregistré au moins un départ en 2002, alors que la moyenne est de 25 % pour l'ensemble des bibliothèques (Whitmell, 2006). Les grandes bibliothèques en milieu urbain seraient les seules à avoir un taux de départs plus élevé que les bibliothèques de recherche (Whitmell, 2006).

Le quatrième groupe est constitué des *frontaliers* ou ceux qui font l'aller-retour entre l'organisation et le marché, c'est-à-dire qu'ils vont entre le statut de salarié et d'indépendant. Ils présentent une autonomie plus grande par rapport à l'employeur que les catégories précédentes. Ces personnes s'appuient sur des ressources organisationnelles (relations, clients, etc.) dans la construction de leur carrière. Ces personnes sont sans doute moins nombreuses dans le domaine des bibliothèques, si ce n'est des personnes qui feraient de la recherche bibliographique ou de la



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

recherche d'information (veille documentaire) à leur compte, mais cela ne semble pas très courant.

Enfin, le cinquième groupe se compose des *nomades* ou ceux qui s'affranchissent des frontières organisationnelles. Selon l'étude de Cadin *et al.*, il peut s'agir de personnes qui ont des appartenances organisationnelles de courte durée, changent souvent d'emploi pour trouver de nouveaux défis ou autre chose, sont souvent en statut de travailleur autonome et parfois même ont été en chômage à certains moments. La catégorie des nomades inclut donc des personnes qui se trouvent dans une organisation à un moment donné, mais qui sont prêtes à bouger facilement et rapidement si le poste actuel ne présente plus de défis. On trouve beaucoup de ces personnes dans le secteur du cinéma, de l'informatique, du multimédia, et il pourrait être possible d'en attirer vers le secteur des archives et bibliothèques, pourvu que les postes soient assez attrayants; nous présenterons dans la section suivante quelques éléments sur ce que recherchent les jeunes en général, mais aussi les personnes du secteur des bibliothèques afin de préciser les attentes observées.


Les personnes ayant des carrières nomades sont pour la plupart des personnes qui sont peu attachées aux organisations, souvent peu intéressées par la représentation syndicale ou par le salaire, mais davantage préoccupées par les défis et l'autonomie que présente leur travail. Ainsi, les projets et les expériences professionnelles servent à développer des compétences de carrière et des réseaux professionnels ("knowing how, whom and why") qui leur permettent de disposer d'un capital de carrière qui les rend largement "indépendants" sur le marché du travail, ou du moins croient-ils que cela peut faciliter leur mobilité sur le marché du travail.

Compte tenu des chiffres de l'évolution du marché du travail présentés au début de cette section, on peut dire que les trois dernières catégories se sont accrues au fil des ans, et que la mobilité ou le « nomadisme » semble davantage caractériser les jeunes générations.

En effet, nos recherches ont permis de constater que bon nombre de jeunes travailleurs sont disposés à bouger pour se trouver un emploi plus stimulant, avec plus de défis. Nos observations ont été faites surtout dans le secteur des technologies de l'information et du multimédia, mais les données de l'ABRC semblent indiquer que les travailleurs de ce secteur recherchent des caractéristiques semblables dans leur emploi. Sandell et Vickery (2007) semblent indiquer qu'ils seraient aussi mobiles que les autres jeunes. Il n'existe pas de données canadiennes sur cela, sauf celles concernant les 58 % de bibliothèques ayant connu au moins un départ de bibliothécaire en 2002.

### 2.2. Quelques paroles de jeunes « nomades »

Notre enquête (Tremblay, 2003, 2010) jette un éclairage sur les intérêts et les motifs d'attraction et de rétention des travailleurs et, par conséquent sur les éléments auxquels doivent s'intéresser les organisations qui souhaitent attirer et conserver ces salariés.



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

Les jeunes travailleurs (20-36 ans) affirment chercher *des défis, des projets créatifs, stimulants*. Les mobilités sont généralement motivées par la *recherche de défis, d'autonomie, de liberté, de valorisation dans le travail, de marge d'autonomie, d'initiative*, autant de mots employés fréquemment par les personnes interviewées.


Comme le dit C (homme dans la trentaine) : “ Il faut que j'aie des défis intellectuels, que je puisse m'amuser dans mon travail. Pour que je reste dans un emploi, il faut que je puisse satisfaire ces deux conditions; sinon, je change illico! ”

Pour sa part, B. (femme, 36 ans) nous a dit : “ pour le moment je cherche surtout à me réaliser plutôt que d'insister sur l'aspect pécuniaire ”.

Quelques-uns ont connu le chômage ou une entrée difficile sur le marché du travail et recherchent alors plus de stabilité financière, mais c'est une minorité, puisque la plupart sont entrés sur le marché du travail sans chômage ou grandes difficultés, bien que cela se soit parfois traduit par des petits boulots et des reconversions radicales dans certains cas. Comme on prévoit un déclin démographique dans les prochaines années au Canada, l'entrée sur le marché du travail devrait être encore plus facile et la mobilité plus grande.

D'autres jeunes disent rechercher *un travail plus collectif, un travail d'équipe, une organisation moins hiérarchique*, qu'ils trouvent souvent dans la PME ou dans l'organisation du travail par projet, si c'est une grande organisation; ils veulent “ s'affranchir de la grande organisation ” pour reprendre les mots de K et L. Pour G, outre les défis à rechercher, c'est la hiérarchie de l'entreprise traditionnelle qu'il faut fuir : “ J'ai quitté mon emploi car c'était ennuyant; l'entreprise était très hiérarchisée, il y avait peu de possibilités de *communication* entre les membres de l'organisation (les employés) et l'employeur, chacun travaillait à sa petite affaire, individuellement, c'était l'inverse de l'entreprise dans laquelle je travaille présentement...J'ai maintenant l'impression *d'être reconnu comme un vrai professionnel* dans mon domaine. Savoir que j'ai une *influence* à l'interne, qu'on tient compte de mes idées et de mes suggestions. J'ai l'impression de *participer* au développement professionnel des autres personnes de l'entreprise”

Quelques personnes ont quitté une grande entreprise, comme K : “ Le moment le plus important de mon parcours c'est lorsque j'ai décidé de quitter l'entreprise X. Il y avait une mentalité là-bas; je pense qu'ils n'ont pas nécessairement compris que *les gens n'entrent plus chez X pour passer toute leur vie dans la boîte comme ça se faisait auparavant*. Mais parce que c'est une entreprise de prestige, les boss sont restés dans cette mentalité là...Quand j'étais chez X, j'ai eu des discussions avec mon boss, je lui disais : écoute, ce que je ne veux pas dans ma carrière, je ne veux pas m'en aller par là, je veux aller de l'autre côté. Il me répondait que je devais me conformer à la façon de faire de X...Moi, je le sais, aussitôt que quelqu'un trouve un job plus intéressant, surtout en informatique, on ne peut pas le retenir. Il met son CV sur internet et ça lui prend deux semaines pour trouver un job ailleurs. ” Le secteur de l'informatique est peut-être particulier, mais d'autres travaux témoignent de la plus grande facilité des jeunes à quitter une



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

organisation pour reprendre leur carrière ailleurs. (Provost et Royer, 2004, Tremblay, 2004 Sandell et Vickery, 2007).

L est aussi critique de la grande entreprise hiérarchique, et ce, même s'il n'est pas parmi les plus jeunes travailleurs et qu'il a déjà travaillé dans une grande organisation : “ Ce sont de grosses machines, de vieux trucs ... ça n'avait pas d'allure et je ne pouvais rien dire. Quand je finissais le travail, il fallait convaincre le premier boss et lui fait la même chose avec le sien. Ça passait par d'innombrables paliers avant d'arriver au client final et à chaque étape, on risquait de me renvoyer le produit pour que je le retravaille. Ça, je n'ai pas aimé, de ne pas *avoir de contacts, loin de mon client* comme ça. J'étais trop jeune pour supporter ça... ”. Les jeunes semblent donc peut apprécier la hiérarchie, et vouloir plutôt avoir des contacts directs avec les clients.

### 2.3. Et le secteur des archives et bibliothèques ?

Nous venons d'évoquer la distance du client et c'est sans doute ici un défi dans le contexte actuel du travail des documentalistes ou bibliothécaires, puisqu'ils risquent d'être moins en contact direct avec les « clients ». Certains font toutefois des efforts pour faire connaître leurs services, susciter les contacts, mieux connaître les besoins de leurs clients (professeurs, étudiants ou autres selon le milieu).

Par ailleurs, si le secteur des archives et bibliothèques n'a pas été étudié sous l'angle spécifique des carrières nomades, on dispose de données d'une enquête permettant de recenser certains éléments liés à leur volonté de mobilité. Si ces éléments sont associés au personnel en place, et peuvent certes diverger des attitudes et comportements des plus jeunes, que l'on souhaite attirer aujourd'hui et dans l'avenir, cela fournit néanmoins des indications. En conjuguant la vision des employés actuels des archives et bibliothèques et ce que nous venons d'indiquer plus haut au sujet des tendances observées chez les jeunes en général, on peut sans doute avoir un bon profil des aspirations de la main-d'œuvre de l'avenir.

**Tableau F.2 : Pourcentage de bibliothécaires intéressés à finir leur carrière avec leur employeur actuel<sub>1</sub>, selon l'étape de la carrière<sub>2</sub> et le type de bibliothèques<sub>3</sub>**  
(Enquête individuelle; n=1 882)

Type de bibliothèques	Pourcentage		
	Bibliothécaires débutants	Bibliothécaires à mi-carrière	Bibliothécaires ayant de l'ancienneté
<b>TOTAL : UNIVERSITAIRES</b>	<b>49</b>	<b>48</b>	<b>75</b>
<b>ABRC</b>	<b>55</b>	<b>56</b>	<b>77</b>
Autres universitaires	37	35	69
<b>TOTAL : MUNICIPALES</b>	<b>39</b>	<b>48</b>	<b>68</b>
CULC	45	49	68
Autres municipales	29	46	69
<b>TOTAL : SPÉCIALISÉES</b>	<b>30</b>	<b>45</b>	<b>60</b>
Gouvernementales	28	47	58
Sans but lucratif	32	49	56
À but lucratif	--	--	75
<b>SCOLAIRES</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>84</b>



## **Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques**

---

L'étude de l'équipe 8Rs (Tableau F2, ci haut) indique ainsi que l'intérêt à poursuivre sa carrière au sein d'une bibliothèque ABRC augmente avec le temps, comme c'est le cas dans les autres bibliothèques d'ailleurs. En d'autres mots, si les bibliothécaires débutants ou à mi carrière sont à peine plus de la moitié (55 et 56 % respectivement) à vouloir finir leur carrière avec leur employeur actuel, ils sont 77 % chez ceux ayant plus d'ancienneté.

Cela fait tout de même de bons pourcentages qui sont intéressés à aller voir ailleurs, confirmant ainsi la tendance au « nomadisme » chez les plus jeunes, mais aussi apparemment chez les personnes à mi-carrière dans ce secteur. (Tableau F2 de l'étude 8Rs, 2005, p. 111) Il faut donc certes que les employeurs se préoccupent de ces aspirations.

## Section 3

### Que recherchent les jeunes, quelles sont leurs valeurs, leurs attentes face au travail et à l'emploi ?

Nous avons déjà commencé à traiter cette question en évoquant les paroles de certains jeunes face à l'emploi. Ils semblent rechercher des défis, de l'autonomie, de la réalisation de soi dans le travail, mais aussi « du temps pour vivre » hors du travail, ce qui peut sembler parfois contradictoire. Sans pouvoir conclure définitivement sur ces questions, puisqu'il n'existe pas d'enquête statistiquement représentative sur le sujet portant sur les futurs travailleurs des bibliothèques, ni même sur les jeunes Canadiens dans leur ensemble, nous traiterons de la question de l'autonomie, qui semble ressortir fortement, surtout dans les discours des professionnels de divers milieux. Puis, dans la section suivante, nous traiterons de la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle-familiale, puisque cet élément paraît constituer un des changements majeurs chez la « jeune génération ».


La question des valeurs des jeunes est très vaste, et nous n'aurons pas la prétention d'en faire le tour ici. En effet, comme le rappellent Pronovost et Royer (2010, p. 207) : « Les valeurs des jeunes peuvent être appréhendées selon un certain nombre de thèmes récurrents : la morale, la religion et la question identitaire ; la place accordée aux institutions, dont la famille, la politique et l'école ; le phénomène de la sociabilité ; la signification du travail ; les rapports au temps et la représentation de l'avenir. » Étant donné la complexité de la question, nous nous centrerons ici sur les éléments touchant le travail, l'emploi et la famille, puis nous traiterons davantage de l'emploi, en abordant de la thématique de l'autonomie, ainsi que des aspirations des professionnels des bibliothèques en la matière, avec les quelques informations disponibles sur cette question.

#### 3.1. Les valeurs des jeunes

Avant de parler des « jeunes », il faut d'abord rappeler qu'il y a une multitude de réalités que vivent les jeunes et que les travaux ne s'entendent pas toujours sur comment définir la catégorie « jeune » (Tremblay, 2010; Pronovost et Royer, 2004).

En ce qui concerne la famille, Pronovost et Royer (2004) affirment que les données « permettent de conclure que la famille occupe toujours une place centrale, tant en France qu'aux États-Unis qu'au Québec. » Ils citent aussi Bernier, qui dit : « Les élèves du secondaire sont à ce point satisfaits de leur famille qu'ils aimeraient en fonder une semblable » (Bernier, 1997, p. 51).

Lorsqu'ils parlent de « famille », toujours selon Pronovost et Royer (2004), il semble que les jeunes renvoient à « une vie familiale stable, organisée autour de rapports chaleureux. »



## **Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques**

---

Les mêmes auteurs notent que « l'insistance sur les valeurs relationnelles au sein du couple caractériserait également les jeunes générations ; des régulations fondées sur les choix électifs, la confiance entre intimes et l'harmonie dans les relations personnelles sont aussi à noter. »


Louis Roussel indique que les jeunes se réfèrent à des « engagements amoureux fondés sur un pacte du Bonheur » (2002). Pronovost et Royer (2004) notent aussi que « les relations avec les parents semblent dans l'ensemble relativement harmonieuses, par-delà les mouvements bien connus de prise de distance par rapport à l'autorité familiale et l'importance des réseaux de sociabilité. ». Ces réseaux de sociabilité, ou d'amis, semblent prendre de plus en plus d'importance et dans certains secteurs, il y a brouillage des frontières entre le milieu de travail et la vie personnelle avec les amis (dans le jeu électronique par exemple, cf. Tremblay, 2010).

Pour ce qui est du travail et de la vie hors travail, il semble, selon toutes les études, que les jeunes accordent plus d'importance au hors travail et à leur vie personnelle, de loisir ou de sociabilité. Par ailleurs, Aubin (2002, cité in Pronovost et Royer, 2004) affirme que ce sont généralement les jeunes qui n'ont pas un travail rémunéré qui sont les moins actifs sur le plan culturel : « à quelques exceptions près, ils sont plus nombreux à ne pas lire et également plus nombreux à ne pas effectuer des sorties au cinéma ou dans les discothèques par exemple. En d'autres termes, la présence sur le marché du travail va de pair avec une vie culturelle plus active. Le rapport au travail, chez les jeunes, semble faire partie d'un univers plus global, dans une sorte d'équilibre entre école, travail et intégration sociale. »

Une étude du gouvernement du Canada (2010) indique par ailleurs ceci :

« Les jeunes Canadiens d'aujourd'hui n'ont pas des valeurs radicalement différentes des jeunes du début des années 1980 ou 1990, malgré des discours qui insistent parfois sur une perspective contraire. Les jeunes d'aujourd'hui continuent d'accorder une place centrale à la famille et au travail dans leur vie, et ne rejettent pas le système politique dans lequel ils vivent ni ne se désintéressent massivement de la politique. De plus, les recherches recensées indiquent que l'école revêt pour les jeunes une importance cruciale en regard de leur insertion professionnelle future et leur intégration à la société, particulièrement pour les jeunes issus de familles immigrantes. Chez les jeunes, les différences de valeurs les plus importantes se dénotent aujourd'hui sur le plan de la scolarisation. Ainsi, le rapport montre que les jeunes moins scolarisés accordent un peu plus d'importance à la famille, sont moins nombreux à se préoccuper de la valorisation de soi par le travail mais plus nombreux à vouloir une bonne sécurité d'emploi et de bonnes heures de travail, sont un peu moins tolérants face à la place des immigrants sur le marché du travail, et accordent moins d'importance à la politique dans leur vie. » Les plus scolarisés, comme ceux que l'on retrouve dans les archives et bibliothèques présenteraient les caractéristiques inverses, se préoccupant davantage de la valorisation par le travail.

Malgré le fait que les différences ne seraient pas si fortes avec les générations antérieures, l'étude du gouvernement canadien indique que certaines différences existent tout de même : « En premier lieu, les jeunes d'aujourd'hui ont des points de vue sur le travail qui tranchent avec ceux des



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

jeunes qui les ont précédés. Ils y accordent certes presque autant d'importance que par le passé, mais leur perception du travail est d'une part utilitaire (les jeunes recherchent un bon salaire et de la stabilité en emploi) et, d'autre part, moins axée sur le statut que confère le travail. »


Sandell et Vickery (2007) sont pour leur part d'avis qu'il y a des différences entre les générations X, Y et les précédentes. Elles affirment que les jeunes de la génération Y (nés en 1980 et après) sont plus ouverts à une relation de mentorat avec les personnes de la génération du Baby boom (nés en 1946-64), comparativement aux personnes de la génération X (nés en 1965-1979). Sandell et Vickery (2007 : pp. 294-295) affirment que les jeunes de la génération X sont axés sur les relations (au travail et à la maison), sur les résultats, sur leurs compétences et leurs droits en milieu de travail, alors que ceux de la génération Y ont davantage besoin d'un environnement de travail agréable, un gestionnaire compétent et inspirant, et des possibilités pour concilier leur vie professionnelle et leur vie familiale-personnelle.

Du point de vue des styles de travail, Sandell et Vickery (2007 : pp. 294-295) affirment que les personnes de la génération X sont à l'aise avec la technologie, qu'ils sont faciles à embaucher, mais difficiles à retenir, qu'ils auront au moins 3 carrières dans leur vie, qu'ils vont s'organiser eux-mêmes pour aller chercher les compétences de gestion ou de leadership nécessaires et qu'ils souhaitent être dirigés par la compétence. Elles indiquent que les jeunes de la génération Y sont nés avec la technologie (elles en respirent, disent les auteures), qu'ils s'attendent à être associés aux décisions prises dans leur milieu de travail, qu'ils auront jusqu'à 25 emplois différents dans leur vie (ça nous semble un peu élevé, mais à voir !), et qu'ils doivent être dirigés selon un style « coopératif ». Les auteures ajoutent que les jeunes de la génération Y sont motivés par un gestionnaire qu'ils respectent et qui peut les orienter dans le travail et la vie, qu'ils ont besoin de reconnaissance pour leur travail bien fait, ont besoin de se sentir valorisés par l'organisation, d'avoir un emploi qui a du sens et des objectifs clairs (satisfaction de la clientèle par exemple), et qu'ils ont besoin de défis, de responsabilités et d'autonomie.

### 3.2. La recherche d'autonomie

Nous avons évoqué plus haut l'importance de la recherche d'autonomie et de défis chez les jeunes et de fait, nombre d'études semblent confirmer l'importance de cet aspect, sur lequel nous reviendrons dans la section suivante, car si la demande d'autonomie est forte, il convient de revenir sur le sens précis de ce concept, et nombre de travaux en gestion s'y sont intéressés au cours des dernières années.

Pronovost et Royer (2004) observent ainsi que « l'attachement à un travail stable, valorisant, bien rémunéré, ne fait aucun doute ; *l'autonomie* dans le travail, la réalisation de soi forment la trame des valeurs recherchées chez les jeunes. Par-delà la situation présente, vécue comme transitoire, l'accent est mis sur ce que l'on désigne comme les valeurs expressives du travail, on valorise les aspects liés au *contenu du travail et à la réalisation de soi*. » (C'est nous qui soulignons).



## **Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques**

---

Ils observent par contre que les enquêtes récentes semblent indiquer que « les jeunes manifestent moins d'attachement à l'égard de l'entreprise, qu'ils valoriseraient plus que leurs prédécesseurs les aspects instrumentaux du travail, ne serait-ce que parce qu'ils prévoient peu de stabilité professionnelle. »

Par contre, nos travaux (Tremblay, 2003, 2010) montrent que lorsqu'ils commencent à s'établir en emploi, alors ils sont plus demandeurs d'autonomie dans le travail et de réalisation de soi par le travail.


Ceci s'observe d'ailleurs aussi dans le domaine du travail en archives et bibliothèques. En effet, Rathbun-Grubb et Marshall (2009) notent que les personnes travaillant dans les bibliothèques publiques sont généralement satisfaites de leur milieu de travail. La vaste majorité (94 %) considère qu'elles peuvent faire preuve de créativité et d'innovation dans leur travail, et qu'elles ont « leur mot à dire » (87 %) sur ce qui se passe dans leur travail, ce qui renvoie à des formes d'autonomie (nous y revenons en 3.2.2). Ces aspects sont importants pour les personnes en emploi actuellement.

Par contre, 52 % affirment que la surcharge de travail constitue un problème et qu'elles n'ont pas le temps nécessaire pour faire le travail requis, alors que 50 % disent qu'elles ont trop de travail pour tout faire correctement. Un certain pourcentage (39 %) souhaiterait d'ailleurs réduire leurs heures de travail pour passer plus de temps avec la famille, s'occuper de leurs intérêts personnels et de leurs loisirs.

D'autres voudraient réduire le stress lié au travail (nous y reviendrons dans la section sur la conciliation emploi-famille, section 4). Au fur et à mesure de l'avancée en âge, les gens souhaiteraient aussi avoir un horaire plus flexible. Comme le notent Rathbun-Grubb et Marshall (2009), la conciliation entre les activités professionnelles et les activités familiales-personnelles représente une aspiration importante à tous les âges de la vie. Les plus jeunes veulent concilier avec leurs activités personnelles ou familiales, et les plus âgés veulent souvent explorer de nouvelles activités ou développer des hobbies ou loisirs. (Rathbun-Grubb et Marshall, 2009, p. 269).

Ayant traité de l'importance de l'autonomie pour les jeunes et les bibliothécaires également, nous allons développer un peu sur ce concept afin de bien voir de quoi il s'agit, et comment les organisations (BAC) pourraient développer une forme d'autonomie qui convienne bien aux aspirations des jeunes.

Les travaux de Patillo (2009) indiquent que le travail lui-même (son mode d'organisation et la gestion du travail) peut avoir une incidence sur l'autonomie au travail des individus et, de ce fait, sur la satisfaction au travail et la rétention. Ils notent aussi que ces formes d'organisation du travail plus autonomes devraient être considérées dans le contexte où les professionnels d'aujourd'hui souhaitent plus de flexibilité dans leur travail (horaires flexibles, possibilité de



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---


faire du télétravail notamment), qu'ils souhaitent pouvoir mieux concilier travail et vie personnelle-professionnelle, alors que les gestionnaires recherchent une meilleure performance et efficacité. Ils affirment que la flexibilité et un soutien à la conciliation sont des mesures qui permettent d'obtenir cette meilleure performance dans le domaine des archives et bibliothèques, et nos propres travaux (Tremblay, 2010, 2008, 2006, 2005....) ont aussi permis de confirmer que le fait d'offrir un bon soutien organisationnel et des mesures de conciliation emploi-famille peut permettre d'accroître la motivation et la rétention au travail. Des travaux du Conference Board du Canada (Mc Bride et Paris, 1999), menés auprès de gestionnaires des ressources humaines canadiens avaient aussi permis de constater que la mise en place de mesures de conciliation et d'un soutien organisationnel contribue à réduire l'absentéisme, à accroître la productivité, le rendement, la performance et la satisfaction au travail, et du coup la rétention au travail. Les recherches semblent assez convergentes sur ce plan, et les mesures les plus recherchées sont les horaires flexibles et le télétravail (ainsi que les services de garde de qualité et à prix réduit pour les parents travailleurs canadiens).

Patillo (2009) conclut d'ailleurs que l'autonomie en emploi est un facteur important pour le recrutement, la rétention et la satisfaction au travail des professionnels des sciences de l'information. Ses recherches ont toutefois montré que les niveaux d'autonomie varient considérablement selon les niveaux et domaines de travail; il semble que les bibliothécaires universitaires et les bibliothécaires publics n'ont pas les mêmes niveaux d'autonomie perçue, les premiers étant plus libres d'organiser leur temps de travail (horaires et rythme du travail) comme ils le souhaitent. Les administrateurs et les bibliothécaires travaillant dans le domaine des technologies de l'information (IT librarians) auraient aussi plus d'autonomie, du point de vue du contenu du travail mais aussi de l'organisation du travail (horaires, rythmes). Les bibliothécaires qui s'occupent de services d'information, d'éducation et de recherche indiquent une autonomie perçue plus limitée, alors que les bibliothécaires universitaires qui s'occupent de l'accès et des collections font état d'une autonomie plus élevée sur le plan du contenu du travail.

Ayant évoqué ci haut différents éléments de l'autonomie, il convient de revenir sur le sens de ce concept d'autonomie, ce que nous faisons dans la section suivante.

### 3.3 Le sens de l'autonomie

De nombreuses recherches indiquent que les salariés bénéficient de plus en plus d'autonomie en général dans leur emploi, au sens où ces derniers sont davantage responsabilisés (Everaere, 2001). Parallèlement à ce mouvement d'autonomisation, le contrôle semble toutefois être renforcé (Lallé, 1999), encadrant ainsi plus strictement l'autonomie déléguée. Selon certains auteurs (Lepak et Snell, 1999; Inkson et Arthur, 2001), le modèle du salarié autonome, responsabilisé et entrepreneur de lui-même serait une solution gagnant-gagnant, tant pour les travailleurs que pour les employeurs. Ce modèle a été largement mis de l'avant dans les écrits et valorisé dans le discours gestionnaire: « ...la relation hiérarchique/subordonné apparaît comme une relation client/fournisseur particulière obéissant à des pratiques et exigeant des compétences analogues



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

*pour gérer les termes de l'échange : quels objectifs, quelles fonctions, quelles responsabilités doivent être fixées en échange de quelles contreparties matérielles, salariales mais aussi qualitatives » (Lallée, 1999; p. 105).<sup>6</sup>*

Van Gelderen et Jansen (2006) notent qu'un certain consensus s'est formé autour de la notion d'autonomie, qui correspondrait à la capacité des individus de faire leurs propres choix indépendamment d'autrui. Cependant, la notion d'autonomie dans le travail est omniprésente dans les travaux en gestion, comme dans les aspirations des salariés, tel que nous l'avons vu plus haut; elle est, de ce fait, devenue largement polysémique (Cisneros, 2005; Lallé, 1999).

Certains y préfèrent le terme de *discrétion* (De Terssac, 1992) pour indiquer qu'il y a des limites à cette autonomie. De Terssac et Maggi (1996) notent que l'espace discrétionnaire est celui dans lequel l'acteur peut choisir entre différentes options, mais dans un milieu de dépendances, alors que l'autonomie désigne la capacité de régler soi-même ses propres actions et renvoie à un fort niveau d'indépendance. Ainsi, pour ces auteurs, aucun processus ne peut être complètement autonome puisqu'il est toujours en relation avec d'autres processus. L'enquête empirique de Janz, Colquitt et Noe (1997) conclut d'ailleurs que l'interdépendance entre les membres d'une équipe est le premier facteur limitant l'autonomie dans le travail.

Alvesson et Willmott (2002) utilisent le terme de « micro émancipation » pour désigner les situations dans lesquelles les travailleurs gagnent de l'autonomie « à la marge ». Celles-ci impliquent le relâchement de contraintes organisationnelles mais s'accompagnent d'une augmentation du stress et de l'insécurité en emploi. Par exemple, les salariés peuvent bénéficier de davantage de flexibilité pour définir leurs méthodes de travail et leur emploi du temps mais doivent respecter des paramètres de qualité et de quantité fixés par d'autres.


Selon Alexandre-Bailly (2001; p.37), « *il va de soi que l'autonomie dans l'entreprise ne peut être absolue, à moins de se trouver dans une situation particulière, celle de coopératives ou de l'autogestion* ». Ainsi Alexandre-Bailly et al. (2003 ; p. 232) préfèrent parler d'autonomie d'action, ce qui « *suppose de disposer d'une marge de manœuvre permettant de faire des choix entre plusieurs alternatives, sans pour autant empiéter ni sur la liberté des autres, ni sur les règles communes* ». Deux types d'autonomie sont dès lors identifiés :

- « *L'autonomie déléguée, accordée par le supérieur hiérarchique, valorisée, voire exigée, dans une visée de performance, selon des principes d'organisation particuliers, parce qu'on estime qu'elle est source de satisfaction et/ou de productivité.* » (Alexandre-Bailly, 2001, p. 37).
- *L'autonomie volée ou conquise* est officieuse, parallèle aux règles prescrites.

L'étude de l'autonomie conquise s'inscrit davantage dans une démarche ergonomique et relève de la problématique de l'opposition entre travail prescrit et travail réel (De Terssac, 1992;

---

<sup>6</sup> Nous reprenons dans cette section des éléments de Tremblay, Genin et Cisneros (2008).



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques


---

Alexandre-Bailly et al 2003). Le travailleur va s'écarter des prescriptions de l'organisation pour procéder « à sa manière », soit parce qu'il la juge plus efficace, soit pour se donner un peu de liberté par rapport à une règle jugée oppressante. Il semble que ce genre de pratique soit présent dans pratiquement toutes les organisations, surtout lorsque le travail avec des outils ou technologies ne fonctionne pas toujours selon les prescriptions. Remarquons que dans le premier cas, il ne s'agit pas d'un comportement délinquant au travail mais au contraire, d'une initiative pour accroître l'efficacité organisationnelle. Ainsi l'autonomie conquise n'est pas nécessairement antagonique avec les intérêts de l'organisation (De Terssac, 1992; Alexandre-Bailly et al 2003).

Si l'autonomie conquise échappe à la démarche gestionnaire qui cherche souvent à l'encadrer (Pagès et al., 1979), de nombreux auteurs y voient un défi de taille pour la gestion et pour les relations industrielles (Bellemare, Lapointe, 2006). En effet, Lapointe (2006) et Lapointe et al. (2005) montrent en quoi la participation et le partenariat, deux innovations organisationnelles qui reposent sur une autonomie accrue dévolue aux équipes et aux travailleurs, sont porteurs de performances économiques et sociales. Pourtant, selon ces auteurs, les organisations sont encore souvent hésitantes quant à leur mise en œuvre. Enfin, ces deux types d'autonomie, conquise et déléguée, ne sont pas exclusifs mais peuvent être complémentaires (Alexandre-Bailly et al 2003).

L'autonomie dans le travail fait intervenir différentes dimensions. Tout d'abord, l'autonomie suppose l'existence d'objectifs clairement définis (Fiol et al., 1996). L'autonomie signifie également allouer proportionnellement des responsabilités (Furnham, 2001). Pour Everaere (2001), la responsabilité est la conséquence directe et inséparable de l'autonomie dans le travail. La responsabilité d'une mission et le devoir de rendre des comptes représentent la contrepartie de l'autonomie. Le terme français de responsabilité englobe les deux termes anglais de *responsibility* et *accountability* (Cisneros, 2005). La responsabilité présuppose donc le fait d'être en charge d'une mission (*responsibility*) et de devoir rendre des comptes (*accountability*). En conséquence, la définition des objectifs de la mission fournit une base concrète à l'appréciation de ces deux facteurs de la responsabilité. Selon Chiavenato (2000), le degré d'autonomie que possède une personne est proportionnel à celui de sa responsabilité; cet auteur montre ainsi l'importance de définir des objectifs. Pour Everaere (2001), la démarche de responsabilisation repose aussi sur un dispositif d'identification et de traçabilité. Enfin, selon Cordiner (1965), la responsabilité et le devoir de rendre des comptes doivent être acceptés et exercés à tous les niveaux de l'organisation. Ainsi, dans le discours gestionnaire, l'autonomie est relative à une fonction. Elle n'est pas le pendant du contrôle mais de la délégation. Ainsi, autonomie et délégation ne peuvent exister l'une sans l'autre.

A l'existence d'objectifs clairement identifiés, Fiol et al. (1996) ajoutent une autre composante importante de l'autonomie; il s'agit de la marge de négociation de ces objectifs. Breugh (1999) nomme cette dimension *l'autonomie sur les objectifs*; il la définit comme la possibilité de décider des objectifs à atteindre et des modes d'évaluation. Guérin et al. (1999) utilisent le terme *d'autonomie stratégique*, qui permet à celui qui la détient de choisir ses propres objectifs et finalités de travail. Ces mêmes auteurs parlent d'autonomie opérationnelle pour définir celle qui



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

autorise à choisir les moyens les plus adaptés pour résoudre les problèmes ou atteindre les objectifs fixés. Breugh (1999) quant à lui distingue deux facettes de l'autonomie opérationnelle :

- L'autonomie dans la méthode, c'est-à-dire la possibilité de décider des méthodes et procédures pour réaliser le travail.
- L'autonomie de planification ; il s'agit de la possibilité de décider de la planification des tâches, des horaires de travail, etc.


En outre, pour être autonome, un salarié doit pouvoir donner des consignes à ses propres collaborateurs et disposer des moyens et des ressources appropriés pour atteindre les buts prévus par l'organisation (Chiavenato, 2000).

La notion d'autonomie a également été largement reprise dans les pratiques de gestion à travers la mise en place et le développement d'équipes semi autonomes. De nombreuses entreprises du Québec comme d'ailleurs transforment leur organisation du travail par la constitution d'équipes de salariés (Tremblay, 2007; Janz et al., 1997). Selon Lapointe et al. (2005), cette innovation organisationnelle se serait diffusée dans environ 45% des industries manufacturières du Québec, ce qui serait un taux plus élevé que ce qu'indiquait les travaux de Betcherman et al. (1994), mais il faut reconnaître qu'il est difficile de mesurer ce genre de phénomène avec précision, les définitions pouvant varier d'un milieu à l'autre.

Le travail en équipe peut se présenter sous une diversité de modes d'application; il consiste généralement à mettre en œuvre une organisation non plus basée sur une logique de postes individualisés mais sur des activités d'équipes, des collectifs polyvalents et autonomes. Le travail repose alors sur un processus de responsabilisation des équipes. Si les degrés d'autonomie et de responsabilité dont disposent ces équipes varient fortement d'une organisation à l'autre (Tremblay, 2007), on constate cependant une relative homogénéité dans les buts recherchés par cette forme d'organisation du travail. Il s'agit souvent d'introduire de nouvelles technologies tout en enrichissant le travail. Les équipiers sont appelés à être polyvalents, ce qui permet davantage de flexibilité et de souplesse pour l'organisation. Le bon fonctionnement des équipes semi autonomes suppose l'engagement et la mobilisation des équipiers. Les travaux de Tremblay (2007) et de Lapointe et al. (2005) ont cependant mis en évidence une conséquence paradoxale du processus de responsabilisation. Si les équipes apprécient l'absence de supervision étroite, une certaine autonomie dans les décisions, l'influence accrue sur leur environnement et l'enrichissement des tâches, en revanche, certains employés se plaignent d'un accroissement de la tension et du stress, souvent causé par des responsabilités parfois lourdes et par un rythme de travail élevé et une lourde charge de travail. Cette situation pourrait illustrer la notion de « micro émancipation » définie par Alvesson et Willmott (2002) : le gain marginal d'autonomie s'accompagne d'une augmentation de la pression au travail. Dans une approche critique, ces auteurs soulignent les dangers de l'aliénation sous couvert d'autonomie, que Willmott (1993) dénonce dans la formule : *Slavery is freedom*<sup>7</sup>. Ceci semblerait peut-être plus caractéristique

---

<sup>7</sup> *L'esclavage, c'est la liberté.*



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

des milieux manufacturiers ou des emplois sous forte subordination toutefois, mais il est intéressant de noter cette critique.

Pour conclure, nous pouvons dire que le salarié dit autonome bénéficie habituellement du pouvoir de décision et/ou de négociation sur les objectifs, la méthode et la planification de sa mission. Des ressources appropriées lui sont allouées et il peut donner des consignes ou des ordres. En contrepartie, ce dernier assume la responsabilité de ses décisions et doit rendre compte de ses résultats. Les principales caractéristiques de l'autonomie observées dans les recherches ont été synthétisées dans le tableau 3.1 et permettent d'envisager plus clairement ce que les organisations (BAC) devraient développer pour satisfaire ces aspirations des salariés.

**Tableau 3.1 : Les principales caractéristiques de l'autonomie dans la relation salariale**


Responsabilité d'une mission et devoir rendre des comptes
Existence d'objectifs clairement définis
Marge de négociation sur les objectifs
Autonomie dans la méthode
Autonomie de planification
Pouvoir de donner des ordres ou consignes à ses collaborateurs
Des moyens et des ressources appropriés

Source : Tremblay, Genin et Cisneros (2008).

### 3.4 Le paradoxe de « l'autonomie »

L'écart important entre les attentes reliées aux nouveaux modèles de travail reposant sur l'autonomie et la réalité dans les lieux de travail à travers le pays donne lieu à un paradoxe intéressant. Tandis que les relations de confiance, l'autonomie des travailleurs et la responsabilisation sont essentiels à l'amélioration de la performance individuelle et organisationnelle — et sont perçues, par conséquent, comme étant généralement souhaitables — les emplois présentant ces caractéristiques peuvent aussi être une source de tension dans le cas où les travailleurs sont habitués à des formes de travail plus passives. Ces nouveaux modèles peuvent également donner lieu au ressentiment des travailleurs, dans les cas où l'employé estime que l'employeur s'accapare une part disproportionnée des bénéfices de l'innovation et de la productivité issues de ces nouvelles relations de travail (Workman et Bedford, 2000; Jackson, 1999; Tremblay et Rolland, 2000a, 2000b).

Par ailleurs, alors qu'ils sont souvent demandés par les salariés plus éduqués, les nouveaux modèles d'organisation, reposant sur une plus grande autonomie des salariés, ne sont pas nécessairement si courants, comme le montrent les travaux de Lapointe et al. (2005, 2006) ou Betcherman (1994), entre autres. Il semble donc que les modèles de travail dits de haute performance ou associés à la « nouvelle gestion des organisations » se diffusent, sans toutefois être généralisés.



## **Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques**

---

Nos propres recherches nous ont permis d'observer que plusieurs employés — principalement, mais pas exclusivement, les plus jeunes et les plus instruits — veulent prendre une plus grande part dans les décisions prises au sein de leur organisation et s'impliquer de manière plus active dans le travail; Sandell et Vickery (2007) confirment cette observation pour le secteur des archives et bibliothèques. Cependant, une minorité d'entre eux semble considérer ce type de « pouvoir » comme une nouvelle forme d'exploitation et préférerait ne pas être mise à contribution de cette manière, ceci ayant toutefois été observé davantage dans les milieux industriels que dans les services, et dans des emplois traditionnellement dits « d'exécution » plutôt que dans des emplois professionnels. (Tremblay et Rolland, 2000a, 2000b). Il y a donc certes des différences d'attentes des salariés selon leur niveau de formation formelle et d'éducation générale.

Ainsi, la réponse à la question de savoir comment les valeurs des jeunes ont évolué, ce qu'ils recherchent dans un emploi, le type d'organisation du travail qu'ils désirent, dépend des secteurs spécifiques. Il ne fait pas de doute, cependant, que beaucoup d'emplois sont encore très parcellarisés, et que la division du travail est parfois forte, y compris dans des milieux professionnels. Nous avons pu observer plus haut (citations) que des gens quittaient de grandes organisations bureaucratiques pour aller chercher des emplois parfois moins rémunérateurs, mais dans des organisations à gestion plus collégiale, plus coopérative ou participative. Ceci doit être gardé à l'esprit dans une perspective d'attraction et de rétention d'employés. De fait, il semble y avoir une évolution vers davantage d'emplois offrant plus d'autonomie, ne serait-ce que parce que les emplois de gestionnaires et de professionnels se multiplient, même si les emplois professionnels ne sont pas toujours caractérisés par une forte autonomie, comme nous l'avons indiqué plus haut (Sandell et Vickery, 2007, notamment).

## Section 4.

### Quelle place occupera le travail dans la vie ? Ou comment concilier vie professionnelle et vie personnelle/familiale

Comme nous l'avons observé plus haut, tant les travaux du Gouvernement du Canada (2010) que ceux Pronovost et Royer (2004) et de bien d'autres (voir la bibliographie associée à la section 4) considèrent que les jeunes continuent d'accorder de l'importance au travail, mais qu'ils veulent une place plus importante pour la réalisation de soi, à la fois dans le travail et hors du milieu de travail. Cela en conduit plusieurs à souhaiter ce qu'il est convenu d'appeler une meilleure « conciliation » entre vie professionnelle et vie personnelle et familiale.


De fait, un des changements majeurs observés dans les dernières décennies en ce qui concerne les demandes des salariés face à l'emploi a trait à la prise en compte par leur employeur de leurs demandes sur le plan de la conciliation emploi-famille (pour faire plus court, mais renvoyant toujours à vie professionnelle et vie personnelle et familiale).

Les personnes ayant des responsabilités familiales – et peu n'en ont pas du tout - (enfants à charge ou parents-amis âgés ou malades dont elles doivent s'occuper) ont de plus en plus de difficulté à faire face aux difficultés d'organisation de la vie quotidienne. Au fur et à mesure que les femmes sont entrées sur le marché du travail et que les rôles se sont redéfinis, les deux sphères de la famille et du travail sont devenues en quelque sorte des « vases communicants ». Les horaires et conditions de travail variables, ajoutés au dédoublement des rôles (les hommes ET les femmes étant tous deux sur le marché du travail, mais souhaitant aussi exercer leur rôle de parent), contribuent à accentuer le problème de l'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle à la fois pour les jeunes parents et pour les travailleurs vieillissants. La relation entre les responsabilités familiales et professionnelles n'est pas nouvelle, mais cette relation semble de plus en plus complexe.

Dans cette section, nous présenterons des données générales sur les aspirations des salariés quant à l'articulation de leurs responsabilités professionnelles et personnelles/familiales, ainsi que quelques éléments concernant spécifiquement les salariés des secteurs des archives et bibliothèques, mais nous exposons d'abord une vision plus générale relativement aux contraintes temporelles.

#### 1. La durée du travail peut constituer une source de stress

La thématique du « conflit » emploi-famille, ou encore des difficultés d'articulation entre les temps de la vie personnelle-familiale et de la vie professionnelle, ont fait l'objet d'un volume important d'écrits, qu'il est impossible de recenser de manière exhaustive ici (voir Tremblay, 2008). Quoi qu'il en soit, depuis quelques années, l'allongement et la diversification des heures de travail suscitent de plus en plus d'inquiétudes, et le contexte de l'économie du savoir et de l'intensification du travail dans certains secteurs accroît encore davantage cette préoccupation (DeFillippi, 2003).



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

Le secteur des archives et bibliothèques n'est pas exempt de cette préoccupation, comme nous l'avons vu plus haut, puisqu'un bon pourcentage de personnes souhaiteraient pouvoir réduire leur temps de travail pour avoir plus de loisir, ou encore pour réduire leur stress lié au travail, celui-ci étant occasionné par une surcharge fréquente de travail.

L'emploi et la famille étant en quelque sorte des vases communicants, une forte implication dans l'un peut se faire au détriment de l'autre, ce qui est une source de difficultés de conciliation, et parfois de problèmes de stress ou de santé mentale. Les facteurs influant sur l'ampleur du conflit emploi-famille peuvent être regroupés en trois grandes catégories, soit les caractéristiques de l'emploi, des employés et de la famille. Certains travaux indiquent que les caractéristiques de l'emploi sont déterminantes dans le conflit emploi-famille et d'autres mettent l'accent sur l'importance de la catégorie socioprofessionnelle, certaines catégories d'emploi ayant des exigences plus importantes et la durée de leur travail ou l'importance de leurs responsabilités pouvant alors nuire à la conciliation (Guérin et al., 1997; Tremblay, 2004; Stone et al., 1994). On peut certes penser que les bibliothécaires et catégories apparentées vivent, pour plusieurs, des surcharges importantes liées à leur travail, comme l'indiquent les travaux ce qui peut nuire à la conciliation.


En ce qui a trait à l'emploi, certains travaux traitent de l'environnement de travail et des caractéristiques de l'emploi, évoquant notamment la charge de travail, qui peut rendre la conciliation difficile, mais aussi le degré d'autonomie ou de latitude dans le travail<sup>8</sup>, ou encore l'existence de pratiques de conciliation emploi-famille, qui peuvent permettre de réduire les tensions. Parmi les autres caractéristiques de l'emploi, on retrouve le type d'emploi, la nature des tâches et des rôles, le nombre d'heures travaillées par semaine et l'horaire de travail; ces deux derniers éléments s'étant révélés des facteurs déterminant dans les difficultés de conciliation et le stress perçu par les répondants de plusieurs de nos études (Tremblay, 2008a). L'organisation du temps de travail (horaires longs, rotation, journées ou heures de travail changeantes) constitue un agent stresser pour les employés de nombreux secteurs d'activité puisqu'elle influence leur vie au travail tout en perturbant leur vie extraprofessionnelle et en fragilisant souvent leur état de santé (Families and Work Institute, 1998; Galinsky et al., 2001).

Pour ce qui est de la famille, les recherches ont permis de reconnaître certains facteurs reliés aux enfants comme étant déterminants dans le conflit ou les difficultés de conciliation : nombre d'enfants, âge moyen, présence d'un enfant handicapé, obligations reliées aux enfants. Il semble que le conflit emploi-famille augmente avec le nombre d'enfants mais qu'il peut diminuer en fonction de l'âge (lorsque les enfants grandissent, le conflit se réduit).

Parmi les pratiques d'aide à la conciliation, les travaux ont permis de repérer les garderies, le temps partiel volontaire et le travail à domicile, les compléments de salaire et de congés à la naissance, entre autres (Johnson et al., 2001). Mais il semble que ce sont surtout les horaires flexibles ou réduits, ainsi que le télétravail, qui intéressent les parents travailleurs du Québec et du Canada, les services de garde pouvant aussi intéresser les travailleurs canadiens (qui ne disposent pas du système des Centres à la petite enfance, que l'on ne retrouve qu'au Québec; ainsi, au Canada, les services de garde sur les lieux de travail sont souvent la demande première des parents-travailleurs).

---

8. Certains travaux indiquent que la latitude dans le travail agirait comme facteur médiateur, réduisant les difficultés de conciliation. La question de l'autonomie en milieu de travail pourrait donc avoir une influence positive non seulement sur la réalisation de soi par le travail, mais aussi sur la conciliation des responsabilités professionnelles et familiales. Sur ce thème de l'autonomie « contrôlée », voir les travaux de Gilbert de Terssac.



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

Afin de faciliter la conciliation et de retenir leurs salariés, certaines organisations commencent à offrir également des services à la personne de divers types, incluant notamment les suivants: services liés à la santé /mieux-être; services alimentaires ou de traiteur; services liés au domicile ; services de transport ; services de loisir; services de facilitateur; services d'administrateur<sup>9</sup>. Il n'existe pas à ce jour de recherche permettant de connaître l'impact de ces mesures sur l'attraction et la rétention de main-d'œuvre, bien que nombre d'entreprises pensent que cela a un effet positif.<sup>10</sup>

### 2. Les difficultés de conciliation et le stress

Duxbury et Higgins se sont intéressés aux difficultés de conciliation liées à la santé au travail, principalement au stress. Leurs travaux montrent que les femmes sur le marché du travail sont davantage touchées que les hommes par les conflits rattachés à la conciliation emploi-famille. Cette réalité transparaît dans les résultats d'une enquête nationale qu'ils ont menée auprès de 24 000 employés dans 81 organisations privées, publiques et sans but lucratif au Canada.

En 2000, 58 % des employés interrogés indiquaient être « largement dépassés » par leur rôle professionnel et familial (impression d'être bousculé, vidé et écrasé par la pression de rôles multiples), comparativement à 47 % en 1990, quand l'enquête avait eu lieu pour la première fois. Cette surcharge était associée à la fois au type de travail et au sexe du répondant. C'est dans les catégories des professionnels et des gestionnaires que cette pression est la plus forte, chez les femmes comme chez les hommes; c'est moins le cas chez ceux et celles qui exercent une profession qualifiée de « non orientée sur la carrière » comme les employés, le personnel de production ou de secrétariat. Plus des deux tiers (67 %) des femmes professionnelles ou gestionnaires signalaient une forte surcharge, comparativement à 60 % des femmes qui occupent un emploi qualifié de « non axé sur la carrière » (Duxbury et Higgins, 2001). Les pourcentages sont toutefois importants dans les deux cas.

Bien que les données indiquent que les hommes sont en général moins surchargés que les femmes, plus de la moitié (56 %) des hommes des catégories professionnelles et de la gestion indiquaient une forte surcharge, comparativement à 47 % de ceux occupant un emploi non axé sur la carrière (Duxbury et Higgins, 2001). On peut donc penser que les travailleurs des bibliothèques vivent des difficultés de conciliation, puisque comme nous l'avons indiqué plus haut, nombre d'entre eux font état de surcharge de travail.


#### 2.1 L'accroissement de la pression au travail et les difficultés de conciliation

L'intensification actuelle de la concurrence économique et les exigences de rendement des actionnaires exercent une forte pression sur les salariés, notamment en termes de demandes de rendement et de performance au travail. Ces demandes sont souvent associées à des formules telles que le « juste-à-temps », la « qualité totale », l'« approche client » et ainsi de suite. L'heure est aux compressions de

---

<sup>9</sup> Voir notamment le site de Commodus, une entreprise de services aux salariés avec laquelle nous avons une collaboration de recherche: <http://www.commodus.ca/index.fr.html>. Certaines entreprises utilisent ces services pour récompenser leurs salariés, d'autres pour favoriser la présence au travail ou la rétention de main-d'œuvre.

<sup>10</sup> Nous pensons d'ailleurs démarrer une recherche sur ce thème à l'automne 2010, pour tenter de déterminer dans quelle mesure les services aux personnes et les mesures de conciliation reliées au temps (horaires flexibles, 4 jours, télétravail, etc.) ont effectivement un effet sur l'attraction et la rétention de main-d'œuvre.



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

personnel et aux nouvelles stratégies de mobilisation des effectifs pour satisfaire la clientèle comme l'actionnariat, des phénomènes qui entraînent, comme le montrent diverses études, une augmentation de la pression au travail, avec pour conséquence des niveaux de stress et de fatigue plus élevés.

Quelques recherches ont permis de mettre en évidence l'augmentation du stress associée à la fois aux pressions au travail et aux exigences de conciliation (Duxbury et Higgins, 1996; FTQ, 1995). L'étude de la FTQ (Vandelac et al., 1995) porte sur deux grandes organisations et indique que le stress est lié à la fois à l'augmentation de l'intensité et de la durée du travail.

Par ailleurs, les données de l'enquête sur le travail et la vie personnelle du Conference Board du Canada menée en 1999, indiquent que « les femmes sont plus de deux fois plus susceptibles que les hommes de ressentir un niveau de stress élevé en essayant d'intégrer leurs responsabilités professionnelles et personnelles. Près du quart des femmes interrogées (24 %) signalent "beaucoup" de stress imputable aux problèmes professionnels et personnels, comparativement à un dixième des hommes (10 %) ». Toutefois, il faut noter que les hommes sont aussi nombreux que les femmes à indiquer des niveaux de stress modérés : 30 % des hommes sont modérément stressés par les problèmes professionnels et personnels, comparativement à 28 % des femmes interrogées (MacBride-King et Bachmann, 1999).

Le tableau 4.1 présente des données intéressantes en ce qui concerne les contraintes liées au temps et le stress qu'il induit. Il est surtout intéressant de noter que selon cette enquête représentative de la population canadienne, la présence d'enfants ne modifie pas le stress vécu par les hommes, alors qu'elle le double presque dans le cas des femmes! Le milieu des bibliothécaires étant un milieu très féminin, il est sans doute plus concerné que d'autres par les difficultés de conciliation, surtout chez les jeunes employés et ceux en mi-carrière. Il serait sans doute pertinent de se pencher sur cette question à BAC.


**Tableau 4.1 Le stress lié aux contraintes de temps : le pourcentage des personnes (selon le sexe) ayant un travail à temps plein dont le temps est un important facteur de stress, 1998**

Femmes mariées sans enfant	20 %	Femmes mariées avec enfants	38 %
Hommes mariés sans enfant	26 %	Hommes mariés avec enfants	26 %

Source : Statistique Canada (2000), « Enquête sociale générale », dans *Femmes au Canada*, Ottawa, Statistique Canada, graphique 5.13, p. 119. Numéro au catalogue : 89-503-XPf.

D'autres recherches ont montré que 55 % des femmes interrogées affirmaient avoir des difficultés à concilier l'emploi et la famille et qu'elles manquaient de temps ; cependant, 42 % des hommes affirmaient aussi manquer de temps et avoir de la difficulté à concilier vie professionnelle et vie familiale. Les femmes ont plus souvent que les hommes refusé des responsabilités professionnelles à cause de leurs obligations familiales (27,9 % contre 17,9 % chez les hommes, sur 1056 répondants de divers secteurs d'activité et catégories professionnelles; cf. Tremblay, 2008a).

Voyons un peu plus en détail ce que disent diverses études sur ce thème. D'après Carlson et al. (2000), les études menées jusqu'à maintenant ont permis de dégager trois formes de conflit : les conflits de temps, de tension et de comportement. Le conflit de temps découle de la surcharge due aux multiples rôles et de la difficulté à coordonner les exigences concurrentielles de chacun d'eux, et c'est surtout à ce



## **Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques**

---


premier type de conflit que nous nous intéressons ici. Le conflit de tension provient d'une tension vécue dans un rôle, laquelle s'insère dans sa participation à un autre rôle et vient interférer avec ce dernier. Le conflit de comportement se produit lorsque le comportement spécifique à un rôle est incompatible avec le comportement attendu dans un autre rôle et que les ajustements nécessaires ne sont pas faits par la personne. Ces deux derniers éléments intéressent surtout les psychologues, nous traiterons davantage de la conciliation emploi-famille du point de vue des aménagements temporels possibles.

Une autre étude réalisée auprès d'un échantillon de travailleurs américains âgés de 18 ans et plus s'est penchée sur le facteur de la surcharge de travail (Families and Work Institute, 1998). En évaluant les différents aspects de l'emploi, les chercheurs conclurent que le sentiment de surcharge était avant tout généré par le nombre d'heures travaillées par semaine, le nombre de jours travaillés par semaine et, finalement, la conviction de la part des employés de ne pouvoir adapter leur horaire de travail (en heures et en jours) en fonction de leurs préférences. En somme, c'est en grande partie l'écart entre les attentes et ce qui est offert qui est à la source du problème. Ce dernier aspect est intéressant, car nous avons vu dans les données sur le milieu des bibliothécaires que plusieurs souhaiteraient effectivement réduire leur temps de travail pour réduire leur stress et avoir davantage de loisirs.

Relativement peu de recherches ont été menées sur le sujet de la surcharge de travail et de la conciliation conjointement. Celle menée par Guérin et al. (1997) auprès de 1 345 employés ayant au moins un enfant à charge (75,6 % de femmes et 24,3 % d'hommes) portait sur l'effet de la nature du travail, des conflits de rôles, de l'ambiguïté du travail, de la surcharge de travail, de l'horaire et des déplacements pour se rendre au travail ainsi que sur le niveau de stress des employés. En ce qui concerne la famille, Guérin et al. (1994) ont précédemment étudié les principaux facteurs reliés aux enfants et constaté que le nombre d'enfants ainsi que leur âge est important pour saisir la nature des tensions provoquées par la conciliation des différentes obligations.

Nous avons aussi recensé des écrits portant sur l'influence de la présence de mesures d'aide à l'employé et à sa famille. Parmi les pratiques d'aide à la conciliation, on peut mentionner les garderies sur le lieu de travail, les horaires flexibles, le temps partiel volontaire, le télétravail ou travail à domicile, les compléments de salaire et les congés à la naissance comme mesures facilitatrices à la gestion des tensions pour l'employé. Notons aussi qu'il existe souvent un écart important entre la présence d'une pratique dans une entreprise et la possibilité offerte aux salariés de s'en prévaloir, de là l'importance d'en analyser l'incidence (Tremblay, 2008a, 2004c). Certains travaux (Tremblay et Genin, 2010; Behson, 2005) ont ainsi montré qu'il ne suffit pas de mettre en place des mesures de conciliation dans une organisation, mais que le soutien organisationnel est déterminant pour réduire les tensions liées à la conciliation emploi-famille. Nous ne pouvons entrer dans ces détails ici, mais il convient de les avoir à l'esprit, surtout si l'on veut attirer de jeunes professionnels, qui constituent un groupe particulièrement sensible à cette question (Tremblay, 2008a).

### **3. Des aspirations à une meilleure conciliation dans tous les groupes d'âge**



# Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

Nous avons traité les données de l'*Enquête sur les milieux de travail et les employés* (EMTE) de Statistique Canada, qui présente des données empiriques représentatives du marché du travail canadien et offrent donc des informations intéressantes<sup>11</sup>.

Bien que les fonctions publiques ne soient pas incluses dans l'analyse, cela fournit tout de même un portrait général des aspirations des salariés canadiens qui peuvent être utiles pour BAC, dans une perspective d'attraction et de rétention de main-d'œuvre interne et aussi de l'externe.

### 3.1 Les horaires de travail selon le groupe d'âge

Le tableau 3.2 présente les heures habituellement travaillées selon le groupe d'âge en 1999 et 2002. Le changement le plus important se situe dans le groupe des moins de 24 ans, qui sont passés de 30,91 à 37,10 heures habituellement travaillées, alors que le groupe des 55 ans et plus réduisait quelque peu ses heures, passant de 36,26 à 35,67 heures. On constate que les heures supplémentaires non rémunérées ont aussi diminué un peu, notamment dans la catégorie des 35-44 ans qui est passée de 2,22 à 1,46 heures, alors que celle de 45-54 ans passait de 2,38 à 2,18 heures. Les autres groupes font moins de temps supplémentaire que ces deux groupes, qui sont pourtant ceux qui risquent le plus d'avoir des responsabilités familiales et parentales. On constate une réduction du nombre d'heures supplémentaires rémunérées, quoique de façon moins marquée que pour les heures non rémunérées. Parallèlement, il est intéressant de constater que le nombre de jours de travail par semaine s'est accru dans tous les groupes entre 1999 et 2002. De façon sommaire, le temps de travail n'a donc pas vraiment diminué, si ce n'est en ce qui concerne les heures supplémentaires. On constate toutefois que les blocs de temps libre se trouvent réduits en raison d'une augmentation du nombre de jours sur lesquels s'étale le travail<sup>12</sup>.

On observe aussi une hausse des heures de travail à la maison pour tous les groupes d'âge. On note également que cette pratique est plus répandue au fur et à mesure que l'on avance en âge. Le fait de travailler à la maison est parfois perçu comme une façon de concilier ses responsabilités familiales et professionnelles (Tremblay, 2002), mais cela peut aussi contribuer à rendre plus floues les frontières entre le temps de travail et le temps personnel ou familial, ce qui peut aussi être perçu comme une intrusion négative du travail dans la vie privée (Tremblay, Paquet et Najem, 2006b; Baines et Gelder, 2003).

**Tableau 4.2 Les horaires de travail selon le groupe d'âge en 1999 et 2002, en nombre d'heures**

1999	Moins de	25-34 ans	35-44 ans	45-54 ans	55 ans et +
------	----------	-----------	-----------	-----------	-------------

---

<sup>11</sup> Pour les fins de notre analyse, nous avons fusionné les bases qui contiennent les données recueillies auprès des employeurs et les réponses fournies par les employés à l'enquête. En effet, l'EMTE est constituée de deux banques de données, celle des employeurs et celle des employés contenant ensemble plusieurs centaines d'indicateurs. L'EMTE vise un échantillon représentatif du marché du travail canadien, à l'exception des fonctions publiques fédérale, provinciales et municipales. Les données de l'EMTE proviennent de plus de 6 000 entreprises et de 23 000 salariés de ces mêmes entreprises (Statistique Canada, 2004). Nous reprenons ici des données tirées de l'analyse réalisée avec nos collègues Renaud Paquet et Elmustapha Najem. Voir notamment Tremblay, Paquet et Najem (2005).

<sup>12</sup> Ces données ont été tirées de D.-G. Tremblay, Renaud Paquet et Elmustapha Najem (2005).



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

	24 ans				
Heures habituellement travaillées	30,91	37,41	37,65	36,97	36,26
Heures suppl. non rémunérées	0,60	2,10	2,22	2,38	2,02
Heures suppl. rémunérées	1,02	1,35	1,16	0,73	0,78
Nombre de jours travail dans semaine	3,93	4,35	4,32	4,37	4,37
Heures hebdo. de travail à la maison	3,98	4,91	5,27	6,06	7,54
2002	Moins de 24 ans	25-34 ans	35-44 ans	45-54 ans	55 ans et +
Heures habituellement travaillées	37,10	37,09	37,86	37,20	35,67
Heures suppl. non rémunérées	0,66	1,27	1,46	2,18	0,91
Heures suppl. rémunérées	0,09	0,70	0,79	0,94	0,17
Nombre de jours travail dans semaine	4,30	4,74	4,85	4,82	4,77
Heures hebdo. de travail à la maison	2,92	5,19	5,49	7,19	7,85

Certaines formules de travail peuvent être source de difficultés supplémentaires, comme l'ont indiqué des travaux sur la conciliation emploi-famille. Les horaires rotatifs ainsi que les heures ou les jours de travail qui changent peuvent aussi présenter des difficultés pour les personnes qui cherchent à concilier leurs obligations personnelles et familiales. À cet égard, les données du tableau 3.3 indiquent que les quarts de travail rotatifs sont en progression dans tous les groupes d'âge, sauf les 55 ans et plus, où cela est moins fréquent et légèrement en baisse. Par contre, il semble que des pourcentages croissants d'individus dans tous les groupes travaillent les mêmes heures chaque jour et les mêmes jours chaque semaine. Quoiqu'il en soit, en inversant les pourcentages sur le sujet, on se rend compte qu'en 2002 entre 25 et 30 % des individus ne travaillaient pas les mêmes heures chaque jour et de 30 à 35 % ne travaillaient pas les mêmes jours chaque semaine, ce qui présente des défis importants pour la conciliation emploi-famille.

**Tableau 4.3 Les horaires de travail diversifiés selon le groupe d'âge en 1999 et 2002, en pourcentage (%)**

1999	Moins de 24 ans	25-34 ans	35-44 ans	45-54 ans	55 ans et +
Horaires rotatifs (en % de ceux qui n'ont pas d'horaires fixes)	23,72	42,75	38,68	50,79	34,95



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

Mêmes heures chaque jour	58,34	54,24	61,19	60,37	54,01
Mêmes jours dans la semaine	60,84	58,80	60,82	57,18	59,93
<b>2002</b>	<b>Moins de 24 ans</b>	<b>25-34 ans</b>	<b>35-44 ans</b>	<b>45-54 ans</b>	<b>55 ans et +</b>
Horaires rotatifs (en % de ceux qui n'ont pas d'horaires fixes)	30,85	59,40	52,91	48,04	33,22
Mêmes heures chaque jour	75,86	72,92	70,65	68,23	74,55
Mêmes jours dans la semaine	77,12	64,82	66,09	65,47	71,48


### 3.2 Les aspirations en matière de temps de travail

Comme nous l'avons indiqué plus haut, les aspirations des salariés en matière de temps de travail ont souvent fait l'objet de débat au Canada. Les données du tableau 3.4 indiquent qu'il y a un lien entre l'âge et le désir d'allonger ses heures de travail ou de les réduire. Les plus jeunes souhaitent de plus longues heures, alors que les catégories les plus susceptibles d'avoir des responsabilités familiales (25-34, 35-44 et 45-54 ans) sont celles qui sont le plus intéressées par une réduction du temps de travail (RTT). Les personnes de 55 ans et plus l'étaient aussi en 1999, mais le sont apparemment moins en 2002 (ceci peut être imputable en partie à la rotation de l'échantillon entre les années). Par contre, il faut noter que la majorité des gens sont satisfaits de leurs heures de travail, puisque ce n'est qu'une minorité qui souhaite les changer. Tout de même, le fait que 10 % de personnes souhaiteraient davantage ou moins d'heures mérite d'être pris en compte par les employeurs qui souhaitent attirer et conserver la main-d'œuvre.

Par ailleurs, les données de 1999 comme celles de 2002 indiquent que les obligations familiales et le désir de se donner plus de temps de loisir sont les motifs les plus évoqués chez ceux qui désirent réduire leurs heures. Ainsi, chez le groupe des 25-34 ans, 42 % désirent réduire leurs heures pour des obligations familiales alors que ce nombre dépasse les 60 % pour les 35-44 ans. Le pourcentage se réduit graduellement chez les groupes plus âgés. On pourrait penser que l'intérêt pour la réduction du temps de travail (RTT) ne concerne que les femmes, davantage concernées par les responsabilités familiales et parentales, mais nous avons pu constater que les hommes ayant de jeunes enfants sont aussi intéressés (Tremblay, 2008a), car ils veulent être plus présents que les générations antérieures auprès de leurs enfants. Dans le cas des groupes plus âgés, c'est surtout le désir d'avoir plus de loisirs qui explique l'intérêt pour la RTT.

**Tableau 4.4 Les aspirations en matière de temps de travail selon le groupe d'âge en 1999 et 2002**

1999	Moins de 24 ans	25-34 ans	35-44 ans	45-54 ans	55 ans et +
Veut des heures additionnelles	37,72	22,76	16,73	14,68	10,15




## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

Veut réduire ses heures	2,34	8,55	11,67	11,17	10,01
Réduire pour obligations familiales	55,38	41,47	54,04	34,91	10,81
Réduire pour stress lié au travail	22,93	18,80	18,38	19,48	8,56
Réduire pour plus de loisirs	23,70	49,80	51,30	60,66	65,78
2002	Moins de 24 ans	25-34 ans	35-44 ans	45-54 ans	55 ans et +
Veut des heures additionnelles	39,70	24,28	18,53	14,55	11,87
Veut réduire ses heures	0,64	7,27	8,56	10,64	6,62
Réduire pour obligations familiales	43,06	46,00	60,38	53,05	21,77
Réduire pour stress lié au travail	22,26	23,54	26,76	42,65	22,08
Réduire pour plus de loisirs	50,07	56,75	54,71	65,33	63,24

### 3.3 Les mesures d'aménagement du temps de travail

Nous avons mentionné plus haut que le fait de travailler à la maison est parfois perçu comme une façon de concilier ses responsabilités familiales et professionnelles (Tremblay, 2002), mais que cela peut aussi être perçu comme une intrusion négative du travail dans la vie privée (Tremblay, Paquet et Najem, 2006b; Baines et Gelder, 2003). Le tableau 3.5 indique que ce sont les exigences du travail qui expliquent surtout pourquoi les Canadiens travaillent parfois à la maison. De fait, nombre d'autres travaux nous ont permis de constater que le télétravail est une modalité de travail très recherchée, et ce dans tous les groupes d'âge, mais plus particulièrement chez les travailleurs plus âgés, qui peuvent ainsi être convaincus de rester plus longtemps en emploi (Thomsin et Tremblay, 2008; Taskin et Tremblay, 2010).

Par rapport aux aménagements de la semaine de travail, on note que la semaine comprimée est davantage accessible aux jeunes (moins de 24 ans) et aux personnes de 55 ans et plus en 2002, comparativement à 1999, alors que c'était les autres groupes qui bénéficiaient davantage de cette possibilité. Cette mesure n'est toutefois pas très fréquemment utilisée, le recours étant toujours inférieur à 10 %, sauf pour les 25-34 ans en 1999. Enfin, pour ce qui est de l'horaire variable, ce sont les groupes plus jeunes qui l'utilisent davantage (moins de 24 ans et 25-34 ans), les autres groupes d'âge l'utilisant un peu moins, le pourcentage étant en recul de 1999 à 2002. Il faut noter qu'il y a parfois confusion entre les horaires variables choisis par l'employé et ceux imposés par l'organisation, et il est certain que si les premiers favorisent la conciliation emploi-famille, les seconds la rendent au contraire plus difficile. Il faut donc être attentif à cet aspect.



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

**Tableau 4.5 Les mesures d'aménagement du temps de travail selon le groupe d'âge en 1999 et 2002**

<b>1999</b>	<b>- de 24 ans</b>	<b>25-34 ans</b>	<b>35-44 ans</b>	<b>45-54 ans</b>	<b>55 ans et +</b>
Travail à la maison	8,83	26,91	30,48	28,24	28,37
Travail à la maison pour les exigences du travail	63,83	66,05	65,66	66,35	63,75
Travail à la maison pour d'autres raisons	30,41	27,28	29,85	31,11	36,05
Semaine de travail comprimée	4,92	11,22	9,95	9,43	5,14
Semaine de travail réduite	17,68	14,59	11,73	13,84	10,90
Horaire variable	45,06	40,28	40,08	36,21	39,65
<b>2002</b>	<b>- de 24 ans</b>	<b>25-34 ans</b>	<b>35-44 ans</b>	<b>45-54 ans</b>	<b>55 ans et +</b>
Travail à la maison	9,16	22,03	29,12	29,76	25,40
Travail à la maison pour les exigences du travail	45,31	65,51	72,07	56,55	57,89
Travail à la maison pour d'autres raisons	54,16	26,97	22,06	36,79	40,37
Semaine de travail comprimée	8,97	6,55	5,78	6,64	6,93
Semaine de travail réduite	14,60	6,78	6,36	6,29	10,50
Horaire variable	50,43	40,66	38,83	33,49	29,29

### Conclusion

Les données présentées plus haut font état de données intéressantes, qui peuvent être utilisées par les employeurs qui souhaitent développer des mesures d'attraction et de rétention de main-d'œuvre. En effet, il est possible de mettre en place des mesures favorisant une meilleure conciliation emploi-famille, notamment des garderies sur les lieux de travail, ou encore l'offre de mesures d'aménagement du temps de travail (semaine de 4 jours, horaires flexibles), ou le télétravail, qui constituent des mesures facilitant la gestion des tensions pour l'employé, et fortement demandées par les mères, mais aussi par les pères de jeunes enfants. Au Québec, avec le développement du congé de paternité (3 à 5 semaines réservées au père, non transférable à la mère), on a pu constater qu'il était plus « légitime » pour les pères de demander des aménagements pour des motifs familiaux, puisqu'avec 75 % des pères québécois qui prennent en moyenne 7 semaines de congé parental, les milieux de travail se sont ajustés et commencent à s'habituer à l'idée que les pères puissent aussi prendre du temps pour leur famille, alors qu'auparavant c'était plus difficile pour eux de faire valoir ces demandes (Tremblay, 2003). Ainsi, les membres de l'Ordre des conseillers en ressources humaines considèrent que la conciliation entre vie professionnelle



## **Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques**

---

et vie personnelle/familiale prend de plus en plus de place dans les mesures d'attraction de la main-d'oeuvre.

## Section 5


### **Comment les institutions d'enseignement prépareront-elles les jeunes à ce monde du travail, comment évolueront-elles pour répondre aux besoins continus de formation?**

Compte tenu des changements importants sur le marché du travail, ainsi que dans les modalités de travail, les organismes dispensant de la formation doivent aussi évoluer. Mais avant d'identifier les évolutions nécessaires pour le secteur des archives et bibliothèques, il convient de dresser un rapide portrait de l'accès à la formation. Il existe diverses données sur cette question, et nous ne pouvons les présenter toutes ici, mais nous allons tracer les lignes générales pour ensuite nous pencher sur les besoins en formation mis de l'avant par les bibliothécaires et documentalistes dans l'enquête analysée par l'ABRC, pour enfin conclure sur les modalités de l'offre de formation et les changements qu'elle devrait connaître.

#### **5.1. Les inégalités dans l'accès à la formation**

On s'entend généralement pour affirmer que la formation est déterminante pour les perspectives de carrière individuelles. Par contre, il y a un large débat quant à savoir si le niveau de formation observé dans les divers pays est suffisant. En fait, cette thèse de l'insuffisance du niveau des dépenses de formation des divers pays est peut-être une mauvaise façon de poser la question. Il faudrait peut-être davantage s'intéresser aux inégalités dans l'accès à la formation de divers groupes de la société. C'est ce qu'a fait l'OCDE dans ses *Perspectives de l'emploi* de 2003 et nous nous permettons de citer en introduction ces travaux, étant donné qu'ils représentent un travail important de recension des travaux de recherche sur le sujet, ainsi que d'analyse des données internationales.

Les données de l'OCDE portent sur la formation professionnelle continue structurée. L'OCDE (2003) explique ce choix par trois facteurs. D'abord, l'organisme souligne qu'il n'existe pas de données internationales comparables sur la formation non structurée. L'OCDE reconnaît que cela constitue une limite importante de ses données, car des recherches ont montré que la formation non structurée représente la moitié au moins du total de la formation, et l'on peut penser que les inégalités concernant la formation non structurée ne sont pas les mêmes que celles concernant la formation structurée (Australian Bureau of Statistics, 1990; Barron et al., 1997; Loewenstein et Spletzer, 1999a). D'ailleurs, nous verrons plus loin que les bibliothécaires canadiens semblent souhaiter plus de formation structurée (Whitmell, 2006), mais aussi des occasions de développement par le mentorat ou d'autres formes d'apprentissage plus informelles (Lynch, 2008; Davel et Tremblay, 2006).



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

En deuxième lieu, l'organisme précise que la formation professionnelle continue structurée est la principale source de formation structurée de la main-d'œuvre adulte dans presque tous les pays de l'OCDE. Enfin, il ajoute que la formation professionnelle continue est très fortement reliée au marché du travail et doit de ce fait faire l'objet d'une analyse distincte de celle du milieu éducatif ou scolaire.

Nous nous intéresserons ici à l'importance de la formation des adultes dans divers pays et nous pencherons surtout sur les inégalités du point de vue de la participation à la formation et de l'intensité de la formation pour divers groupes.

Les données de l'OCDE (2003) montrent qu'il existe de grands écarts entre les pays en ce qui concerne la fréquence et l'intensité de la formation professionnelle continue. En effet, presque partout, la formation professionnelle continue (FPC) est inégalement répartie entre les personnes et les entreprises. Les données de l'OCDE indiquent que ce sont les femmes, les travailleurs âgés, les travailleurs peu qualifiés, les travailleurs immigrés et les travailleurs des petites entreprises qui bénéficient le moins des activités de formation.

Selon les données de l'OCDE, dans presque tous les pays de l'OCDE participant à l'*Enquête internationale sur la littératie des adultes* (IALS), la formation professionnelle continue représente au moins 60 % de la formation des adultes, sauf en Australie. On note aussi que les formations professionnelles continues sont, pour les deux tiers, des formations financées par l'employeur — en d'autres termes, des formations organisées ou payées par l'employeur, en tout ou en partie.

Cependant, les données de l'OCDE (2003) mettent aussi en évidence le fait que la participation à la formation et l'intensité de cette formation présentent d'importantes disparités entre les pays, toujours en ce qui concerne la FPC financée par les employeurs. Les données indiquent que chaque année, 26 % en moyenne des personnes occupant un emploi suivent une formation professionnelle financée par l'employeur, ce qui correspond à un volume annuel de formation de 18 heures par actif occupé, soit l'équivalent de deux jours et demi de travail. Selon les données, chaque participant profiterait en réalité d'environ 68 heures de formation par an, en moyenne, ce qui correspond à un peu moins de neuf jours de formation pour les personnes qui en bénéficient effectivement. Les données indiquent que le pays où le volume de formation professionnelle continue et le taux de participation à la formation professionnelle continue sont les plus élevés est le Danemark : en effet, on observe que les travailleurs y profitent chaque année de 36 heures de FPC financée par l'employeur.

Les données sur le Canada indiquent que les formations liées à l'emploi représenteraient une vingtaine d'heures par année par actif occupé, dont 17 heures de formation professionnelle continue et 3 heures d'étude. Le taux de participation ne serait que de 31 % (contre 45 % au



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

Danemark et 46 % en Norvège), ce qui semble indiquer que le Canada n'est pas parmi les plus actifs en ce qui concerne les formations financées par l'employeur.

Bien que l'on n'observe pas d'écart important entre les sexes du point de vue du taux de participation à une formation, les données internationales témoignent d'un écart entre les sexes du point de vue du volume de la formation : les femmes bénéficient d'un volume d'heures de formation inférieur de 17 % en moyenne à celui des hommes. Par ailleurs, on note que la fréquence de la formation diminue avec l'âge, un élément que l'on retrouve partout.

Ainsi, le taux moyen de participation à une formation des travailleurs âgés de 56 à 65 ans représente environ les trois quarts de celui des travailleurs de 36 à 45 ans. Enfin, la relation inverse entre l'âge et la formation est encore plus évidente lorsqu'on se penche sur l'intensité de la formation. En effet, les travailleurs âgés de 56 à 65 ans jouissent de 12 heures de FPC par an, contre 18 heures pour les travailleurs âgés de 36 à 45 ans et 21 heures pour les travailleurs âgés de 26 à 35 ans, toujours selon l'OCDE (2003).

C'est sans doute un élément qu'il faut avoir à l'esprit dans le secteur des archives et bibliothèques, bien que les données indiquent que les bibliothèques de recherche semblent fournir des occasions de formation adéquates pour leur personnel, puisque 85 % des bibliothécaires de l'ABRC ont indiqué qu'elle recevaient des formations liées à leur travail, principalement en ce qui concerne les technologies (90 %), les compétences spécifiques liées à l'emploi (80 %) et le service à la clientèle (50 %). (Whitmell, 2006; p. 13).

Par contre, l'étude a permis de constater que lorsqu'interrogés au sujet de la formation qui leur permettrait d'obtenir un poste de plus haut niveau, la réponse de loin la plus importante, soit pour 70 % des répondants, était qu'il leur fallait de la formation dans les domaines de la gestion et du leadership. Les données indiquent aussi que seulement 58 % du personnel de l'ABRC avait déjà eu une formation en gestion, sans que l'on ne précise la durée ou le contenu de celle-ci, et seulement 34 % avaient eu une formation en leadership. Des pourcentages plus réduits indiquaient avoir bénéficié de mentorat, de rotation de poste ou de partage de poste, soit d'autres formules qui permettent d'acquérir de nouvelles compétences, mais ne sont pas encore très courantes dans les milieux de travail (Davel et Tremblay, 2006).

Sur ce plan, nombre d'études dont celle de la 8Rs Team (2005) recommandent de développer ces types de formation ou d'apprentissage plus informels que sont *le mentorat, la rotation de poste ou le partage de poste*.

**Tableau H.1 : Bibliothécaires ayant besoin d'une grande formation<sup>1</sup> par catégorie de bibliothécaire et type de bibliothèques<sup>2</sup>**  
(Enquête institutionnelle; n=180)

Type de bibliothèques	Bibliothécaires en TI	Pourcentage <sup>3</sup> Bibliothécaires des services techniques	Bibliothécaires gestionnaires	Bibliothécaires des services publics
-----------------------	-----------------------	--	----------------------------------	---

# Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

<b>TOTAL :</b>	<b>76</b>	<b>65</b>	<b>51</b>	<b>52</b>
<b>UNIVERSITAIRES</b>				
<b>ABRC</b>	<b>80</b>	<b>65</b>	<b>69</b>	<b>58</b>
Autres universitaires	72	65	39	47
<b>TOTAL :</b>	<b>63</b>	<b>50</b>	<b>57</b>	<b>47</b>
<b>MUNICIPALES</b>				
<b>CULC</b>	<b>74</b>	<b>46</b>	<b>65</b>	<b>58</b>
Autres municipales	59	52	53	43
<b>TOTAL :</b>	<b>46</b>	<b>45</b>	<b>34</b>	<b>38</b>
<b>SPÉCIALISÉES</b>				
Gouvernementales	53	41	41	40
Sans but lucratif	44	44	37	39

Source : 8Rs Team (2005).

Source première : Enquête institutionnelle sur les ressources humaines dans les bibliothèques canadiennes

<sup>1</sup> Selon les réponses « 4 » et « 5 » d'une échelle à cinq niveaux, dont « 1 » signifie « aucune formation » et « 5 », « grande formation » à la question : « Quelle est l'ampleur de la formation continue à offrir à ces groupes d'employé(e)s afin qu'ils répondent aux exigences de votre organisme? »

<sup>2</sup> Les résultats des bibliothèques à but lucratif ne sont pas fournis séparément en raison du nombre insuffisant de répondants; ils sont cependant inclus dans les résultats Total : spécialisées.

<sup>3</sup> Les pourcentages sont calculés uniquement pour les organisations mentionnant avoir ces types de bibliothécaires dans leur effectif. Le nombre de répondants pour chaque type de bibliothécaire est respectivement de 170, 185, 198 et 186 pour la TI, les services techniques, gestionnaires et les services publics.

On note que les besoins en formation sont sensiblement les mêmes pour les bibliothécaires à mi-carrière et ceux ayant de l'ancienneté. Ici encore, les bibliothèques membres de l'ABRC et du CULC sont les plus nombreuses à faire état du besoin de formation pour leur personnel ayant de l'ancienneté.

Par ailleurs, 89 % des bibliothèques de l'ABRC indiquent que les personnes nouvellement embauchées exigent un volume important de formation en début d'emploi. Les bibliothécaires ABRC indiquent aussi que le personnel de direction a besoin de formation; on affirme que 54 % des bibliothécaires de niveau intermédiaire et 40 % des bibliothécaires ayant de l'ancienneté (« senior » en anglais) ont un besoin important de formation pour pouvoir assumer de nouveaux rôles (Whitmell, 2006, p. 14. Et tableau H2 de l'étude « 8R's study, reproduit ci bas).

**Tableau H.2 : Bibliothécaires ayant besoin d'une grande formation<sup>1</sup> par étape de la carrière et type de bibliothèques**  
(Enquête institutionnelle; n=270)

Type de bibliothèques	Pourcentage de bibliothécaires ayant besoin d'une grande formation		
	Bibliothécaires débutants	Bibliothécaires à mi-carrière	Bibliothécaires ayant de l'ancienneté
<b>TOTAL : UNIVERSITAIRES</b>	<b>77</b>	<b>46</b>	<b>36</b>
<b>ABRC</b>	<b>89</b>	<b>54</b>	<b>40</b>
Autres universitaires	69	39	33
<b>TOTAL : MUNICIPALES</b>	<b>72</b>	<b>44</b>	<b>39</b>
<b>CULC</b>	<b>97</b>	<b>56</b>	<b>46</b>
Autres municipales	62	39	35
<b>TOTAL : SPÉCIALISÉES<sup>2</sup></b>	<b>66</b>	<b>35</b>	<b>33</b>
Gouvernementales	63	35	26



# Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

Sans but lucratif

74

40

43

Source : 8Rs Team (2005).

En ce qui concerne l'adaptation des universités, les commentaires critiques des bibliothécaires débutants peuvent sans doute servir de base de travail. Il semble que ce soit le champ de la gestion, de l'administration et du leadership qui soit le plus sollicité, et l'on souhaite aussi des cours et programmes plus pratiques et pertinents.

## Tableau G.3 : Les cinq principales suggestions faites par les bibliothécaires débutants<sup>1</sup> pour améliorer les programmes de MBSI<sup>2</sup>

(Enquête individuelle; n=270)

- Contenu des cours et du programme plus pratique/pertinent : 33 %
- Formation améliorée en gestion, en administration et en leadership : 30 %
- Professeurs plus compétents/chevronnés : 19 %
- Davantage de formation sur les compétences liées aux technologies : 18 %
- Davantage de formation spécialisée : 14 %

Source : 8Rs Team (2005).

Source première: Enquête individuelle sur les ressources humaines dans les bibliothèques canadiennes  
<sup>1</sup> Les bibliothécaires débutants professionnels sont des personnes qui travaillent comme bibliothécaires professionnels depuis moins de six ans.


<sup>2</sup> Selon les réponses, classées par catégorie, à la question « Selon vous, qu'est-ce qui permettrait d'améliorer les programmes de MBSI? »

Un autre tableau fournit plus de détails, et indique aussi les demandes spécifiques des bibliothécaires ABRC. Ici encore, on voit que la demande de formation en gestion est particulièrement importante (Tableau G5 ci bas).

## Tableau G.5 : Les cinq principales suggestions d'amélioration des programmes en bibliothéconomie<sup>1</sup> par type de bibliothèques<sup>2</sup>

(Enquête institutionnelle; n=181)

Type de bibliothèques	Total	Pourcentage					Expérience pratique	compétences générales
		Davantage de formation en gestion, en administration et en leadership						
		En gestion	En administration	En leadership	En techniques de base			



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques


---

<b>TOTAL : UNIVERSITAIRES</b>	<b>60</b>	<b>42</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>52</b>	<b>17</b>	<b>13</b>
<b>ABRC</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>44</b>	<b>17</b>	<b>17</b>
Autres universitaires	59	32	24	18	56	18	12
<b>TOTAL : MUNICIPALES</b>	<b>68</b>	<b>47</b>	<b>45</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>24</b>
CULC	74	42	47	37	21	37	42
Autres municipales	67	48	45	10	25	17	18
<b>TOTAL : SPÉCIALISÉS</b>	<b>40</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>44</b>	<b>22</b>	<b>20</b>
Gouvernementales	41	18	18	14	41	23	23
Sans but lucratif	11	6	6	6	50	22	17

On observe aussi que « deux bibliothèques sur dix, soit 21 %, aimeraient que les étudiants aient davantage de possibilités de connaître le côté pratique du travail de bibliothécaire, par le biais de programmes de stages délibérément ciblés sur leur secteur. De même, une bibliothèque sur cinq suggère d'accroître la formation en compétences interpersonnelles ou générales. Encore une fois, les bibliothèques membres du CULC étaient les plus nombreuses à formuler ces suggestions : 37 % ont recommandé une expérience d'apprentissage pratique et 42 %, plus d'apprentissage des compétences générales. » (8Rs Research Team, 2005).

L'enquête menée sur les programmes LIS (Library and information science) indique aussi que les étudiants du domaine LIS considèrent que ce sont les compétences en gestion qui leur manquent le plus. Ils sont 86 % à dire que leur programme de formation leur a fourni des compétences en technologies de l'information, 74 % en gestion, 70 % en leadership et seulement 48 % dans le domaine de l'administration (Marshall, Marshall and Morgan, 2009, p. 313). Les programmes semblent par contre bien les former sur les plans suivants, puisqu'entre 87 % et 97 % disent avoir eu ces formations ou informations dans le cadre de leur programme (la question est : The program provided me with the following) : droit du public à l'information, protection de la confidentialité et de la vie privée des utilisateurs; information citoyenne pour la démocratie; diversité; apprentissage tout au long de la vie (Marshall, Marshall and Morgan, 2009, p. 314). Ils disent aussi que le programme de formation les a aidés à développer un engagement (*helped me to develop a commitment*) à l'égard des éléments suivants : liberté intellectuelle, préservation de l'information et héritage culturel, le bien public, le professionnalisme, le service, la responsabilité sociale, cette dernière se situant à 88 % et les autres entre 92 et 96 %. (Marshall, Marshall and Morgan, 2009, p. 314).

Bien que les programmes varient d'un endroit à l'autre, et ne soient apparemment pas très nombreux au Québec, ces divers éléments feraient donc partie de la formation. Étant donné le faible nombre de programmes de formation au Canada, et donc leur faible accessibilité, on pourrait certes penser à développer des programmes de formation à distance dans le domaine de la bibliothéconomie et des sciences de l'information et à rendre accessible des programmes courts dans les domaines évoqués ci-haut, notamment dans le champ de la gestion, qui semble fortement déficient dans la formation des bibliothécaires. Un certain nombre de travaux, dont ceux de Sivak et De Long (2009, p. 171)



## **Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques**

---

recommandent d'ailleurs de développer la formation à distance dans ce créneau, observant qu'il n'existe aucune telle formation à distance au Canada. Alors qu'une formation en ligne est offerte aux États-Unis, les frais d'inscription sont apparemment prohibitifs pour nombre de Canadiens, mais de plus, les personnes interviewées au Canada jugent qu'il est important que la formation soit adaptée au contexte spécifique du Canada, et donc dispensée par un établissement canadien de formation à distance. Sivak et De Long (2009, p. 171) recommandent donc la création d'une formation à distance dans le domaine des sciences de l'information et de la bibliothéconomie, pour accroître l'accessibilité de la formation dans ce domaine.

Les bibliothèques de l'ABRC ont été invitées à classer les compétences les plus difficiles à trouver, mais aussi les plus importantes, et elles ont mis au premier rang les compétences en gestion et en leadership, ainsi que la capacité de réaction au changement. Dans l'ordre, les bibliothèques ABRI ont classé ainsi les dix principales compétences recherchées (et donc les besoins de formation auxquels devraient répondre les universités) :


### **Dix principales compétences recherchées :**

- 1-potentiel de leadership
- 2-capacité de réagir au changement
- 3-Compétences en gestion
- 4-Capacité d'innovation
- 5-Compétences en communication
- 6-Capacités entrepreneuriales
- 7-Compétences de spécialité
- 8-Compétences technologiques
- 9-Relations humaines et ressources humaines (People skills)
- 10-Capacité à assumer une forte charge de travail.

**Source :** Whitmell, 2006, p. 12.

Ce sont là les compétences les plus difficiles à trouver chez les personnes qui présentent leur candidature lors d'un recrutement, de sorte qu'il faut penser que ce sont là les créneaux que les universités devraient développer dans les formations en sciences de l'information, archives et bibliothéconomie, mais aussi il faudrait sans doute développer des formations courtes, sur mesure, et des formations à distance dans ces créneaux pour les rendre plus accessibles aux salariés actuels du domaine ou à des personnes de domaines spécialisés qui pourraient se réorienter vers les archives et bibliothèques.

Il faut noter que certaines des compétences évoquées ici correspondent aux demandes des employeurs dans de nombreux domaines des services : leadership, capacité de réaction au changement, gestion, innovation, communication, relations humaines, capacité à assumer une forte charge de travail. Ces demandes sont celles qui sont faites à pratiquement tous les professionnels aujourd'hui, et si certains peuvent avoir certaines qualités « innées » sur ce plan, il faut reconnaître que tous les professionnels ne peuvent avoir spontanément ces qualités et qu'il faut sans doute que les entreprises s'investissent dans la formation de leurs salariés si elles souhaitent trouver ces compétences chez eux.



## **Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques**

---


L'étude de l'équipe 8Rs fournit encore quelques éléments complémentaires sur les besoins en formation, en traitant du rôle des associations professionnelles, qui devraient être plus actives selon les répondants à l'enquête. L'étude indique ainsi :

« Une vaste majorité (90 %) de bibliothèques incluses dans l'échantillon subventionnent ou remboursent les frais de participation des bibliothécaires professionnels aux réunions des associations professionnelles, ou contribuent au financement de ces dépenses. (Ces résultats ne sont pas fournis dans un tableau ou un diagramme.) Pratiquement toutes les bibliothèques universitaires (98 %) et les bibliothèques municipales (91 %) et spécialisées (81 %) font de même. De plus, près des deux tiers (64 %) offrent à leurs bibliothécaires des cours de perfectionnement professionnel organisés par les associations de bibliothèques. Un pourcentage plus élevé (85 %) estime que les associations professionnelles de bibliothécaires devraient contribuer à la formation professionnelle des bibliothécaires. La suggestion la plus fréquente vise la prestation par les associations professionnelles d'une formation générale, c'est-à-dire non ciblée sur un secteur particulier, mais qui s'applique à l'ensemble des bibliothèques, comme une formation à des fins de perfectionnement des participants. On a également suggéré d'effectuer l'évaluation des besoins en formation, d'assurer la prestation des cours lors des assemblées annuelles et de faciliter l'organisation de cours, par exemple trouver des conférenciers et promouvoir les cours en partenariat avec les établissements d'enseignement postsecondaire. »

Ce sont là des propositions qu'il serait certes relativement facile de mettre en œuvre : évaluer les besoins (on a déjà des indications avec cette étude 8Rs), organiser des formations lors des assemblées annuelles, trouver des conférenciers et favoriser l'offre de cours en partenariat avec les universités et établissements d'enseignement postsecondaire.

Une autre étude (Knight, 2007) indique que le développement de stages en entreprise serait aussi une bonne manière d'attirer de la main-d'œuvre dans ce domaine, car cela permet souvent de connaître le personnel et de l'intégrer en emploi par la suite. Cela permet aussi aux jeunes de connaître le milieu de travail et de voir si cela leur convient. Kuzyk (2008, p. 41) indique que les répondants à une enquête sur la satisfaction en emploi indiquent qu'ils auraient souhaité compléter leur formation, ainsi que se spécialiser davantage dans une niche.


Sur le plan de la formation en gestion, on peut s'étonner du fait que les bibliothèques n'aient pas trouvé le moyen de satisfaire ce besoin de compétences, car non seulement il existe une multitude de programmes en gestion (incluant la gestion du changement et le leadership), mais il existe une diversité de diplômes, de durée variable (certificat, baccalauréat, MBA, etc.), et un grand nombre de formations offertes à distance également, de sorte qu'il est étonnant que cette lacune soit toujours présente. Soit les bibliothèques n'ont pas offert les formations en question à leurs employés, soit ceux-ci ne sont pas conscients de l'offre de formation, bref, sur ce plan, c'est sans doute davantage une question de diffusion de l'information et de financement des études des employés dans le domaine de la gestion. Ce dernier point pourrait être en cause, puisque 49 % des employés des bibliothèques ABRC indiquent que leur organisation offre suffisamment de



## **Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques**

---

possibilités de formation. (8Rs Team, 2005, p.151, diagramme H2). Pour les sciences de l'information et la bibliothéconomie comme telles par contre, il s'agirait davantage de commanditer une université à distance (Athabasca, Téliuq) pour qu'elle développe un programme de formation à distance dans ce créneau précis et ce, en anglais et en français, car la formation semble faire particulièrement défaut en français (moins d'universités offrent un programme en LIS).



# **Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques**

---

## **Section 6.**

### **Comment attirer et retenir les talents, leur assurer les possibilités de développement ?**

Au cours des dernières années, les thèmes comme le changement dans l'emploi, les nouvelles organisations axées sur la « haute performance » ou d'autres principes similaires ont fait l'objet de plusieurs écrits. Tous ces travaux avaient en commun leur critique des pratiques inspirées du « taylorisme », encore fort répandues, caractérisées par la fragmentation et la parcellarisation du travail. Certains auteurs estiment que ces pratiques sont actuellement remises en question, que le travail est moins parcellisé et de plus en plus enrichissant et autonome.


Face à ces thèses, il faut se demander jusqu'à quel point les entreprises et les pratiques de gestion en matière d'emploi ont véritablement changé dans le sens des modèles exposés. En bref, la réponse est la suivante : beaucoup de choses ont changé dans certains secteurs ou certaines catégories professionnelles particulières, tandis que pour bien d'autres employés et d'autres secteurs de l'économie, on ne constate que peu de changements.

Non seulement les nouveaux modèles de gestion du travail et d'emploi n'ont-ils pas réussi à provoquer une révolution sur le marché du travail canadien en général, mais ils ont eu relativement moins d'impact sur le secteur public ou sur des secteurs d'activité à forte intensité de main-d'œuvre.

#### **6.1 Les choix de modèles de gestion**

Les études portant sur l'évolution du travail et sur la division du travail montrent que les changements organisationnels et les nouveaux types d'autonomie au travail sont moins courants que ne le laissent entendre certains écrits en gestion, et que la diffusion de nouvelles formes d'emploi varie grandement, notamment selon le secteur d'activité et la catégorie professionnelle. Par contre, il semble bien que les aspirations des salariés vont, justement, vers ces nouveaux modèles d'organisation du travail, caractérisés par plus d'autonomie, et c'est particulièrement le cas pour les personnes les plus scolarisés, comme les personnels des archives et bibliothèques.

Ces conclusions confortent l'idée que le choix d'une stratégie de gestion des ressources humaines relève spécifiquement des organisations, et que ce choix n'est que partiellement motivé par les conditions externes. Certaines entreprises continuent de se fonder sur la croyance selon laquelle la production en masse, à faible coût, est encore le meilleur moyen de réaliser leurs objectifs et d'atteindre leurs marchés cibles, et ce, à l'heure même où d'autres organisations s'orientent vers des innovations en matière de gestion du travail et de la production. Dans les secteurs des services, et notamment des sciences de l'information et des bibliothèques publiques, l'évolution semble plutôt pousser vers une plus grande complexité du travail, une plus grande qualité dans la réponse aux demandes des « clients », ainsi que l'introduction de nombreuses innovations dans les processus de travail comme dans les sources d'information.



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---


Pour les travailleurs, la stratégie conventionnelle a pour conséquences probables de mauvais emplois, de bas salaires et peu d'investissement dans la formation de la part de l'entreprise. Par contre, l'approche basée sur les innovations est plus susceptible de produire de bons emplois, des salaires plus élevés, une plus grande participation de la part des travailleurs et plus d'investissement dans la formation. Mais ceci n'est pas automatique. Il faut effectivement que les organisations mettent en place ces stratégies associées à une offre de services diversifiés, innovateurs et de qualité. Et pour mettre en œuvre une telle stratégie d'innovation et de qualité, il faut des salariés performants. Or pour motiver ces salariés et les rendre performants, les études consultées (Whitmell, 2006; Rathbun-Grubb et Marshall, 2009, etc.) semblent indiquer qu'il faut offrir à ces salariés *plus d'autonomie, ainsi que des occasions de se développer dans leur travail*. Il faut aussi offrir une *diversité de tâches* (41 % des salariés resteraient dans leur organisation pour cette raison selon Steffen et Lietzau, 2009), un *management réactif* (39 % des salariés disent de même), un *milieu de travail collégial* (39 % de même).

Les plus jeunes bibliothécaires (42 % de ceux de moins de 30 ans) disent toutefois qu'il leur faut aussi des occasions de promotion (Steffen et Lietzau, 2009). Le pourcentage baisse à 17 % pour les 30-44 ans et à 7 % pour les plus de 55 ans, ce qui indique que les aspirations de promotion se réduisent avec le temps. (Steffen et Lietzau, 2009, p. 184). La diversité des tâches semble plus importante pour les plus âgés (55 +) que pour les plus jeunes, ceux de moins de 30 ans n'étant qu'un quart à considérer ce facteur comme important pour les garder dans l'organisation. *Les défis, l'autonomie, les possibilités de réalisation de soi et les chances de promotion sont plus importants pour les plus jeunes*. Certains évoquent aussi l'importance des *relations de mentorat*, soit l'encadrement des plus jeunes par les plus âgés habituellement, quoique cela puisse être l'inverse pour l'usage des technologies; le mentorat réciproque étant souvent jugé l'idéal (Davel et Tremblay, 2006)

Par ailleurs, des recherches portant sur l'évolution des types d'organisation du travail et de rapports de travail dans l'entreprise canadienne révèlent clairement la diversité des pratiques en gestion des ressources humaines et des impacts sur les travailleurs. Les recherches axées particulièrement sur les pratiques de gestion d'inspiration japonaise, dont le juste-à-temps (la production à flux tendus), le *kaizen* (les améliorations par paliers progressifs) et le travail d'équipe ont révélé, par exemple, que les organisations ayant atteint les meilleures performances n'avaient pas nécessairement adopté ces nouvelles pratiques de gestion et n'offraient pas forcément des options en matière de type d'emplois (Tremblay, 2007; Tremblay et Rolland, 2000a, 2000b).

Les mêmes études indiquent que les travailleurs apprécient les pratiques qui impliquent la participation à l'amélioration continue et à la gestion de la qualité, l'engagement et la responsabilisation des travailleurs, et qui nécessitent des communications plus fréquentes entre employeurs et employés (Tremblay et Rolland, 2000a, 2000b). D'autres données indiquent que la plupart des travailleurs veulent des changements qui créent un environnement de travail plus sain, plus sécuritaire, offrant plus de soutien, et caractérisé par des relations de travail centrées sur l'engagement et la confiance (Lowe et Schellenberg, 2000). Ce sont donc autant d'éléments que BAC devrait intégrer à sa gestion des ressources humaines et à ses pratiques d'organisation du travail, si ce n'est déjà fait.

Dans l'ensemble, ces recherches nous permettent de conclure que l'organisation et la gestion du travail — le contenu des tâches et la disponibilité des ressources appropriées à l'emploi — sont importantes pour les travailleurs. La performance individuelle et collective à l'échelle d'une organisation est



## **Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques**

---

clairement liée à l'engagement, à la confiance, à la communication et à la responsabilité sur les lieux de travail, bien que cela génère parfois plus de tensions pour les travailleurs.

### **6.2 Les nouveaux modèles de gestion**

Il nous faut constater que tous les travailleurs n'ont pas accès à des environnements offrant de bonnes conditions de travail. (Tremblay et De Sève, 1996; Betcherman, 1994)


Certains chercheurs sont quelque peu sceptiques quant à l'impact des nouvelles pratiques de gestion. Kergoat (1992) dénonçait le discours sur les notions d'autonomie, d'engagement, de « nouveaux modèles » d'organisation du travail comme étant des mythes. Lapointe et al. (2006) émettent aussi des réserves sur la diffusion des modèles de gestion, mais s'interrogent surtout sur les motifs qui expliquent une si faible diffusion de ces pratiques, alors qu'elles sont reconnues comme source de bonne performance pour les organisations d'une part, et de satisfaction et d'engagement pour les salariés d'autre part. De fait, on peut s'étonner de leur faible diffusion puisqu'ils semblent être source de meilleure performance et de plus grande satisfaction des salariés. Il n'en demeure pas moins que nombre d'employeurs dits « de choix » ont mis en œuvre ces stratégies.

En ce qui concerne la formation, on reconnaît de plus en plus que pour développer une carrière, il faut connaître les “trucs du métier”, et qu'une bonne part de l'apprentissage des “trucs du métier” se fait par l'observation et l'apprentissage informel, tout autant que par des programmes de formation formels.

Dans les théories de management stratégique, on postule que ce “temps improductif ou perdu” (apparemment perdu en apprentissage informel !) se traduira par un rendement sur les apprentissages qui revient à l'employeur. C'est donc là un défi important. Comment attirer et retenir les meilleurs candidats et assurer leur développement professionnel ? Comment faire cela dans un contexte de développement de la mobilité et des carrières nomades, donc d'une plus grande difficulté à retenir les meilleurs. Les nouvelles carrières nomades s'opposent en effet au modèle de la carrière verticale ascendante, que l'on retrouvait dans le modèle des marchés internes du travail, plus précisément du modèle des marchés internes fermés (Tremblay, 2004), et qui était bien encadré par une entreprise unique et, souvent, par un syndicat unique. Ces nouvelles carrières nomades posent des défis nouveaux aux individus comme aux organisations; voyons donc précisément à quoi il est fait référence ici, avant de passer aux résultats de la recherche.

Des pistes pour l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre ont été données plus haut concernant le contenu du travail et l'autonomie, mais la formation ressort comme un aspect très important selon toutes les études consultées sur le secteur des bibliothèques, notamment l'étude de 8Rs. (8Rs team, 2005).

Compte tenu des données exposées plus haut sur la formation dans le secteur des archives et bibliothèques, il semble qu'il faille développer davantage la formation de son personnel, en particulier dans le domaine de la gestion, mais aussi dans d'autres domaines comme les



## **Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques**

---

communications, le leadership, l'innovation, les relations humaines, bref un ensemble de champs de compétences qui sont recherchés dans nombre de postes de professionnels.


Il serait aussi utile de développer des échanges avec les établissements d'enseignement pour réviser les programmes de formation existants afin d'y introduire ces cours en gestion qui semblent manquer cruellement aux bibliothécaires. Il faudrait aussi développer de nouvelles modalités de formation comme le mentorat, la formation à distance, la formation en ligne, les sessions de formation offertes par des experts, etc.

On pourrait enfin suivre les recommandations d'une étude (Knight, 2007), qui indique que le développement de stages en entreprise est aussi une bonne manière d'attirer de la main-d'œuvre dans ce domaine, car cela permet souvent de connaître le personnel et de l'intégrer en emploi par la suite.

### **6.3. Les jeunes et les pratiques d'attraction-rétention à développer**

Rappelons ici quelques éléments relatifs aux employés futurs, soit ceux de la génération Y. Bien qu'il nous paraisse important de rappeler que les « jeunes » forment un groupe présentant tout de même des différences individuelles, et qu'il est à notre avis difficile de définir une génération en fonction de caractéristiques globales, cet exercice peut être utile pour la planification en matière de gestion des ressources humaines, et il est vrai que certaines tendances globales semblent caractériser la nouvelle génération (bien que certains éléments comme la demande en matière de conciliation emploi-famille ou le désir de participer aux décisions puissent concerner beaucoup de professionnels d'autres générations à notre avis; cf. Tremblay, 2008, 2010).

Quoiqu'il en soit, rappelons que Sandell et Vickery (2007 : pp. 294-295) affirment que les jeunes de la génération Y sont nés avec la technologie (ils en respirent, disent les auteures), qu'ils s'attendent à être associés aux décisions prises dans leur milieu de travail, qu'ils auront jusqu'à 25 emplois différents dans leur vie (un peu élevé, mais à voir !), et qu'ils doivent être dirigés selon un style « coopératif ». Les auteures ajoutent que les jeunes de la génération Y sont motivés par un gestionnaire qu'ils respectent et qui peut les orienter dans le travail et la vie, qu'ils ont besoin de reconnaissance pour leur travail bien fait, ont besoin de se sentir valorisés par l'organisation, d'avoir un emploi qui a du sens et des objectifs clairs (satisfaction de la clientèle par exemple), et qu'ils ont besoin de défis, de responsabilités et d'autonomie. Chapman (2009) confirme aussi qu'il faut s'occuper de l'orientation et de la socialisation des jeunes si on veut les retenir dans l'organisation. Elle ajoute qu'il faut créer un environnement favorable au développement professionnel, donner un sens au travail, ainsi que des occasions de faire des liens avec d'autres personnes dans l'organisation et le réseau des archives et bibliothèques. (Chapman, 2009, p. 126). Chapman s'inspire des travaux de Kawasaki (2006) et affirme que dès les six premières semaines, il faut prévoir des activités favorisant la rétention.



## **Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques**

---

Sandell et Vickery (2007 : pp. 294-295) affirment aussi que les jeunes de la génération X sont axés sur les relations (au travail et à la maison), sur les résultats, sur leurs compétences et leurs droits en milieu de travail, alors que ceux de la génération Y ont davantage besoin d'un environnement de travail agréable, d'un gestionnaire compétent et inspirant, ainsi que de mesures et de soutien pour concilier leur vie professionnelle et leur vie familiale-personnelle.

Il est intéressant de noter enfin que les jeunes de la génération Y sont plus ouverts à une relation de mentorat avec les personnes de la génération du Baby boom (nés en 1946-64), comparativement aux personnes de la génération X (nés en 1965-1979). Cet intérêt pour le mentorat se retrouve dans plusieurs des textes traitant du secteur des bibliothèques et des sciences de l'information, mais aussi plus généralement dans d'autres milieux de travail (Davel et Tremblay, 2006).

En résumé, à partir de notre connaissance de l'évolution du marché du travail et des aspirations des salariés, ainsi que des documents consultés spécifiquement sur le secteur des bibliothèques, il nous semble que pour attirer et retenir sa main-d'œuvre, on devrait agir sur les trois grandes variables suivantes :

1-Développer l'autonomie en emploi, favoriser les défis, le travail en équipe, la collaboration et la réalisation dans le cadre du travail.

Pour atteindre cet objectif, faire des formations internes auprès des cadres et gestionnaires intermédiaires sur les pratiques de travail collaboratif, les communautés de pratique et autres modèles permettant de développer l'autonomie chez les salariés, mais aussi la capacité de déléguer et de « faire confiance » chez les gestionnaires.

2-Développer la formation et l'accès aux compétences et aux nouveaux savoirs et ce, en ayant recours à différentes stratégies : mentorat interne, rotation de postes, partage de postes, formation à distance et formation en ligne.

Pour atteindre cet objectif, développer les échanges avec les associations professionnelles et les milieux d'enseignement pour adapter les formations existantes (en gestion par ex.) aux particularités du monde des sciences de l'information et des bibliothèques et développer de nouvelles formations à distance dans le champ des sciences de l'information et de la bibliothéconomie.


3-Favoriser la conciliation des activités professionnelles et des responsabilités personnelles-familiales, en mettant en place des mesures de conciliation (horaires flexibles, télétravail, réduction du temps de travail volontaire, services de garde d'enfants là où le besoin se fait sentir, autres services aux employés, selon les besoins) mais en développant aussi une culture d'organisation qui soit ouverte à l'égard des autres engagements des salariés (qu'il s'agisse de responsabilités parentales ou familiales, ou encore de bénévolat, d'activités de loisir, de sport ou autres).

Pour atteindre cet objectif, offrir des programmes et des mesures de conciliation, ainsi que des services, mais aussi faire de la formation auprès des cadres et gestionnaires intermédiaires sur la conciliation emploi-famille afin d'assurer une ouverture et un soutien réels à la conciliation des responsabilités professionnelles et familiales ou personnelles.



## **Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques**

---



# Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

## Références bibliographiques

### Références bibliographiques pour la section 1

BARLEY, Stephen R. et Gideon KUNDA (2004). *Gurus, Hired Guns, and Warm Bodies. Itinerant Experts in a Knowledge Economy*, Princeton, Princeton University Press, 342 p.

BELLEMARE, Diane, Ginette DUSSAULT, Lise POULIN-SIMON et Diane-Gabrielle TREMBLAY (1996). « L'emploi, le travail et les relations professionnelles : la vision des économistes du travail nord-américains », dans G. Murray, M.L. Morin et I. da Costa (1996), *Les relations professionnelles; traditions et perspectives de recherche*, Toulouse et Québec, Octarès et Presses de l'Université Laval, p 466-486.

BERGER, Suzanne (2006). *Made in monde : les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Paris, Éditions du Seuil, 356 p.

BETCHERMAN, G. et collab. (1994). *Les transformations du milieu de travail au Canada*, Kingston, Queen's University, Industrial Relations Centre, 142 p.

BROWN, C., M. REICH et D. STERN (1993). « Becoming a high-performance work organization : the role of security, employee involvement and training », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 4, n° 2 (mai), p. 247-275.

CAPPELLI, Peter (1999). *The New Deal at Work : managing the market-driven workforce*, Boston, Harvard Business School Press, 307 p.


CARNOY, Martin (2000). *Sustaining the New Economy. Work, Family, and Community in the Information Age*, New York, Russell Sage Foundation, 238 p.

CASTELLS, Manuel (2001). *The Internet Galaxy. Reflections on the Internet Business, and Society*, Oxford et New York, Oxford University Press, 292 p.

CHATZIS, Konstantinos, Céline MOUNIER, Pierre VELTZ et Philippe ZARIFIAN (1999). *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf?*, Paris, L'Harmattan, 314 p.

DeFILLIPPI, Robert J. (2002). « Organisational models for collaboration in the New Economy », *Human Resource Planning*, vol. 25, n° 4, p. 7-18.

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA (1996). *L'avenir du travail : Tendances de la nature changeante de l'emploi*, Ottawa.



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

DUNLOP, John (1993). *Industrial Relations Systems*, Boston, Harvard Business School Press, 331 p.

HIRATA, Helena (1991). « Nouvelles technologies, qualification et division sexuelle du travail », dans Ghislaine Doniol-Shaw (sous la dir. de), *Cahiers du GEDDIST : Changements techniques et division sexuelle du travail*, vol. 1, Paris, CNRS, Institut de recherche sur les sociétés contemporaines.

HIRATA, H. et C. ROGERAT (1988). « Technologie, qualification et division sexuelle du travail », dans *Revue française de sociologie*, vol. 29, n° 1, p. 171-192.

JACKSON, N. (2000). *Skills Training : Who Benefits?*, communication présentée à la Quatrième conférence annuelle du Labour-Education and Training Research Network, Vancouver, 20 et 22 octobre 2000, 20 p.

KERGOAT, Danièle (1992). « Les absentes de l'histoire », *Autrement*, n° 126.

KERR, Clark (1988). « The Neoclassical Revisionists in Labor Economics (1940-1960) — RJP » dans Bruce E. Kaufman (sous la dir. de), *How Labor Markets Work. Reflections on Theory and Practice*, Lexington (Mass.) et Toronto, Lexington Books, p. 1-46.

KERN, H. et M. SCHUMANN (1989). *La fin de la division du travail? La rationalisation dans la production industrielle, l'état actuel, les tendances*, Paris, Maison des sciences de l'Homme, 417 p.

LIPSETT, Brenda et Mark REESOR (1997). *Flexible Work Arrangements : Evidence From the 1991 and 1995 Survey of Work Arrangements*, Ottawa, Développement des ressources humaines Canada. Version préliminaire du 7 avril 1997.


LOWE, G. et G. SCHELLENBERG (2000). *What's a good job? The Importance of Employment Relationships*, Ottawa, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques (RCRPP), 8 p. Rapport de recherche.

MARSDEN, D. (1999). *A Theory of Employment Systems; Micro-foundations of Societal Diversity*, New York, Oxford University Press, 298 p.

MEDA, D. et J. SHOR (1998). *Travail, une révolution à venir*, Paris, Arte éditions, 69 p.

OCDE (1986). *Flexibilité et marché du travail. Le débat aujourd'hui*, Paris, Éditions OCDE, 159 p.

OSTERMAN, Paul (1987). *Internal Labor Markets*, Cambridge, MIT Press, 296 p.



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

PERROUX, François (1993). *François Perroux. Œuvres complètes*, 6 tomes, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble. Voir surtout, pour ce qui nous concerne ici, le tome 2, *L'économie de l'homme*, et le tome 6, *Théorie et histoire de la pensée économique*, dont le livre 1, « Marx, Schumpeter, Keynes ».

PURCELL, K., T. HOGARTH et C. SIMM (1999). *Whose flexibility? The costs and benefits of "non standard" working arrangements and contractual relations*, London, Joseph Rowntree Foundation, 71 p.

SCHNEIDER, Ellen Ruth (1991). « Progrès technique, stratégies d'adaptation et division sexuelle du travail dans l'entreprise : quelques résultats empiriques en République Fédérale d'Allemagne », *Cahiers du GEDISST : Changements techniques et division sexuelle du travail*, vol. 1, Paris, Institut de recherche sur les sociétés contemporaines, CNRS, p. 3-21.

SUNTER, Deborah et René MORISSETTE (1994). « Les heures consacrées au travail », *L'emploi et le revenu en perspective*, vol. 6, n° 3 (automne), Ottawa, Statistique Canada. Numéro au catalogue : 75-001F.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2010). *Autonomy in knowledge work. The case of multimedia and IT workers*. Communication au séminaire international "Knowledge workers". Halifax, 29-31 octobre 2010.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle, Jean-Marc Fontan et Juan-Luis Klein (2009). *Initiatives locales et développement socioterritorial*. Québec : Presses de l'université du Québec. 353 p.


TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2008a). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. (2<sup>e</sup> édition) Québec: Presses de l'Université du Québec (avec Octares- Toulouse en 2004). 367 p.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2008b). *Pour une articulation des temps sociaux tout au long de la vie; l'aménagement et la réduction du temps de travail*. Montréal : Editions Saint-Martin et Descarries éditeur. 470 p.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2008c). *L'éclatement de l'emploi*. Québec : Presses de l'université du Québec. 95 p.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2008d). *Formes de travail et politiques d'emploi; les enjeux*. Québec : Presses de l'université du Québec. 355 p.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (dir. 2008.). *Flexibilité, sécurité d'emploi et flexicurité : les enjeux et défis*. Presses de l'université du Québec. 358 p.



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (dir., 2007). *D'une culture de la retraite à un nouveau management des âges et des temps sociaux*. Québec : Presses de l'université du Québec. Collection Économie politique. 281 p.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2007). *L'innovation continue*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2006). « Articulation emploi-famille et temps sociaux; arrangements sexués et usages différenciés du temps chez les pères et les mères », dans Jens Thoemmes et Gilbert de Terssac (sous la dir. de), *Les temporalités sociales : repères méthodologiques*, Toulouse, Octarès (coll. « Le travail en débats »), p. 91-104.

TREMBLAY, D.-G. (2005a). « Conciliation emploi-famille et temps de travail; Que faire pour faciliter la gestion de carrière des mères et des pères? », *Canadian Journal of Counselling/Revue canadienne de counselling*, vol. 39, n° 2, p. 168-186.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2005b). « Articulation emploi-famille : Les sources de difficultés et les perspectives de solution dans les secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 1, n° 1, p. 36-56. Cet article peut être consulté en ligne à cette adresse : <http://www.remest.ca/documents/REMESTTremblayvol1no105.pdf>.


TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2005c). Virtual Communities of Practice : explaining different effects in two organizational contexts. *Canadian Journal of Communication*. Vol. 30-3. pp. 367-382.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2005d). Les communautés de pratique : quels sont les facteurs de succès ? *Revue internationale sur le travail et la société*. Vol. 3, no 2. pp. 692-727. [http://www.uqtr.ca/revue\\_travail/Articles/2005Vol3Num2pp692-722Tremblay.pdf](http://www.uqtr.ca/revue_travail/Articles/2005Vol3Num2pp692-722Tremblay.pdf)

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2005e). Les communautés de pratique: une analyse différenciée selon le sexe de ce mode d'apprentissage. *Éducation et francophonie*. Vol. XXXIII, no 1, printemps 2005. 20 pages. Disponible en ligne: <http://www.acelf.ca/c/revue/index.php>

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2004). *Économie du travail; les réalités et les approches théoriques*. Montréal. Éditions St-Martin et Descarries éditeur.

TREMBLAY, D.-G. (2000). « Temps de travail et diversité des temps sociaux : l'importance de la question du genre dans les recherches québécoises et nord-américaines », dans G. de Terssac et D.-G. Tremblay, *Où va le temps de travail?*, Toulouse, Octarès, p. 163-184.



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (1992a). « Les tendances de l'emploi : flexibilité et précarité », dans D.-G. Tremblay (sous la dir. de), *Travail et société. Une introduction à la sociologie du travail*, Montréal, Presses de l'Université du Québec et Télé-université, p. 457-498.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (1992b). « Le temps de travail au Canada et au Québec : à la croisée des chemins de l'Europe et des États-Unis », *Futuribles*, n° 165/166 (mai), p. 147-159.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (1992c). « L'emploi des femmes et la division sexuelle du travail », dans D.-G. Tremblay (sous la dir. de), *Travail et société. Une introduction à la sociologie du travail*, Montréal, Agence d'Arc et Télé-université, p. 351-402.

TREMBLAY, D.-G., Elmustapha NAJEM et Renaud PAQUET (2006a). « Articulation emploi-famille et temps de travail : De quelles mesures disposent les travailleurs canadiens et à quoi aspirent-ils? », dans *Enfance, Famille et générations*, n° 4 (printemps) [en ligne], <http://www.erudit.org/revue/efg/2006/v/n4/012893ar.html> (page consultée le 12 mars 2007).

TREMBLAY, D.-G., Genin, É. et LF. Cisneros Martinez (2008). La transformation de la notion d'autonomie : l'exemple des relations entre travailleurs indépendants et clients. *Gestion* 2000. déc. 2008. pp. 83-101.


TREMBLAY, D.-G., Renaud PAQUET et Elmustapha NAJEM (2006b). « Articulation emploi-famille et temps de travail; la présence d'enfants comme variable déterminante? », communication présentée dans le cadre du XVII<sup>e</sup> Congrès de l'Association de gestion des ressources humaines (AGRH) : *Le travail au cœur de la GRH*, Reims, novembre. Actes à paraître prochainement.

TREMBLAY, D.-G., Renaud PAQUET et Elmustapha NAJEM (2005). « Les âges de la vie et les aspirations en matière de temps de travail », *Lien social et politiques*, n° 54, p. 125-134.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle et Monique K. DE SÈVE (1996). « Formes persistantes et changeantes de la division sexuelle du travail dans un contexte de transformations technologiques et organisationnelles », *Recherches féministes*, vol. 9, n° 1, p. 81-104.

TREMBLAY, D.-G. et D. ROLLAND (2000a). « The Japanese Innovation system and its transferability : the case of Canada », dans J.A. Holbrook et D. Wolfe (sous la dir. de), *Innovation, Institutions and Territory. Regional Innovation Systems in Canada*, McGill-Queen's University Press, p. 163-185.

TREMBLAY, D.-G. et D. ROLLAND (2000b). « La transformation des organisations en fonction du modèle japonais de gestion de la production et des ressources humaines : un processus d'hybridation des modèles », dans Gosselin, Alain (sous la dir. de), *Nouveau contexte, nouvelle GRH : la transformation de la gestion des ressources humaines*, Montréal, Revue Gestion (coll.



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

« Racines du savoir », p. 390-407.

TREMBLAY, D.-G. et D. ROLLAND (2000c). «La formation au Japon, en Suède et en Allemagne : quelques éléments de comparaison », dans Bouteiller, Dominique (sous la dir. de) *Former pour performer : les enjeux du développement des compétences en entreprise*, Montréal, Revue Gestion (coll. « Racines du savoir »), p. 169-192.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle et David ROLLAND (1998). *Gestion des ressources humaines : typologies et comparaisons internationales*, Montréal, Éditions St-Martin, 415 p.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle et David ROLLAND (1996a). « Le système d'emploi japonais et sa contribution à l'innovation et à la qualification des salariés », dans Tremblay, Diane-Gabrielle (sous la dir. de), *Innovation, technologie et qualification : multidimension et complexité du processus d'innovation*, Québec, Presses de l'Université du Québec (coll. « Études d'économie politique »), p. 83-104.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle et David ROLLAND (1996b). *Le modèle japonais de gestion au Québec : vers une hypothèse d'hybridation*, note de recherche 96-3, Québec, Télé-université.

TREMBLAY, D.-G. (1989). *La dynamique économique du processus d'innovation. Une analyse de l'innovation et du mode de gestion des ressources humaines dans le secteur bancaire canadien*, thèse de doctorat (2 tomes), Paris, Université de Paris I Panthéon-Sorbonne, 711 p.

TRIST, E. L., G. W. HIGGINS, H. MURRAY et A. B. POLLOCK (1963). *Organizational Choice*, Londres, Tavistock Publications, 332 p.


VOLST A et I. WAGNER (1988). « Inequality in the Automated Office : The Impact of computer on the Division of Labour », *International Sociology*, vol. 3, n° 2.

WORKMAN, T. et D. BEDFORD, (2000). « Worker-Centred Training in an Economy-Centre World : the Challenge for Labour », communication présentée à la *Quatrième conférence annuelle du Labour-Education and Training Research Network*, Vancouver, 20-22 octobre, 21 p.

### Références bibliographiques de la section 2

ARTHUR, M.B., P.H. CLAMAN, R.J. DeFILLIPPI et J. ADAMS (1995). « Intelligent enterprise, intelligent careers », *Academy of Management Executive*, vol. 9, n°4, p. 7-20.

CADIN, L., A. F. BENDER, V. SAINT-GINIEZ et J. PRINGLE (2000). « Carrières nomades et contextes nationaux », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol.° 37, p. 76-96.



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

CADIN, L. (1998). *Les carrières nomades dans les industries de l'audio-visuel et des médias*, document non publié, Paris, 12 p.

HENDRY, C., R. ARTHUR et C. JONES (1995). *Strategy through People : Adaptation and Learning in the small-medium enterprise*, Londres et New York, Routledge, 266 p.

HENDRY, C. et R. JENKINS (1996). « The new psychological work contract : antecedents and consequences », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 11, p. 4-8.

HENDRY, C. et R. JENKINS (1997). « Psychological contracts and new deals », *Human Resource Management Journal*, vol. 7, n° 1, p. 38-45.

JONES, C. (1996). « Careers in Project Network : The Case of the Film Industry », dans M.B. Arthur et D.M. Rousseau (sous la dir. de), *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*, New York, Oxford University Press, p. 58-75.

JONES, C. et M. LICHTENSTEIN PEIPERL (1998). *Careers as Strategy in Professional Services : Evidence from Architects. Career Realities Conference*, Londres, London Business School.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2010). *Autonomy in knowledge work. The case of multimedia and IT workers*. Communication au séminaire international "Knowledge workers". Halifax, 29-31 octobre 2010.


TREMBLAY, D.-G. (2003). New Types of Careers in the Knowledge Economy ? Networks and boundaryless jobs as a career strategy in the ICT and multimedia sector. In *Communications & Strategies*. Montpellier-Manchester: IDATE. Pp. 81 à 106.

TREMBLAY, Rémy et Diane-Gabrielle Tremblay (2010). *La classe créative selon Richard Florida : un paradigme urbain plausible ?* Québec: Presses de l'université du Québec et Presses universitaires de Rennes. Collection Géographie contemporaine.  
[http://www.puq.ca/media/produits/documents/456\\_D2509\\_FPR.pdf](http://www.puq.ca/media/produits/documents/456_D2509_FPR.pdf)

### Références bibliographiques de la section 3

Bernier, Léon, « Les relations sociales », dans Gauthier, Bernier et al., *Les 15-19 ans. Quel présent ? Vers quel avenir ?* Québec, Presses de l'Université Laval et IQRC, 1997, p. 39-63.

Darchen, Sébastien et Diane-Gabrielle Tremblay (2010). Attracting and retaining the workforce in science and technology: the impact of factors related to the quality of place. The case of Montreal. A paraître dans *Knowledge-Based Development of Cities and Societies; integrated multi-level approaches*.



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

Darchen, Sébastien et Diane-Gabrielle Tremblay (2010). What attracts and retains knowledge workers/students: the quality of place or career opportunities? The cases of Montreal and Ottawa. *Cities* . Vol. 27, no 4. pp. 225-233. (Ref. No.: JCIT-D-09-00070R1).

Darchen, Sébastien et Diane-Gabrielle Tremblay (2008). La thèse de la «classe créative» : son incidence sur l'analyse des facteurs d'attraction et de la compétitivité urbaine.

In *Interventions économiques* no 37. Pp. 1-20.

[http://www.teluq.quebec.ca/pls/inteco/rie.entree?vno\\_revue=1](http://www.teluq.quebec.ca/pls/inteco/rie.entree?vno_revue=1)

DAVEL, Eduardo et Diane-Gabrielle TREMBLAY (2006). *Formation et apprentissage organisationnel. La vitalité de la pratique*, Québec, Télé-université. (Presses de l'Université du Québec. À paraître en 2010).

DOERINGER, P.B. et M.J. PIORE (1971). *Internal Labour Markets and Manpower Analysis*, Lexington (Mass.), D.C. Heath and Company. Une reproduction de l'introduction de cet ouvrage est disponible en ligne à cette adresse : [http://cc.yzu.edu/~mnwebb/staffing/Internal\\_Labro\\_%20Markets\\_chapter1.pdf](http://cc.yzu.edu/~mnwebb/staffing/Internal_Labro_%20Markets_chapter1.pdf).

Galland, Olivier, *Les jeunes*, 6e éd., Paris, La Découverte, 2002, 124 p.

Galland, Olivier et Roudet, Bernard (sous la dir.), *Les valeurs des jeunes. Tendances en France depuis 20 ans*, Paris, L'Harmattan, 2001, 239 p.

Gauthier, Madeleine et al., (sous la direction de), *Être jeunes en l'an 2000*, Québec, Les Éditions de l'IQRC, 2000, 154 p.


Gauthier, Madeleine, Bernier, Léon et al., *Les 15-19 ans. Quel présent ? Vers quel avenir ?*, Québec, Presses de l'Université Laval et IQRC, 1997, 252 p.

Gauthier, Madeleine, « La recomposition des croyances et des

Gouvernement du Canada (2010). *Les valeurs des jeunes au Canada*. Ottawa : Programme de recherche sur les politiques. [http://www.policyresearch.gc.ca/page.asp?pagenm=2010-0016\\_02&langcd=F](http://www.policyresearch.gc.ca/page.asp?pagenm=2010-0016_02&langcd=F) (page consultée le 23 juillet 2010)

Najem, Elmoustapha et Diane-Gabrielle Tremblay. (2010) L'incidence des pratiques de conciliation travail –famille dans les milieux de travail canadiens : les milieux syndiqués sont-ils mieux pourvus et la situation s'améliore-t-elle ? *Interventions économiques*. No 41.

([www.teluq.ugam.ca/interventionseconomiques](http://www.teluq.ugam.ca/interventionseconomiques))



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

Pronovost, G. et C. Royer (2004). Les valeurs des jeunes : identité, famille, école, travail. Dans L'annuaire du Québec. Montréal : Institut du nouveau monde. Pp. 206-213.

Roussel, Louis, « L'évolution des familles : une interprétation systémique », in Dortier, Jean-François (coordonnateur), *Familles. Permanence et métamorphoses*, Paris, Éd. Sciences humaines, 2002, p. 77-86.

Taskin, Laurent et Diane-Gabrielle Tremblay (2008). Une critique scientifique constructive pour comprendre de nouveaux enjeux organisationnels. *Gestion 2000*. déc. 2008. pp. 15-25.

Taskin, Laurent et Diane-Gabrielle Tremblay (2010). Comment gérer les télétravailleurs ? *Revue Gestion*. Numéro special sur le télétravail. v ol. 35, no 1 . Pp. 88-96.

Thomsin, Laurence et Diane-Gabrielle Tremblay (2008). Exploring the diversity of mobile working: a detailed examination on the sequences of workplaces and job satisfaction. In *The Journal of E-working. /Journal of work innovations* Vol. 2. No 2. April 2008. pp. 47-66.  
<http://www.inderscience.com/www/info/ijwi/art/tjew2106.pdf>


Tremblay, Diane-Gabrielle (2010). L'emploi des jeunes: La précarité d'emploi et les aspirations en matière d'horaires et de temps de travail. A paraître dans Christian Papinot et Mircea Vultur (2010). *Les jeunesses au travail. Regards croisés France-Québec*. Québec : Presses de l'Université Laval.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2008). The ages of life, work-family balance and aspirations in working time; challenges for firms and countries. *Journal of Applied Business and Economics* (ISSN# 1499-691X). Vol. 8 (2). Pp. 72-84. (<http://www.na-businesspress.com/jabeopen.html>)

Tremblay, Diane-Gabrielle (2008). From Casual Work to Economic Security; The Paradoxical case of Self-employment. In *Social Indicators Research*. 88: 115-130.

Tremblay, Diane-Gabrielle et Émilie Genin (2010). IT Self-employed Workers between Constraint and Flexibility. *New Technology, Work and Employment*. 25, 1 , pp. 34-48.  
<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/123293662/PDFSTART> (Publié en ligne janvier 2010).

Tremblay, Diane-Gabrielle et Émilie Genin (2008). Permeability between work and non-work: the case of IT self-employed workers. *Canadian Journal of Communication*. Vol. 33, no 4. 701-720.



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

Tremblay, Diane-Gabrielle, Genin, Émilie et Luis Felipe Cisneros Martinez (2008). La transformation de la notion d'autonomie : l'exemple des relations entre travailleurs indépendants et clients. *Gestion 2000*. déc. 2008. pp. 83-101.

Tremblay, Diane-Gabrielle, Elmustapha Najem et Renaud Paquet (2008). Les aspirations des travailleurs vieillissants en matière de fin de carrière : vers de nouvelles temporalités sociales? *Politiques sociales*. pp. 76-94.

Tremblay, Diane-Gabrielle et Thomas Pilati (2008). Les centres d'artistes autogérés et leur rôle dans l'attraction de la classe créative. *Géographie, économie et société*. Vol. 10. no 1. Pp. 427-447.

### Références bibliographiques section 3.3. sur l'autonomie

ALEXANDRE-BAILLY, F., 2001, *L'autonomie des individus dans l'entreprise : essai de conceptualisation et regard sur les pratiques*, Thèse de Doctorat, Groupe HEC, Paris, 383 p.

ALEXANDRE-BAILLY, F., BOURGEOIS, D., GRUYÈRE, J-P., RAULET-CROZET, N., ROLAND-LÉVY, C., 2003, *Comportements humains et management*, Pearson Education, 335 p.

ALVESSON, M., WILLMOTT, H., 2002, "Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual", *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.


ANG, S., SLAUGHTER, S.A., 2001, "Work Outcomes and Job Design for Contract versus Permanent Information Systems Professionals on Software Development Teams". *MIS Quarterly*, 25(3), pp. 321-350.

BELLEMARE G., LAPOINTE, P-A., 2006, *Innovations sociales dans le travail et l'emploi. Recherches empiriques et perspectives théoriques*, PUL, Collection : Sociologie contemporaine, 342 p.

BICHON A., 2005, *Comment conjuguer une GRH individualisée et la mobilisation collective des salariés au sein des équipes de projet ? Vers l'individualisation coopérative*. Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès-France, Grenoble, 435 p.

BREAUGH, J.A., 1999, "Further investigation of the work autonomy scales: two studies". *Journal of Business and Psychology*, 13(3), pp. 357-373.

CAPPELLI, P., 2001, "Why is it so hard to find information technology workers?". *Organizational Dynamics*, 30(2), pp. 87-99.



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

CISNEROS, L. F., 2005, *Le dirigeant fondateur versus le dirigeant successeur, une comparaison de la distance managériale dans les PME mexicaines*, Thèse de doctorat, École des Hautes Études Commerciales, Paris, 509 p.

CORDINER, R.J., 1965, "Decentralization –A Managerial Philosophy", in Anthony, R.N, Dearden, J., Vancil, R.F. (dir.), *Management Control Systems*, Richard D. Irwin, Inc, pp. 29-39.

DEVOS, V., TASKIN, L., 2005, « Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace », *Revue Française de Gestion*, 156, pp. 93-104.

EVERAERE, C., 2001, « L'autonomie dans le travail : portée et limites », *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Aout, pp.15-26.

FIOL, M., ORIOT, F., PANNECIÈRE, F. ET MEEUWENBERG, J.D. (1996). *Émergence de Nouvelles Relations entre les Cadres et L'Entreprise: Implications en termes de Formation*. Rapport de Recherche. Mars. Groupe HEC, Jouy-en-Josas, 39 p.

GUÉRIN, G., WILS, T., LEMIRE, L. (1999). « Le dilemme autonomie contrôle chez les professionnels syndiqués québécois », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Numéro Spécial, 31, 32 et 33, mai – octobre, pp. 62-78.

GUÉRIN, G., WILS, T., LEMIRE, L., 1996, « Le malaise professionnel : nature et mesure du concept », *Relations Industrielles*, 51(1), pp. 62-96.


FURNHAM, A. (1997). *Psicología Organizacional, El comportamiento del individuo en las organizaciones*. Ed. Oxford, México, 748 p.

JANZ, B.D., COLQUITT, J.A., NOE, R.A., 1997, "Knowledge worker team effectiveness; the role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables", *Personnel Psychology*, 50, pp.877-904.

KUNDA, G., BARLEY S.R., EVANS, J.A., 2002, "Why do contractors contract? The experience of highly skilled technical professionals in a contingent labour market", *Industrial and Labor review*, 55(2), pp. 234-261.

LALLÉ, B., 1999, « Nouvelles technologies et évolutions de la dialectique (contrôle/autonomie) dans le secteur des services : application au cas bancaire », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Numéro Spécial, 31, 32 et 33, pp. 97-107.

LAPOINTE, P-A., CUCUMEL, G., BÉLANGER P.R., LÉVESQUE, B., 2005, *Différentes logiques d'innovation en milieu de travail*. Les cahiers du CRISES, 85 p.  
En ligne : <http://www.crisis.uqam.ca/cahiers/ET0501.pdf>



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

LAPINTE, P-A., 2006, « Tensions et paradoxes reliés à la pérennité de la participation et du partenariat » in Bellemare, G., Lapointe, P-A (dir.), *Innovations sociales dans le travail et l'emploi. Recherches empiriques et perspectives théoriques*, PUL, 342 p.

LEPAK, D.P., SNELL, S.A., 1999, "The human resource architecture toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, 24(1), pp. 31-48.

MARLER, J.H., WOODARD BARRINGER, M., MILKOVICH, G.T., 2002, "Boundaryless and traditional contingent employees: worlds apart", *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), pp. 425-453.

PAGÈS, M., BONETTI, M., GAULEJAC (DE), V., DESCENDRE, D., 1979, *L'emprise de l'organisation*, PUF, Paris, 261 p.

SMEATON, D., 2003, "Self-employed workers: calling the shots or hesitant independents? A consideration of the trends", *Work, Employment & Society*, 17(2), pp. 379-391.

STANWORTH, C., STANWORTH, J., 1997, "Managing an externalised workforce: freelance labour-use in the UK book publishing industry", *Industrial Relations Journal*, 28(10), pp. 43-55.


TERSSAC, (DE) G., 1992, *Autonomie dans le travail*, PUF, Paris, 279 p.

TERSSAC, (DE) G., MAGGI, B., 1996, « Autonomie et conception », in Terssac (de), G., Friedberg, G. (dir.), *Coopération et conception*, Octarès Éditions, Toulouse, pp. 243-266.

VAN GELDEREN, M., JANSEN, P., 2006, "Autonomy as a start-up motive", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(1), pp. 23-32.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle et Émilie Genin (2010). IT Self-employed Workers between Constraint and Flexibility. *New Technology, Work and Employment*. 25, 1 , pp. 34-48. <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/123293662/PDFSTART> (Publié en ligne janvier 2010).

TREMBLAY, Diane-Gabrielle et Émilie Genin (2008). Permeability between work and non-work: the case of IT self-employed workers. *Canadian Journal of Communication*. Vol. 33, no 4. 701-720.



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

TREMBLAY, Diane-Gabrielle, Genin, Émilie et Luis Felipe Cisneros Martinez (2008). La transformation de la notion d'autonomie : l'exemple des relations entre travailleurs indépendants et clients. *Gestion 2000*. déc. 2008. pp. 83-101.

WILLMOTT, H., 1993, "Strength is ignorance; Slavery is freedom: Managing culture in modern organizations", *Journal of Management Studies*, 30(4), 515-552.

### Références bibliographiques section 4

BAINES, S. et U. GELDER (2003). « What is family friendly about the workplace in the home? The case of self-employed parents and their children », *Technology, Work and Employment*, vol. 18, n° 3, p. 223-234.

Barrère-Maurisson, Marie-Agnès. et Diane-Gabrielle Tremblay (2009). *Concilier travail et famille. Le rôle des acteurs. Québec-France*. Québec : Presses de l'université du Québec. 456 p.

BOND, James T., Ellen GALINSKY et Jennifer E. SWANBERG (1997). *1997 National Study of the Changing Workforce*, New York, Families and Work Institute, 176 p. Pour se procurer l'ouvrage ou pour télécharger un résumé de l'étude, aller à cette adresse : <http://www.familiesandwork.org/index.asp?PageAction=VIEWPROD&ProdID=10>.


CARLSON, Dawn, K. KACMAR et Larry J. WILLIAMS (2000). « Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 56, n° 2, p. 249-276.

DeFILLIPPI, Robert J. (2003). « Organisational models for collaboration in the New Economy ». *Human Resource Planning*, vol. 25, n° 4, p. 7-18.

DE TERSSAC, G. et A. FLAUTRE (2005). « Les régulations de genre et les arrangements temporels sexués », dans D.-G. Tremblay, *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux!*, Québec, Presses de l'Université du Québec (coll. « Études d'économie politique »), p. 35-60.

DESCARRIES, Francine, Christine CORBEIL, Carmen GILL et Céline SÉGUIN (1995a). *Travail et vie familiale : Une difficile articulation pour les mères en emploi*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Institut de recherches et d'études féministes, 164 p.

DESCARRIES, Francine, Christine CORBEIL, Carmen GILL et Céline SÉGUIN (1995b). *Famille et travail : double statut... double enjeu pour les mères en emploi*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Institut de recherches et d'études féministes.



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

DESCARRIES, Francine, Christine CORBEIL, Carmen GILL et Céline SÉGUIN (1995c). « Famille et travail : double statut... double enjeu pour les mères en emploi », *Cahiers réseau de recherches féministes*, n° 3, p. 161-182.

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA (1997), « Les Canadiens veulent travailler davantage et non moins », *La recherche appliquée*, vol. 3, n° 1, p. 11-13.

DUXBURY, Linda Elizabeth, Christopher ALAN HIGGINS et C. LEE (1993). « The Impact of Job Type and Family Type on Work-Family Conflict and Perceived Stress : A Comparative Analysis », *Ressources humaines*, vol. 14, n° 9, p. 21-29. Actes du *Congrès inter-universitaire en relations industrielles et ressources humaines (ASAC)*, 1993.

DUXBURY, L. et C. HIGGINS (2001). *Recueil travail-vie personnelle 2001 : 150 statistiques canadiennes sur le travail, la famille et le bien-être*, Ottawa, Développement des ressources humaines Canada (DRHC), 79 p. Calculs spéciaux.

FÉDÉRATION DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DU QUÉBEC (FTQ) (1995). *Ré-concilier... l'inconciliable. Phase 2. Des faits saillants. Recherche sur la conciliation des responsabilités professionnelles, familiales, sociales et personnelles*, Montréal, FTQ.


FLIPO, Anne et Arnaud RÉGNIER-LOILIER (2002). *Articuler vie familiale et vie professionnelle en France : un choix complexe. Données sociales 2002-2003*, Paris, INSEE, p. 39-48.

FREDERICK, J. et J. FAST (1999). « Le profil des personnes qui prodiguent des soins aux aînés », *Tendances sociales canadiennes*, n° 54 (automne), p. 29-33. Numéro au catalogue : 11-008.

GALINSKY, Ellen et James T. BOND (1998). *1998 Business Work-Life Study*, New York, Families and Work Institute, 103 p. voir l'adresse suivante : <http://www.familiesandwork.org/index.asp?PageAction=VIEWPROD&ProdID=9>.

GALINSKY, Ellen, Stacy S. KIM et James T. BOND (2001). *Feeling Overworked : When Work Becomes too Much — Executive Summary*, New York, Families and Work Institute, 64 p. voir : <http://www.familiesandwork.org/index.asp?PageAction=VIEWPROD&ProdID=8>.

GUÉRIN, Gilles, Sylvie ST-ONGE, Laure CHEVALIER, Kathy DENAULT et Martine DESCHAMPS (1997). *Le conflit emploi-famille : ses causes et ses conséquences : Résultats d'enquête*, Montréal, Université de Montréal, École de relations industrielles, 23 p.



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

GUÉRIN, Gilles, Sylvie ST-ONGE, Renée TROTTIER, Victor HAINES et Manon SIMARD (1994). « Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille : la situation au Québec », *Gestion*, vol. 19, n° 2, p. 74-82.

JOHNSON, Karen L., Donna S. LERO et Jennifer A. ROONEY (2001). *Recueil travail-vie personnelle 2001; 150 Statistiques canadiennes sur le travail, la famille et le bien-être*, Ottawa et Guelph, Développement des ressources humaines Canada et Center for Families, Work and Well-Being.

KARASEK, Robert et Töres THEORELL (1990). *Healthy Work : Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York, Basic Books.

LERO, Donna S., Lois M. BROCKMAN, Alan R. PENCE, Hillel GOELMAN et Karen L. JOHNSON (1993). *Étude nationale canadienne sur la garde des enfants : Avantages et flexibilité en milieu de travail : tour d'horizon des expériences vécues par les parents*, Ottawa, Statistique Canada.

MACBRIDE-KING, J. et K. BACHMAN (1999). *Solutions for the stressed-out worker*, Ottawa, Conference Board du Canada, 5 p.

NELSON, Debra L. et James C. QUICK (1985). « Professional Women : Are Distress and Disease Inevitable? », *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 2, p. 206-218.

SILVER, Cynthia (2000). « Être présent : le temps que les couples à deux soutiens passent avec leurs enfants », *Tendances sociales canadiennes*, été, p. 25-29.


STATISTIQUE CANADA (2004). *Guide pour l'analyse de l'enquête sur le milieu de travail et les employés* [en ligne], <http://www.statcan.ca:8096/bsolc/francais/bsolc?catno=71-221-G&CHROPG=1> (page consultée le 19 janvier 2007).

STEPHENS, G. K. & Sommer, S. M., 1996. The Measurement of Work to Family Conflict. *Educational and Psychological Measurement*, 56, 475-486.

STONE, Leroy O. et collab. (1994). *Emploi et famille : les dimensions de la tension*, numéro hors série, Ottawa, Statistique Canada. Numéro au catalogue : 89-540F.

TANAKA, S. & Waldfogel, J., 2007. Effects of Parental Leave and Work hours on Fathers' Involvement with their Babies. *Community, Work & Family*, 10, 409-426.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2010a). *Articulation entre vie personnelle et vie professionnelle : le secteur de l'économie sociale a-t-il une philosophie de gestion plus favorable*. Communication



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

au colloque organisé par l'université de Rennes sur *la participation en entreprise*, les 5-6 mai 2010. A paraître dans les actes.

TREMBLAY, D.-G. (2010b) *La conciliation emploi-famille dans les entreprises en économie sociale : de meilleures mesures et davantage de soutien organisationnel ?* Rapport de recherche de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux No 2010-3. Disponible sur le site: [www.teluq.uqam.ca/aruc-gats](http://www.teluq.uqam.ca/aruc-gats).

TREMBLAY, D.-G. (2010c). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux dans les Centres à la petite enfance*. Rapport de recherche de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux No 2010-4.. Disponible sur le site: [www.teluq.uqam.ca/aruc-gats](http://www.teluq.uqam.ca/aruc-gats).

TREMBLAY, D.-G., 2008a. *Conciliation emploi- famille et temps sociaux*. Québec: Presses de l'université du Québec.

TREMBLAY, D.-G., 2008b. Les politiques familiales et l'articulation emploi-famille au Québec et au Canada. In N. Bigras & G. Cantin (eds.) *Dix ans après la politique familiale, où en sont les centres de la petite enfance ?* Québec: Presses de l'université du Québec.

TREMBLAY, D.-G., 2005. Articulation emploi-famille : Les sources de difficultés et les perspectives de solution dans les secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 1, 36-56.


TREMBLAY, D.-G., 2003. Articulation emploi-famille : Comment les pères voient-ils les choses ? *Politiques sociales*, 63, 70-86.

TREMBLAY, D.-G. (2002). Balancing Work and Family with Telework? Organizational Issues and Challenges for Women and Managers. In *Women in Management*. Manchester: MCB Press. Volume 17 issue 3/4. pp157-170.

TREMBLAY, D.-G., Renaud Paquet et Elmustapha Najem (2006). Telework: a way to balance work and family or an increase in work-family conflict ? *Canadian Journal of communication*. Vol. 31 no 2. octobre. 2006

TREMBLAY, Diane-Gabrielle, Martine di Loreto et Émilie Genin (2009). Le congé parental et les autres congés familiaux : un droit ou un privilège ? A paraître dans *La diversité : question pour les sciences sociales – égalité dans l'emploi, discrimination au travail et mangement de la diversité*. Actes du colloque organisé par l'Association de gestion des ressources humaines. EM Strasbourg Business School. décembre 2009.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle, Bernard Fusulier et Martine di Loreto (2009). Le soutien organisationnel à l'égard des carrières : le travail social, un milieu de travail (peu) favorable à la



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

conciliation emploi-famille ? *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*. Vol. 4, no 1, pp. 27-44.

(<http://www.remest.ca/documents/TremblayREMESTVol4no1.pdf>)

TREMBLAY, D.-G., Elmustapha Najem et Renaud Paquet (2006). Articulation emploi-famille et temps de travail : De quelles mesures disposent les travailleurs canadiens et à quoi aspirent-ils? Dans *Enfance, Famille et générations*, No 4. <http://www.erudit.org/revue/efg/>

TREMBLAY, D.-G. (sous la dir. de) (2005). *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

TREMBLAY, D.-G. (2004a). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, Québec et Toulouse, Presses de l'Université du Québec et Octarès, 340 p.

TREMBLAY, D.-G. (2004b). « Articulation emploi-famille et temps de travail : Les usages différenciés du temps chez les pères et les mères », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 16, n° 1, p. 76-93.

TREMBLAY, D.-G. (2004c). « Conciliation emploi-famille et temps de travail : Que faire pour faciliter la gestion de carrière des mères et des pères? », *Revue canadienne de counselling*, vol. 39, n° 2, p. 168-186.


TREMBLAY, D.-G. (2003). « Articulation emploi-famille : Comment les pères voient-ils les choses? » *Politiques sociales*, vol. 63, n° 3-4 (automne), p. 70-86.

TREMBLAY, D.-G. (2002). « Balancing Work and Family with Telework? Organizational Issues and Challenges for Women and Managers », *Women in Management*, vol. 17, n° 3/4, p. 157-170.

TREMBLAY, D.-G., Renaud PAQUET et Elmustapha NAJEM (2006a). « Articulation emploi-famille et temps de travail; la présence d'enfants comme variable déterminante? », *Le travail au cœur de la GRH* [cédérom], Reims. Actes du colloque de l'Association de gestion des ressources humaines (AGRH).

TREMBLAY, D.-G., Renaud PAQUET et Elmustapha NAJEM (2006b). « Telework : a way to balance work and family or an increase in work-family conflict? », *Canadian Journal of communication*, vol. 31, n° 2 (octobre), p. 715-731.

TREMBLAY, D.-G., Elmustapha NAJEM et Renaud PAQUET (2006c). « Articulation emploi-famille et temps de travail : De quelles mesures disposent les travailleurs canadiens et à quoi aspirent-ils? », *Enfance, Famille et génération*, n° 4 [en ligne], <http://www.erudit.org/revue/efg/2006/v/n4/012893ar.html> (page consultée le 12 mars 2007).



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

TREMBLAY, D.-G., Renaud PAQUET et Elmustapha NAJEM (2005). « Les âges de la vie et les aspirations en matière de temps de travail », *Lien social et politiques*, n° 54, p. 125-134.

TREMBLAY, D.-G. et M. DE SÈVE (2002). *Articulation emploi-famille et temps de travail; résultats de l'analyse qualitative dans les secteurs de la santé et de l'éducation*. Rapport de recherche.

TREMBLAY, D.-G. et C.H. AMHERDT (2000). *La vie en double. Les obstacles organisationnels et socioculturels à la conciliation des responsabilités parentales et professionnelles chez les pères et les mères*, rapport de recherche, 99 p.

VANDELAC, Louise, Johanne PRÉVOST, Suzanne GARON, Andrée-Lise MÉTHOT, France TISSOT et Carole GINGRAS (1995). « Concilier travail et maternité : une expression piégée? », dans F. Descarries et C. Corbeil (sous la dir. de), *Ré/conciliation famille-travail : Les enjeux de la recherche*, Montréal, Université du Québec, p. 73-93.

VANDELAC, Louise et France TISSOT (1999). *Des congés d'abord à la charge des parents en emploi : Rapport de recherche sur les congés de maternité, de paternité, d'adoption et les congés parentaux*, Montréal, Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec.

### Références pour la section 5 :


8Rs Research Team (2005). *L'avenir des ressources humaines dans les bibliothèques canadiennes*. Université de l'Alberta. 308 pages. <http://www.ls.ualberta.ca/8rs/8RsAvenirDesRessourcesHumaines.pdf> (page consultée le 27 juillet 2010).

BARRON, J.-M., M.-C. BERGER et D.-A. BLACK (1997). « How Well Do We Measure Training? », *Journal of Labor Economics*, vol. 15, n° 3, p. 507-528.

BARRON, J.-M., M.-C. BERGER et D.-A. BLACK (1999a). « Do Workers Pay for On-the-Job Training? », *Journal of Human Resources*, vol. 34, n° 2, p. 235-252.

BARRON, J.-M., M.-C. BERGER et D.-A. BLACK (1999b). « Replacing General with Specific Training : Why Restricting Alternatives Makes Sense », *Research in Labor Economics*, vol. 18, p. 281-302.

BEAUDOIN, J.-M., P.-M. HELLIET et E. OLLAGNIER (1992). « Les formations diplômantes dans l'entreprise : un nouveau rapport travail-formation », *Éducation permanente*, n° 112, p. 39-46.



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

BÉLANGER, P., D. LEGAULT, D. BEAUPRÉ, B. VOYER et M. TROTTIER (2004). *La formation qualifiante et transférable en milieu de travail : recension des écrits, des pratiques et des enjeux*, Montréal, Chaire en gestion des compétences, Centre interdisciplinaire de recherche et développement sur l'éducation permanente (CIRDEP-UQAM), 108 p. Étude réalisée avec l'appui du Fonds national de formation de la main-d'œuvre.

BÉRARD, É. et J.-M. COUSINEAU (2000). « La formation professionnelle au Québec », dans D. Bouteiller (sous la dir. de), *Former pour performer : Les enjeux du développement des compétences en entreprise*, Montréal, Éditions Gestion (coll. « Racines du savoir »), p. 125-141.

CADIN, L. et J.F. AMADIEU (2000). « Les organisations qualifiantes : idéologies managériales et pratiques d'entreprise », dans D. Bouteiller (sous la dir. de) *Former pour performer : Les enjeux du développement des compétences en entreprise*, Montréal, Éditions Gestion (coll. « Racines du savoir »), p. 250-271.

DAVEL, Eduardo et Diane-Gabrielle TREMBLAY (2006). *Formation et apprentissage organisationnel. La vitalité de la pratique*, Québec, Télé-université. (Presses de l'Université du Québec. À paraître en 2010).

LIVINGSTONE, D.-W. (1999). « Exploring the icebergs of adult learning : findings of the first Canadian survey of informal learning practices », *Canadian Journal for the Study of Adult Education*, vol. 13, n° 2, p. 49-72.


LIVINGSTONE, D.-W. (2000). « Les dimensions cachées dans la société des connaissances : Les problèmes du sous-emploi et de la formation informelle », dans Tremblay, D.-G. et D. Rolland (2003), *La nouvelle économie : Où? Quoi? Comment?*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 187-206.

OCDE (2003), *Perspectives de l'emploi — 2003*, Paris, OCDE.

OCDE (2003a). *Au-delà du discours : Politiques et pratiques de formation des adultes*, Paris, Éditions OCDE, 276 p.

OCDE (2003b). « Descriptions and Evaluations of Recent Experience with Mechanisms for Co-financing Lifelong Learning. Reports prepared by national authorities and members of the ELAP network », rapport préparé pour le Second séminaire international : *Taking Stock of Experience with Co-finance Mechanism*, Londres, 27-29 novembre. Document mis à jour le 28 avril 2003.

TREMBLAY, D.-G et P. DORAY (sous la dir. de) (2000). *Vers de nouveaux modes de formation professionnelle? Rôles des acteurs et des collaborateurs*, Québec, Presses de l'Université du Québec.




## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

### Références pour la section 6 et références sur le secteur Bibliothèques citées dans les différentes sections

8Rs Research Team (2005). *L'avenir des ressources humaines dans les bibliothèques canadiennes*. Université de l'Alberta. 308 pages.  
<http://www.ls.ualberta.ca/8rs/8RsAvenirDesRessourcesHumaines.pdf> (page consultée le 27 juillet 2010).



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

BETCHERMAN, G. et collab. (1994). *Les transformations du milieu de travail au Canada*, Kingston, Queen's University, Industrial Relations Centre, 142 p.

CHAPMAN, C. (2009). Retention begins before day one: orientation and socialization in libraries. In *New Library World*. Vol. 110, no 3-4, pp. 122-135.

DAVEL, Eduardo et Diane-Gabrielle TREMBLAY (2006). *Formation et apprentissage organisationnel. La vitalité de la pratique*, Québec, Télé-université. (Presses de l'Université du Québec. À paraître en 2010).

HALLAM, G. (2007). Library workforce planning in Australia : Can the present inform the future ? In *Bibliothek*. 31-3007, no 3. Pp. 346-352.

HALLAM, G. (2006). Future perfect – will we have made it ? Workforce planning issues in the library and information sector. In *Proceedings ALIA 2006 Biennial Conference : Click06*. Perth, Australia. 14 p. <http://eprints.qut.edu.au>. (page consultée le 22 juillet 2010).

KAWASAKI, J.L. (2006). Retention – after hiring, then what ? In *Science and Technology Libraries*. Vol. 27, no 1-2, pp. 225-240.

KNIGHT, R. (2007). Public Library Workforce Planning in Australia : Who are they, where are they and how do we get them ? In *APLIS*, vol. 20, no 3. Pp. 125-134.


KUZYK, R. (2008). For public librarians, the profession is full of rewards and, for some, all too much discontent. In *Library Journal*. 1<sup>er</sup> mars 2008. Pp. 38-41.

LYNCH, B.P., (2009). Library Education : Its Past, Its Present, Its Future. In *Library Trends*, Vol. 56, No. 4, Spring2008, pp. 931-953.

MACKENZIE, C. (2007). Creating our future : workforce planning for Library 2.0 and beyond. In *APLIS*. Vol. 20, no 3. Pp. 118-124.

MARSHALL, J.G., V.W. Marshall, et J.C. Morgan (2009). Where Will they be in the future ? Implementing a Model for Ongoing Career Tracking of Library and Information Science Graduates. In *Library Trends*, Vol. 58, No. 2, Fall 2009 (“Workforce Issues in LIS.” edited by Joanne Gard Marshall, Paul Solomon, and Susan Rathbun-Grubb), pp. 301-315.

MARSHALL, J.G., V.W. Marshall, et J.C. Morgan (2009). Where Are They Now ? Results of a Career Survey of Library and Information Science Graduates. In *Library Trends*, Vol. 58, No. 2, Fall 2009, pp. 141-154.



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

MARSHALL, J.G., P. Solomon et S. Rathbun-Grubb (2009). Introduction : Workforce Issues in Library and Information Science. In *Library Trends*, Vol. 58, No. 2, Fall 2009, pp. 121-125.

MARSHALL, V., S. Rathbun-Grubb et J.G. W. Marshall (2009). Using the Life Course Perspective to Study Library Information Science Careers. In *Library Trends*, Vol. 58, No. 2, Fall 2009, pp.127-140.

MORGAN, J.C., B. Farrar et I. Owens (2009). Documenting Diversity among Working LIS Graduates. In *Library Trends*, Vol. 58, No. 2, Fall 2009, pp. 192-214.

MORAN, B.B. , El Leonard et J. Zellers (2009). Women Administrators in Academic Libraries : Three Decades of Change. In *Library Trends*, Vol. 58, No. 2, Fall 2009, pp. 215-228.

O'Connor, S. (2007). The heretical library manager for the future. In *Library Management*. Vol. 28, no 1-2, pp. 62-71.

Occupational Information Network (O\*NET). *Librarians*. Occupational Information Network .O\*NET. Accessed July 22 nd at : <http://www.bls.gov/oco/ocos068.htm#nature>

PATILLO, E.J. , B.M. Moran, et J.C. Morgan (2009). The Job Itself: The Effects of Functional Units on Work Autonomy among Public and Academic Librarians. In *Library Trends*, Vol. 58, No. 2, Fall 2009, pp. 276–290.


RATHBUN-GRUBB, S. et J.G. W. Marshall (2009). Public Librarianship as a Career : Challenges and Prospects. In *Library Trends*, Vol. 58, No. 2, Fall 2009, pp.263-275.

SANDELL, P.L. et S. Vickery (2007). Two X'ers tell why and how : succession planning for the future. In Ritchie, A. Walker, C. (2007). Continuing professional development : pathways to leadership in the library and information world. World conference on Continuing Professional Education for the Library and Information Professions. Munchen : K.g. Saur, pp. 288-306.

SIVAK, A. et K. De Long (2009). The Blind Man Describes the Elephant : The Scope and DEvelopment of the 8Rs Canadian Library Human Resource Study. In *Library Trends*, Vol. 58, No. 2, Fall 2009 (“Workforce Issues in LIS.” edited by Joanne Gard Marshall, Paul Solomon, and Susan Rathbun-Grubb), pp.167-178.

SOLOMON, P. et S. Rathbun-Grubb (2009). Workforce Planning and the School Library Media Specialist. In *Library Trends*, Vol. 58, No. 2, Fall 2009, pp. 246-262.

STEFFEN, N. et Zeth Lietzau (2009). Retirement, Retention, and Recruitment in Colorado Libraries. The 3Rs Study Revisited. In *Library Trends*, Vol. 58, No. 2, Fall 2009 (“Workforce



## Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre : une analyse dans le secteur des archives et bibliothèques

---

Issues in LIS.” edited by Joanne Gard Marshall, Paul Solomon, and Susan Rathbun-Grubb), pp.179-191.

STOKER, J.H. et G. Hallam (2009). The right person, in the right job, with the right skills, at the right time. A Workforce-planning model that goes beyond metrics. *Library Management*. Vol. 30, no 8/9. Pp. 561-571.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle et Monique K. DE SÈVE (1996). « Formes persistantes et changeantes de la division sexuelle du travail dans un contexte de transformations technologiques et organisationnelles », *Recherches féministes*, vol. 9, n° 1, p. 81-104.

TREMBLAY, D.-G. et D. ROLLAND (2000a). « The Japanese Innovation system and its transferability : the case of Canada », dans J.A. Holbrook et D. Wolfe (sous la dir. de), *Innovation, Institutions and Territory. Regional Innovation Systems in Canada*, McGill-Queen’s University Press, p. 163-185.

TREMBLAY, D.-G. et D. ROLLAND (2000b). « La transformation des organisations en fonction du modèle japonais de gestion de la production et des ressources humaines : un processus d’hybridation des modèles », dans Gosselin, Alain (sous la dir. de), *Nouveau contexte, nouvelle GRH : la transformation de la gestion des ressources humaines*, Montréal, Revue Gestion (coll. « Racines du savoir »), p. 390-407.

WHITMELL, V. (2006). *The Future of Human Resources in VCanadian Libraries; « the 8Rs Study; considerations for the Canadian Association of Research Libraries*. Ottawa : Canadian Association of Research Libraries. 29 pages.