

L'EXPÉRIENCE DES « RESCAPÉS » DES RÉFORMES NÉOLIBÉRALES DE LA FONCTION PUBLIQUE AU QUÉBEC

Natalie RINFRET

Christine NGO MANGUELLE

*Professeure titulaire, École nationale
d'administration publique,
Université du Québec¹*

*Doctorante à l'École nationale
d'administration publique,
Université du Québec*

Monique LORTIE-LUSSIÉ

Professeure auxiliaire, École de psychologie, Université d'Ottawa

Résumé

La politique de réduction des effectifs au sein de la fonction publique du Québec a eu un impact durable sur la santé mentale et les attitudes au travail du tiers des rescapés des suppressions de postes draconiennes décrétées en 1997. Surcharge, épuisement, insatisfaction, sentiment d'injustice ont été rapportés davantage par les syndiqués que par les cadres dans une enquête menée en 1998 et en 2000. Des pistes sont suggérées pour faciliter l'adaptation aux changements structurels dans les administrations publiques et réduire l'intensité des effets négatifs qui perdurent.

Abstract

– *The experience of the “survivors” of the neoliberal reforms of civil service in Quebec* – *The policy of reducing staff numbers in the civil service in Quebec has had a lasting impact on the mental health and attitudes at work of the third of employees who survived the draconian redundancies announced in 1997. In the survey conducted in 1998 and 2000, examples of overworking, exhaustion, lack of satisfaction and feelings of injustice were reported more by trade union members than by managers. Suggestions are made on how to facilitate the adaptation to structural change in public administration and how to make the ongoing negative effects less intense.*

La crise financière et économique sans précédent qui sévit actuellement a accéléré et amplifié les bouleversements majeurs survenus à partir de la décennie 1970 dans le marché

1. Correspondance : Natalie Rinfret, École nationale d'administration publique, Université du Québec, 555, boul. Charest Est Québec, Qc, Canada, G1K 9E5 ; tél. : 418-641-3000, poste 6633 ; fax. : 418-641-3060 ; courriel : natalie.rinfret@enap.ca

du travail. La croissance continue du nombre de salariés des entreprises privées, auparavant perçue comme un symbole de leur puissance et de leur réussite, a connu alors un revirement lié au ralentissement économique et à la mondialisation². Les entreprises plus petites ont été alors perçues comme étant aussi performantes, sinon plus, que les grandes et les suppressions d'emplois sont devenues, dès les années 1980, gage de rentabilité et d'avantages concurrentiels³. La réduction des effectifs n'a pas épargné les administrations publiques.

Le coût humain de ces suppressions de postes, à l'exception notable du chômage qui en est le plus visible, a fait l'objet de recherches nombreuses en psychologie organisationnelle. L'étude qui sera rapportée est consacrée à l'impact d'une diminution de la taille de la fonction publique du Québec, décrétée en 1997, sur les fonctionnaires demeurés en poste que nous appellerons « rescapés »... Elle illustrera certains des contrecoups de l'opération sur leur bien-être physique et psychologique et sur leur attitude au travail, un an après sa mise en place assortie d'un programme de départs volontaires, et deux ans plus tard. À la lumière de ces résultats, nous proposerons quelques pistes de réflexion concernant des mesures les plus humaines possibles que pourraient adopter les organisations forcées d'y faire face. Puis nous poursuivrons la réflexion sur la question du remplacement des « rescapés » et des retraités des prochaines années.

Dans le secteur privé de nombreuses entreprises ont déjà disparu et d'autres ne pourront survivre qu'en procédant à des licenciements massifs. Pour n'en donner que quelques exemples, tirés de l'économie canadienne et européenne, des mises à pied de l'ordre de 14 000 postes ont été effectuées entre 2005 et 2008 chez Rio Tinto⁴, 20 000 chez Caterpillar⁵, 50 000 chez General Motors. Outre 4 000 emplois déjà abolis, Telecom Italia prévoit d'en supprimer 5 000 autres d'ici 2010⁶, alors qu'Alcoa annonce la suppression de près de 15 000 employés, soit une réduction de 13 % de ses effectifs⁷. En France, on constate aussi d'importantes suppressions de postes : 4 900 chez Renault⁸, 6 600 chez PSA Peugeot Citroën⁹ et 22 000 chez France-Telecom entre 2006 à 2009¹⁰.

La décroissance soutenue du secteur privé débutée dans les années 1980 s'est accompagnée d'une diminution du nombre d'emplois dans la fonction publique de plusieurs pays occidentaux¹¹. En Europe, l'Allemagne a réduit ses effectifs de 250 000

2. Cornolti (Christophe) et Moulin (Yves), « Pourquoi les suppressions d'emplois ne produisent-elles pas une hausse de la performance ? », *Revue management et avenir*, vol. 1 (11), 2007, pp. 63-92.

3. Arcimoles (Charles-Henri) et Fakhfakh, (Fathi), « Licenciement et performance de l'entreprise : une analyse longitudinale 1987-1993 », dans Tremblay (Michel) et Sire (Bruno) dir., *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, HEC Montréal, 1997, pp. 21-36.

4. Marowits (Ross), « Rio Tinto abolit 14000 emplois – Le Canada n'est pas trop écorché par les compressions », *Le devoir*, 11 décembre 2008, p. b1.

5. « Plus de 50 000 suppressions de postes en une journée », *Libération*, 26 janvier 2009, <http://www.liberation.fr/economie/0101314838-plus-de-50-000-suppressions-de-postes-en-une-journee>

6. « Telecom Italia annonce 4 000 suppressions de postes », *Reuters*, dans France 24, 3 décembre 2008, <http://www.france24.com/fr/20081203-economie-telecom-italia-suppression-emploi-operateur>

7. « Alcoa, le n° 1 mondial de l'aluminium, va supprimer 15 000 emplois », *Le Monde*, 7 janvier 2009, http://www.lemonde.fr/cgibin/ACHATS/acheter.cgi?offre=ARCHIVES&type_item=ART_ARCH_30J&objet_id=1065404

8. Lion (Valérie), « Alerte aux plans sociaux », *L'Express*, n° 3005, 5 février 2009, http://www.lexpress.fr/actualite/economie/alerte-aux-plans-sociaux_738586.html

9. « Peugeot Citroën : 6 000 à 7 000 départs en France », 11 février 2009, *TF1*, <http://tf1.lci.fr/infos/economie/entreprises/0,,4253368,00-psa-annonce-343-millions-d-euros-de-perde-.html>

10. « France Telecom – 25 % de grévistes chez France-Telecom », *TF1*, 10 février 2009, <http://tf1.lci.fr/infos/economie/social/0,,3461508,00-grevistes-chez-france-telecom-.html>

11. OCDE, *La structure de l'emploi dans la fonction publique de sept pays de l'OCDE*, 35 pages, <http://www.oecd.org/dataoecd/48/6/1910744.pdf>

postes entre 1991 et 1995¹² et le Royaume-Uni de 28 % entre 1978 et 1995. La Nouvelle-Zélande a supprimé 60 % des siens entre les années 1984 et 1995 et l'Australie 17 %, entre 1986 et 1995¹³. La fonction publique canadienne est passée, de mars 1995 à mars 2001, de 225 619 à 155 360 employés, représentant une diminution de 31,1 %¹⁴. Selon l'Observatoire de l'administration publique, la réduction a été de l'ordre d'un cinquième de ses effectifs entre 1994 et 2007. Le creux a été atteint entre les années 1994 et 2000, alors que l'organisation atteint le minimum de ses effectifs, soit 144 000 « équivalent temps plein »¹⁵. La fonction publique québécoise a connu une évolution analogue, qui sera exposée plus tard. Mentionnons pour l'instant que celle-ci prévoit de ne remplacer qu'un employé sur deux partant à la retraite d'ici 2014. Les prévisions de départ à la retraite sont de l'ordre de 32 000 personnes, ce qui signifie une réduction de 20 % de l'effectif en place en 1996¹⁶. En France, la fonction publique n'échappe pas à ces compressions massives et le président de la République, Nicolas Sarkozy, a annoncé, dans le cadre de son projet de « refondation de la fonction publique », qu'il procéderait au remplacement d'un fonctionnaire sur deux lors des départs à la retraite, tout comme au Québec¹⁷. En 2006, 9 500 postes ont déjà été supprimés ; en 2007, 12 000¹⁸ ; et on prévoit pour 2009 la suppression d'au moins 30 000 postes additionnels¹⁹.

LES ORIGINES DES SUPPRESSIONS DE POSTES DANS LES FONCTIONS PUBLIQUES FÉDÉRALE ET QUÉBÉCOISE

La réduction des effectifs de la fonction publique canadienne fédérale et québécoise, à partir du début des années 1980, s'inscrit donc dans une tendance internationale généralisée. Elle est survenue après une période d'expansion continue des administrations publiques, qui, ici comme ailleurs, avait fait de l'État le plus gros employeur des temps modernes et avait assuré la sécurité d'emploi à vie à ses fonctionnaires²⁰. La décroissance s'explique par la réduction des budgets alloués par des Parlements aux prises avec des déficits budgétaires croissants d'une part, et à une conception du service public qui a évolué parallèlement, d'autre part. Elle marque le déclin d'une idéologie interventionniste de l'État.

12. Lambert (Alain), *Projet de loi de finances pour 1998 – Le budget de 1998 et son contexte économique et financier*, Sénat français, Rapport général n° 85, Tome 1, 1997/1998.

13. Gouvernement du Canada, « Le renouveau de la fonction publique fédérale : la relève », <http://dsppsd.pwgsc.gc.ca/CollectionR/LoPBdP/EB/prb987f.htm#LES%20RÉFORMES.txt>, 1998

14. Gouvernement du Canada, http://www.psagency-agencefp.gc.ca/arc/reports-rapports/es-se00-0101_f.asp

15. Observatoire de l'administration publique, <http://netedit.enap.ca/etatquebecois/docs/ste/effectif/federal.pdf>, 2008

16. Gouvernement du Québec, <http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/modernisation/projets/reduction.asp>, 2006

17. Jeudy (Bruno), « Sarkozy veut "refonder" la fonction publique », *Le Figaro*, 14 octobre 2007, <http://www.lefigaro.fr/politique/2007/09/20/>

0100220070920ARTFIG90293sarkozy_veut_refonder_la_fonction_publique.php.

18. Montialoux (Claire), « Peut-on ne pas remplacer un fonctionnaire sur deux ? », *La Découverte / Regards croisés sur l'économie*, vol. 2 (2), 2007, pp. 233-234.

19. « Fillon annonce une saignée de 30 000 postes en 2009 », *L'Humanité*, 10 juillet 2008, http://www.humanite.fr/2008-07-10_Politique_Fillon-annonce-une-saignee-de-30-000-fonctionnaires-en-2009

20. Crozier (Michel), *Le phénomène bureaucratique : essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Paris, Éditions du seuil, 1963, 42 pages.

Ce modèle conçu après la seconde guerre pour contrer les effets pervers du clientélisme politique fut remis en question à la fin des années 1980. Les crises économiques successives des années 1980 et 1990 ont provoqué une perte de confiance grandissante dans les institutions publiques et leurs responsables politiques jugés incapables d'y remédier²¹. La nouvelle droite accusait pour sa part l'État-Providence d'être tatillon, pléthorique, interventionniste et inefficace²². Les critiques prenaient comme modèle les pratiques de réduction de dépenses dans les entreprises privées et ont suscité des demandes d'efficacité et d'efficience accrues dans les administrations publiques. Élément décisif, la conjoncture financière et économique a forcé les gouvernements, dont ceux du Canada, à reconnaître que le contrôle des finances publiques leur échappait.

L'instauration du nouveau management public

Une nouvelle vision de l'appareil public s'est traduite par l'introduction de méthodes de gestion largement inspirées de celles du secteur privé pour mieux servir la clientèle²³. Doter les organisations publiques d'un *leadership* efficace s'imposait²⁴. Les programmes des universités ou des écoles de gestion des pays ralliés au nouveau management public (NMP) ont soutenu par leurs recherches d'ordre théorique et appliqué le bien fondé et l'efficacité des méthodes les plus appropriées pour atteindre les objectifs visés²⁵. Des critiques de ce modèle lui reprochent d'être néolibéral²⁶, alors que d'autres font valoir que l'essor du nouveau management public serait le fait « d'une forme d'alliance idéologique entre des politiciens ayant trouvé un nouveau discours global de légitimation, une nouvelle génération de hauts fonctionnaires de profil économique et une opinion publique facile à mobiliser contre l'impéritie et la fainéantise des fonctionnaires »²⁷.

La volonté politique de réduire la dette publique du Québec au cours des années 1980 et 1990

La conjoncture propre au Québec retiendra dorénavant notre attention. Confronté dès les années 1970 à des déficits et à un endettement public croissant, l'État québécois a cherché à assainir ses finances, tout en modernisant sa fonction publique selon les critères prônés par le nouveau management public, déjà adoptés par le gouvernement fédéral. Cette double tâche s'est avérée d'autant plus difficile que le Québec avait, dans les années 1960,

21. Aucoin (Peter), *The new public management : Canada in comparative perspective*, Montréal, Institut de recherche en politiques publiques, 1995, 279 pages.

22. Charih (Mohamed) et Daniels (Arthur), « L'administration publique à la croisée des chemins », dans Charih (Mohamed) et Daniels (Arthur) Éd., *Nouveau management public et administration publique au Canada*, Toronto, Institut d'administration publique et ENAP, 1997, pp. 1-12.

23. Charih (Mohamed) et Rouillard (Lucie), « The New Public Management », dans Charih (Mohamed) et Daniels (Arthur), *Nouveau management public et administration publique au Canada*, Toronto, Institut d'administration publique et ENAP, 1997, pp. 27-45.

24. OCDE, *Lier leadership et performance dans les organisations publiques*, Réunion du Groupe de travail sur la gestion des ressources humaines, Paris, Service de la gestion publique, 25-26 juin 2001.

25. Finger (Matthias) et Ruchat (Bérangère) dir., *Pour une nouvelle approche du management public : Réflexions autour de Michel Crozier*, Paris, Éditions Seli Arslan, 1997, 252 pages.

26. Aucoin (Peter), *op.cit.* ; Pollitt (Christopher) et Bouckaert (Geert), *Public management reform : A comparative analysis*, Oxford, University Press, 2000, 314 pages.

27. Trosa (Sylvie), « À propos de la deuxième édition de l'ouvrage de Christopher Pollitt et Geert Bouckaert, *Public Management Reform : A Comparative Analysis* », *Revue française d'administration publique*, vol. 3 (119), 2006, pp. 555-561.

mis en place un État-partenaire, à l'instar de plusieurs pays européens, plutôt qu'un État minimal, comme dans les pays anglo-saxons²⁸.

Diverses mesures ont été prises, avec un succès mitigé, à partir des années 1980 pour réduire le déficit budgétaire. L'alternance des partis politiques au pouvoir, Parti québécois et Parti libéral du Québec, qui endossaient des positions économiques différentes, a compromis le succès des tentatives de réforme²⁹. En 1983, un premier essai de réduire les dépenses de 15 % à 18 % par le biais de réduction de salaires pour tous les employés des services publics et parapublics, a provoqué des grèves et des protestations généralisées. Parallèlement, à partir de 1981, l'État québécois a confié à diverses commissions le mandat de proposer des changements d'ordre structurel et budgétaire dans le but d'améliorer la qualité des services aux citoyens : responsabilisation du personnel, allègement des normes et des contrôles, déréglementation, voire privatisation de certains services sont autant de mesures qui seront véritablement rejetées par la population ou la force syndicale, ou au mieux laissées sans suite. Peu des mesures concernaient un meilleur aménagement des ressources humaines, ce qui pourrait expliquer en partie la résistance aux changements proposés³⁰.

Une loi votée en 1993 sur l'imputabilité des sous-ministres et dirigeants d'organismes publics, qui devaient dès lors rendre compte de leur action à l'Assemblée nationale, reflète la volonté arrêtée du gouvernement de contrôler ses dépenses. La gestion par résultats exige une planification stratégique rigoureuse. Les efforts de réduction des dépenses se soldent par une diminution de 8,39 % des employés permanents entre 1994 et 1998, qui passent ainsi de 68 637 à 62 877, diminution compensée par une augmentation des contractuels. Il n'empêche que les coûts de la main-d'œuvre, totalisant alors 65 340 personnes représentent, en 1996, 58 % de l'ensemble des dépenses de programmes. L'objectif d'atteindre le déficit zéro en l'an 2000 s'est concrétisé par le dépôt à l'Assemblée nationale du Québec d'un projet de loi sur l'élimination du déficit et l'équilibre budgétaire, d'abord formulé en 1994. Il fut adopté en 1996 avec l'accord des syndicats³¹.

LA MISE EN ŒUVRE D'UNE POLITIQUE DES DÉPARTS VOLONTAIRES DANS LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC

Une réduction draconienne des coûts de main d'œuvre s'ensuivit, facilitée par un programme de départs volontaires, dits assistés, promulgué la même année par une loi instituant le Fonds de gestion des départs assistés. Alors que cette mesure visait 15 000 départs, 37 000 fonctionnaires en ont profité³², preuve que les conditions de départ étaient avantageuses. Les employés des ministères de la santé et de l'éducation ont été les plus nombreux, 40 %, à s'en prévaloir. Parmi les autres, 15 % provenaient de la fonction publique elle-même et 5 % avaient le statut de cadre.

28. Côté (Louis), « La modernisation de l'administration publique québécoise à la lumière de l'expérience étrangère », *Coup d'œil*, l'Observatoire de l'administration publique, École nationale d'administration publique, vol. 8 (1), 2002, pp. 9-12.

29. Robitaille (Antoine), « Le Québec « accro à la dette » », *Le Devoir*, 16 mars 2009, p. A1.

30. Beauregard (Claude), « Les finances publiques du Québec et le désengagement de l'État au cours des années 80 », dans Bernier (Robert) et Gow (James I.) dir., *Un État réduit ? A down-sized state ?*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1994, pp. 35-52.

31. Côté (Louis), *op.cit.*

32. Secrétariat du conseil du Trésor, *L'effectif de la fonction publique du Québec*, Québec, Gouvernement du Québec, Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique, 1998.

Il y a lieu de croire que les fonctionnaires ont accepté ce programme avec amertume, si l'on considère la menace du gouvernement d'adopter la loi avec ou sans leur accord³³. Les représentants syndicaux ont reproché au Parti québécois, alors au pouvoir, d'avoir abandonné sa vision politique socio-démocrate au profit d'une politique de droite.

L'IMPACT PSYCHOLOGIQUE DES SUPPRESSIONS DE POSTES

Le syndrome du « rescapé » : bref survol des recherches

Cette diminution soudaine et sévère des effectifs n'a pas été sans affecter les employés restants. L'OCDE elle-même a reconnu les effets néfastes de telles mesures sur le moral du personnel des fonctions publiques, sans entrer cependant dans le détail de leurs conséquences psychologiques. À titre d'exemple, le nombre des fonctionnaires québécois qui ont fait appel à l'assurance-salaire pour cause de troubles psychologiques a presque doublé depuis le début des compressions budgétaires³⁴. Nonobstant, les employés restants devaient assurer le maintien du service public avec des effectifs parfois radicalement réduits.

L'étude qui sera ci-après rapportée examine le « syndrome du rescapé » chez des fonctionnaires restés en place qui ne répondaient pas aux critères d'admissibilité à la retraite pour raison d'âge et d'ancienneté, ou par choix. Le « syndrome du rescapé » peut se manifester par des attitudes négatives telles qu'une baisse d'intérêt pour le travail, des sentiments d'injustice, de méfiance, de ressentiment, de perte de loyauté et de colère envers l'organisation³⁵ ou encore par des problèmes de santé mentale comme l'anxiété, la dépression, l'épuisement et le stress³⁶. La crispation face aux changements, la baisse de motivation et de loyauté envers l'organisation³⁷ en sont d'autres.

Il subsiste cependant des zones d'ombre quant à la façon dont les rescapés s'adaptent à leur nouvelle situation³⁸. Selon Cartwright et Cooper³⁹, la majorité des employés s'y adaptent mal et en subissent longtemps les conséquences. Certains chercheurs n'ont

33. Gow (James I.), « The Career Public service in Quebec : How to Reinvigorate the Closed Shop », dans Lindquist (Evert A.) Éd., *Government Restructuring and Career Public Service in Canada*, Toronto, Institut d'administration publique du Canada, 2000, pp. 287-309.

34. Leduc (Gilbert) « Non : Les employés de l'État rejettent la proposition gouvernementale », *Le Soleil*, 6 mars 1997, p. a1-a2.

35. Ambrose (Dolores), *Healing the Downsized Organization*, New York, Harmony Books, 1996, 264 pages ; Brockner (Joel), « The effects of work layoffs on survivors : Research theory and practice », *Research in Organizational Behavior*, vol. 10, 1988, pp. 213-255 ; Mellor (Steven), « The influence of layoff severity on post layoff union commitment among survivors : The moderating effect of the perceived legitimacy of a layoff account », *Personnel Psychology*, vol. 45, 1992, pp. 579-600 ; Noer (David M.), *Healing the wounds, overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*, San Francisco, CA, Jossey-Bass management series, 1993, 272 pages ; Rinfret (Natalie) et Ngo Manguelle (Christiane), « L'impact de la décroissance organisationnelle chez les fonctionnaires, selon le sexe et le niveau hiérarchique », *Revue gestion des ressources humaines*, vol. 63, 2007, pp. 2-14.

36. Brockner (Joel), *op. cit.* ; Leana (Carrie R.) et Ivancevich (John M.), « Involuntary job loss : Institutional interventions and a research agenda », *Academy of Management Review*, vol. 12, 1987, pp. 301-312 ; Kranz (James), « Group process under condition of organizational decline », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 21, 1985, pp. 1-17.

37. Bourque (Jean-Jacques), « Le syndrome du survivant dans les organisations », *Gestion*, vol. 20, 1995, pp. 114-119 ; Brockner (Joel), *op.cit.*

38. Havlovic (Stephen J.), Bouthillette (France) et Van der Wal (Rena), « Coping with downsizing and job loss : Lessons from Shaughnessy Hospital closure », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 15, 1998, pp. 322-332.

cependant constaté aucun effet négatif particulier⁴⁰, ou en ont observé qui étaient de courte durée ou même suivis d'une hausse de la motivation au travail⁴¹. À cela s'ajoute le fait que la presque totalité des recherches qui ont documenté et analysé ce syndrome ont été faites dans des entreprises du secteur privé ou du secteur parapublic en Amérique du nord. Ces conditions limitent leur généralisation.

Les résultats les plus marquants d'une première enquête

Une enquête menée en 1998 auprès de « rescapés » des réorganisations dans divers ministères des fonctions publiques fédérale et québécoise a fait un bilan préoccupant de leur impact⁴². Les 538 répondants, dont 174 hommes et 358 femmes, étaient répartis dans quatre groupes occupationnels : cadres, professionnels, employés de bureau, techniciens et ouvriers. Le questionnaire portait sur six composantes du modèle théorique du syndrome du rescapé, à savoir : la perception d'injustice, les sentiments d'insécurité et d'impuissance, la dépression, l'épuisement psychologique et les troubles physiques. Bon nombre des répondants, dans des proportions allant jusqu'à 50 %, ont fait état de problèmes relatifs à l'une ou l'autre de ces composantes, voire à plusieurs. Les résultats concordent dans l'ensemble avec ceux de la majorité des études dans le domaine. Des différences entre gestionnaires et employés du secteur technique et administratif ont été notées : les premiers percevaient moins d'injustice que les employés et techniciens, et éprouvaient moins de problèmes psychologiques que les seconds. L'importance du statut hiérarchique mérite un examen plus poussé, puisque les réponses aux questions portant sur l'information donnée aux « rescapés » suggèrent que les cadres auraient négligé de communiquer adéquatement les modalités des réductions d'effectifs à leurs subalternes.

L'IMPACT DES SUPPRESSIONS DE POSTES APRÈS DEUX ANS

La deuxième enquête, menée en 2000, a cherché à clarifier certaines controverses sur la façon dont les rescapés s'adaptent aux changements entraînés par les coupures de postes⁴³. Son premier objectif était de vérifier si les effets négatifs des suppressions de postes se résorbaient avec le temps⁴⁴ ou si, au contraire, ils perduraient⁴⁵ ou même s'aggravaient, ce dont la recherche actuelle ne fournit pas de preuve. Le second est de

39. Cartwright (Susan) et Cooper (Cary L.), « Coping in institutional settings », dans Zeidner (Moshe) et Endler (Norman S.) Éd.s, *Handbook of Coping : Theory, Research, Applications*, New York, John Wiley & Sons, 1996, pp. 202-220.

40. Baruch (Yehuda) et Hind (Patricia), « Survivor syndrome », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 15 (1), 2000, pp. 29-46.

41. Allen (Tammy D), Freeman (Deena), Russell (Joyce E.A.), Reizenstein (Richard) et Rentz (Joseph), « Survivor reactions to downsizing : Does time ease the pain ? », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 74, 2001, pp. 145-164 ; Brockner (Joel), Davy, (Jeanette A.) et Carter (Carolyn), « Layoffs, self esteem, and survivors guilt : Motivational, affective and attitudinal consequences », *Organizational Behavior and Human decision Process*, vol. 36, 1985, pp. 229-244 ; Brockner (Joel), Grover (Steven), Reed (Thomas F.) et DeWitt (Rocki L.), « Layoffs job insecurity, and survivors'effort : Evidence of an inverted - U relationship », *Academy of Management Journal*, vol. 35, 1992, pp. 413-425 ; Noël (Florent), *La décision de suppression d'emplois : de l'analyse des déterminants à l'étude des processus de décision*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris 1, 2001.

42. Rinfret (Natalie) et Ngo Manguelle (Christiane), *op.cit.*

43. Havlovic (Stephen J.) *et al.*, *op.cit.*

44. Allen (Tammy D) *et al.*, *op.cit.* ; Brockner (Joel) *et al.*, 1985, 1992, *op.cit.* ; Noël (Florent), *op.cit.*

vérifier l'impact du statut hiérarchique sur les réactions aux réductions d'effectifs, eu égard aux résultats obtenus lors de l'étude précédente⁴⁶ et ceux d'une étude analogue à la fonction publique fédérale du Canada⁴⁷. Enfin, le dernier objectif est d'examiner l'influence des sentiments d'injustice sur la qualité des relations interpersonnelles des « rescapés » avec leur superviseur et leurs collègues. Nombre de recherches portant sur les relations de travail dans différents milieux montrent leur importance pour motiver les travailleurs et favoriser leur engagement et leur loyauté à l'égard de l'organisation⁴⁸. À notre connaissance, aucun suivi de l'adaptation aux réductions de postes dans l'administration publique n'a été rapporté sous cette forme auparavant.

Méthode suivie

L'échantillon

Deux groupes de fonctionnaires ont répondu anonymement au même questionnaire qu'en 1998. Le premier groupe est constitué de 306 membres du syndicat de la fonction publique du Québec (SFPQ), qui avaient participé à l'enquête de 1998. Un groupe de 162 gestionnaires de niveaux intermédiaire et supérieur, a été ajouté à l'échantillon. Du total des 468 participants, 239 étaient des femmes (51 %), 221 des hommes (47 %). Les cadres comptaient pour 34,6 % de l'échantillon et les fonctionnaires pour 65,4 %. L'âge moyen des participants était de 44,2 ans.

Le questionnaire

Le questionnaire était le même que celui de l'enquête précédente. Les échelles choisies ont toutes fait leur preuve dans de multiples recherches. Des échelles de type Likert proposant des réponses allant de 1 « jamais » à 4 « très souvent » servaient à évaluer la santé physique et mentale des « rescapés » (dépression, épuisement émotionnel, stress, douleurs et malaises physiques). Les attitudes au travail ont été mesurées par des échelles de type Likert proposant des réponses allant de 1 « pas du tout en accord » à 7 « très fortement en accord ». Elles regroupent des attitudes négatives (intention de quitter l'organisation, surcharge de travail, démotivation, colère, culpabilité, insécurité) et d'autres positives (satisfaction, autonomie, compétence, relations avec les collègues de travail). D'autres évaluaient le style de supervision du supérieur immédiat, soit encourageant l'initiative, soit la contrôlant, ainsi que son soutien. Enfin, des questions portaient sur les procédures adoptées par les cadres pour faire face aux compressions budgétaires et aux réductions d'effectifs. Dans ce dernier cas, les répondants devaient se prononcer sur la façon dont les employés avaient été consultés ou informés par leur supérieur immédiat (sentiment de justice organisationnelle).

45. Cartwright (Susan) et Cooper (Cary L.), *op.cit.* ; Cascio (Wayne W.), « Downsizing : What do we know ? What have we learned ? », *Academy of Management Executive*, vol. 7, 1993, pp. 95-104.

46. Rinfret (Natalie) et Ngo Manguelle (Christiane), *op.cit.*

47. Armstrong-Stassen (Marjorie), « Survivor's reactions to a workforce reduction : A comparison of bluecollar workers and their supervisors », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 10 (December), 1993, pp. 334-339.

48. Wayne (Sandy J.) Shore (Lynn M.) Bommer (William H.) et Tetri (Lois E.), « The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87 (3), 2002, pp. 590-598.

Résultats

Les résultats présentés en premier lieu sont tirés des réponses des membres SFPQ, sans égard à leur sexe, soit le personnel de bureau, les techniciens et les ouvriers. Ils concernent leur santé et leurs attitudes au travail.

La santé mentale et physique

Des problèmes de santé mentale affectent un certain nombre de fonctionnaires. Le plus fréquent est l'épuisement émotionnel rapporté par un peu plus du tiers d'entre eux (35,3 %), qui se sentent, assez souvent ou très souvent vidés, frustrés et épuisés par leur travail, stressés par le contact direct avec les gens. Le stress touche 19,6 % des répondants qui rapportent être assez souvent et même très souvent agités, nerveux, par exemple avant d'assister à une réunion de leur service. Enfin 11,8 % font état de symptômes assez graves de dépression : tristesse, solitude, désespoir en pensant à l'avenir, impuissance, difficulté à se concentrer et à prendre des décisions, assez souvent ou même très souvent. Les problèmes de santé physique sont peu fréquents : 4,9 % des répondants font état de symptômes divers d'intensité moyenne à forte. Au total, 15,7 % des « rescapés » ont un problème de santé mentale et/ou physique.

Attitudes au travail

Les problèmes à ce titre sont plus généralisés. Plus de la moitié des fonctionnaires (54,9 %) sont insatisfaits de leurs conditions de travail et près de la moitié (45,1 %) se sentent surchargés, de « moyennement » à « très fortement ». Pour ajouter à ce tableau négatif, 21,6 % sont peu ou pas du tout fiers d'appartenir à la fonction publique, et ont peu de loyauté à l'endroit de leur ministère ou service. L'intention de quitter leur emploi touche 17,6 % des répondants. Bien que la situation en mette 13,7 % en colère, personne ne se sent coupable d'avoir gardé son poste ou ne craint d'être rétrogradé, ou forcé d'accepter la retraite anticipée.

Les attitudes vis-à-vis du travail proprement dit n'ont pas été vraiment affectées par les suppressions de postes : personne ne se sent démotivé et tous s'estiment compétents. Seulement 2 % jugent ne pas avoir, ou avoir très peu d'autonomie dans leur travail. De façon assez surprenante, 47,1 % des fonctionnaires ont peu d'attachement à leur groupe de travail, ne se sentant pas du tout ou très peu, appuyés et compris par leurs collègues.

Enfin, en ce qui a trait enfin au climat de travail à la suite des réductions d'effectifs, la majorité des fonctionnaires, soit 62,7 %, sont critiques des procédures mises en place au moment de la réorganisation de leur ministère ou service. Ils pensent que les raisons des suppressions de postes ne leur ont pas été bien expliquées et qu'ils n'ont pas vraiment eu l'occasion d'exprimer leur point de vue (justice organisationnelle). Un peu plus de la moitié (52,9 %) se plaignent d'avoir peu de soutien de leur superviseur immédiat pour faire face au changement. Près du tiers (31,4 %) soutiennent que leur superviseur les contrôle trop, favorise peu l'autonomie et s'implique peu lui-même.

Évolution de l'état de santé et des attitudes de 1998 à 2000

La comparaison des réponses à deux ans d'intervalle montre que les problèmes identifiés la première année se sont légèrement aggravés puisque, même faible, l'augmen-

tation est significative. La dépression est plus marquée qu'en 1998 ($M = 1,82$ et $M = 1,66$, $t = -2,24$, $p \leq 0,05$), tout comme l'épuisement émotionnel ($M = 2,28$ et $M = 2,06$, $t = -2,26$, $p \leq 0,05$) et le stress ($M = 1,88$ et $M = 1,72$, $t = -2,03$, $p \leq 0,05$). La santé physique s'est légèrement détériorée ($M = 1,16$ et $M = 0,61$, $t = -5,52$, $p \leq 0,0$). Les problèmes de santé dans leur ensemble sont donc légèrement plus marqués ($M = 1,78$ et $M = 1,51$, $t = -3,64$, $p \leq 0,0$). Quant aux attitudes au travail, elles sont demeurées stables.

Comparaison entre cadres et employés

Les réponses obtenues en 2000 ont servi à la comparaison de la santé mentale et physique des cadres et des fonctionnaires. Dans l'ensemble les membres du SFPQ ont plus d'ennuis de santé mentale et physique ($M = 1,78$) que les cadres ($M = 1,54$) [$t = -2,36$, $p \leq 0,01$]. En effet, même faibles, les différences de moyennes de certaines variables sont significatives. Les fonctionnaires font état de plus de dépression ($M = 1,82$) que les cadres ($M = 1,45$), [$t = -3,69$, $p \leq 0,001$] et plus d'épuisement ($M = 2,28$) qu'eux ($M = 2,01$) [$t = -2,14$, $p \leq 0,05$]. Le même constat s'applique à la santé physique ($M = 0,89$ et $M = 1,16$; $t = -2,05$, $p \leq 0,05$).

À l'inverse, les cadres ont dans l'ensemble des attitudes au travail plus positives que les membres du SFPQ. Ils sont plus satisfaits ($M = 4,77$) qu'eux ($M = 3,79$) de leurs conditions de travail [$t = 4,08$, $p \leq 0,01$]. Ils se sentent également plus fiers ($M = 4,90$) qu'eux ($M = 4,45$) d'appartenir à la fonction publique et de partager ses valeurs [$t = 2,32$, $p \leq 0,05$]. Les fonctionnaires sont légèrement plus démotivés ($M = 1,63$) que les cadres ($M = 1,38$) [$t = -2,08$, $p \leq 0,01$]. Ils ressentent plus de colère ($M = 2,23$, $t = -2,52$, $p \leq 0,05$) et plus d'insécurité ($M = 1,99$, $t = -3,60$, $p \leq 0,01$) qu'eux ($M = 1,72$ et $M = 1,56$, respectivement). À l'inverse, les fonctionnaires se sentent plus autonomes ($M = 5,23$) que les cadres ($M = 4,75$) [$t = 0,52$, $p \leq 0,00$]. Enfin, et surtout, la perception de la justice organisationnelle est moins favorable chez les fonctionnaires ($M = 3,38$) que chez les cadres ($M = 4,15$) [$t = 3,88$, $p \leq 0,00$].

Le sentiment de la justice organisationnelle

Puisque 63 % des syndiqués estiment que les changements ont été effectués injustement, des analyses de corrélation ont été conduites pour déterminer dans quelle mesure cette méfiance est en relation avec leur santé mentale et leurs attitudes. Une corrélation significative concerne la santé mentale : moins les fonctionnaires perçoivent de justice, plus ils se sentent surchargés émotionnellement ($r = -0,35$, $p \leq 0,01$). Plus les répondants perçoivent de justice, plus ils se sentent attachés à leurs collègues ($r = 0,35$, $p \leq 0,01$). Enfin, plus les procédures liées à la décroissance sont perçues comme justes, plus ils attribuent un style informationnel à leur superviseur ($r = 0,43$, $p \leq 0,001$) et plus ils apprécient son soutien dans les circonstances ($r = 0,46$, $p \leq 0,001$).

*

* *

Selon les résultats de l'enquête menée en 2000, la majorité des répondants ont survécu aux suppressions de postes sans problèmes sérieux identifiables, au terme du « syndrome du rescapé » tel que nous l'avons opérationnalisé. Certaines réactions ont pu ainsi échapper à la détection. Ceci dit, les effets négatifs des réductions d'effectifs sur la santé mentale sont

durables chez plus du tiers d'entre eux, ce qui concorde avec les observations de Cartwright et Cooper et de Cascio⁴⁹, entre autres. L'épuisement émotionnel est le symptôme le plus fréquent, suivi du stress. Additionnées, les fréquences de ces symptômes équivalent, à peu de choses près, à celles de l'insatisfaction des conditions de travail et au sentiment de surcharge, ce qui suggère une relation entre santé mentale et attitudes au travail. La dépression demeure un symptôme peu fréquent, quoiqu'elle se soit aggravée entre la première et la deuxième enquête. Des problèmes personnels, antérieurs ou concomitants aux suppressions de postes, une santé mentale fragile, ont pu prédisposer certains à la dépression. Les services de ressources humaines ont des responsabilités envers ces employés d'autant plus vulnérables qu'ils ont peu de contrôle sur la situation. Des recherches plus poussées sur les déterminants personnels des stratégies d'adaptation (*coping*) mobilisées pour faire face à de telles crises seraient utiles pour prévenir certains problèmes.⁵⁰

Contrairement à ce qu'Allen *et al*⁵¹ avaient constaté chez des gestionnaires d'une entreprise privée dont les attitudes négatives étaient revenues à la normale un an et demi après des suppressions de postes, celles des fonctionnaires et des gestionnaires québécois sont restées les mêmes après deux ans. Il s'avère que, même si certains cadres québécois se sentent épuisés, stressés, déprimés ou désireux de partir, comme ceux de la fonction publique fédérale⁵², ils sont dans l'ensemble plus satisfaits de leurs conditions de travail et plus loyaux à l'égard de la fonction publique que leurs subalternes. Leur perception de la justice organisationnelle est plus favorable que celle de leurs employés, sans doute en raison de leur implication dans les préparatifs de la réduction des effectifs⁵³.

Un résultat particulièrement intéressant de l'enquête concerne l'autoévaluation positive que font gestionnaires et employés syndiqués de leur motivation, de leur compétence et de leur autonomie qui contraste avec les attitudes négatives des syndiqués envers l'institution et leur entourage. En effet, contrairement aux gestionnaires, ils se sentent peu attachés à l'institution et à leur groupe de travail et critiquent sévèrement leurs superviseurs. Leur méfiance envers ces derniers est d'autant plus forte qu'ils estiment avoir été mal informés des suppressions de postes. Les superviseurs eux-mêmes peuvent avoir été privés de l'expérience nécessaire pour faire face à la crise en raison du départ inattendu de leurs propres supérieurs. Il se dégage des attitudes adoptées par les personnes mécontentes une confiance en soi doublée d'un individualisme qui les protégerait des chocs de la réduction des effectifs. Sans inquiétude pour leur avenir, puisqu'ils ont la sécurité d'emploi à vie, ces syndiqués en colère font leur travail avec bonne conscience, sans culpabilité d'être restés en poste. Il s'agit là d'un ensemble complexe d'attitudes qui distingue nos répondants des « rescapés » des entreprises privées qui éprouvent fréquemment de l'insécurité en raison de l'éventualité de coupes supplémentaires et même de la culpabilité d'avoir gardé leur poste. Leur mécontentement n'a toutefois pas donné lieu à

49. Cartwright (Susan) et Cooper (Cary L.), *op.cit.* ; Cascio (Wayne W.), *op.cit.*

50. Armstrong-Stassen (Marjorie), « Determinants of how managers cope with organisational downsizing », *Applied Psychology: An International Review*, vol. 53, 2006, pp. 1-26 ; Cornolti (Christophe), « Les effets des compressions d'emplois (plans sociaux) sur le comportement des salariés restants en France : résultats d'une recherche exploratoire », *Revue des gestion de ressources humaines*, vol. 59, 2006, pp. 31-59.

51. Allen (Tammy D) *et al.*, *op.cit.*

52. Wright (Barry) et Barling (Julian), « The executioner's song : Listening to downsizers reflect on their experiences », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 15, 1998, pp. 339-355.

53. Armstrong-Stassen (Marjorie), 1993, *op. cit.*

des manifestations publiques de protestation comme ce fut le cas récemment en France où les traditions syndicales et républicaines portent rapidement à la contestation⁵⁴.

Le sentiment d'injustice est donc au cœur des contrecoups de la réduction des effectifs dans la fonction publique québécoise. Faute de données d'ordre comportemental, on ne peut que spéculer sur son influence sur la performance et la qualité de vie en milieu de travail.

La situation décrite ici n'est cependant pas exceptionnelle puisque nous avons retrouvé des analogies avec plusieurs autres dans les secteurs privé ou public, au gouvernement fédéral, et même en France. À une exception près cependant puisque les réductions d'effectifs ont été accompagnées d'une politique de départs volontaires dont les effets pernicieux se font toujours sentir, en milieux hospitalier et scolaire, notamment⁵⁵. La perception d'injustice répandue chez les syndiqués les aurait incités à douter de la légitimité de ce programme et des mesures prises pour la mise en œuvre des changements. Elle les aurait portés à s'interroger, par exemple, sur la générosité des indemnités de départ et sur l'équité des critères de suppression de postes.

Le problème de l'équité a préoccupé plusieurs chercheurs dès le début des compressions massives d'effectifs dans le secteur privé⁵⁶. Tous s'entendent pour souligner l'importance de mettre le plus tôt possible les employés au courant des coupures projetées, d'être à l'écoute de leurs préoccupations et inquiétudes et de les associer aux décisions à prendre. L'information est indispensable à la mobilisation des employés en période de décroissance et les échecs proviendraient, dans une large mesure, du manque de communication⁵⁷. Cette opinion est partagée par Cornolti et Fabre⁵⁸ au terme de leur analyse de situations comparables en France. Comparables jusqu'à un certain point puisque la législation française impose aux entreprises nombre de mesures préalables aux suppressions de postes.

Un style de gestion participatif permettrait aux employés de prendre part aux décisions relatives à la compression des effectifs et, de ce fait, de se sentir traités avec justice et équité⁵⁹. Les cadres formés à ce style de gestion⁶⁰ seraient prêts à relever ce défi et bien d'autres qui attendent la fonction publique au cours des prochaines années.

L'expérience acquise au sujet des enjeux humains de la réduction des effectifs peut également contribuer à éviter les écueils prévisibles de la réduction continue des effectifs, qui implique inévitablement une surcharge de travail pour ceux qui restent en place et peut entraîner une baisse de la performance⁶¹. Il reste en effet cinq ans d'ici à ce que la fonction

54. Crozier (Michel), *op.cit.*

55. Robitaille (Antoine), *op.cit.*

56. Cascio (Wayne W.), *op. cit.* ; Cameron (Kim S.), « Strategies for successful organizational downsizing », *Human Resource Management*, vol. 33 (2), 1994, pp. 189-211 ; Masterson (Suzanne S.), Lewis (Kyle), Goldman (Barry M.) et Taylor, (Susan M.), « Integrating justice and social exchange : The differing effects of fair procedure and treatment of work relationships », *Academy of Management Journal*, vol. 43, 2000, pp. 738-748 ; Mellor (Steven), *op. cit.* ; Noer (David M.), *op. cit.* ; Wayne (Sandy J.) *et al.*, *op. cit.*

57. Lemieux (Natalie) et Rondeau (Alain), *La gestion du personnel dans une perspective de décroissance*, Montréal, École des hautes études commerciales, Centre d'études en qualité totale, 1995 ; Noer (David M.), *op.cit.*

58. Cornolti (Christophe), *op. cit.* ; Fabre (Claude), *Les conséquences humaines des restructurations. Audit de l'implication des rescapés après un plan social*, Paris, L'Harmattan, 1997, 286 pages.

59. Cameron (Kim S.), *op.cit.* ; Masterson (Suzanne S.) *et al.*, *op. cit.*

60. Delisle (Stéphane) et Rinfret (Natalie) « L'étude du leadership dans le secteur public : état de la situation », *Cahier La Capitale en Leadership dans le secteur public*, École nationale d'administration publique, 2006 ; Maltais (Daniel), Leclerc (Michel) et Rinfret (Natalie), « Le leadership administratif comme concept utile à la modernisation de l'administration publique », *Revue française d'administration publique*, vol. 123 (3), 2008, pp. 423-441.

61. Cornolti (Christophe) et Moulin (Yves), *op. cit.*

publique du Québec ne compte plus que 16 000 personnes, la taille projetée en vertu du Plan de modernisation 2004-2007 du gouvernement du Québec ⁶².

Étant donné le départ massif à la retraite attendu d'ici là, notamment celui des cadres, qui sont actuellement un peu moins de 4 000 ⁶³, l'embauche de nouveaux fonctionnaires risque de se produire dans un climat encore marqué par le mécontentement exprimé par la majorité des personnes. À moins de changements depuis l'enquête, leur individualisme et leur faible loyauté à l'institution pourraient affecter la qualité de leurs relations avec les nouveaux venus. Il s'agit là d'un enjeu important du renouvellement des effectifs, puisque la transmission intergénérationnelle de l'expérience acquise et de la culture organisationnelle est d'autant plus complexe que les générations montantes ont un rapport au travail et à l'emploi qui peut être différent, voire en conflit avec celui des générations qui les précèdent.

Même si les valeurs et les pratiques des uns et des autres ne sont pas si différentes qu'on se plaît parfois à le croire, certains aînés font volontiers preuve de suspicion, voire de préjugés à l'endroit de leurs jeunes collègues, qui le leur rendent bien d'ailleurs. Nombre de chercheurs, tant européens ⁶⁴ que canadiens ⁶⁵, s'intéressent depuis quelques années à ces problèmes intergénérationnels, communs à plusieurs pays. Réconcilier les générations peut exiger des stratégies de communication particulières, une fonction que les cadres intermédiaires sont appelés à remplir en raison de leur influence sur les attitudes au travail et la loyauté à l'égard de l'organisation de leurs subalternes, comme en témoignent les résultats de notre étude.

Au moment où la fonction publique québécoise doit renouveler ses effectifs, elle fait face à une sérieuse pénurie de main-d'œuvre. Le manque de candidats aux postes de cadres intermédiaires est particulièrement préoccupant en raison du rôle charnière qu'ils jouent. L'État québécois a pourtant la réputation d'offrir des conditions de travail intéressantes pour une grande variété de postes, abstraction faite de l'atout que représente la sécurité d'emploi ⁶⁶. Cette situation sert de levier aux négociations collectives imminentes des syndicats de la fonction publique québécoise qui, se souvenant des coupures radicales de 1997, visent entre autres la revalorisation du travail des fonctionnaires, notamment sur le plan salarial.

Les prémisses du nouveau management public reposent sur l'efficacité et l'efficience du service au citoyen. Étant donné les difficultés résultant de la décroissance sévère et rapide des fonctions publiques ici et ailleurs, il y a lieu de se demander si l'économie annuelle de 400 millions de dollars qu'elle permet de faire n'occasionnera pas éventuellement des dépenses plus élevées pour y remédier. Dans le même sens on peut se poser de sérieuses questions sur l'équilibre entre l'efficacité et l'effort humain.

62. Secrétariat du conseil du trésor, *Deuxième rapport d'étape. Plan de modernisation 2004-2007*, Québec, Gouvernement du Québec, 2004, 40 pages.

63. Secrétariat du conseil du trésor, *L'effectif de la fonction publique du Québec 2007-2008*, Québec, Gouvernement du Québec, 2009, 110 pages.

64. Galland (Olivier) et Roudet (Bernard) dir., *Les jeunes européens et leurs valeurs. Europe occidentale. Europe centrale et orientale*, Paris, INJP/La Découverte, 2005, 329 pages ; Linhart (Danièle), *Travailler sans les autres ?*, Paris, Seuil, 2009 ; Vendramin (Patricia) et Cultiaux (John), « Les générations face aux mutations du rapport au travail », *Actes du colloque international du GIT de l'AISLF Jeunesses au travail : Rapports intergénérationnels et dynamiques des groupes professionnels*, Brest, 2008, pp. 475-484.

65. Duxbury (Linda) et Higgins (Chris), *Work-life conflict in Canada in the new millennium : A status report*, Canada, Health Canada, 2003, 154 pages ; Gauthier (Madeleine) et Vultur (Mircea), « Les valeurs des jeunes et leur impact sur les stratégies d'insertion professionnelle », dans Dupuis (Jean-Pierre) dir., *Sociologie de l'entreprise*, Montréal, Gaétan Morin Éditeur, 2006, 11 pages ; Molgat (Marc), *Les valeurs des jeunes au Canada. Projet de recherche sur les politiques*, Ottawa, Université d'Ottawa, 2008.

66. Desrosiers (Eric), « Et la sécurité d'emploi ? », *Le Devoir*, 20-21 juin 2009, p. 4.