Document generated on 07/19/2025 10:41 a.m.

Relations industrielles
Industrial Relations

Diversification des mains-d'œuvre, mobilisation des savoirs et formation, Sous la direction de Colette Bernier, Laurier Caron, Normand Pépin et Michel Racine, Québec : Les Presses de l'Université Laval, 2011, 217 p., ISBN : 978-2-7637-9374-0.

Amélie Bernier

Volume 67, Number 1, Winter 2012

URI: https://id.erudit.org/iderudit/1008205ar
DOI: https://doi.org/10.7202/1008205ar

See table of contents

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)
1703-8138 (digital)

Explore this journal

Cite this review

Bernier, A. (2012). Review of [*Diversification des mains-d'œuvre, mobilisation des savoirs et formation*, Sous la direction de Colette Bernier, Laurier Caron, Normand Pépin et Michel Racine, Québec : Les Presses de l'Université Laval, 2011, 217 p., ISBN : 978-2-7637-9374-0.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, *67*(1), 161–163. https://doi.org/10.7202/1008205ar

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2012

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

the 1939 *Mackay Radio* ruling. There had even been an increased trend to use such workers in the 1960's and 1970's, with the federal government's actions in the PATCO dispute further encouraging this trend.

The legacy of the PATCO strike also crops up when reviewing the defeats of public sector unions at the hands of some state governments during the past few years. For example, in 2011, Governor Scott Walker of Wisconsin cited President Reagan's stand against the PATCO strikers as an exemplar in Walker's own campaign to strip Wisconsin public sector workers of most of their collective bargaining rights. The irony in this is that as McCartin so ably points out, President Reagan never set out to 'break PATCO' and Reagan's record as governor of California showed him to be favourably disposed to public sector bargaining.

In summary, this book does a terrific job of chronicling the events leading up to the strike, why it shouldn't have happened, why it did happen and its long lasting impact on trade unionism and collective bargaining in the United States. It deserves to be read by all serious students of industrial relations.

Norman A. Solomon
Fairfield University

Diversification des mains-d'œuvre, mobilisation des savoirs et formation

Sous la direction de Colette Bernier, Laurier Caron, Normand Pépin et Michel Racine, Québec : Les Presses de l'Université Laval, 2011, 217 p., ISBN : 978-2-7637-9374-0.

Le processus de la diversification des mains-d'œuvre et, parallèlement, les changements qui se sont produits en matière de gestion des compétences, des savoirs et de la formation constituent l'objet principal de cet ouvrage.

Pour ce faire, les auteurs organisent leurs réflexions en trois temps. Ils s'intéressent d'abord à la question de la gestion des âges, plus particulièrement selon une perspective intergénérationnelle du transfert des savoirs. Ensuite, ils traitent de l'un des objets principaux de l'ouvrage, à savoir la différenciation des mains-d'œuvre et l'accès à la formation. Enfin, ils s'intéressent aux principaux dispositifs de formation mis en place récemment au Québec pour prendre en compte cette diversification des mains-d'œuvre. Cette dernière partie discute aussi du rôle des partenaires sociaux et des acteurs qui sont conviés non seulement à participer mais à penser le débat et à l'orienter. Cet ouvrage se termine par une postface situant le livre dans une démarche collective et partenariale de réflexion au sein de l'axe de recherche sur la « gestion des savoirs et de la formation » de l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC) *Innovations, travail et emploi*.

La première partie de l'ouvrage comprend trois chapitres qui présentent et décrivent comment les organisations québécoises vivent le transfert des savoirs et des compétences entre les travailleurs expérimentés et les plus jeunes. Ainsi, à partir d'un projet de recherche-action mené de 2003 à 2006 par la Centrale des syndicats démocratiques (CSD) intitulé « Vieillissement de la main-d'œuvre et perspective intergénérationnelle », De Bruycker met en lumière deux principales lignes directrices. La première précise que le transfert des compétences est une activité complexe qui n'est pas encore très présente dans les milieux de travail et qui est influencée par différents déterminants individuels, organisationnels, sociaux et démographiques. La seconde réfère davantage à la nature des compétences à transmettre et à l'identification des savoirs qui doivent faire l'objet d'un transfert. On y apprend que pour que les compétences, les trucs du métier et les connaissances des travailleuses et travailleurs expérimentés soient transmis et partagés, il faut que le transfert soit orienté vers l'intergénérationnel et que l'environnement de travail le favorise, ce qui n'est pas toujours le cas au sein des entreprises étudiées. L'enquête

terrain a en outre permis de mettre en évidence qu'un climat de collaboration est aussi essentiel si l'on veut passer outre aux préjugés, aux perceptions négatives et aux stéréotypes qu'entretiennent les générations entre elles. On peut retenir également qu'une démarche de transfert questionne toute l'organisation tant au niveau de ses pratiques que de sa structure et de son mode d'organisation du travail. Enfin, l'auteure tire plusieurs illustrations d'approches de transfert issues des expériences vécues, telles que l'entraînement à la tâche, le parrainage, le jumelage et le coaching. Riffaud et Caron s'intéressent pour leur part au transfert des compétences entre les conseillers syndicaux de la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) et à l'intégration de la relève. Les auteurs présentent les résultats de la recherche réalisée auprès du personnel-conseil de la CSQ sur le partage et le transfert d'expertise dans un sens indifférencié, à savoir que des seniors bénéficient de l'expertise des plus jeunes et que ceux qui intègrent le marché bénéficient des connaissances des travailleurs expérimentés. Il faut donc laisser la possibilité que le transfert soit bidirectionnel et se réalise indépendamment de l'âge. Les auteurs illustrent aussi que plusieurs facteurs peuvent avoir une influence importante autant sur les individus qui transmettent que sur ceux qui doivent acquérir les savoirs et montrent que des mesures sont déjà en place pour faciliter le passage des compétences, tel un service de parrainage. Dans leur chapitre sur la compréhension des profils identitaires des infirmières, Zwick et Racine se sont intéressés aux identités collectives de deux générations d'infirmières, permettant de repérer deux profils distincts : une identité professionnelle de service public et une autre de métier. On y apprend qu'au-delà des différences générationnelles et de l'intégration des nouvelles recrues, les identités se démarquent par les attentes et les possibilités d'action dans la pratique. L'étude des identités collectives montre que la profession s'est transformée, ce qui a entraîné aussi des changements dans la représentativité syndicale, les revendications et les défis à relever.

La problématique des nouvelles identités est aussi au cœur de la deuxième partie de l'ouvrage traitant de l'accès à la formation. C'est ainsi que Voyer s'intéresse à la place de la formation continue dans un parcours d'emplois intermittents ou atypiques. Dans une présentation particulièrement efficace, l'auteure illustre l'appropriation des savoirs comme un élément permettant de différencier les identités professionnelles des intermittents. Elle propose aussi que la formation continue au sein du milieu de travail, telle qu'on la connaît aujourd'hui, ne répond plus à l'impératif de flexibilité et d'ajustement continuel de ces travailleurs, et donc que la formation devrait être considérée plutôt comme une dimension intégrale de leur parcours professionnel. À partir d'un échantillon de 817 travailleurs issus de PME de deux régions québécoises, Béji et Rekik s'intéressent pour leur part aux caractéristiques socioéconomiques des employés permettant d'expliquer les différences d'accès à la formation structurée et formelle au sein des entreprises. Cette étude a permis de mettre en évidence que les formations antérieures n'ont pas d'effet significatif sur l'accès à la formation tandis que l'ancienneté des employés augmente les chances de participation à une formation structurée formelle au sein de l'entreprise. Les auteurs concluent que pour réduire les inégalités persistantes, il faudrait davantage développer des formations qualifiantes et transférables permettant d'accroître l'employabilité des mains-d'œuvre et se questionnent sur l'impact qu'aura la nouvelle loi des compétences sur l'atteinte de cet objectif.

La troisième partie de l'ouvrage permet de fermer la boucle en présentant les principaux dispositifs de formation mis en place récemment au Québec et du lien existant avec la diversification des mains-d'œuvre.

L'article d'Amyot et Bérubé présente le Cadre de développement et de reconnaissance des compétences qui a été inséré dans la Loi sur les compétences à compter de 2007. À travers une présentation bien ficelée du dialogue social entre les partenaires en matière de formation en entreprise, on apprend comment les partenaires sociaux sont arrivés à placer la reconnaissance de compétences au cœur de toute démarche visant le développement des compétences de la main-d'œuvre et le transfert des apprentissages, peu importent les stratégies, les méthodes et les lieux de formation. Ce dialogue entre les partenaires sociaux est porteur d'une meilleure qualité dans les relations au sein des différents milieux de travail. Dans le chapitre sur l'approche par compétences, Monchatre présente les raisons qui ont motivé le ministère de l'Éducation du Québec à retenir cette approche et pose son articulation entre les sphères productive, scolaire et professionnelle. Cet article est intéressant dans un contexte où ni les entreprises, ni les milieux scolaires ne parviennent à combler adéquatement leurs besoins de main-d'œuvre. Cette troisième section de l'ouvrage se termine par un article de Bernier qui traite de la politique de formation tout au long de la vie. L'auteure tente de montrer que la décentralisation des rôles de l'État en matière de formation de la main-d'œuvre et la tendance croissante à l'activation des politiques font en sorte que les individus sont devenus les maîtres d'œuvre de leur employabilité. L'auteure réfléchit aussi au partage des droits et des responsabilités entre les partenaires sociaux en matière de formation en lien avec la sécurisation des parcours de vie professionnelle.

Les qualités de l'ouvrage sont nombreuses. Il mérite le détour pour l'éclairage particulier qu'il donne aux multiples vues du développement des compétences et à la recherche partenariale en matière de formation des mains-d'œuvre. L'analyse du dialogue social présentée à travers le changement de paradigme de la société industrielle à la société du savoir est particulièrement éloquente : les résultats issus des études de cas et des enquêtes que l'on retrouve dans cet ouvrage en témoignent. Ce livre pourra aussi être une référence utile pour les différents partenaires sociaux afin de mieux saisir les défis à relever au cours des prochaines années quant aux pratiques à adopter et aux stratégies à mettre en œuvre pour outiller les individus à transférer leurs savoirs, ou encore retenir les compétences au sein des milieux de travail. On peut noter que le compagnonnage est encouragé par les partenaires sociaux et se trouve à formaliser certaines pratiques déjà inscrites dans l'organisation du travail.

Seule ombre au tableau, la présentation du cadre de développement et de reconnaissance des compétences gagnerait à être plus schématisée pour faciliter la mise en contexte et la compréhension des aspects plus théoriques, notamment pour les non-initiés.

Pour conclure, cet ouvrage collectif mériterait une large diffusion et revêt de l'intérêt pour quiconque s'intéresse à la recherche partenariale en matière de formation de la main-d'œuvre.

Amélie Bernier
TÉLUQ

Human Resource Management in Context: Strategy, Insights and Solutions, 3rd edition

By David Farnham, London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2010, 506 pp., ISBN: 978-18439-8259-3.

This book is linked to the UK Chartered Institute of Personnel and Development's *HRM in Context* postgraduate module, and the strategy, insights and solutions area of the CIPD's Profession Map. It seeks to be "intellectually demanding, academically robust and professionally relevant". It is designed for a Masters level audience and to help HR practitioners being educated to this level understand the key drivers of HR strategies