

L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines : le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec

Gilles Guérin, Thierry Wils and Louise Lemire

Volume 52, Number 1, 1997

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/051152ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/051152ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Guérin, G., Wils, T. & Lemire, L. (1997). L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines : le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 52(1), 61–90. <https://doi.org/10.7202/051152ar>

Article abstract

Evaluating the effectiveness of human resource (HR) practices is a key dimension of the "new" Human Resource Management model. However, despite a great deal of prescriptive literature, little empirical research has been conducted on this topic, mainly because of the complexities involved in designing research that controls for the major variables intervening between the HR practices and organizational effectiveness.

By choosing to measure HR management effectiveness in terms of the capacity of HR practices to reduce professional dissatisfaction, the design of the present research is not only practical, but also effective. Based on a sample of 2497 unionized professionals in Quebec, the study shows that professional dissatisfaction — related to the clash of values between managerial and professional cultures — is positively correlated with low organizational commitment, low perceived performance and several deviant behaviors (Raelin 1986a).

Among the many HR practices treated in the literature on the management of professionals, a number of practices are given special prominence for their potential to diminish the clash of values between managerial and professional cultures. The sixty-six practices selected for the study can be grouped as follows: (1) job enrichment/enlargement practices (allowing a better use of abilities), (2) communication practices (allowing a better understanding of the corporate vision), (3) "weak" control practices (allowing more autonomy to professionals while maintaining some control over their work), (4) participation practices, (5) development and career practices, (6) recognition practices and (7) other practices related to working conditions, employees' rights and expression mechanisms. Respondents were asked to indicate whether each of these practices existed in their setting. In addition to HR practices, several other variables were measured in the study. For instance, professional dissatisfaction was measured by 33 items ($\alpha = 0.92$) to assess the gap between specific professional expectations and their possibility of being met at work (Guérin et al. 1996). The researchers also measured several sets of variables: 10 sociodemographic factors, 10 individual factors, 17 personality factors and 6 organizational factors. Data were collected through questionnaires sent to 8801 professionals belonging to 13 unions. Given the response rate of 28.4%, we ended up with a sample of 2497 unionized professionals.

Multivariate analysis reveals that HR practices account for 41.3% of variance in professional dissatisfaction while the other sets of variables account for only 39%. This result demonstrates the importance of HR practices in explaining professional satisfaction. Indeed, the main source of dissatisfaction stems from the absence of a number of HR practices. Furthermore, it was found that 66 HR practices can be clustered into 26 groups and that the ideal model for managing professionals rests upon four core bundles of practices (job enrichment, participation in job design, communication, and development).

Such an optimal model can be used to identify the strengths and weaknesses of different work contexts with respect to the management of professionals. For one thing, an index of HR effectiveness was computed for each of the contexts under study. In addition to being strongly correlated with professional dissatisfaction ($r = -0.63$), this index allows us to compare the different ways of managing professionals across organizations.

In summary, the "ideal" HR model for professionals supports Lawler's theory, which focuses on four forms of sharing — power, information, knowledge and profit. Although not rejecting the contingency approach to HRM, we believe that an effective HR strategy is likely to be a well-balanced mix of two kinds of practices: one set consisting of universal practices (à la Lawler) and the other being more contingent (Dyer and Reeves 1995). Finally, these findings are discussed in light of professionalization and unionization.

L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines

Le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec

**GILLES GUÉRIN
THIERRY WILS
LOUISE LEMIRE**

La mesure de l'efficacité des pratiques de gestion est une préoccupation forte de la « nouvelle » gestion des ressources humaines (GRH). Pourtant — au-delà du discours — peu de recherches empiriques ont été effectuées sur ce sujet à cause de la complexité des devis de recherche qui exigent le contrôle de nombreuses variables influençant la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle. En mesurant l'efficacité des pratiques de GRH à partir de leur capacité à réduire l'insatisfaction professionnelle de 2 497 professionnels syndiqués québécois, le devis de cette recherche s'avère non seulement réaliste mais aussi efficace puisque cette insatisfaction professionnelle (due à la confrontation des valeurs professionnelles avec les exigences organisationnelles) s'avère positivement reliée à la faible loyauté organisationnelle, au faible rendement perçu et à de nombreux comportements contre-productifs. Une analyse multivariée de 66 pratiques de GRH (qui se regroupent en 26 grappes homogènes) met en évidence l'importance des pratiques de participation, de communication, de formation et de valorisation professionnelle. Le modèle « idéal » de gestion de la main-d'œuvre professionnelle qui se dégage de l'analyse explique 41,3 % de la variance totale

-
- GUÉRIN, G., École de relations industrielles, Université de Montréal.
WILS, T., Département de relations industrielles, Université du Québec à Hull.
LEMIRE, L., École nationale d'administration publique, Montréal.
 - Cette recherche a été financée conjointement par le Conseil québécois des professionnels et cadres et le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada.

de l'insatisfaction professionnelle. Il continue à expliquer 28,3 % de cette variance alors même que 37 variables individuelles et 6 variables organisationnelles sont contrôlées.

CONTEXTE DE L'ÉVALUATION DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH)

La nouvelle GRH devient plus préoccupée d'évaluation

La nécessité d'un contrôle des activités de GRH a toujours été reconnue dans le discours managérial, mais l'opérationnalisation s'est heurtée à l'ambiguïté des finalités de la fonction et à l'absence de mesures appropriées. La position à part de la fonction RH et l'indifférence des autres fonctions à son égard ont également contribué à sa faible imputabilité, avec comme conséquence des missions et des budgets qui fluctuaient selon les philosophies et les humeurs des dirigeants. Dans le modèle renouvelé (Peretti 1985 ; Walton et Lawrence 1985 ; Storey 1989 ; Guérin et Wils 1993a ; Betcherman et al. 1994 ; Downie et Coates 1994), la fonction RH contribue à égalité avec les autres fonctions (production, marketing, finances) à l'atteinte des objectifs organisationnels. Cette augmentation des responsabilités, ce pouvoir accru ne vont pas sans contreparties, notamment l'obligation de rendre des comptes sur l'efficacité des pratiques utilisées. Cette démarche n'est pas sans difficultés puisque la plupart des arguments avancés dans le modèle traditionnel pour justifier le manque d'évaluation des résultats (notamment la multiplicité des acteurs et la difficulté de quantifier les attitudes et comportements humains) demeure. Néanmoins la fonction RH s'efforce, dans l'approche renouvelée, de se mettre au diapason des autres fonctions et de prouver l'effet positif de sa contribution à l'atteinte des objectifs organisationnels (Portwood et Eichinger 1985 ; Benimadhu 1989).

Les différents types d'évaluation

Il existe une multiplicité de démarches d'évaluation dont le tableau d'ensemble peut paraître bien déroutant pour le gestionnaire ou le professionnel des RH impliqué dans une évaluation. Pour s'y retrouver, il peut être utile de classer ces démarches selon le niveau qui est évalué et selon la méthode qui est utilisée (Guérin et Wils 1992). Selon le premier critère (niveau) on distingue l'évaluation de la fonction RH dans son ensemble (Ulrich 1989 ; Philips et Seers 1989), l'évaluation de la direction des ressources humaines (Tsui 1984 ; Tsui et Milkovich 1987 ; Mercer 1989) et l'évaluation d'une pratique ou d'un programme spécifique (Spencer 1986 ; Cascio 1991). Selon le deuxième critère (méthode) on distingue les audits

et les méthodes scientifiques. L'audit est comparable à une vaste enquête qui relève le plus grand nombre possible d'indices ou de preuves et dresse un tableau d'ensemble de la situation réelle afin de la comparer à la situation idéale ou souhaitée (Besseyre des Horts 1988). Il existe deux principaux types d'audit, ceux construits à partir de mesures objectives d'indicateurs appropriés (comme l'absentéisme, le taux de roulement ou le coût moyen de recrutement par employé) et ceux construits à partir de mesures subjectives (perceptions) de la satisfaction des usagers ou des clients (Tsui et Gomez-Mejia 1988 ; Wils et Labelle 1989b). À l'inverse, les méthodes scientifiques tentent de prouver hors de tout doute – par des schémas expérimentaux ou des analyses coûts-bénéfices par exemple l'efficacité des pratiques (Tsui et Gomez-Mejia 1988).

Les difficultés de l'évaluation « scientifique »

Conceptuellement plus satisfaisantes que les audits qui doivent recourir au jugement, à l'interprétation, voire à l'intuition les méthodes scientifiques ne se heurtent pas moins à des problèmes majeurs comme la difficulté d'élaborer des devis de recherche rigoureux en milieu de travail ou la difficulté de quantifier l'« humain » et d'estimer les effets à long terme des actions managériales. Le prix à payer pour l'utilisation de ces méthodes est souvent la réduction du champ d'analyse et la multiplication des hypothèses simplificatrices. Il devient alors très difficile d'utiliser ces techniques dans un cadre qui dépasse celui du programme ou de la simple pratique. Au niveau stratégique notamment où tant a été écrit sur le plan théorique et normatif rares sont les démarches qui ont tenté d'évaluer globalement l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle.

Pourtant, le cadre conceptuel dressé par la théorie de la contingence et le défi de l'harmonisation des pratiques au contexte stratégique (Guérin et Wils 1990) poussaient à la vérification empirique des multiples prescriptions mises de l'avant par la littérature nord-américaine (Miles et Snow 1984 ; Fombrun et al. 1984 ; Schuler et al. 1987 ; Dyer et Holder 1988 ; Butler et al. 1991). Les quelques audacieux qui se sont aventurés dans cette voie (de Bejar et Milkovich 1986 ; Schuler et Jackson 1987 ; Arthur 1994) ont abouti à des résultats décevants ou ont dû se restreindre à des devis de recherche très restrictifs. Trois raisons expliquent selon nous ces échecs relatifs : (1) le grand nombre de déterminants (autres que les pratiques de GRH) qui influencent la performance organisationnelle ; (2) la difficulté à contrôler ces autres déterminants ; (3) la difficulté à identifier les stratégies ressources humaines (aspects planifiés/réalisés et éclatement des pratiques dans une même organisation selon les catégories occupationnelles).

LA RECHERCHE

Objectif et stratégie de recherche

Notre recherche vise à « prouver » — par une méthode scientifique appropriée — l'efficacité de certaines pratiques de GRH. Pour surmonter les obstacles identifiés précédemment, elle sera limitée de trois manières. D'abord, pour respecter le principe de contingence, elle se limitera aux pratiques de gestion associées à un type de main-d'œuvre particulier, celui des professionnels ou de la main-d'œuvre hautement qualifiée (Von Glinow 1988, Kleingartner et Anderson 1987). Ensuite, elle ne prendra en considération que les aspects réalisés de la stratégie, soit les pratiques réellement implantées. Finalement, elle mesurera l'efficacité à partir du critère de réduction de l'insatisfaction professionnelle. Plus une pratique réduira l'insatisfaction professionnelle, plus elle sera jugée efficace. Nous sommes conscients que le choix de la satisfaction professionnelle comme critère de performance organisationnelle peut présenter certains risques (le fameux lien satisfaction → productivité est loin d'avoir été prouvé empiriquement) (Cranny et al. 1992). Ce choix présente néanmoins l'avantage de nous rattacher à toute la problématique du conflit entre les valeurs professionnelles et les valeurs organisationnelles (Dalton 1959 ; Blau et Scott 1962 ; Etzioni 1964 ; Maurice 1972 ; Guérin et al. 1996) qui a été abondamment étudié depuis que les premiers théoriciens du management (Max Weber notamment) ont formulé des principes qui, dans bien des cas, pouvaient s'opposer aux principes professionnels et engendrer de l'insatisfaction et des comportements contre-productifs chez les professionnels. Il est clair que la forme d'insatisfaction prise ici en considération — soit l'insatisfaction professionnelle qui résulte de la non-réalisation des attentes professionnelles — a plus de chance de se traduire par des attitudes et des comportements contre-productifs pour l'organisation¹ (Raelin et al. 1985 ; Raelin 1986b ; Raelin 1994) que l'insatisfaction générale associée à la non-réalisation des attentes relatives à l'amélioration de la qualité de vie au travail. Le choix de ce critère présente également l'avantage de lier notre recherche à toute la littérature des pratiques innovatrices de GRH (Long 1989 ; Lawler 1988a ; Rondeau et Lemelin 1991 ; Guérin et Wils 1992 ; Betcherman et al. 1994 ; Downie et Coates 1994) qui met de l'avant les nouvelles « manières de faire » susceptibles de répondre tout à la fois aux exigences organisationnelles et aux attentes de cette main-d'œuvre plus scolarisée et par le fait même plus exigeante. Néanmoins la pertinence d'un tel choix (celui de la satisfaction professionnelle comme critère d'efficacité !) gagnerait à être validée — ce que nous ferons —

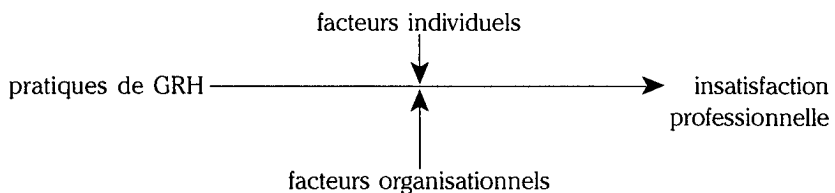
1. Puisqu'elle est associée à l'incapacité de pouvoir effectuer un travail de qualité, selon les normes professionnelles.

en prouvant par exemple que cette satisfaction est directement reliée à des indicateurs clairement associés à la performance organisationnelle (comme la loyauté, l'implication, le rendement).

Devis de recherche et modèle de recherche

Le devis de recherche retenu est de type quasi-expérimental, l'insatisfaction professionnelle des bénéficiaires de chaque pratique de GRH étant comparée à celle des non-bénéficiaires des mêmes pratiques.

La variable dépendante est ici l'insatisfaction professionnelle et les variables indépendantes sont les pratiques de GRH. Les autres déterminants de l'insatisfaction professionnelle, soit les facteurs individuels et certaines caractéristiques organisationnelles (Guérin et al. 1995), sont considérés comme des variables qui doivent être contrôlées statistiquement.



Hypothèses relatives aux pratiques de GRH

Certaines pratiques de gestion auraient, selon la littérature, un effet réducteur sur le malaise professionnel (Raelin 1986a ; Kleingartner et Anderson 1987 ; Katz 1988 ; Von Glinow 1988). Nous tenterons de présenter ces pratiques selon les points de tension qu'elles peuvent réduire.

Pour utiliser au maximum les compétences et créer les défis de travail mobilisateurs et valorisants dont les professionnels ont tant besoin, les pratiques d'élargissement et d'enrichissement sont fréquemment mises de l'avant (Raelin 1986a). Sous leur forme horizontale, ces pratiques – par exemple le travail en équipe, l'addition de tâches nouvelles ou l'acceptation de nouveaux rôles – favorisent les besoins de variété, d'implication et de développement de nombreux professionnels mais peuvent heurter leur individualisme ou leur désir de se spécialiser. Sous leur forme verticale – par exemple octroi de responsabilités additionnelles en matière de planification et de contrôle du travail – ces pratiques satisfont les besoins de progression ainsi que les besoins d'autonomie des professionnels.

Pour donner un sens au travail des professionnels et leur faire partager la vision organisationnelle, les pratiques d'information jouent également un

rôle clé. Pour les professionnels, cette communication de haut en bas peut prendre la forme de réunions organisées par les cadres supérieurs (pour expliquer les résultats d'entreprise, les défis, les plans) ou d'échanges périodiques d'information avec les cadres intermédiaires (Raelin 1986a ; Foulkes 1987). Le malaise peut aussi être atténué par la communication d'informations réalistes au moment du recrutement ou au cours des processus de formation. Feldman (1988) souligne à cet égard que la communication d'informations réalistes au moment du recrutement diminue de beaucoup l'intensité du « choc de la réalité », augmente le taux de survie dans l'organisation et favorise l'implication au travail. Les processus d'accueil et d'intégration qui suivent le recrutement sont également des moments privilégiés pour communiquer les valeurs organisationnelles aux nouveaux professionnels et tenter d'harmoniser leurs attentes avec les possibilités organisationnelles (Schein 1964 ; Katz 1988).

Pour satisfaire les exigences d'autonomie des professionnels tout en maintenant un certain contrôle sur leur travail, Raelin (1986a) encourage les gestionnaires à s'entendre avec les professionnels sur les objectifs de travail, à effectuer des contrôles légers sur la progression du travail et à mesurer scrupuleusement les résultats obtenus. Pour Bailyn (1985), les responsables des laboratoires de recherche feraient malheureusement l'inverse, en multipliant les contrôles opérationnels sur les moyens utilisés quitte à accepter une certaine autonomie stratégique sur le choix des objectifs de travail. McDonough et Kinnunen (1984) confirment que dans la gestion de projet les contrôles informels sont plus efficaces que les contrôles formels. Le contrôle par les pairs, lorsqu'il est possible, s'harmonise bien avec les valeurs professionnelles et par le fait même réduit le malaise (Raelin 1986a).

Pour un professionnel persuadé de détenir la compétence technique, il semble normal d'être impliqué dans les processus de prise de décision. Face à cette constatation, Raelin et al. (1985) notent néanmoins qu'un contrôle trop fort de ces processus par les professionnels peut conduire ces derniers à favoriser les standards professionnels au détriment des objectifs organisationnels. Ces auteurs recommandent donc que la participation soit vue comme un dialogue qui s'inscrit à l'intérieur des besoins organisationnels (et non pas comme un droit d'imposer les normes de la profession !). Les pratiques de participation favorisent alors la compréhension des problèmes organisationnels et des liens qui existent entre le travail professionnel et les objectifs organisationnels. Elles augmentent la loyauté et l'identification organisationnelles. Une première grappe de pratiques de participation peut inclure la consultation et l'expression : avis donnés sur les produits, les orientations organisationnelles, les programmes, etc. La participation au choix des objectifs de travail ou à la répartition de la charge de travail sont d'autres pratiques illustrant un certain contrôle des professionnels sur leur

travail. D'autres pratiques, comme la participation à l'évaluation des pairs ou au recrutement des futurs collègues de travail, impliquent les professionnels dans la gestion des ressources humaines. Finalement, une dernière grappe de pratiques tournant autour de la participation à un certain nombre de comités organisationnels, indique des formes plus indirectes de gestion participative (Raelin 1986a).

Le maintien et le développement de la compétence sont au cœur des attentes professionnelles et, comme tel, leur non-réalisation est une composante majeure du malaise professionnel. Les pratiques susceptibles de réduire ce malaise sont ici bien connues de la littérature relative au développement de carrière (London et Stumpf 1982 ; Hall 1988 ; Feldman 1988). Ainsi, les programmes de mobilité interne ou de rotation de postes favorisent non seulement la polyvalence et le développement des compétences, mais ils permettent de mobiliser les professionnels sur de nouveaux défis ainsi que de les exposer à d'autres sous-cultures et de renforcer leur loyauté organisationnelle (Goddard 1990). Encore faut-il bien sûr que ces programmes soient encadrés dans une vision à long terme que les activités de planification de carrière (auto-évaluation, informations sur les emplois, élaboration d'un plan de développement) peuvent contribuer à former (London et Stumpf 1982). Les activités de formation ou d'encouragement à la formation (remboursement des coûts de formation par exemple) peuvent permettre — tout comme les mouvements de carrière précités — au développement de carrière de se concrétiser. Même pour ceux qui restent dans leur emploi, l'extension des responsabilités ou l'addition de nouveaux rôles (mentoring, formation, relations publiques) peuvent être sources de développement (Kaufman 1990 ; Guérin et Wils 1992). Finalement, l'encouragement à l'autodéveloppement (Lapointe et Richer 1988 ; Otte et Hutcheson 1992) ainsi que la création de filières de progression spécifiquement réservées aux professionnels (*dual ladder*) (Shepard 1988 ; Allen et Katz 1988) sont des pratiques qui épousent les valeurs professionnelles et devraient réduire l'insatisfaction professionnelle.

La reconnaissance du travail professionnel est également importante pour un professionnel dont le savoir est une contribution essentielle au succès organisationnel. Cette reconnaissance peut prendre trois formes différentes selon la littérature spécialisée. Premièrement, des pratiques monétaires telles que la rémunération des compétences (Krajci 1990) ou le partage des profits ou des gains de productivité (Graham-Moore et Ross 1990) sanctionnent le développement continu de carrière ou récompensent la contribution efficace à l'atteinte des objectifs organisationnels. Deuxièmement, la reconnaissance peut se manifester par des signes tangibles de statut ou de considération, par exemple nomination à des comités importants, mandat de représentant de l'organisation à des activités externes,

consultation sur des sujets importants, droit de signer son travail, mise en valeur des travaux professionnels, prix récompensant les meilleures contributions. Troisièmement, les récompenses intrinsèques, sous forme par exemple de responsabilités plus étendues, d'autonomie accrue ou de nouveaux rôles à assumer, sont pour les professionnels des sources importantes de valorisation et de motivation.

Pour se rapprocher des conditions de travail les plus favorables au travail intellectuel, Raelin (1986a, 1987) insiste particulièrement sur la sécurité d'emploi. Selon lui l'emploi « garanti à vie » est un engagement de l'organisation vis-à-vis du professionnel qui appelle un engagement parallèle du professionnel vis-à-vis de l'organisation et le pousse à accepter plus facilement des changements. Pourtant il existe d'autres conditions de travail ou « avantages » pouvant répondre aux attentes variées des professionnels en la matière. Parmi ceux-ci, citons la possibilité de bénéficier de congés sabbatiques ou sans solde, la rémunération du temps supplémentaire (qui est une pratique très controversée chez les professionnels !), la possibilité d'aménager le temps de travail (horaire flexible, temps partagé, temps partiel, travail à domicile), l'accessibilité à certains programmes d'aide (pour résoudre les problèmes d'intégration, d'équilibre travail-famille, de santé ou de désengagement).

L'éthique réfère au traitement juste, équitable et digne du client par l'organisation (Racine 1991). Le professionnel est un intermédiaire qui ne doit pas utiliser sa compétence et son pouvoir pour abuser du client (Abbott 1983). L'éthique des affaires peut être renforcée par des codes d'éthique qui précisent les comportements attendus des professionnels dans des situations de conflits d'intérêt, de pots-de-vin, d'utilisation d'informations confidentielles, d'interférences politiques ou policières, et autres. Des pratiques d'expression et de plainte peuvent également permettre aux professionnels de dénoncer certains comportements organisationnels non éthiques (Raelin 1986a).

Pour développer le style de gestion auquel les professionnels aspirent, leurs supérieurs doivent adopter de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements (Tichy et DeVanna 1986 ; McCall 1988). Parmi ceux-ci la communication, le respect des autres, les encouragements et le feed-back seraient les plus appréciés (Hughes et al. 1993). Certaines pratiques adoptées par les cadres peuvent favoriser l'évolution de ces comportements ou être le reflet de l'évolution de ces comportements. Ainsi, la communication peut être favorisée par les pratiques d'écoute, de consultation, d'information et d'expression. Le respect des autres peut également être renforcé par ces mêmes pratiques (par exemple explications données aux individus pour justifier les décisions managériales, écoute des points de vue personnels, acceptation des opinions contraires). Également des codes d'éthique

managériale peuvent être élaborés (Hitts 1990) ainsi que des pratiques pour protéger les plaignants contre d'éventuelles représailles (Wils et Labelle 1989a ; Osigweh 1989 ; Barnett et Cochran 1991). L'empathie et les encouragements peuvent se manifester au quotidien mais aussi dans l'intérêt que le cadre porte à la carrière du professionnel (élaboration des besoins de formation, discussion de carrière, mentoring) (Von Glinow 1988). Finalement, le feed-back (sur le rendement, le potentiel, les refus de transfert ou de promotion) est une forme de communication particulière qui serait très appréciée des professionnels (Raelin 1986a).

OPÉRATIONNALISATION

Pour vérifier les hypothèses découlant de la revue de littérature et tenter de mesurer l'efficacité des différentes pratiques mises de l'avant, un questionnaire de 20 pages et 388 questions a été élaboré en partenariat avec le Conseil québécois des professionnels et cadres.

Cent douze de ces questions avaient pour objectif de mesurer l'insatisfaction professionnelle. Cinquante-six mesuraient l'importance souhaitée (attente) des différentes dimensions professionnelles alors que les cinquante-six autres mesuraient l'importance réelle (possibilité de réalisation) de ces mêmes dimensions professionnelles. L'insatisfaction professionnelle (ou malaise professionnel) a été calculée par différence entre l'attente et la possibilité de réalisation correspondante. Après élimination de certaines insatisfactions qui n'apparaissaient pas être de nature professionnelle, les insatisfactions ont été soumises à diverses analyses factorielles qui ont confirmé les huit dimensions à priori du malaise soit : le développement, la participation, la reconnaissance, les conditions de travail, le style de gestion du supérieur, la nature du travail, l'éthique et l'autonomie. Notons que les insatisfactions les plus fortes se concentrent sur le développement, la participation et la reconnaissance alors que les plus faibles portent sur l'éthique et l'autonomie (Guérin et al. 1996), ce qui contraste avec l'importance que la littérature accorde à cette dernière dimension (Bailyn 1985 ; Marcus 1985 ; Raelin 1989a). À l'exception de la nature du travail, la cohérence des échelles construites à partir de ces résultats est excellente ($0,74 \leq \alpha$ de Cronbach $\leq 0,89$) et leurs corrélations internes sont suffisamment fortes ($0,45 \leq R \leq 0,77$)² pour que nous puissions envisager sans hésitation la construction d'une mesure synthétique et unidimensionnelle du malaise. Le construit final – obtenu par moyenne des huit échelles – repose sur 33 indicateurs ;

2. En effet les huit échelles sont construites à partir des résultats d'une analyse factorielle « alpha » (qui maximise la cohérence interne des facteurs) à rotation oblique (les facteurs sont plus clairs mais ils ne sont pas orthogonaux). Seuls les indicateurs ayant des coefficients supérieurs à 0,35 ont été retenus (Guérin et al. 1996).

sa cohérence est excellente ($\alpha = 0,92$) et son association étroite à certains comportements contre-productifs ainsi qu'à certains concepts adjacents en garantissent la validité (validité de convergence). Par contre, la validité de discrimination, notamment avec le concept plus général de satisfaction au travail apparaît plus incertaine et la stabilité du construit dans le temps n'a pu être mesurée (Guérin et al. 1996).

Au niveau des variables de contrôle, dix variables sociodémographiques (âge, sexe, scolarité, situation financière, etc.) et dix variables d'emploi (profession, ancienneté, salaire, statut, etc.) ont été implicitement construites à partir de 20 questions consacrées à ces deux dimensions. Dix-sept variables de personnalité (professionnalisme, orientation professionnelle, lieu de contrôle, ancrs de carrière) ont également été construites à partir de 62 questions. La mesure du professionnalisme s'est faite à partir de l'échelle de Bartol (1979), celle de l'orientation professionnelle à partir d'indicateurs proposés par Goldberg et al. (1965) et Roger (1983), celle du lieu de contrôle (*locus of control*) à partir d'indicateurs proposés par Levenson (1972) et Spector (1988) et, finalement huit ancrs de carrière ont été mesurées à partir d'indicateurs proposés par DeLong (1982). Du côté organisationnel, sept questions mesurent six caractéristiques organisationnelles (structure, climat, densité de professionnels, etc.).

Finalement, soixante-six questions, correspondant à autant de variables dichotomes, recensent les pratiques de gestion des ressources humaines qui existent dans l'environnement du répondant. Une analyse des composantes principales avec rotation de type varimax a permis d'extraire 26 grappes qui expliquent 60 % de la variance totale des 66 pratiques (annexe 4³). Bien que cette proportion soit relativement faible, les regroupements ainsi effectués se sont avérés particulièrement utiles au niveau de l'analyse car ils réunissent des pratiques de même nature, simplifient la description des pratiques organisationnelles et surtout évitent les problèmes de colinéarité puisque les grappes sont quasi-orthogonales.

COLLECTE DES DONNÉES ET PLAN D'ANALYSE

Le questionnaire ainsi construit a été distribué à 8 801 professionnels membres de 13 syndicats⁴, la plupart étant regroupés dans le Conseil

3. Annexe 4 : *Les grappes de pratiques de GRH*. Cette annexe présente les 26 regroupements de pratiques de GRH (grappes de pratiques) obtenus par analyse des composantes principales avec rotation de type varimax. Seules les pratiques ayant des coefficients supérieurs à 0,35 sont mentionnées. Elle peut être obtenue sur demande auprès de Gilles Guérin à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal.
4. Ces 13 syndicats sont l'Association des ingénieurs et scientifiques de Marconi, l'Association du personnel administratif et professionnel de l'Université Laval, l'Association professionnelle

québécois des professionnels et cadres (CQPC). Les différents syndicats ont été sondés d'une manière variable selon la taille du syndicat (par exemple 100 % pour les moins de 500 membres et 33 % pour les plus de 3 000 membres). Deux mille quatre cent quatre-vingt-dix-sept (2 497) questionnaires ont été retournés et jugés utilisables d'où un taux de réponse de 28,4 %.

Théoriquement les résultats tirés de l'échantillon stratifié devraient être redressés pour être représentatifs de la population. Pourtant une telle démarche — étant donné la grande taille de l'échantillon — n'est pas nécessaire car les résultats redressés et non redressés s'avèrent semblables (Guérin et al. 1993b). Malgré tout, la grande taille de l'échantillon ne permet pas la généralisation des résultats aux populations de professionnels membres d'autres associations ou syndicats, de professionnels salariés non syndiqués ou de professionnels non salariés.

L'analyse statistique est centrée sur des mesures bivariées du lien entre le construit d'insatisfaction professionnelle et chacune des pratiques ou grappes de pratiques ainsi que sur des analyses multivariées avec ou sans contrôle des autres variables individuelles et organisationnelles. Dans ces derniers cas la technique de régression multiple *stepwise* a été utilisée. Les 66 pratiques individuelles et les 26 grappes ont été alternativement utilisées dans les régressions.

RÉSULTATS ET DISCUSSION

Gravité de l'insatisfaction professionnelle

En premier lieu la gravité de l'impact de l'insatisfaction professionnelle sur la performance organisationnelle est confirmée. En effet les liens avec les huit dimensions qui émergent de l'analyse factorielle des 39 conséquences négatives (attitudes, comportements et problèmes de santé) identifiées par Raelin (1986b et 1994) sont tous significatifs. Ainsi, l'insatisfaction professionnelle est notamment associée au détachement ($R = 0,52$), aux conflits avec l'organisation ($R = 0,45$), à la recherche de sources d'intérêt externes

des ingénieurs du gouvernement du Québec, la Fédération des professionnelles et professionnels de l'éducation du Québec, la Fédération des professionnelles et professionnels des collèges et universités, le Syndicat professionnel des ingénieurs de l'Hydro-Québec, l'Association des syndicats de professionnelles et de professionnels de collège du Québec, le Syndicat professionnel des scientifiques (IREQ), le Syndicat des professionnels du gouvernement du Québec, le Syndicat des professionnels de la Ville de Montréal et de la CUM, le Syndicat des professionnels de la Société de transport de la CUM, le Syndicat professionnel des ingénieurs de la Ville de Montréal et de la CUM, la Centrale des professionnels de la santé.

($R = 0,42$), à l'état dépressif ($R = 0,39$), aux problèmes physiques de santé ($R = 0,23$) et au refus d'augmenter la charge de travail ($R = 0,15$). Par ailleurs les plus insatisfaits professionnellement évaluent plus négativement leur performance au travail ($R = 0,09$) alors même qu'ils jugent plus favorablement leur compétence ($R = 0,10$) et leur potentiel ($R = 0,18$) que les plus satisfaits. De plus, la loyauté organisationnelle serait inversement reliée à l'insatisfaction professionnelle ($R = -0,25$) et l'influence des plus insatisfaits sur leurs collègues ($R = -0,12$) et surtout sur leur supérieur ($R = -0,43$) serait réduite (Guérin et al. 1996). Toutes ces associations prouvent la gravité de l'insatisfaction professionnelle pour l'organisation et valident notre choix de l'insatisfaction professionnelle comme critère d'efficacité. Plus une pratique de GRH contribuera à réduire l'insatisfaction professionnelle, plus elle aura de chances de réduire les conséquences négatives pour l'organisation puisque ces deux concepts sont liés. C'est à ce titre – et dans ces limites – que nous qualifierons cette pratique d'efficace.

Effet des pratiques (analyses bivariées)

Soixante-deux des soixante-six pratiques initiales réduisent significativement l'insatisfaction professionnelle (annexe 1⁵). Seules quatre pratiques (l'évaluation formelle du rendement par le supérieur, la rémunération du temps supplémentaire, la sécurité d'emploi et l'élaboration d'un code d'éthique pour les professionnels) n'ont aucun effet réducteur. Parmi les pratiques les plus réductrices, notons des pratiques d'enrichissement (l'augmentation des responsabilités en fonction de la compétence, l'attribution de nouveaux rôles et l'augmentation de l'autonomie en fonction de la compétence), des pratiques de consultation (la consultation sur les changements technologiques et la consultation sur les nouvelles orientations organisationnelles) ainsi que des pratiques de participation (sur le choix des objectifs et sur le choix des équipements) et des pratiques d'information (informations réalistes aux postulants d'un emploi et feed-back sur le rendement). Finalement quatre autres pratiques reliées à l'expression (interpellation libre des cadres et programmes d'expression tels que boîte à idée, formulaire envoyé au service du personnel, etc.), au développement (encouragements à l'autoformation) et à l'éthique managériale (cadres imputables des comportements non éthiques) complètent le tableau des 13 pratiques apparemment les plus efficaces ($t \geq 12,1$).

5. Annexe 1 : *Les liens entre le malaise et les pratiques de GRH*. Cette annexe présente les résultats des analyses bivariées (t) et multivariées (β) avec ou sans contrôle des autres blocs de variables (sociodémographiques, d'emploi, de personnalité, organisationnelles). Elle peut être obtenue sur demande auprès de Gilles Guérin à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal.

Si les pratiques sont regroupées en grappes homogènes, le tableau devient encore plus clair puisque les grappes relatives à l'enrichissement, à la participation à l'organisation du travail, à la communication et à la formation sont les plus réductrices de l'insatisfaction professionnelle ($-0,30 \leq R \leq -0,19$). Arrivent ensuite les grappes relatives à la transparence du processus de dotation, à l'aménagement du temps de travail, à l'éthique et au respect des droits, à la valorisation du travail professionnel, à l'intégration des nouveaux employés et aux appréciations du supérieur ($-0,17 \leq R \leq -0,12$). Finalement quatre grappes : la progression selon la compétence, la participation à la gestion générale, la rotation de postes et l'aide à la résolution des problèmes de carrière sont significatives mais moins fortement liées à l'insatisfaction de nature professionnelle. Il est à noter qu'une cinquième grappe, la rémunération du temps supplémentaire augmente pour sa part l'insatisfaction. En fait, la nature bipolaire de cette grappe éclaire le sens à donner à cette relation en apparence anormale. La rémunération du temps supplémentaire est une pratique qui est associée à la sous-traitance et c'est bien sûr cette dernière pratique qui augmente l'insatisfaction professionnelle. Le non-recours à la sous-traitance est donc — même si il est associé à la non-rémunération du temps supplémentaire — une pratique qui favorise la réduction de l'insatisfaction professionnelle. Finalement neuf grappes sont sans effet significatif sur l'insatisfaction professionnelle ; ce sont la sécurité d'emploi, l'enregistrement formel du plan de carrière, le contrôle par les pairs, les plans de partage des gains, l'aide aux employés, les pratiques favorisant la mobilité et le développement de carrière, les possibilités de travail à temps partiel, l'entrepreneuriat et le contrôle informel du travail (annexe 2⁶).

Effet des variables de contrôle (analyses multivariées)

L'importance des blocs de variables autres que les pratiques de gestion est inégale (annexe 3⁷). Ainsi les capacités d'explication des blocs de variables sociodémographiques et d'emploi sont très réduites (respectivement 2,7 % et 4,4 %). Dans le premier bloc c'est surtout la situation financière (difficile !) qui explique l'insatisfaction. Ce lien avait déjà été rapporté

6. Annexe 2 : *Les liens entre le malaise et les grappes de pratiques de GRH*. Cette annexe présente les résultats des analyses bivariées (R) et multivariées (ß) avec ou sans contrôle des autres blocs de variables (sociodémographiques, d'emploi, de personnalité, organisationnelles). Elle peut être obtenue sur demande auprès de Gilles Guérin à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal.

7. Annexe 3 : *Les liens entre le malaise et les variables sociodémographiques, d'emploi, de personnalité et organisationnelles*. Cette annexe présente les résultats des analyses bivariées (t ou R) et multivariées (ß) avec ou sans contrôle des pratiques ou des grappes de GRH. Elle peut être obtenue sur demande auprès de Gilles Guérin à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal.

par Raelin (1984) qui notait que la situation financière influençait ce que les professionnels — consciemment ou pas — s'estimaient en droit d'exiger et de recevoir. À un niveau moindre l'âge, la scolarisation et le travail du conjoint influencent positivement l'insatisfaction professionnelle. Si le premier lien semble contredire la littérature (Raelin 1986b ; Luthans et Thomas 1989), le second l'appuie (Miller 1967 ; Von Glinow 1988). Dans le deuxième bloc, les résultats confirment l'insatisfaction des employés qui ont beaucoup d'ancienneté dans leur poste actuel ainsi que des ingénieurs et de certains professionnels (non enseignants) de l'enseignement. Chez les ingénieurs la situation n'est pas homogène, les ingénieurs électriciens étant moins insatisfaits que la moyenne et les ingénieurs civils l'étant davantage. Sur ce point les résultats contredisent nettement la littérature (Miller 1967 ; Kerr et al. 1977) qui attribue aux ingénieurs un statut moins professionnel que les autres scientifiques et de ce fait a tendance à les exempter du malaise. Quant à la seconde profession à forte insatisfaction professionnelle, il s'agit d'un amalgame (selon la CCDP⁸) de professionnels de support à l'enseignement, notamment des aides pédagogiques individuels, des agents de réadaptation et des spécialistes en moyens et techniques d'enseignement. Sont également plus insatisfaits les professionnels des syndicats du gouvernement du Québec (APIGQ et SPGQ) ainsi que ceux de la Ville de Montréal (SPVMCUM) et de la Société de transport de la communauté urbaine de Montréal (SPSTCUM). À l'inverse les analystes et programmeurs en informatique, les professionnels ayant des responsabilités hiérarchiques et les professionnels dont le supérieur est lui-même un ancien professionnel sont plus satisfaits que la moyenne. Ce dernier lien avait d'ailleurs été mis en évidence par de nombreux auteurs (Tagiuri 1965 ; Bunker et Wijnberg 1988).

Pour sa part, le bloc des caractéristiques organisationnelles explique une part plus substantielle de l'insatisfaction professionnelle (13,4 %). Ainsi, le degré de rigidité de la structure, l'existence de conflits entre professionnels et non professionnels, la répartition inégale du pouvoir entre les différentes catégories de professionnels, l'absence de collaboration patronale-syndicale et le fait que les dirigeants ne soient pas eux-mêmes d'anciens professionnels favorisent l'insatisfaction professionnelle. Ces relations sont conformes aux hypothèses formulées dans la littérature⁹, celle-ci s'étant particulièrement intéressée à la relation inverse qui lie les phénomènes de bureaucratisation et de professionnalisation (Hall 1968).

Finalement les variables de personnalité constituent, parmi les variables intervenantes que nous souhaitons contrôler, le bloc le plus explicatif (23,3 %).

8. CCDP : Classification canadienne descriptive des professions.

9. Certaines hypothèses découlent également des entretiens exploratoires menés auprès de chaque exécutif syndical.

Certaines valeurs professionnelles (notamment l'attachement au jugement des pairs, l'autonomie et l'identification professionnelle) ainsi que certaines ancres de carrières (service, variété et créativité) favorisent l'insatisfaction professionnelle. À l'inverse le lieu de contrôle interne, l'attachement au travail et l'ancre identité réduisent cette insatisfaction. Les résultats au niveau des valeurs professionnelles sont particulièrement intéressants car ils confirment la nature multidimensionnelle du concept de professionnalisme (Bartol 1979) ; ils montrent également que le malaise professionnel ne serait pas dû au « clash » des valeurs professionnelles et des valeurs managériales, tel que le présente Raelin (1986a), mais au « clash » de certaines valeurs professionnelles (attachement au jugement des pairs, autonomie et identification professionnelle) avec les valeurs managériales. Par contre, une valeur professionnelle importante — l'attachement au travail — favoriserait la résorption du malaise au lieu de l'amplifier comme les autres valeurs.

Analysés simultanément ces quatre blocs expliquent 31,8 % de l'insatisfaction ce qui est moins que la somme des pouvoirs explicatifs individuels de chaque bloc (43,8 %). Comme il fallait s'y attendre, il existe donc certaines relations entre ces variables qui permettent de mieux comprendre les mécanismes explicatifs de l'insatisfaction professionnelle. Ainsi ce ne seraient ni l'âge ni l'ancienneté qui conduiraient au malaise mais les valeurs, attitudes ou besoins que l'on développe ou ressent avec le temps (par exemple, dans ce cas, une plus grande identification professionnelle, un plus fort besoin d'autonomie, un lieu de contrôle moins internalisé, etc.). De la même façon la scolarisation ne conduirait au malaise que par le biais d'un besoin plus élevé de créativité, d'une identification professionnelle plus forte, etc. Une fois ces facteurs de personnalité pris en compte, l'effet de ces déterminants primaires s'évanouit. À l'inverse l'attachement supérieur des femmes au travail ainsi que leur plus forte ancre identité masquaient leur insatisfaction professionnelle (puisque ces deux variables ont un effet opposé à celui du sexe féminin). Une fois ces facteurs de personnalité pris en compte, l'effet du sexe devient visible (significatif à 1 %), ce qui en fait l'une des rares variables de niveau primaire — avec la situation financière perçue, la profession (les ingénieurs, comptables et professionnels de support de l'enseignement étant plus insatisfaits) — et l'appartenance syndicale (les professionnels du SPVMCUM et du SPGQ étant plus insatisfaits) à rester significatives lorsqu'on prend en considération les variables plus intermédiaires que sont les variables de personnalité et les caractéristiques organisationnelles. Notons que la profession d'agent financier devient significative lorsque le syndicat SPGQ auquel elle est étroitement associée disparaît du modèle alors qu'à l'inverse celle d'analyste et programmeur en informatique disparaît lorsque l'appartenance syndicale n'est plus contrôlée (en effet les informaticiens sont concentrés au SPGQ et l'insatisfaction générale des membres du SPGQ masque la satisfaction des

informaticiens). De la même façon la variable « travail du conjoint » disparaît lorsque le sexe avec qui elle est étroitement associée (les femmes ayant plus souvent un conjoint qui travaille que les hommes) apparaît. Ce ne sont donc pas les personnes dont le conjoint travaille qui sont plus insatisfaites professionnellement mais les femmes. Il nous reste à expliquer pourquoi dans la section suivante.

Effet des pratiques (analyses multivariées)

Analysées seules (sans les variables de contrôle), les pratiques de GRH expliquent pour leur part 38,9 % de la variance de l'insatisfaction professionnelle (annexe 1, voir note 5) soit plus que l'ensemble des variables de contrôle (31,8 %). Un certain nombre de pratiques significatives au niveau bivarié ne le sont plus à ce niveau, non pas que les relations bivariées soient actives, mais tout simplement parce que leur existence est étroitement associée à celle d'autres pratiques qui expliquent par le fait même une portion semblable de la variance de l'insatisfaction professionnelle. C'est le cas, par exemple, du contrôle des résultats qui est une pratique qui laisse beaucoup de latitude au professionnel dans l'organisation quotidienne de son travail et s'avère donc très corrélée avec l'augmentation des responsabilités liées à la compétence ($R = 0,24$) et l'augmentation de l'autonomie liée à la compétence ($R = 0,27$). Il est donc préférable à ce niveau de se baser sur les résultats des régressions effectuées sur les 26 grappes de pratiques plutôt que sur les 66 pratiques. Dans le cas des grappes les résultats de l'analyse multivariée ($R^2 = 41,3\%$) sont très semblables à ceux des analyses bivariées (annexe 2, voir note 6) puisque les grappes ne sont que très faiblement corrélées. On retrouve ainsi, toujours aussi significatives, les quatre grappes associées à l'enrichissement, à la participation (à l'organisation du travail), à la communication et à la formation. À elles seules, ces quatre grappes expliquent 23,3 % de la variance de l'insatisfaction professionnelle alors que les 13 autres grappes significatives du modèle expliquent les 18,0 % additionnels. Seule différence (très mineure !), la grappe rotation de postes (significative à 5 % au niveau bivarié) disparaît au profit de la grappe contrôle informel du travail qui n'était pas significative au niveau bivarié. Il s'agit là de deux grappes marginales qui évoluent aux limites du seuil de signification.

L'analyse simultanée de tous les blocs, grappes de pratiques et variables de contrôle, porte le pourcentage d'explication à 51,8 % ($R = 0,72$). Si l'on se souvient que les grappes de pratique expliquaient 41,3 % et les variables de contrôle 31,8 %, il faut conclure certes, à une certaine interaction, mais surtout à une assez forte indépendance entre ces blocs de variables, puisque ces deux ensembles de variables expliquent des portions originales substantielles de la variance de l'insatisfaction professionnelle. Pour ce qui

est des effets de colinéarité, on constate que la plupart des variables sociodémographiques et d'emploi sont éliminées du modèle à cause des liens qui les unissent à certaines pratiques. Ainsi l'insatisfaction professionnelle plus élevée des femmes, des agents financiers, des membres du SPVMCUM et du SPGQ s'explique par des pratiques de GRH insuffisantes ou inappropriées. Les femmes seraient plus insatisfaites, non pas à cause de leur sexe, mais à cause du fait que les pratiques d'aménagement du temps de travail ou du lieu de travail, d'information sur les possibilités de carrière, de rémunération du temps supplémentaire, de filière professionnelle, d'autonomie accrue en fonction de la compétence, etc. sont moins fréquentes dans les environnements où elles travaillent alors mêmes que les pratiques de sous-traitance y sont plus nombreuses. Est-ce une réalité ou une perception différente due à des attentes différentes vis-à-vis du milieu de travail ? Des explications du même ordre peuvent être avancées pour les agents financiers où les pratiques de GRH, notamment de participation et de valorisation sont rares ; pour les membres du SPVMCUM où la plupart des pratiques de GRH réductrices de l'insatisfaction n'existent pas, à l'exception de la rémunération du temps supplémentaire... et de la sous-traitance ; du SPGQ où l'absence de participation et de formation, les effets négatifs de l'évaluation du rendement et l'absence d'impact (sur l'insatisfaction) des nombreuses pratiques favorisant la mobilité interne et la résolution de problèmes transcendent largement les effets positifs de l'éthique ou du développement de carrière. Par contre, au niveau de la situation financière perçue, nous sommes plus prudents car si les répondants qui se perçoivent en mauvaise situation financière vivent plutôt dans des contextes où la rémunération n'est pas liée à la compétence, il est difficile de démêler ici ce qui est la cause et ce qui est l'effet.

Finalement les pratiques peuvent même avoir un effet sur la personnalité des répondants, par exemple leur attachement au travail ou leur identité. En effet les répondants manifestant un plus fort attachement au travail vivent dans des environnements où les pratiques de participation (à l'organisation du travail), de valorisation professionnelle et de formation sont plus nombreuses, alors que ceux qui s'identifient plus à leur travail et à leur organisation participent plus au choix des objectifs et de l'équipement, reçoivent plus de feed-back de la part de leur supérieur et vivent dans des milieux où l'éthique est forte, où la sous-traitance est réduite et où existent des pratiques d'intégration des nouveaux employés. Si on contrôle ces pratiques, les effets de ces deux variables de personnalité s'évanouissent indiquant du même coup qu'un certain nombre de pratiques – outre leur effet direct sur le malaise – auraient aussi un effet indirect puisqu'elles influencent certaines attitudes des répondants qui ont un effet réducteur sur l'insatisfaction professionnelle. Un tel effet du milieu de travail sur les attitudes et notamment les ancrés des employés avait déjà été mis de l'avant par Schein (1978).

Le facteur explicatif majeur de l'insatisfaction professionnelle est donc le bloc des pratiques de GRH (tableau 1) qui explique plus que les quatre blocs de variables de contrôle. À lui seul, il explique 54,6 % de la variance expliquée de l'insatisfaction professionnelle alors que les quatre autres blocs — surtout les facteurs de personnalité — n'en expliquent que 45,4 %. Même si les quatre autres blocs de variables sont forcés dans les modèles de régression, les pratiques de GRH arrivent encore à expliquer 20,3 % de variance (originale) additionnelle alors que, placées dans la même situation, les variables de personnalité n'en expliquent que 6,5 %, les caractéristiques organisationnelles 1,6 % et les variables d'emploi et les variables sociodémographiques respectivement 0,3 et 0,0 %. Et pourtant, cette méthode qui force les variables de contrôle dans le modèle défavorise les pratiques de GRH puisqu'on a vu que l'effet des variables sexe, profession, appartenance syndicale ou même de certains facteurs de personnalité pouvait ne pas être direct mais s'expliquer par des environnements de pratiques spécifiques. Le malaise professionnel s'explique donc en grande partie par l'absence de pratiques de gestion appropriées et toute la littérature qui s'est attachée à l'expliquer à partir du conflit entre les orientations de valeur du professionnalisme et les exigences de l'organisation a peut-être tout simplement oublié que ces deux univers que sont l'univers professionnel et l'univers organisationnel ne sont pas aussi irréconciliables que le laisse croire la théorie du conflit inévitable (Dalton 1959 ; Blau et Scott 1962 ; Scott 1966). Comme l'écrivait déjà Wilensky en 1964 : « la culture organisationnelle envahit les professions et la culture professionnelle envahit les organisations ». En mettant en place des pratiques de gestion qui permettent d'atteindre les finalités organisationnelles tout en préservant les valeurs professionnelles, les organisations peuvent non seulement rapprocher ces deux cultures mais minimiser les affrontements entre gestionnaires et professionnels, réduire les effets contre-productifs et par le fait même contribuer au succès organisationnel. En un mot, elles sont efficaces ! Dans cette perspective¹⁰ la GRH agit donc comme une variable modératrice majeure qui réduit le malaise, lorsqu'elle est bien alignée, et le laisse inchangé dans les autres cas.

Même si certaines pratiques ont un impact réducteur plus élevé que d'autres, c'est l'addition de toutes les pratiques de ce modèle qui, seule, permet la réduction maximale de l'insatisfaction professionnelle. Il devient donc possible d'élaborer une sorte d'indicateur d'efficacité de la GRH dans un milieu donné en additionnant le nombre de pratiques significatives existantes ou, mieux, en faisant la moyenne (pondérée par exemple par les β du modèle de régression) des scores obtenus sur chaque grappe significative

10. Qui n'est pas celle du modèle de recherche.

TABLEAU 1
Les pratiques réductrices de l'insatisfaction professionnelle

GRAPPES	PRATIQUES DOMINANTES
◆ Enrichissement/valorisation de la compétence par le travail ($\beta = -0,230$)***	◆ Responsabilités liées à la compétence ($\beta = -0,056$)** Nouveaux rôles ($\beta = -0,047$)* Autonomie liée à la compétence ($\beta = -0,075$)***
◆ Participation à l'organisation du travail ($\beta = -0,217$)***	◆ Participation au choix des objectifs ($\beta = -0,057$)** Participation à la répartition de la charge ($\beta = -0,049$)* Participation au choix des équipements ($\beta = -0,062$)**
◆ Formation ($\beta = -0,182$)***	◆ Autoformation encouragée ($\beta = -0,070$)*** Activités de formation continue ($\beta = -0,043$)*
◆ Communication ($\beta = -0,174$)***	◆ Consultation sur nouvelles orientations ($\beta = -0,053$)* Réunions d'information périodiques avec cadres intermédiaires ($\beta = -0,047$)*
◆ Transparence du processus de dotation ($\beta = -0,131$)***	◆ Politique de mobilité interne ($\beta = -0,053$)** Refus sans préjudice d'une affectation ($\beta = -0,059$)**
◆ Valorisation professionnelle ($\beta = -0,128$)***	◆ Représentation de l'organisation à des activités externes ($\beta = -0,049$)*
◆ Éthique/respect des droits ($\beta = -0,122$)***	◆ Code d'éthique de l'association ou du syndicat reconnu par l'organisation ($\beta = -0,066$)** Pas de code d'éthique organisationnel précisant les sanctions ($\beta = -0,059$)** Interpellation libre des cadres ($\beta = -0,069$)*** Cadre responsable des comportements non éthiques ($\beta = -0,043$)*
◆ Signature du travail ($\beta = -0,115$)***	◆ Signature du travail ($\beta = -0,041$)*
◆ Possibilités d'aménagement du temps/lieu de travail ($\beta = -0,112$)***	◆ Aménagements possibles du temps de travail ($\beta = -0,046$)*
◆ Organisation collective du travail ($\beta = -0,111$)***	◆ Participation à la répartition de la charge de travail ($\beta = -0,049$)*
◆ Intégration des nouveaux employés ($\beta = -0,106$)***	◆ Informations réalistes aux postulants d'emploi ($\beta = -0,082$)***
◆ Appréciations du supérieur ($\beta = -0,102$)***	◆ Le supérieur donne du feed-back sur le rendement ($\beta = -0,094$)***

TABLEAU 1 (suite)

GRAPPES	PRATIQUES DOMINANTES
◆ Participation à la gestion générale ($\beta = -0,084$)***	◆ Participation à la répartition de la charge de travail ($\beta = -0,049$)*
◆ Progression selon la compétence ($\beta = -0,071$)***	◆ Rémunération liée à la compétence ($\beta = -0,046$)*
◆ Pas de sous-traitance ($\beta = -0,066$)***	◆ Pas de sous-traitance ($\beta = -0,043$)*
◆ Contrôle informel du travail ($\beta = -0,045$)*	◆ Contrôle informel du travail ($\beta = -0,047$)*
◆ Intrapreneurship ($\beta = -0,042$)*	
◆ Aide à la résolution des problèmes de carrière ($\beta = -0,041$)*	

*** $p \leq 0,001$ ** $p \leq 0,01$ * $p \leq 0,05$

de pratiques. Cet indicateur montre, bien sûr, une très forte corrélation négative avec l'insatisfaction professionnelle ($R = -0,63$) et il explique à lui seul 40 % de la variance de l'insatisfaction professionnelle. Plus cet indicateur d'efficacité de la GRH augmente et plus l'insatisfaction professionnelle diminue. Ainsi les répondants travaillant dans les 5 % de milieux de travail les moins efficaces en matière de GRH ont une insatisfaction professionnelle moyenne de 3,41 alors que cette insatisfaction professionnelle moyenne n'est que 0,75 pour les répondants travaillant dans les 5 % de milieux de travail les plus efficaces (la moyenne de l'insatisfaction professionnelle pour tous les répondants étant égale à 1,57). Encore là, y a-t-il place pour l'amélioration puisque seulement 76 % des pratiques significatives du modèle ont été implantées dans ces milieux les « mieux gérés » ? Selon nos estimations l'implantation intégrale des pratiques du modèle porterait le niveau d'insatisfaction à $-0,84$ selon l'échelle de mesure spécifique à notre étude. Il est à noter que cet indicateur permet d'intéressantes comparaisons entre l'efficacité de la GRH dans différents milieux de travail (par exemple différentes organisations, différents syndicats ou différentes professions¹¹).

CONCLUSION

Ensemble, les grappes de pratiques réductrices de l'insatisfaction professionnelle constituent donc ce qu'on peut appeler un modèle « idéal » de gestion de la main-d'œuvre professionnelle syndiquée (tableau 2).

11. À cet égard les résultats confirment l'inefficacité relative des pratiques de GRH implantées dans les milieux à forte insatisfaction professionnelle comme les agents financiers et les ingénieurs civils du gouvernement du Québec, les architectes et les ingénieurs de la Ville de Montréal, les agents du personnel de la STCUM.

TABLEAU 2
Modèle « idéal » de gestion de la main-d'œuvre professionnelle

1. Participation	<ul style="list-style-type: none"> • de type consultatif • aux décisions qui touchent l'emploi
2. Communication	<ul style="list-style-type: none"> • informations venant des cadres • expression encouragée
3. Formation	<ul style="list-style-type: none"> • continue • autoformation
4. Reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> • valorisation de la compétence dans le travail et la carrière • valorisation du travail professionnel
5. Éthique managériale	<ul style="list-style-type: none"> • respect des droits des professionnels
6. Gestion des carrières	<ul style="list-style-type: none"> • informations, transparence des processus de dotation • mobilité mais droit de refus d'une affectation • importance du rôle-conseil du supérieur
7. Aménagements	<ul style="list-style-type: none"> • du temps de travail
8. Pas de sous-traitance	

Il est clair que la participation est au cœur de ce modèle idéal. Que ce soit par le biais d'une participation au choix des objectifs, au choix des équipements, à la répartition de la charge de travail ou d'une consultation sur les changements technologiques, l'implication du professionnel dans les décisions qui touchent son emploi est payante. En comparaison, l'implication dans des décisions d'ordre plus général (comme par exemple le recrutement ou l'évaluation des collègues) — quoi qu'elle soit aussi réductrice du malaise — est moins efficace. À l'autre extrême, des pratiques de responsabilisation complète comme les pratiques d'intrapreneurship ou de contrôle par les pairs sont peu ou pas efficaces. Il est clair que la participation est encore bien limitée dans certains milieux (chez les agents financiers ou les professionnels du gouvernement du Québec par exemple) alors qu'elle est plus solidement implantée dans les milieux de l'enseignement. Il semble néanmoins que la conjoncture actuelle soit favorable à une certaine évolution des bureaucraties traditionnelles dans le sens de la participation accrue des employés (Gouvernement du Canada 1990 ; Parenteau 1994). Il est réconfortant de constater que la participation répond non seulement aux exigences du management public moderne mais aussi aux aspirations des employés les plus scolarisés. Il faut néanmoins noter que ces derniers souhaitent plus participer au processus de prise de décision en s'exprimant et en donnant leur avis qu'en étant complètement responsabilisés et rendus imputables de leurs actions.

Il est également important de noter que la participation est fortement associée, dans ce modèle idéal, à trois autres activités en l'absence desquelles la participation se révélerait inefficace (Lawler 1988a). Il s'agit, en premier lieu, du partage de l'information par le biais d'une communication efficace. Pour pouvoir participer et donner un sens à leur action, les professionnels ont besoin d'informations et les réunions périodiques avec les cadres supérieurs ou intermédiaires sont à cet égard essentielles. Mais dans le cas de la main-d'œuvre professionnelle, la communication ne se fait pas seulement du haut vers le bas, elle inclut les processus d'expression (sondage d'opinion, consultation, etc.) qui apparaissent déjà comme des formes de participation ce qui renforce notre vision d'un modèle idéal plus centré sur la participation-consultation que sur la participation-responsabilisation. En deuxième lieu, la participation n'a de sens que si les professionnels sont compétents. À cet égard les professionnels, qui placent la compétence et la qualité du travail effectué au cœur de la culture professionnelle (Guérin et al. 1993b), sont très clairs. Toutes les pratiques qui encouragent la formation réduisent fortement leur insatisfaction professionnelle. Deux hypothèses relatives au type de formation approprié au contexte professionnel, soit l'autodéveloppement et la formation continue, sont fortement vérifiées. En troisième lieu, les professionnels veulent que leur contribution au succès organisationnel soit reconnue. Le manque de reconnaissance ressenti par les professionnels qui sont bien souvent — sur le plan technique — plus compétents que leurs supérieurs, est au cœur du malaise (Guérin et al. 1996). De plus la reconnaissance est le ressort qui entretient la motivation et le désir de s'impliquer du professionnel. Cette reconnaissance peut être monétaire mais elle est bien plus souvent inscrite dans la manière dont l'emploi est enrichi au cours du temps (plus de responsabilité, plus d'autonomie, nouveaux rôles), dans la manière dont le travail professionnel est valorisé, dans la manière dont le professionnel peut s'identifier à son travail (par exemple en le signant) et dans la manière dont la compétence est prise en considération dans la progression de carrière.

À ces quatre activités-clés de la GRH s'ajoutent — dans le modèle idéal de gestion — quatre autres points. Premièrement les pratiques éthiques réduisent l'insatisfaction professionnelle mais, contrairement aux attentes, ce n'est pas tant d'éthique professionnelle qu'il s'agit mais d'éthique managériale. Sont réductrices de l'insatisfaction les pratiques qui rendent les cadres imputables de leurs comportements non éthiques, les pratiques qui font que l'organisation adopte le code d'éthique de l'association ou du syndicat et l'absence de sanctions prévues en cas de comportements non éthiques de la part des professionnels. Comme on le voit il s'agit plus de respect des droits et de protection contre l'arbitraire managérial que d'éthique professionnelle visant à protéger le client au sens de l'idéal professionnel. Deuxièmement certaines pratiques de gestion des carrières réduisent également le

malaise. Encore là ces pratiques rejoignent des tendances déjà identifiées vers l'intensification de la communication (par exemple informations réalistes données aux postulants d'un emploi ou feed-back sur le rendement donné par le supérieur) et le respect des droits (par exemple politique de mobilité mais droit de refus sans préjudice d'une affectation). Finalement les aménagements possibles du temps de travail et l'absence de sous-traitance sont deux pratiques spécifiques qui complètent ce modèle « idéal » de gestion de la main-d'œuvre professionnelle.

Un tel modèle fait ressortir l'importance du rôle des cadres opérationnels. La plupart des pratiques de ce modèle – du moins les plus importantes – dépendent pour leur implantation du supérieur. Plus ou moins indépendamment du contexte des politiques organisationnelles, un cadre peut favoriser la diffusion des informations pertinentes, encourager et favoriser le développement, consulter et donner des responsabilités, donner de l'autonomie aux plus compétents et mettre en valeur les résultats de ses employés (Lawler 1988b). Ce faisant il favorise l'implication et la satisfaction professionnelles. Ce modèle de ce qui est efficace en matière de GRH confirme donc le nouveau rôle de la direction des RH qui consiste tout autant (sinon plus !) à aider les cadres à adopter ces nouveaux comportements et à résoudre les problèmes qui entourent ce changement qu'à implanter des politiques et des programmes dont l'efficacité apparaît plus limitée.

Ce modèle fait aussi ressortir l'efficacité des pratiques tournées vers la défense des intérêts des professionnels et l'acquisition d'un pouvoir parallèle que – pour certains – les professionnels auraient perdu en se syndiquant et qui – pour d'autres – serait le véritable objectif du processus de professionnalisation (Johnson 1972 ; Derber et al. 1990). On peut néanmoins s'interroger sur le lien qui existe entre ces pratiques et les valeurs professionnelles traditionnelles dont la transgression est censée causer le malaise professionnel ? En contexte syndiqué, n'y a-t-il pas dérive de la notion de professionnalisme menacée non plus cette fois par l'idéologie d'intégration à l'entreprise et à ses objectifs, mais par la défense systématique voire corporatiste d'une certaine catégorie d'employés. Pour Wilensky (1964) cette situation serait fréquente chez les quasi-professionnels¹² plus pénétrés de l'idée de professionnalisme que par sa substance. Il se pourrait aussi, qu'à l'inverse, ce soit la déprofessionnalisation de certaines professions, la dégradation de leur statut et de leurs conditions de travail qui soit à la base de leur syndicalisation (Raelin 1989b ; Rabban 1991). Maurice (1972) parle à cet égard de développement de l'instrumentalisme parmi les professionnels salariés. Dans un tel contexte le modèle idéal de gestion apparaîtrait moins comme un modèle d'intégration à l'entreprise que comme un modèle de défense d'un statut.

12. Ce terme inclut selon Maurice (1972) la plupart des professionnels salariés.

En parlant comme nous l'avons fait de modèle « idéal » de gestion de la main-d'œuvre professionnelle syndiquée nous sommes conscients d'avoir endossé la vision de la contingence mise de l'avant au début de cet article. La main-d'œuvre professionnelle définirait une sorte de contexte stratégique¹³, sous-tendant ses propres défis et à l'intérieur duquel des stratégies, articulant des pratiques spécifiques de GRH, s'avèreraient plus efficaces que d'autres. Pourtant le modèle idéal fait également ressortir le caractère quasi-universel du modèle de Lawler (1988a) centré sur la mobilisation et l'implication des employés. Certes les quatre formes de « partage » qu'il implique (au niveau du pouvoir, des informations, des connaissances et des bénéfices) doivent être adaptées à la spécificité du milieu professionnel. Ainsi le partage des connaissances doit être réinterprété dans le sens du maintien et du développement continu des compétences pour que le professionnel puisse demeurer l'expert qu'il veut être dans sa spécialité. Surtout le partage des bénéfices doit être entendu ici au sens plus étroit de la valorisation du travail professionnel et de reconnaissance — par tous les moyens possibles mais surtout par l'enrichissement d'emploi et la progression de carrière — de la compétence. Pourtant il reste qu'un certain nombre de pratiques relatives à l'information, à l'expression, voire à l'organisation du travail et aux aménagements pourraient apparaître tout aussi efficaces pour d'autres catégories de main-d'œuvre. Se pourrait-il que la stratégie la plus efficace soit en fait un mélange de pratiques universelles et de pratiques contingentes au contexte comme le préconisent Dyer et Reeves (1995) ? Seules des recherches semblables à celle-ci mais effectuées dans d'autres contextes pourront apporter des réponses à cette question importante.

■ BIBLIOGRAPHIE

- ABBOTT, A. 1983. « Professional Ethics ». *American Journal of Sociology*, vol. 88, 855-885.
- ALLEN, T. et R. KATZ. 1988. « The Dual Ladder : Motivation Solution or Managerial Delusion ? ». *Managing Professionals in Innovative Organizations*. R. Katz, dir. Cambridge : Ballinger.
- ARTHUR, J. 1994. « Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover ». *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 3, 670-687.
- BAILY, L. 1985. « Autonomy in the Industrial R. and D. Lab ». *Human Resource Management*, vol. 24, n° 2, 129-146.
- BARNETT, T. et D. COCHRAN. 1991. « Making Room for the Whistleblower ». *HR Magazine*, janvier, 58-61.

13. Ce contexte, décrit par Von Glinow (1988), présente de nombreux points communs avec d'autres contextes comme ceux de la haute technologie (Kleingartner et Anderson 1987) et de l'innovation (Katz 1988).

- BARTOL, K.M. 1979. « Professionalism as a Predictor of Organizational Commitment, Role Stress and Turnover : A Multidimensional Approach ». *Academy of Management Journal*, vol. 22, n° 4, 815-821.
- BENIMADHU, P. 1989. *Human Resource Management : Charting a New Course*. Ottawa : The Conference Board of Canada.
- BESSEYRE DES HORTS, C.-H. 1988. *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*. Paris : Éditions d'organisation.
- BETCHERMAN, G., N. LECKIE et A. VERMA. 1994. « HRM Innovations in Canada : Evidence from Establishment Survey ». Document de travail QPIR 1994-3. Kingston : Industrial Relations Centre, Queen's University.
- BLAU, P. et R. SCOTT. 1962. *Formal Organizations*. San Francisco : Chandler.
- BUNKER, D.R. et M.H. WIJNBERG. 1988. *Supervision and Performance : Managing Professional Work in Human Service Organizations*. San Francisco : Jossey Bass.
- BUTLER, J., G. FERRIS et N. NAPIER. 1991. *Strategy and Human Resources Management*. Cincinnati : South Western Publishing.
- CASCIO, W. 1991. *Costing Human Resources : The Financial Impact of Behavior in Organizations*. Boston : PSW-Kent.
- CRANNY, C., C.P. SMITH et E. STONE. 1992. *Job Satisfaction*. New York : Lexington.
- DALTON, M. 1959. *Men who Manage*. New York : Wiley.
- DE BEJAR, G. et G. MILKOVICH. 1986. « HR Strategy at the Business Level ». Document de travail. Ithaca : Cornell University.
- DELONG, T.J. 1982. « Reexamining the Career Anchor Model ». *Personnel*, mai-juin, 50-61.
- DERBER, C., W. SCHWARTZ et Y. MAGRASS. 1990. *Power in the Highest Degree*. New York : Oxford University.
- DOWNIE, B. et M.L. COATES. 1994. *Traditional and New Approaches to Human Resource Management*. Kingston : Industrial Relations Centre, Queen's University.
- DYER, L. et G. HOLDER. 1988. « A Strategic Perspective of HR Management ». *HR Management : Evolving Roles and Responsibilities*. W. Dyer et G. Holder, dir. Washington : Bureau of National Affairs.
- DYER, L. et T. REEVES. 1995. « Human Resource Strategies and Firm Performance ». *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 6, n° 3, 656-670.
- ETZIONI, A. 1964. *Modern Organization*. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- FELDMAN, D. 1988. *Managing Careers in Organizations*. Boston : Scott, Foresman and Company.
- FELDMAN, S. 1978. « Conflict and Convergence : The Mental Health Professional in Government ». *Public Administration Review*, mars-avril, 139-144.
- FOMBRUN, C., N. TICHY et M.-A. DEVANNA. 1984. *Strategic Human Resource Management*. New York : Wiley.
- FOULKES, F. 1987. « Human Resources at Auto Tel Inc. ». *Human Resource Management in High Technology Firms*. A. Kleingartner et C. Anderson, dir. Lexington : Lexington.
- GODDARD, R. 1990. « Lateral Moves Enhance Careers ». *HR Magazine*, décembre, 69-74.

- GOLDBERG, L., F. BAKER et A. RUBENSTEIN. 1965. « Local-Cosmopolitan : Unidimensional or Multidimensional ? ». *American Journal of Sociology*, vol. 70, n° 6, 704-710.
- GOLDNER, F. et R. RITTI. 1967. « Professionalization as Career Immobility ». *American Journal of Sociology*, vol. 73, 97-104.
- GOVERNEMENT DU CANADA. 1990. *Fonction publique 2000 : le renouvellement de la fonction publique*. Ottawa.
- GRAHAM-MOORE, B. et T. ROSS. 1990. *Gainsharing*. Washington : The Bureau of National Affairs.
- GUÉRIN, G. et T. WILS. 1990. « L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse ». *Vingt-cinq ans de pratique des relations industrielles au Québec*. R. Blouin, dir. Cowansville : Yvon Blais.
- GUÉRIN, G. et T. WILS. 1992. *La gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Montréal : PUM.
- GUÉRIN, G. et T. WILS. 1993a. « Sept tendances-clés de la "nouvelle" GRH ». *Gestion*, vol. 18, n° 1, 22-33.
- GUÉRIN, G., T. WILS, L. LEMIRE et T. SABA. 1993b. « Le malaise professionnel : nature, conséquences et déterminants ». Rapport de recherche. Montréal : Conseil québécois des professionnels et cadres.
- GUÉRIN, G., T. WILS et L. LEMIRE. 1995. « Le malaise professionnel : variation selon les facteurs individuels et organisationnels ». Document de recherche 95-05. Montréal : École de relations industrielles, Université de Montréal.
- GUÉRIN, G., T. WILS et L. LEMIRE. 1996. « Le malaise professionnel : nature et mesure du concept ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 50, n° 1, 59-93.
- HALL, D. 1988. *Career Development in Organizations*. San Francisco : Jossey Bass.
- HALL, R. 1968. « Professionalization and Bureaucratization ». *American Sociological Review*, vol. 33, n° 1, 92-104.
- HITTS, W. 1990. *Ethics and Leadership : Putting Theory into Practice*. Columbus : Battelle.
- HUGHES, R., R. GINNETT et G. CURPHY. 1993. *Leadership : Enhancing the Lessons of Experiences*. Homewood : Irwin.
- JOHNSON, T.J. 1972. *Professions and Power*. London : The Macmillan Press.
- KATZ, R., dir. 1988. *Managing Professionals in Innovative Organizations*. Cambridge : Ballinger.
- KAUFMAN, H. 1990. « Management Techniques for Maintaining a Competent Professional Work Force ». *Maintaining Professional Competence*. S. Willis et S. Dubin, dir. San Francisco : Jossey-Bass.
- KERR, S., M.-A. VON GLINOW et J. SCHRIESHEIM. 1977. « Issues in the Study of Professionnels in Organizations : The Case of Scientists and Engineers ». *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 18, 329-345.
- KLEINGARTNER, A. et C. ANDERSON. 1987. *Human Resource Management in High Technology Firm*. Lexington : Lexington.

- KRAJCI, T. 1990. « Pay that Reward Knowledge ». *HR Magazine*, juin, 58-60.
- LAPOINTE, R. et C. RICHER. 1988. « Un programme structuré de formation sur mesure : l'autodéveloppement ». *Info Ressources Humaines*, vol. 12, n° 1, 16-17.
- LAWLER III, E. 1988a. *High Involvement Management*. San Francisco : Jossey-Bass.
- LAWLER III, E. 1988b. « Human Resource Management : Meeting the New Challenges ». *Personnel*, janvier, 22-27.
- LEVENSON, H. 1972. « Distinctions within the Concept of Internal-External Control : Development of a New Scale ». *Proceedings of the Annual Convention of the American Psychological Association*, vol. 7, 261-262.
- LONDON, M. et S. STUMPF. 1982. *Managing Careers*. Reading : Addison-Wesley.
- LONG, R. 1989. « Patterns of Workplace Innovation in Canada ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 44, n° 4, 805-826.
- LUTHANS, F. et L. THOMAS. 1989. « The Relationship between Age and Job Satisfaction ». *Personnel Review*, vol. 18, n° 1, 23-26.
- MARCUS, A. 1985. « Professional Autonomy as a Basis of Conflict in an Organization ». *Human Resource Management*, vol. 24, n°3, 311-328.
- MAURICE, M. 1972. « Propos sur la sociologie des professions ». *Sociologie du travail*, vol. 13, n° 2, 213-225.
- MCCALL, M. 1988. « Leadership and Professional ». *Managing Professionals in Innovative Organizations*. R. Katz, dir. Cambridge : Ballinger.
- MCDONOUGH, E.F. et R.M. KINNUNEN. 1984. « Management Control of New Product Development Projects ». *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. EM-31, n° 1, 18-21.
- MERCER, M. 1989. « The HR Department as a Profit Center ». *Personnel*, avril, 34-40.
- MILES, R. et C. SNOW. 1984. « Designing Strategic Human Resources Systems ». *Organizational Dynamics*, été, 36-52.
- MILLER, G.A. 1967. « Professionals in Bureaucracy : Alienation Among Industrial Scientists and Engineers ». *American Sociological Review*, vol. 32, 755-768.
- OSIGWEH, C., dir. 1989. *Managing Employee Rights and Responsibilities*. New York : Quorum.
- OTTE, F. et P. HUTCHESON. 1992. *Helping Employees Manage Careers*. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- PARENTEAU, R. 1994. « Peut-on parler de management public ? ». *L'administration publique : diversité des problèmes, complexité de sa gestion*. G. Éthier, dir. Sainte-Foy : PUQ.
- PERETTI, J.M. 1985. « Un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines ». *Revue française de gestion*, septembre-décembre, 62-68.
- PHILIPS, J. et A. SEERS. 1989. « Twelve Ways to Evaluate HR Management ». *Personnel Administrator*, avril, 54-58.
- PORTWOOD, J. et R. EICHINGER. 1985. « The Challenge of HR Management : Adding Value ». *Human Resource Planning*, vol. 8, n° 4, 209-228.

- RABBAN, D. 1991. « Is Unionization Compatible with Professionalism ? ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45, n° 1, 97-112.
- RACINE, L. 1991. « L'éthique et les affaires ». *Gestion*, mai, 51-56.
- RAELIN, J. 1984. « *The Salaried Professional* ». New York : Praeger.
- RAELIN, J. 1986a. *The Clash of Cultures : Managers and Professionals*. Boston : Harvard Business School Press.
- RAELIN, J. 1986b. « An Analysis of Professional Deviance within Organizations ». *Human Relations*, vol. 12, 1101-1130.
- RAELIN, J. 1987. « Job Security for Professionals ». *Personnel*, vol. 64, n° 7, 40-47.
- RAELIN, J. 1989a. « An Anatomy of Autonomy : Managing Professionals ». *The Academy of Management Executive*, vol. III, n° 3, 216-228.
- RAELIN, J. 1989b. « Unionization and Deprofessionalization : Which Comes First ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 10, 101-115.
- RAELIN, J. 1994. « Three Scales of Professional Deviance within Organizations ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, 483-501.
- RAELIN, J., C. SHOLL et D. LEONARD. 1985. « Why Professionals Turn Sour and What to Do ». *Personnel*, vol. 62, n° 10, 28-41.
- ROGER, A. 1983. « Social Perceptions in Research and Development Laboratories : Accuracy of R and D Manager's Perceptions Researchers ». Thèse de doctorat. Evanston : Northwestern University.
- RONDEAU, A. et M. LEMELIN. 1991. « Pratiques de gestion mobilisatrices ». *Gestion*, février, 26-32.
- SCHIEIN, E. 1964. « How to Break in the College Graduate ». *Harvard Business Review*, vol. 42, 68-76.
- SCHIEIN, E. 1978. *Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs*. Reading : Addison-Wesley.
- SCHULER, R. et S. JACKSON. 1987. « Organisational Strategy and Organization Level as Determinants of Human Resource Management Practices ». *Human Resource Planning*, vol. 10, n° 3, 125-142.
- SCHULER, R., S. GALANTE et S. JACKSON. 1987. « Matching Effective HR Practices with Competitive Strategy ». *Personnel*, septembre, 18-27.
- SCOTT, R. 1966. « Professionals in Bureaucracies : Area of Conflict ». *Professionalization*. H. Vollmer et D. Mills, dir. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- SHEPARD, H. 1988. « The Dual Hierarchy in Research ». *Managing Professionals in Innovative Organizations*. R. Katz, dir. Cambridge : Ballinger.
- SPENCER, L. 1986. *Calculating HR Costs and Benefits*. New York : Wiley.
- SPECTOR, P.E. 1988. « Development of the Work Locus of Control Scale ». *Journal of Occupational Psychology*, vol. 61, n° 4, 335-340.
- STOREY, J., dir. 1989. *New Perspectives on Human Resource Management*. Londres : Routledge.
- TAGIURI, R. 1965. « Value Orientation and the Relationship of Managers and Scientists ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 10, 39-51.
- TICHY, N. et M.A. DEVANNA. 1986. *The Transformational Leader*. New York : Wiley.
- TSUI, A. 1984. « Personnel Department Effectiveness : A Tripartite Approach ». *Industrial Relations*, vol. 23, 184-197.

- TSUI, A. et L. GOMEZ-MEJIA. 1988. « Evaluating HR Effectiveness ». *HR Management : Evolving Roles and Responsibilities*. L. Dyer et G. Holder, dir. Washington : Bureau of National Affairs.
- TSUI, A. et G. MILKOVICH. 1987. « Personnel Department Activities : Constituency Perspectives and Preferences ». *Personnel Psychology*, vol. 40, n° 3, 519–537.
- ULRICH, D. 1989. « Assessing Human Resource Effectiveness : Stakeholder, Utility and Relationship Approaches ». *Human Resource Planning*, vol. 12, n° 4, 301–315.
- VON GLINOW, M.A. 1988. *The New Professionals : Managing Today's Hightech Employees*. Cambridge : Ballinger.
- WALTON, R. et P. LAWRENCE, dir. 1985. *Human Resource Management Trends and Challenges*. Boston, Mass. : Harvard Business.
- WILENSKY, H. 1964. « The Professionalization of Everyone ? ». *The American Journal of Sociology*, vol. 70, n° 2, 137–158.
- WILS, T. et C. LABELLE. 1989a. « Les systèmes internes de résolution de conflit : des mécanismes de justice pour les employés de l'an 2000 ». *Gestion*, mai, 51–57.
- WILS, T. et C. LABELLE. 1989b. « Efficacité d'un service de ressources humaines ». Document 89–04. Montréal : École de relations industrielles, Université de Montréal.

SUMMARY

The Effectiveness of HRM Practices : A Study of Unionized Professionals in Quebec

Evaluating the effectiveness of human resource (HR) practices is a key dimension of the “new” Human Resource Management model. However, despite a great deal of prescriptive literature, little empirical research has been conducted on this topic, mainly because of the complexities involved in designing research that controls for the major variables intervening between the HR practices and organizational effectiveness.

By choosing to measure HR management effectiveness in terms of the capacity of HR practices to reduce professional dissatisfaction, the design of the present research is not only practical, but also effective. Based on a sample of 2497 unionized professionals in Quebec, the study shows that professional dissatisfaction — related to the clash of values between managerial and professional cultures — is positively correlated with low organizational commitment, low perceived performance and several deviant behaviors (Raelin 1986a).

Among the many HR practices treated in the literature on the management of professionals, a number of practices are given special prominence

for their potential to diminish the clash of values between managerial and professional cultures. The sixty-six practices selected for the study can be grouped as follows : (1) job enrichment/enlargement practices (allowing a better use of abilities), (2) communication practices (allowing a better understanding of the corporate vision), (3) "weak" control practices (allowing more autonomy to professionals while maintaining some control over their work), (4) participation practices, (5) development and career practices, (6) recognition practices and (7) other practices related to working conditions, employees' rights and expression mechanisms. Respondents were asked to indicate whether each of these practices existed in their setting.

In addition to HR practices, several other variables were measured in the study. For instance, professional dissatisfaction was measured by 33 items ($\alpha = 0.92$) to assess the gap between specific professional expectations and their possibility of being met at work (Gu erin et al. 1996). The researchers also measured several sets of variables: 10 sociodemographic factors, 10 individual factors, 17 personality factors and 6 organizational factors. Data were collected through questionnaires sent to 8801 professionals belonging to 13 unions. Given the response rate of 28.4%, we ended up with a sample of 2497 unionized professionals.

Multivariate analysis reveals that HR practices account for 41.3% of variance in professional dissatisfaction while the other sets of variables account for only 39%. This result demonstrates the importance of HR practices in explaining professional satisfaction. Indeed, the main source of dissatisfaction stems from the absence of a number of HR practices. Furthermore, it was found that 66 HR practices can be clustered into 26 groups and that the ideal model for managing professionals rests upon four core bundles of practices (job enrichment, participation in job design, communication, and development).

Such an optimal model can be used to identify the strengths and weaknesses of different work contexts with respect to the management of professionals. For one thing, an index of HR effectiveness was computed for each of the contexts under study. In addition to being strongly correlated with professional dissatisfaction ($r = -0.63$), this index allows us to compare the different ways of managing professionals across organizations.

In summary, the "ideal" HR model for professionals supports Lawler's theory, which focuses on four forms of sharing — power, information, knowledge and profit. Although not rejecting the contingency approach to HRM, we believe that an effective HR strategy is likely to be a well-balanced mix of two kinds of practices : one set consisting of universal practices (*  la Lawler*) and the other being more contingent (Dyer and Reeves 1995). Finally, these findings are discussed in light of professionalization and unionization.