



### **Science Arts & Métiers (SAM)**

is an open access repository that collects the work of Arts et Métiers Institute of Technology researchers and makes it freely available over the web where possible.

This is an author-deposited version published in: <https://sam.ensam.eu>  
Handle ID: [.http://hdl.handle.net/10985/23522](http://hdl.handle.net/10985/23522)

#### **To cite this version :**

Hervé CHRISTOFOL, Valérie BILLAudeau - Impacts de la qualité et de l'innovation sur les dimensions collectives du bien-être au travail - 2020

Any correspondence concerning this service should be sent to the repository

Administrator : [scienceouverte@ensam.eu](mailto:scienceouverte@ensam.eu)



# Impacts de la qualité et de l'innovation sur les dimensions collectives du bien-être au travail

Valérie BILLAUDEAU,  
*Maître de Conférences en Information et Communication,  
Espaces et Sociétés (ESO), Université d'Angers*

et

Hervé CHRIS  
*Ingénieur Arts et Métiers, docteur de l'Université d'Angers,  
à l'Institut des sciences et techniques de l'Université d'Angers*

Polytech Angers,  
Université d'Angers,  
chercheur associé  
au LAMPA  
(EA1427)

## Introduction

Les notions de travail et d'emploi ont subi de grands bouleversements depuis les révolutions industrielles du XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles et sont amenées à de profondes mutations au XXI<sup>e</sup> siècle du fait des impasses rencontrées avec le chômage de masse, de la révolution numérique et des nouvelles façons de fonctionner pour faire face à l'épuisement des ressources. Si l'étymologie du mot travail (du bas latin *tripalium*) fait référence à un appareil utilisé pour ferrer ou **l'effort** animaux, ou comme instrument de torture pour punir les esclaves, et désigne encore l'effort physique mais de plus en plus intellectuel accompli, la finalité première demeure la même depuis toujours : vivre par son travail, de son travail et au travail. Le développement des conditions de vie, par l'industrialisation notamment, a valorisé l'importance du travail et de l'emploi ; avoir un emploi, c'est l'accès à la consommation et appartenir à des classes sociales, voire même évoluer et accéder à une ascension sociale. Mais le travail recouvre aussi deux dimensions contradictoires : l'exploitation et la participation. « Exploitation de la force de travail individuelle et collective par l'appropriation privée ou sociale de la plus-value ; participation à une œuvre commune par les liens qui se tissent entre ceux qui coopèrent au sein de l'univers de la production. Ces deux dimensions sont vicieusement confondues dans la notion de travail »<sup>1</sup>, ce qui explique

1. Comité invisible, *L'insurrection qui vient*, éditions La fabrique, Paris 2007, p. 30.

supprimer ces  
guillemets

l'indifférence des travailleurs, en fin de compte, aux théories marxistes qui minimisent la dimension de participation, comme à la théorie managériale, qui dénie la dimension d'exploitation » (*ibid.*). Les différentes méthodes et organisation du travail ne peuvent se soustraire à cette double nature et leurs contributions à l'une et l'autre de ses dimensions d'aliénation et d'émancipation sont rarement interrogées et mises en perspective.

Une entreprise comme Google entretient le mythe d'un recrutement hors norme avec des conditions de travail extraordinaires favorisant l'innovation ; des salles de repos, des petits déjeuners gratuits, du matériel à la pointe de la technologie, des services d'aide interne (*TedStop*) possible vingt-quatre heures sur vingt-quatre, des navettes gratuites, etc. bref des conditions de rêves pour ses salariés. D'ailleurs, chaque année, deux millions de CV arrivent sur le bureau de Laszlo Bock, le recruteur de Google<sup>2</sup> qui a mis au point une méthode où les futurs employés rencontrent ceux de chez Google pour trouver plus « intelligent » que soi. Mais les conditions de travail hors pair reposent surtout sur une organisation du temps basé sur la confiance : en effet, 80 % du temps de travail des salariés Google doit être consacré à leur mission, définie avec leur responsable et les 20 % de temps restant sont dédiés à des recherches personnelles (pour lesquelles ils sont payés). Ce mode de fonctionnement a des effets directs sur la productivité car il incite les salariés à travailler efficacement pour pouvoir bénéficier du temps personnel. Mais Google offre cette disponibilité afin d'intégrer les innovations de ses salariés, qu'ils n'auraient pas eu le temps ou l'idée de développer par ailleurs, et proposer des nouveaux produits ou services. Ainsi, le concept développé par Marcel Mauss du don et contre don est directement appliqué et constitue un équilibre entre l'entreprise et ses salariés, garant d'une qualité au travail. Pourtant, certains témoignages de salariés, font apparaître une opinion plus critique ; celle d'une entreprise qui prend toute la place dans la vie de ses salariés, trop grande, impersonnelle avec des managers trop distants<sup>3</sup>, etc. Ces conditions de travail exceptionnelles ne sont donc pas forcément les garantes d'une qualité de travail.

Parallèlement, nombre de structures de l'économie sociale et solidaire, composées d'associations, de coopératives ou de mutuelles, n'ont pas bonne presse en matière de qualité d'emplois et de travail. Même si ces organisations représentent 10,5 % des emplois en 2015 avec 2,37 millions de salariés dans 212 325 établissements en France, les emplois sont caractérisés par de la précarité avec des CDD, des salaires plus faibles que ceux du privé et des conditions de travail moins attrayantes. Pourtant, les innovations sociales proviennent pour une grande part de ces laboratoires de recherche et développement informel.

2. [http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/recrutement/cinq-techniques-de-google-pour-recruter-les-meilleurs\\_1670694.html](http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/recrutement/cinq-techniques-de-google-pour-recruter-les-meilleurs_1670694.html).

3. [http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/management/travailler-chez-google-na-pas-que-des-avantages\\_1721795.html](http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/management/travailler-chez-google-na-pas-que-des-avantages_1721795.html).

En effet, plus à même de répondre aux besoins sociaux et en proximité avec leur territoire, elles ont un véritable savoir-faire en matière d'innovation sociale et de mode participatif.

Alors la question de la qualité de l'emploi et du travail se pose comme facteur d'innovation sociale ? Les conditions d'émergence d'innovation sociale reposent-elles sur des emplois moins assurés, voire précaires parfois ? La qualité de l'emploi et de bonnes conditions de travail sont-elles une entrave ou un catalyseur pour l'innovation ? La qualité est-elle pour but d'améliorer les conditions de travail ou la productivité ? Quels sont les facteurs et les tensions de cette dichotomie ? Les démarches qualité contribuent-elles à l'innovation sociale voire aux besoins sociétaux ?

« Au niveau européen, l'objectif de *qualité de l'emploi* a d'abord été formulé en 2000, à la suite des sommets européens de Nice et de Lisbonne, puis une liste d'indicateurs a été adoptée dans le prolongement du sommet de Laeken en 2001. Même si, depuis le début des années 2000, la qualité de l'emploi est passée au second plan au profit des objectifs de plein emploi, de productivité et de cohésion sociale, elle reste présente dans la stratégie européenne<sup>4</sup>. Les indicateurs de Laeken constituent de fait une base pour les comparaisons internationales de la qualité de l'emploi en Europe. Ils prennent en compte une dizaine de dimensions plus ou moins largement définies (Commission européenne, 2003) »<sup>5</sup>. À partir d'une revue de la littérature sur les entreprises de l'ESS et hors ESS, nous proposons de discuter les conséquences d'une qualité stéréotypée en termes d'emploi (partie 2) et pour l'innovation (partie 3).

## Impacts de la qualité sur l'emploi

En réalité, il n'y a pas de LA qualité mais des qualités avec « un certain *mix* composé de contrôle, d'assurance de la qualité et de qualité totale qui fait l'originalité de la culture qualité du moment »<sup>6</sup>. Si les débuts de la qualité reposent sur le développement du contrôle de la qualité dans l'objectif d'un produit optimal (1920-1950 avec en 1920 la création du premier département qualité à la Western Electric), elle va évoluer vers une « qualité totale », puis vers une « qualité intégrée » qui concerne et interroge la qualité de l'entreprise, tant interne que dans sa relation avec l'environnement. L'emploi et la qualité sont intimement liés au fil des évolutions et des soubresauts des révolutions industrielles. La plupart

4. L. DAVOINE, « Are quantity and quality of jobs correlated? Using, interpreting and discussing the Laeken indicators », document de travail, Centre d'études de l'emploi, n° 59, avril 2006.

5. N. RICHEZ-BATTESTI, F. PETRELLA et E. MELNIK, « Quelle qualité de l'emploi au sein de l'économie sociale et solidaire ? », *La Recma*, n° 319, 2009, p. 57-77.

6. WEIL M., *Management de la qualité*, La Découverte, 2009, p. 1.


des historiens des sciences, comme Jérémy Rifkins, font débiter la première révolution industrielle en Angleterre à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle avec l'essor de la machine à vapeur qui remplace peu-à-peu les animaux et la force physique humaine. La deuxième révolution industrielle débute à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et se déploie au cours des deux guerres mondiales avec l'essor de la sidérurgie, de la chimie, de l'électrification, du télégraphe, du chemin de fer et du pétrole ainsi qu'avec le moteur à explosion. Mais certains, comme David Noble, considèrent qu'il s'agit d'un seul et même mouvement d'industrialisation et distinguent une seconde révolution avec le développement de l'informatique aux États-Unis à partir de l'après-guerre. Le critère retenu est alors le fait que les machines remplaçaient la force musculaire par la mécanique lors de la première révolution tandis que l'informatique supplée aux activités mentales<sup>7</sup>. D'autres auteurs séparent les modes d'organisation dominant les grandes firmes industrielles en trois révolutions industrielles depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle : Le *Fordisme*, le *Toyotisme* et le *Googlisme*<sup>8</sup>.



Avec l'automatisation des chaînes de production et l'organisation scientifique du travail (Fayol et Taylor), les ingénieurs de Henri Ford ont baissé les coûts de production des automobiles permettant aux ouvriers d'acquérir une Ford T et par la même de créer un marché de masse. Cette démocratisation de la consommation ne s'est pas produite sans contrepartie. L'aliénation des ouvriers aux cadences des machines et des chaînes de production a été bien décrite par Charlie Chaplin dans son film, « Les temps modernes ». Le capitaliste avait acheté la force de travail de l'ouvrier et celle-ci devait être utilisée sans relâche durant l'intégralité du temps d'embauche. Aujourd'hui encore, la productivité de l'ouvrier et du cadre sont souvent comparées aux robots et aux algorithmes. Et si ceux-ci peuvent à juste titre se substituer aux individus pour effectuer des tâches contraignantes ou répétitives, le mythe de l'usine sans employé devient de plus en plus prégnant pour les détenteurs de capitaux déniaient par là même la dimension sociale et participative du travail et déséquilibrant l'économie des systèmes de solidarité.

Avec le Toyotisme, les méthodes dites de la *Qualité* sont développées par les cadres japonais pour que l'ouvrier contribue lui-même à améliorer sa propre productivité. Ce n'est plus seulement la force de travail qui est la propriété du capitaliste mais c'est également la capacité d'organisation et d'optimisation du poste de travail de chaque salarié. Dans son ouvrage « Toyota l'usine du désespoir », Satoshi Kamata met en évidence la sacralisation du client devenu le nouveau référent de la qualité de service exigée. Si la cadence de la chaîne augmente, ce n'est pas pour augmenter les profits mais c'est pour satisfaire une demande en croissance. La campagne de publicité télévisée de Renault en 2015 et 2016 à propos des services offerts dans les garages automobiles de la marque

7. NOBLE D., *Le progrès sans le peuple*, Agone, Marseille 2016, p. 8.

8. B. GIRARD, *Une Révolution du Management : le modèle Google*, MM2 Editions, 2006.

est emblématique de cette sacralisation : un client hésitant, choisit puis annule depuis son canapé à l'aide d'une application sur sa tablette tactile les points de révision de son véhicule tandis qu'en temps réel, dans la concession, un employé, tel un pantin ou un automate, réagit aux commandes contradictoires du client. Ainsi,  employé peut et doit se sentir plus valorisé par la mobilisation de son intelligence organisationnelle et non plus de sa seule force physique, cette émancipation ne s'est pas toujours traduite par une reconnaissance accrue de sa qualification. Et la productivité générée par les méthodes et organisations de la qualité n'a pas toujours été redistribuée sous la forme d'augmentation de salaires, d'amélioration des conditions de travail ou de baisse du temps de travail. Les témoignages du film « Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés » de Marc-Antoine Roudil et Sophie Bruneau (2005) en sont une illustration contemporaine.

Avec le *googlisme*, c'est l'innovation qui devient le nouveau salut des entreprises. Les actionnaires  chètent plus seulement la force de travail, la capacité d'organisation et de réflexion du salarié mais également sa créativité et sa capacité d'innovation. Ainsi la productivité des salariés peut encore progresser. Pourquoi pas ? Si les profits générés par cette valeur créée par les salariés peuvent leur être redistribués. Mais les entreprises capitalistes ne l'entendent pas  aient ainsi. Là encore, l'ambivalence du travail se traduit par, à la fois une plus grande reconnaissance des capacités humaines et par une plus intense exploitation de celles-ci au service des détenteurs du capital. Nos interventions en entreprise pour mettre en œuvre des organisations génératrices d'innovation, ont ainsi d'une part contribué à générer de nouveaux produits et services en suscitant un engouement voire un enthousiasme participatif révélateur d'un plaisir de l'engagement créatif et d'autre part, ils ont intensifié la charge de travail et la productivité des participants dans l'accomplissement de leur autres missions fonctionnelles. Car comme l'avait déjà démontré Jean-Claude Sardas en 2006, les salariés sont capables de supporter un stress au travail (selon le modèle de Karasek) d'autant plus important qu'ils sont laissés en autonomie et que leur créativité est à la fois mobilisée et reconnue. En France dans les entreprises privées, le statut de l'inventeur salarié, par exemple, est mal connu, peu appliqué et a même déjà suscité des réactions hostiles qui ont conduit à des licenciements. Le droit des inventions des salariés est défini par l'article 611-17 du code de la propriété intellectuelle qui résulte de la **loi n° 78-742 du 13 juillet 1978 modifiant et complétant** **la loi n° 68-1 du 2 janvier 1968 tendant à valoriser l'activité inventive et à modifier le régime des brevets d'invention**. Cet article ne s'applique qu'à défaut de dispositions contractuelles plus favorables définies par les conventions collectives ou le contrat de travail. « Il s'efforce de concilier le devoir de loyauté du salarié avec le droit de propriété de l'inventeur »<sup>9</sup>. Il distingue les inventions

en romain, pas en gras

9. Sénat, *Étude de législation comparée n° 199 – juillet 2009 – La rémunération des inventeurs salariés*, 2009.

de mission, les inventions hors mission attribuables à l'employeur et les inventions hors mission non attribuables à l'employeur. Pour les premières, comme celles des ingénieurs de recherche, l'activité inventive bien que partie intégrante des missions du contrat de travail du salarié doivent générer une rémunération supplémentaire. Pour les deuxièmes, l'employeur doit verser un « juste prix » au salarié soit une somme forfaitaire globale et définitive ou un montant proportionnel au chiffre d'affaires ou un cumul des deux. Pour les inventions ne présentant aucun lien avec l'entreprise, le salarié en détient la pleine propriété et peut librement les bénéficier sans compte rendre à son entreprise. Rappeler la loi dite *Macron* (**loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances**), a modifié l'alinéa 1 de l'article L. 611-7 du Code de la propriété intellectuelle (CPI) pour imposer un devoir d'information du salarié lorsque l'entreprise entreprend une démarche de reconnaissance de propriété intellectuelle impliquant l'activité inventive du salarié. Cette disposition permet au salarié d'être informé des intentions de son employeur et en même temps, elle permet de déclencher le délai de prescription – qui est de 3 ans – à partir duquel le salarié ne pourra plus demander de contrepartie.

en romain, pas en gars

En parallèle de ces révolutions industrielles, se développe une économie qui tente d'être une réponse devant les impasses du modèle dominant des entreprises privées et qui se positionne en complément de celui de la fonction publique. Une économie qui essaie de faire autrement. L'économie sociale et solidaire (composée des associations, des coopératives, des mutuelles, des fondations et, depuis la loi 2014, des entreprises solidaires d'utilité sociale) est aussi appelée *third sector* dans les pays anglo-saxons et repose sur des piliers<sup>10</sup> favorables à une qualité de l'emploi dans ces structures. En effet, les statuts mettent la place des hommes et des femmes au cœur de l'économie et en constitue la finalité. Ainsi, dans l'économie sociale et solidaire (ESS), la personne et l'objet social priment sur le capital. L'ESS repose sur une adhésion aux projets et aux structures de façon ouverte et volontaire. Les salariés travaillent avec des dirigeants et bénévoles sur le principe de la gestion démocratique et non pas ploutocratique (élection des dirigeants, une personne une voix – et non une action une voix –, mise en place d'instances collectives de décision). Par ailleurs, si la lucrativité est pour objectif de constituer des fonds propres avec des excédents encouragés, c'est pour qu'une partie soit redistribuée en interne de façon autonome et indépendante des pouvoirs publics. Enfin, dans l'ESS, la coopération est développée et les principes de solidarité et de responsabilité guident la mise en place des actions. De ce fait, les créations d'emplois apparaissent comme des « employeuses particulièrement dynamiques ». Plus de deux millions de salariés en 2006 en France, et un taux de croissance annuel de l'emploi entre 2001 et 2006 de 2,6 %, supérieur à celui de l'emploi du secteur privé lucratif, limité à 1,1 % dans la même période<sup>11</sup>. Tous ces gardes j

fermer les guillemets

10. <http://www.economie.gouv.fr/ess/valeurs-de-l-economie-sociale-et-solidaire>.

11. ANESS, *Atlas National de l'Économie Sociale et Solidaire en France et dans les régions*, Publication de l'Observatoire national de l'ESS, 2009.

devraient révéler un emploi de qualité dans l'ESS volontairement conçue pour faire autrement que les entreprises classiques<sup>12</sup>. Pourtant, des études montrent que beaucoup de ces emplois sont précaires : tout d'abord, l'emploi à temps partiel apparaît beaucoup plus fréquent que dans le reste de l'économie, y compris les cadres : 45,8 % des emplois en 2006, contre 22,2 % dans le secteur privé lucratif et 27,4 % dans le secteur public (ANESS, 2009). Ensuite, en considérant le seul secteur associatif, la dernière enquête du paysage associatif français révèle que le pourcentage des contrats à durée indéterminée dans les associations reste inférieur (66,2 %) à ceux du secteur privé hors associations (71 %). De même, les associations ont plus souvent recours (32,4 %) aux emplois occasionnels que le secteur privé (27,7 %)<sup>13</sup>. Cette proportion de CDD supérieure à la moyenne des contrats du secteur lucratif s'explique en partie par le recours aux emplois aidés. Ainsi, 42 % des associations employeuses déclarent y recourir et ils représenteraient environ 15 % de l'emploi associatif selon Matthieu Hély (2009). Le secteur associatif, « en tant que lieu privilégié d'expérimentation de dispositifs publics d'aide à l'emploi, a également été en première ligne de l'invention de nouveaux statuts du travailleur qui, au nom du droit au travail, se sont parfois élaborés à l'écart du droit du travail » (Bec, 2007). Enfin, les rémunérations dans les associations sont inférieures à celles pratiquées dans les autres secteurs, comme l'ont montré les travaux de Diego Legros et Mathieu Narcy ainsi que les chiffres récents : en effet, le ratio du salaire horaire moyen dans les associations s'élève à 0.89 alors que celui du secteur privé hors associations représente 0.97<sup>14</sup>. Par ailleurs, le montant du salaire mensuel en euro du secteur associatif est plus faible (1 466 euros) que celui des salariés du privé (1 989 euros) ainsi que celui des salariés du secteur public (1 949 euros)<sup>15</sup>. Enfin, l'analyse de M. Hély en 2009 sur « une hiérarchie des salaires resserrée dans le monde associatif avec un "écrasement" qui pénalise particulièrement les plus diplômés, moins payés qu'ils ou elles ne le seraient dans le secteur marchand » est aussi confirmée en 2019<sup>16</sup>.

La qualité de l'emploi est donc une question délicate qui pose problème : en France, en 2012, seuls 11 % des salariés sont engagés dans leur entreprise, selon le sondage Gallup<sup>17</sup> qui explique ce résultat par la sévère crise économique

12. A. DUSSUET, É. FLAHAULT, « Chiffrage de l'emploi dans les organisations de l'économie sociale en France : une analyse critique », *Cahiers du Cirtes*, n° 5, septembre, « Transformations et innovations économiques et sociales en Europe : quelles sorties de crise ? Regards interdisciplinaires », 2010, p. 280.

13. V. TCHERNONOG et L. PROUTEAU, *Le paysage associatif Français, Mesures et évolutions*, éditions Dalloz, 3<sup>e</sup> édition, Auvergne, France, 2019, p. 207.

14. *Ibid.*, p. 223.

15. *Ibid.*, p. 247.

16. *Ibid.*, p. 212.

17. Gallup « State of the global workplace » 2013 relatif à l'engagement des salariés dans leur entreprise et réalisé dans 140 pays.


<https://imatechnologies.wordpress.com/2014/10/27/etude-gallup-sur-lengagement-des-salaries-episode-1/>

une tribune où il proposait de soutenir et de développer l'emploi dans l'ESS : « Dans un monde où le travail perd parfois de son sens, car il n'y a plus d'adhésion au projet d'entreprise et où la quête de sens et de démocratie devient un enjeu dans le parcours professionnel. donnons à l'ESS les garantie d'une plus grande attractivité pour l'emploi ».

et le haut niveau de chômage. « L'étude révèle que les salariés sont globalement mécontents de leurs conditions de travail mais s'en contentent de peur de se retrouver au chômage. Au niveau mondial, 87 % des salariés interrogés ne se sentent pas engagés dans leurs entreprises [...]. Le travail continue d'être une source de frustration pour les salariés. » Ce constat est partagé par des hommes politique dont Vincent Peillon, député européen qui, quand il était candidat à la primaire du parti socialiste en 2017 a écrit dans le quotidien Le Monde : ~~« Dans un monde où le travail perd parfois de son sens, car il n'y a plus d'adhésion au projet d'entreprise et où la quête de sens et de démocratie devient un enjeu dans le parcours professionnel ». Il se proposait alors de soutenir et de développer l'emploi dans l'ESS~~<sup>18</sup>. Si les structures de l'ESS répondent en partie à ces enjeux, leur organisation, la place de l'innovation, le rôle des salariés et les conditions de travail en leur sein doivent eux aussi être questionnés pour offrir des emplois de qualité.

## Qualité de l'emploi <sup>et</sup> avec l'innovation sociale <sup>ou</sup> et technologique ?

« Dans un monde où le système financier privilégie l'innovation technologique, donnons à l'ESS les moyens de soutenir les précurseurs des innovations sociales de demain »<sup>19</sup>.

Dans ce contexte inquiétant sur l'évolution de la perception de l'emploi et de la qualité du travail, de nouvelles modalités de travail émergent : beaucoup d'auto-entrepreneurs se mettent à leur compte ainsi que des entrepreneurs sociaux et malgré tout, il reste toujours trop de chômage. Ces nouvelles formes de travail ne garantissent aucunement la qualité de l'emploi  est pourquoi il est important d'en distinguer les différents composants.

Selon sa définition ergologique, le travail est toujours un usage de soi, par soi-même et par les autres. « Nous ne sommes jamais de simples exécutants des normes prescrites, tout travail est un lieu de renormalisation individuelle et collective de la prescription [...] toute situation de travail dispose d'une réserve d'alternatives »<sup>20</sup>. Le travail étant une part de notre vie, il est aussi difficile de définir le bien-être en tant que tel que le bien-être au travail. Cependant nous pouvons déjà distinguer d'une part, deux *dimensions individuelles* et deux *dimensions collectives* du bien-être au travail. Selon Dominique Michel (1995), les dimensions individuelles du bien-être relèvent pour la première des *perceptions psychologiques* qui concourent au confort et pour les secondes des *sensations*

18. Vincent Peillon, Faisons de l'économie sociale et solidaire une force française, Débats & analyses, Le monde, jeudi 19 janvier 2017, p. 23.

19. *Ibid.*

20. Y. SCHWARTZ, « Travail et usage de soi », in *Je, sur l'individualité*, Editions sociales, 1997.

*physiologiques* qui caractérisent un moindre inconfort. Dans nos recherches nous nous sommes concentrés sur les dimensions collectives du bien-être au travail qui, dans la bibliographie, peuvent relever d'une part de la *qualité de l'emploi* et d'autre part de la *qualité du travail*.

Une revue de la littérature met en valeur la notion multidimensionnelle du travail. « L'analyse de Green (2006) inclut *le niveau de qualification, l'effort et l'intensité du travail, l'autonomie, les salaires, le risque, le niveau de sécurité de l'emploi, et le bien-être des travailleurs*. Le travail de Brown et al (2006) retient des dimensions proches de celles de Green, *satisfaction au travail, effort et stress, sécurité de l'emploi, influence, relations de travail au sein de l'entreprise*, et enfin *salaires et inégalités salariales*. En revanche, l'index canadien de qualité de l'emploi repose sur une approche différente, de nature macroéconomique et sectorielle : il est construit à partir du *ratio temps plein/temps partiel*, du *ratio de l'emploi salarié à l'emploi indépendant*, du *ratio de l'emploi dans les secteurs à hauts salaires à l'emploi dans les secteurs à bas salaires*, et d'un indicateur de *stabilité de l'emploi (...)* » (Tal, 2006). En définitive, « ces différences d'approches renvoient partiellement à une distinction entre la qualité du travail (*job quality, work quality*) centrée sur le *contenu du travail* et les *conditions de travail* (au sens large, incluant le salaire), et la qualité de l'emploi (*employment quality*), qui ouvre sur le lien avec le marché du travail (*sécurité de l'emploi, voire probabilité de retour à l'emploi en cas de chômage, de promotion*), voire la *protection sociale*. »<sup>21</sup>.

Il faut pourtant souligner l'intérêt que porte la communauté européenne à la qualité de l'emploi lors du Sommet européen de Laeken en décembre 2001 dans le cadre de la stratégie européenne pour l'emploi après le sommet de Lisbonne en mars 2000. Ainsi dix indicateurs, appelés indicateurs de Laeken, ont contribué à une comparaison européenne. Il s'agit de (1) la qualité intrinsèque de l'emploi ; (2) l'éducation, la formation et le développement de carrière ; (3) l'égalité par genre ; (4) la santé et la sécurité au travail ; (5) la flexibilité et la sécurité ; (6) l'insertion et l'accès au marché du travail ; (7) l'organisation du travail et la conciliation vie familiale-vie professionnelle ; (8) le dialogue social et la participation des travailleurs ; (9) la diversité et la non-discrimination ; et (10) ~~les~~ performances globales du travail. L'importance accordée à la fois ~~le~~ égalité entre hommes et femmes et des conditions de conciliation entre vie familiale et vie professionnelle est une originalité de l'approche européenne. Notons que les indicateurs 1, 2, 3, 4, 7, 9 et 10 relèvent de *la dimension collective de la qualité de l'emploi*, tandis que les indicateurs 5, 6 et 8 décrivent *la qualité du travail*. Les tableaux 1 et 2 prennent en compte cette distinction et mettent en regard les indicateurs de Laeken avec ceux des auteurs de notre bibliographie. Cela permet à la fois de mieux décrire la nature des indicateurs et d'identifier les dimensions absentes de la catégorisation de la commission européenne.

21. L. DAVOINE, C. ERHEL, La qualité de l'emploi en Europe : une approche comparative et dynamique. Document de travail CEE n86, <halshs-00272017>, 2007, p. 7.

**Tableau 1 : Comparaison des indicateurs de la qualité de l'emploi de *Laeken* et des autres auteurs relevés dans la bibliographie.**

<b>Indicateurs de Laeken [2001] de la qualité de l'emploi</b>	<b>Développement des critères proposés par les auteurs</b>
(5) la flexibilité et la sécurité	<ul style="list-style-type: none"> <li>– la flexibilité de l'emploi,</li> <li>– le niveau de sécurité de l'emploi [Green 2006, Brown et al 2006, Tal 2006],</li> <li>– stabilité de l'emploi [Billaudeau et Christofol 2017]</li> </ul>
(6) l'insertion et l'accès au marché du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>– adéquationisme [Lemistre 2016],</li> <li>– probabilité de retour à l'emploi en cas de chômage [Tal 2006]</li> </ul>
(8) le dialogue social et la participation des travailleurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>– participation des acteurs à la stratégie de l'entreprise et l'adhésion au sens de ses missions [Billaudeau et Christofol 2017],</li> <li>– dialogue social [Davoine et Erhel, 2007]</li> </ul>
<b>indicateurs macro-économiques absents : ratios</b>	<b>ratio temps plein/temps partiel ; ratio de l'emploi salarié/l'emploi indépendant ; ratio de l'emploi dans les secteurs à hauts salaires/emplois dans les secteurs à bas salaires [Tal 2006]</b>
<b>indicateurs micro-économiques absents : salaires, protection sociale...</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– reconnaissance salariale [Green 2006, Brown et al 2006, Davoine et Erhel, 2007],</li> <li>– reconnaissance par les pairs [ANACT-QVT 2016],</li> <li>– égalités salariales [Brown et al 2006, ANACT-QVT 2016],</li> <li>– création et partage de la valeur [ANACT-QVT 2016, Billaudeau et Christofol 2017],</li> <li>– protection sociale [Tal 2006].</li> </ul>

Les travaux de Lucie Davoine et Christine Erhel soulignent le manque de précisions de certains indicateurs de Laeken : « Comparativement à la littérature existante sur le sujet, elle ne traite que partiellement des salaires (seule une variable de mobilité salariale est incluse) [...] De même les conditions de travail sont mal représentées dans les indicateurs de Laeken : seuls les accidents du travail sont introduits, et en ne considérant que leur taux de croissance, ce qui conduit à négliger les écarts importants existant entre les pays en termes de niveau de risque. De plus, des indicateurs importants pour analyser la pénibilité, l'exposition à des risques, l'intensité du travail ne sont pas mentionnés, alors même qu'il existe des enquêtes européennes permettant de les calculer. [...] Enfin, le dialogue social n'est pas défini, faute d'accord entre les pays membres.

Les indicateurs de Laeken sont donc le fruit d'un compromis politique, et à ce titre ne reprennent pas l'ensemble des indicateurs pertinents pour analyser la qualité de l'emploi. »<sup>22</sup>. Ils ont malgré tout le mérite d'exister, d'avoir insufflé une réflexion et de faire partie intégrante de la stratégie européenne pour l'emploi, depuis 2000 à la suite des sommets de Nice et de Lisbonne, maintenus en 2003 puis en 2005<sup>23</sup>. Nous relevons que cette volonté de la commission européenne de se préoccuper de la qualité de l'emploi dans ses traités est concomitante de la volonté de promouvoir l'innovation et la société de la connaissance. Cependant il nous apparaît important de compléter les indicateurs de Laeken tant au niveau micro qu'au niveau macroéconomique. Concernant la qualité de l'emploi, les ajouts d'indicateurs macroéconomiques (ratios) et microéconomiques à propos des salaires, de la protection sociale et du partage de la valeur sont proposés par les auteurs (**Tableau 1**). De même, pour rendre compte de la qualité du travail, nous proposons de compléter les indicateurs de Laeken avec une qualification de l'intensité du travail (**Tableau 2**).

**Tableau 2 : Comparaison des indicateurs de la qualité du travail de Laeken et des autres auteurs relevés dans la bibliographie.**

<b>Indicateurs de Laeken [2001] de la qualité du travail</b>	<b>Développement des critères proposés par les auteurs de la bibliographie</b>
(1) la qualité intrinsèque de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>– contenu du travail [Tal 2006] ;</li> <li>– satisfaction du travail [ANACT-QVT 2016] ;</li> <li>– automatisation des tâches [Billaudeau et Christofol 2017] ;</li> <li>– capacité de ré-organisation et d'innovation [Billaudeau et Christofol 2017] ;</li> <li>– autonomie [Green 2006] ;</li> <li>– capacité d'influence et d'initiative [Brown et al 2006] ;</li> </ul>
(2) L'éducation, la formation et le développement de la carrière	<ul style="list-style-type: none"> <li>– niveau de qualification [Green 2006] ;</li> <li>– probabilité de promotion [Tal 2006] ;</li> <li>– accès à la formation et transmission de savoir facilités [ANACT-QVT 2016] ;</li> <li>– parcours professionnel et compétences [ANACT-QVT 2016] ;</li> </ul>

22. *Ibid.*, pp. 8-9.

23. Voir la décision du Conseil du 12 juillet 2005, fixant les trois objectifs de la Stratégie européenne pour l'Emploi pour la période 2005-2008, définis comme suit : « plein emploi », « qualité de l'emploi et productivité », « inclusion sociale et cohésion sociale ».

Indicateurs de Laeken [2001] de la qualité du travail	Développement des critères proposés par les auteurs de la bibliographie
(3) l'égalité par genre (9) la diversité et la non-discrimination	– les relations de travail au sein de l'entreprise [Brown et al 2006] ; – relations de travail et climat social : dialogue professionnel, dialogue social, création d'espaces de travail collaboratifs. [ANACT-QVT 2016] ;
(4) la santé et la sécurité au travail (accident de travail)	– accident de travail [Davoine et Erhel, 2007] ; – pénibilité, exposition à des risques [Green 2006, Davoine et Erhel, 2007] ; – santé au travail : organisation de la charge de travail, prévention, risques professionnels [ANACT-QVT 2016] ;
(7) l'organisation du travail et la conciliation vie familiale, vie professionnelle	– le bien-être des travailleurs [Green 2006] ; – la satisfaction au travail [Brown et al 2006] ; – l'égalité des chances [ANACT-QVT 2016] ; – l'équilibre vie pro/vie privée et conciliation des temps [ANACT-QVT 2016] ;
(10) la performance globale du travail	– objectifs, moyens, résultats ; efficacité, efficience, pertinence [Billaudeau et Christofol 2017] ;
<b>indicateurs microéconomiques absents : intensité du travail</b>	– <b>l'effort et intensité du travail</b> [Green 2006, Davoine et Erhel, 2007] ; – <b>l'effort et le stress</b> [Brown et al 2006] ; – <b>les conditions de travail</b> [Tal 2006, Davoine et Erhel, 2007].

Ainsi, même en voulant être exhaustif, il apparaît difficile de définir la qualité de l'emploi et la qualité du travail et encore plus de les évaluer. Car la question de l'évaluation est problématique quand il s'agit de mesurer le travail<sup>24</sup> et encore plus délicate quand il faut recueillir la perception et la satisfaction des individus sur leur travail. En effet, la standardisation des processus et la systématisation de l'évaluation, quelles que soient les personnes et les secteurs d'activités, créent un hiatus dénoncé par certains auteurs qui relèvent que l'évaluation des individus est une servitude volontaire : « *L'opération de l'évaluation fait passer un être de son état unique à l'état de l'un-entre-autres. C'est ce que le sujet gagne, ou perd, dans l'opération : il accepte d'être comparé, il devient comparable, il accède à l'état*

24. C. DEJOURS, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, INRA Éditions, Paris, 2003.

statistique. »<sup>25</sup>. Finalement, n'est-il pas légitime de s'interroger sur la pertinence de l'évaluation du travail, tant cette activité est multidimensionnelle et que les individus en attendent des résultats différents ? Nous retrouvons cet antagonisme avec l'innovation sociale qui, selon la définition du CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales), l'appréhende comme étant « une intervention initiée par des acteurs sociaux, pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelle »<sup>26</sup>. Cette définition insiste sur une initiative provenant de la base, c'est-à-dire des acteurs directement impliqués qui identifient un besoin auquel ils vont essayer de trouver des solutions pour y répondre, des solutions contextualisées et non systématiques. La place des personnes qui inventent, qui réfléchissent et créent de l'innovation sociale est particulièrement importante et valorisante puisqu'elle est « une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles »<sup>27</sup>. L'innovation sociale dans le sens de transformation sociale mise sur sa capacité à promouvoir d'autres formes de coordination et de coopération que les relations marchandes, voire à participer à un processus de ré-encastrement de l'économie dans un projet politique et démocratique. Ainsi, par exemple, « les associations situées en territoire rural proposant un service de portage de repas à domicile auprès de personnes âgées de la localité sont innovantes socialement dans la mesure où leur activité ne se résume pas au seul portage du repas. Leur spécificité réside dans l'idée d'en faire un support afin de mieux comprendre les besoins des personnes âgées. L'objectif se déplace ainsi du portage de repas à toute place que ce service peut procurer au quotidien, en termes de lien social pour des personnes isolées et en termes de sécurité pour la famille éloignée. Si le portage est interrompu pour des raisons d'hospitalisation, les visites peuvent se poursuivre à l'hôpital. L'impact et le changement d'usage se positionne, porté par une structure démocratique, à l'opposé d'une logique de bien qui, dans le cas présent, aurait conduit la structure à maximiser le nombre de repas portés et à minimiser le temps passé sur place »<sup>28</sup>.

25. J.-A. MILLER et J.-C. MILNER, *Evaluation : entretiens sur une machine d'imposture*, L'instant de voir, Paris, 2004, p. 63.

26. [http://www.crisis.uqam.ca/upload/files/rapports-annuels/Rapport\\_annuel\\_08-09.pdf](http://www.crisis.uqam.ca/upload/files/rapports-annuels/Rapport_annuel_08-09.pdf) [archive].

27. M.-J. Bouchard, J.-L. KLEIN, B. LEVESQUE BENOÎT et al., « Variables et indicateurs d'innovation sociale : que nous apprennent les études de cas du CRISES » [En ligne]. *RIUESS L'économie sociale et solidaire face aux défis de l'innovation sociale et du changement de société*, 2012. Disponible sur : URL <[http://base.socioeco.org/docs/\\_index36.pdf](http://base.socioeco.org/docs/_index36.pdf)> [consulté le 3 avril 2014].

28. T. GUYON et E. BESANÇON « Les principales approches de l'innovation sociale », in *L'innovation sociale en pratiques solidaires. Emergence, approches, caractérisation, définition, évaluation*, Contribution de l'Institut Jean-Baptiste GODIN, janvier 2013.

Cet exemple témoigne d'un changement de paradigme quant au travail et à l'emploi qui nécessite de bouleverser les approches et sûrement de remettre en cause d'une part l'organisation en processus standardisés et d'autres part la volonté de quantifier les indicateurs de la qualité de l'emploi et de la qualité du travail. En effet les méthodes *Lean* et *six sigmas* par exemple, si elles optimisent un processus, tendent à réduire le travail à sa dimension économique et capitalistique en négligeant ses composantes sociales, culturelles et environnementales. De plus comme le rappelle Navi Radjou [2013], ces méthodes sclérosent la créativité des équipes qui doivent pour innover savoir les remettre en cause. De même les indicateurs permettent de mieux comprendre le travail réel, celui-ci est plus complexe que sa modélisation ne peut le traduire et tout usage de cette réduction ne manquera pas d'agir en retour sur la qualité de travail. Pour autant, si les innovateurs sociaux, par définition sont très créatifs, il faut rappeler qu'ils sont confrontés à des conditions qui les y forcent... faute de moyens, parce qu'ils se saisissent d'un marché, au départ, non lucratif. Un équilibre est donc à inventer pour que les innovations puissent émerger dans des conditions qui ne soient pas sclérosantes ni précaires et avec une autre vision de la qualité du travail, de l'emploi et de l'innovation.

## Conclusion

Notre système économique dominant génère d'une part plus de trois millions de chômeurs permanents, six millions de personnes sont aujourd'hui inscrites à Pôle emploi, et d'autre part 1 % des hommes et 3 % des femmes seraient en *burn-out* (épuisement professionnel)<sup>29</sup>. Jusqu'où un fonctionnement fondé sur la productivité économique comme principal objectif peut-il aller ? Plusieurs hypothèses, certaines politiques, d'autres économiques, organisationnelles ou techniques, peuvent être envisagées afin d'ouvrir d'autres pistes :

- Un autre mode de partage des richesses créées qui répartisse les gains de productivité (de l'automatisation, du numérique, de l'organisation et de l'innovation) entre les employés, l'État, les clients et les actionnaires ou coopérateurs ;
- Une réduction du temps de travail et une autre répartition de celui-ci ;
- Une reconnaissance de l'apport social du travail et une évaluation non seulement économique et financière mais également sociale et écologique des choix technologiques,
- Une évaluation économique mais aussi sociale et écologique de l'organisation en processus qui à travers l'optimisation purement économique tend à réduire le travail à sa valeur financière ;

---

29. I. KHIREDDINE, A. LEMAÎTRE, J. HOMMÈRE, J. PLAINE, L. GARRAS, M.-C. RIOL, M. VALENTY et le groupe MCP2012, « La souffrance psychique en lien avec le travail chez les salariés actifs en France entre 2007 et 2012 », à partir du *programme MCP*, BEH23, juin 2015, p. 431-438.

– Une reconnaissance des dimensions physiques, intellectuelles et créatives des missions des employés à travers une revalorisation de leurs traitements et de leurs reconnaissances ;

– Une co-construction entre les salariés et les dirigeants du sens de leurs missions, du rôle sociétal de l'organisation et une adhésion à ses finalités qui contribuent à l'appréciation de la qualité du travail.

Dans la fonction publique, cette contribution permanente et croissante de l'agent à l'organisation et l'amélioration de l'administration est reconnue par l'augmentation de sa qualification. Des initiatives et réalités existent permettant aux salariés de trouver un équilibre dans la créativité et l'innovation qu'il peut offrir à son employeur tout en étant valorisé. De l'autre côté, la qualité du travail est encouragée sans qu'elle contribue à la dégradation des conditions de travail. Qualité et innovation, travail et emploi peuvent donc fonctionner de pair si leur finalité repose en priorité sur l'humain et non sur la seule lucrativité à peine déguisée. C'est la voie suivie par certaines entreprises. Pour Frédéric Laloux, l'entreprise autogouvernée doit fonctionner au service d'une mission, le profit venant par surcroît si la mission rencontre une demande sociale. C'est en œuvrant à une mission utile à la société et qu'ils auront contribué à définir que les salariés pourront employer pleinement leur créativité et leur intelligence dans des organisations véritablement apprenantes »<sup>30</sup>. En attendant d'améliorer le bien-être au travail, nos managers et autres planneurs<sup>31</sup> ne devraient-ils pas tenter de réduire le mal-être qui s'y développe ?

## Références

1. ANACT, « La Qualité de vie au travail », *10 questions sur*, Anact Aract le réseau, 2016.
2. ANESS, *Atlas National de l'Économie Sociale et Solidaire en France et dans les régions*, Publication de l'Observatoire national de l'ESS, 2009.
3. C. Bec, *De l'État social à l'État des droits de l'Homme*, Presses universitaires de Rennes, Rennes 2007.
4. M.-J. Bouchard, J.-L. Klein, B. Levesque Benoît et al., « Variables et indicateurs d'innovation sociale : que nous apprennent les études de cas du CRISES » [En ligne]. *RIUESS L'économie sociale et solidaire face aux défis de l'innovation*

30. F. LALOUX, *Reinventing Organizations: Vers des communautés de travail inspirées*, Les Editions Diateino, 2015, 484 pages. T. Coutrot, « Pour le plein-emploi des intelligences, supplément les voix de l'économie », *Le Monde*, jeudi 19 janvier 2017, p. 7.

31. M.-A. DUJARIER, *le management désincarné – enquête sur les nouveaux cadres du travail*, La découverte, Paris, 2015.

- sociale et du changement de société*, 2012. Disponible sur : URL <[http://base.socioeco.org/docs/\\_index36.pdf](http://base.socioeco.org/docs/_index36.pdf)> [consulté le 3 avril 2014].
5. S. Bruneau, M.-A. Roudil, *Qui en mourraient pas tous mais tous étaient frappés*, ADR Productions & Alter Ego Films, 80 mn, 2005.
  6. Comité invisible, *L'insurrection qui vient*, éditions La fabrique, paris 2007, p. 30.
  7. Commission européenne, *Improving quality in work : a review of recent progress*, Brussels, November 2003.
  8. L. Davoine, « Are quantity and quality of jobs correlated? Using, interpreting and discussing the Laeken indicators », document de travail, Centre d'études de l'emploi, n° 59, avril 2006.
  9. T. Coutrot, « Pour le plein-emploi des intelligences, supplément les voix de l'économie », *Le Monde*, jeudi 19 janvier 2017, p. 7.
  10. L. Davoine, C. Erhel, « La qualité de l'emploi en Europe : une approche comparative et dynamique », *Économie et Statistique*, n° 410, 2008.
  11. L. Davoine, C. Erhel, La qualité de l'emploi en Europe : une approche comparative et dynamique. Document de travail CEE n86, <halshs-00272017>, 2007.
  12. C. Dejours, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, INRA Éditions, Paris 2003
  13. M.-A. Dujarier, *le management désincarné – enquête sur les nouveaux cadres du travail*, La découverte Paris 2015
  14. A. Dussuet, É. Flahault, « Chiffrage de l'emploi dans les organisations de l'économie sociale en France : une analyse critique », *Cahiers du Cirtes*, n° 5, septembre, « Transformations et innovations économiques et sociales en Europe : quelles sorties de crise ? Regards interdisciplinaires », 2010, p. 279-295.
  15. B. Girard, *Une Révolution du Management : le modèle Google*, MM2 Editions, 2006.
  16. T. Guyon et E. Besançon « Les principales approches de l'innovation sociale » L'innovation sociale en pratiques solidaires. Emergence, approches, caractérisation, définition, évaluation. Contribution de l'Institut Jean-Baptiste Godin, janvier 2013.
  17. M. Hély, *Les métamorphoses du monde associatif*, Presses Universitaires de France, Paris 2009.
  18. F. Laloux, *Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail inspirées*, Les Editions Diatino, 2015, 484 p.
  19. D. Le Gros, M. Narcy, « Différentiel de salaire entre secteur sans but lucratif et secteur privé en France », in *Solidarités collectives. Famille et solidarités*, t. 1, D. Girard, (dir.), L'harmattan, Paris 2004,.

20. P. Lemistre, B. Ménard, « Accompagner les étudiants dans leur professionnalisation : le rôle de l'université », in *professionnalisation des publics et des parcours à l'université*, CEREQ échange N° 3, décembre 2016, p. 37.
21. M. Mauss, *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Presses universitaires de France, coll. « Quadrige Grands textes », 2007, 248 p.
22. D. Michel, *Développement d'une structure de recherche en ergonomie – application à l'industrie du siège*, thèse de doctorat de l'ENSAM, Paris 1995
23. D. Noble, *Le progrès sans le peuple*, Agone, Marseille 2016
24. S. Kamata, T. Tota. *L'usine du désespoir*, Demopolis, 2008.
25. I. Khireddine, A. Lemaître, J. Hommère, J. Plaine, L. Garras, M.-C. Riol, M. Valenty et le groupe MCP2012, « La souffrance psychique en lien avec le travail chez les salariés actifs en France entre 2007 et 2012 », à partir du *programme MCP*, BEH23, juin 2015, p. 431-438.
26. J.-A. Miller et J.-C. Milner, *Evaluation : entretiens sur une machine d'imposture*, L'instant de voir, Paris 2004, p. 63.
27. V. Peillon, « Faisons de l'économie sociale et solidaire une force française », *Débats & analyses, Le monde*, jeudi 19 janvier 2017, p. 23.
28. N. Radjou, J. Prabhu & S. Ahuja, *L'innovation JUGAAD*, Diateino, Paris 2013.
29. J.-C. Sardas, « Nouvelles organisations en conception, enjeux de santé et d'insertion dans les collectifs de travail et de métier », *EXCLURE / INCLURE Gérer les problèmes de santé dans le milieu professionnel*, Lausanne, 20 avril 2006.
30. Y. Schwartz, « Travail et usage de soi », in *Je, sur l'individualité* Editions sociales 1997
31. N. Richez-Battesti, F. Petrella et E. Melnik, « Quelle qualité de l'emploi au sein de l'économie sociale et solidaire ? », *La Recma*, n° 319, 2009, p. 57-77.
32. Sénat, *Étude de législation comparée n° 199 – juillet 2009 – La rémunération des inventeurs salariés*, 2009.
33. Tal, *On the quality of employment in Canada*, CIBC World Markets Research, special report, 8 mars 2006, [www.cibcwm.com/research](http://www.cibcwm.com/research).
34. V. Tchernonog, *Le paysage associatif français – Mesures et évolutions*, Juris Associations – Paris, Dalloz, Paris 2007.
- Weil M., *Management de la qualité*, La Découverte, 2009, p. 1
35. V. Tchernonog V. et L. Prouteau, *Le paysage associatif Français, Mesures et évolutions*, éditions Dalloz, 3<sup>e</sup> édition, Auvergne, France, 2019.