

**L'EFFICACITÉ DES PRATIQUES DE GESTION DES  
RESSOURCES HUMAINES: LE CAS DE LA GESTION DES  
PROFESSIONNELS SYNDIQUÉS AU QUÉBEC**

par:  
**Gilles Guérin, Thierry Wils  
et Louise Lemire**

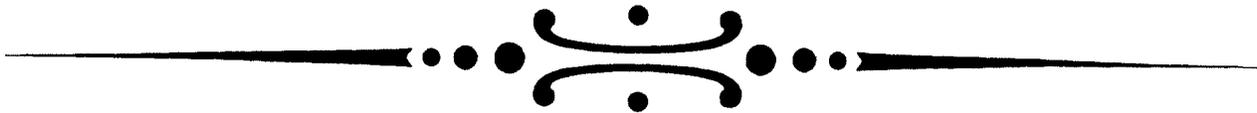
AVRIL 1995

DOCUMENT 95-03

Gilles Guérin est professeur titulaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, Thierry Wils est professeur au département de relations industrielles de l'Université du Québec à Hull, et Louise Lemire est professeure à l'École nationale d'administration publique.

Le texte produit dans ce document de recherche n'engage que la responsabilité des auteurs. La diffusion de ce document est rendue possible grâce à une subvention du Fonds de recherche de l'École de relations industrielles.





***L'EFFICACITÉ DES PRATIQUES DE GESTION  
DES RESSOURCES HUMAINES : LE CAS DE LA  
GESTION DES PROFESSIONNELS SYNDIQUÉS AU QUÉBEC***

*Gilles Guérin  
Thierry Wils  
et  
Louise Lemire*



## Résumé

Le 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, d'enrichissement, de communication, de formation, de valorisation et d'éthique. Le modèle "idéal" de gestion de la main-d'oeuvre professionnelle qui se dégage de l'analyse explique 21 % de variance supplémentaire de l'insatisfaction professionnelle alors même que 37 variables individuelles et 6 variables organisationnelles sont contrôlées. Variables et pratiques expliquent ensemble 50,0 % ( $R = 0,71$ ) de l'insatisfaction professionnelle. L'implantation des 18 pratiques dominantes de ce modèle réduit l'insatisfaction professionnelle de 82 %.

## Abstract

Evaluating the effectiveness of different practices is a strong orientation of the new Human Resources Management (HRM) model. However, beyond prescriptive literature, little empirical research has been performed. The reason is certainly the complexity of research design that has to control for many variables intervening between the HRM practices and the organizational performance.

By choosing to measure HRM effectiveness in term of its capacity to reduce the dissatisfaction of 2,497 unionized professionals in Québec, the design of this research is not only practical but effective. Indeed, professional dissatisfaction — related to the clash of values between managerial and professional cultures (Raelin, 1986a) — is positively correlated with low organizational commitment, low perceived performance and other deviant behaviors.

A multivariate analysis of 66 practices — clustered into 26 groups — emphasizes the effectiveness of specific practices related to involvement, job enrichment, communication, development, rewards and ethics. The ideal model of Professionals Management, that emerges from the data explains 21 % of the additional variance after controlling for 37 individual and 6 organizational variables. Together these variables and the HRM practices explain 50 % ( $R = 0,71$ ) of the professional's dissatisfaction. Implementation of the 18 most effective practices reduces that dissatisfaction by 82 %.

## CONTEXTE DE L'ÉVALUATION DES PRATIQUES DE 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, 1989). 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 1987; 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 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'oeuvre particulier, celui des professionnels ou de la main-d'oeuvre 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 d'insatisfaction professionnelle. Plus une pratique réduira l'insatisfaction professionnelle, plus elle

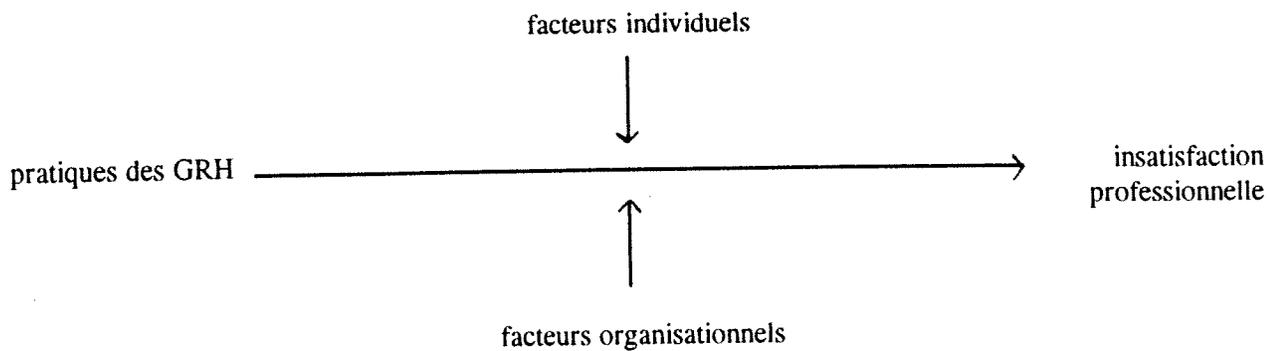
sera jugée efficace. Nous sommes conscients que le choix de la satisfaction professionnelle comme critère de performance organisationnelle peut présenter certains risques (le fameux lien satisfaction → productivité est loin d'avoir été prouvé empiriquement) (Cranny et al. 1992). Ce choix présente néanmoins l'avantage de nous rattacher à toute la problématique du conflit professionnels-managers (Dalton, 1959; Blau et Scott, 1962; Etzioni, 1964; Maurice, 1972) qui a été abondamment étudié depuis que les premiers théoriciens du management (Max Weber notamment) ont formulé des principes de management 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'organisation (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, 1986; 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'oeuvre 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 tenterons de faire – 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

Le devis de recherche retenu est de type quasi-expérimental, l'insatisfaction professionnelle des utilisateurs de chaque pratique de GRH étant comparée à celle des non-utilisateurs des mêmes pratiques. Les principaux autres déterminants de l'insatisfaction professionnelle (facteurs individuels et facteurs organisationnels) seront contrôlés statistiquement.

#### ◆ MODÈLE DE RECHERCHE

La variable dépendante est ici l'insatisfaction professionnelle et les variables indépendantes sont les pratiques de GRH.



#### ◆ 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 faisaient 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 al. (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 comme tel réduire le malaise.

La reconnaissance du travail professionnel pourrait prendre trois formes différentes. 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, etc... 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** (problèmes d'intégration, problèmes d'équilibre travail-famille, problèmes de santé, problèmes 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, etc... 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 feedback 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, 1989; Osigweh, 1989; Barnett et Cohran, 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 **feedback** (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) d'une dimension particulière d'emploi alors que les cinquante six autres mesuraient l'importance actuelle (possibilités de réalisation) de ces mêmes dimensions d'emploi. 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'apparaissent 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., 1994), ce qui contraste avec l'importance que la littérature accorde à cette dernière dimension (Bailyn, 1985; Marcus, 1985; Raelin, 1989). À l'exception de la nature du travail, la cohérence des échelles construites à partir de ces résultats est excellente puisque les  $\alpha$  de Cronbach oscillent entre 0,74 et 0,89 et leurs corrélations sont suffisamment fortes ( $0,45 \leq R \leq 0,77$ )<sup>1</sup> 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; 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., 1994).

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 des 20 questions consacrées à ces deux dimensions. Dix-sept **variables de personnalité** (professionnalisme, orientation professionnelle, lieu de contrôle, ancres 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 ancres 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, recensent les **pratiques de gestion des ressources humaines** qui existent dans l'environnement du répondant.

---

<sup>1</sup> 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.

## COLLECTE DES DONNÉES ET PLAN D'ANALYSE

Le questionnaire ainsi construit a été distribué à 8801 professionnels membres de 13 syndicats<sup>2</sup>, la plupart étant regroupés dans le Conseil 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 obtenues par agrégation des pratiques de même nature<sup>3</sup> ainsi que sur des analyses multivariées sans ou avec 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 régression.

## 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

---

<sup>2</sup> 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 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.

<sup>3</sup> Une analyse des composantes principales avec rotation de type varimax a été utilisée pour extraire ces grappes qui expliquent 60% de la variance totale des pratiques.

factorielle de 39 conséquences négatives (attitudes, comportements et problèmes de santé) identifiées par Raelin (1986b et 1994) sont très forts ( $0,09 \leq R \leq 0,52$ ). 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 ( $R = 0,42$ ), 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 selon l'avis même des principaux intéressés, les plus insatisfaits professionnellement performeraient moins que les autres au travail ( $R = 0,09$ ) alors même qu'ils jugent leur compétence ( $R = 0,10$ ) et leur potentiel ( $R = 0,18$ ) supérieurs à la moyenne. 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. Toutes ces associations prouvent donc la gravité de l'insatisfaction professionnelle pour l'organisation et valident notre choix de l'insatisfaction professionnelle comme critère d'efficacité. Il est possible d'affirmer que plus une pratique de GRH réduira l'insatisfaction professionnelle, plus elle réduira les conséquences négatives pour l'organisation et pourra de ce fait être jugée efficace.

#### ◆ LES RELATIONS BIVARIÉES

Soixante-deux des soixante-six pratiques initiales réduisent significativement (à 5, 1 ou 0,1 %) l'insatisfaction professionnelle. Seules quatre pratiques : l'évaluation formelle du rendement par le supérieur, la rémunération du temps supplémentaire, la sécurité d'emploi (peut être parce qu'elle est quasi-généralisée!) 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 ( $t = -13,4$ ), l'attribution de nouveaux rôles ( $t = -13,3$ ) et l'augmentation de l'autonomie en fonction de la compétence ( $t = -14,4$ )], des pratiques de consultation [la consultation sur les changements technologiques ( $t = -13,5$ ) et la consultation sur les nouvelles orientations organisationnelles ( $t = -15,2$ )] ainsi que des pratiques de participation [sur le choix des objectifs ( $t = -12,3$ ) et sur le choix des équipements ( $t = -12,1$ )] et des pratiques d'information [informations réalistes aux postulants d'un emploi ( $t = -12,7$ ) et feedback sur le rendement ( $t = -13,1$ )]. Finalement quatre autres pratiques reliées à l'expression [interpellation libre des cadres ( $t = -13,6$ ) et programmes d'expression tels que boîte à idée, formulaire envoyé au service du personnel etc. ( $t = -12,3$ )] et au développement [encouragement de l'auto-formation ( $t = -12,6$ )] et à l'éthique managériale [cadres imputables des comportements non éthiques ( $t = -12,1$ )] complètent le tableau des 13 pratiques apparemment les plus efficaces. Si les pratiques sont regroupées en grappes homogènes, le tableau devient encore plus clair puisque les grappes relatives à l'enrichissement ( $R = 0,30$ ), à la participation à l'organisation du travail ( $R = 0,27$ ), à la communication ( $R = 0,22$ ) et à la formation

( $R = 0,19$ ) sont les plus réductrices. Arrivent ensuite les grappes relatives à l'amélioration de la dotation ( $R = 0,17$ ), à l'aménagement du temps de travail ( $R = 0,15$ ), à l'éthique et au respect des droits ( $R = 0,15$ ), à la valorisation du travail professionnel ( $R = 0,15$  et  $R = 0,14$ ) et à l'intégration des nouveaux employés ( $R = 0,14$ ).

#### ◆ LES ANALYSES MULTIVARIÉES

Ensemble les pratiques de GRH expliquent 39% de la variance de l'insatisfaction professionnelle ( $R = 0,62$ ). Un certain nombre de pratiques significatives au niveau bivarié ne le sont plus à ce niveau, non pas que les relations bivariées soient factives mais tout simplement parce que leur existence est étroitement associée à d'autres pratiques qui expliquent par le fait même la même portion de variance de l'insatisfaction professionnelle. Ainsi le contrôle des résultats est complètement effacé par des pratiques comme l'augmentation des responsabilités liées à la compétence ou l'augmentation de l'autonomie liée à la compétence avec qui il est très lié ( $R = 0,24$  et  $R = 0,27$ ). Il est donc préférable à ce niveau de se baser sur les résultats de l'analyse par grappes ( $R = 0,64$ ) qui sont sensiblement les mêmes que pour l'analyse bivariée puisque les grappes sont quasi-orthogonales et ne présentent donc pas de problèmes de collinéarité.

L'importance des blocs de variables autre que les pratiques est variable. Ainsi les capacités d'explication des **variables socio-démographiques et d'emploi** sont très réduites (respectivement 2,7% et 4,4%). Dans le premier cas seule la situation financière, le sexe et la situation de travail du conjoint sont significatives, les relations allant dans le sens des hypothèses de la littérature. Pour les variables d'emploi, les résultats confirment l'insatisfaction apparente des comptables mais mettent aussi en valeur celle des ingénieurs et de certains professionnels (non enseignants) de l'enseignement. À l'inverse les informaticiens sont professionnellement plus satisfaits que la moyenne. Les **caractéristiques organisationnelles** (notamment le degré d'inorganicité de la structure, le pouvoir plus élevé de certains professionnels et l'absence de collaboration syndicale) expliquent pour leur part un pourcentage plus substantiel de l'insatisfaction professionnelle (13,4%). Finalement les **variables de personnalité** constituent parmi les variables intervenantes, le bloc de variables le plus significatif (23,3%). Le lieu de contrôle (externe), certaines ancrs de carrière (les ancrs service, variété et créativité) ainsi que certaines valeurs professionnelles (notamment l'attachement au jugement des pairs, l'autonomie et l'identification professionnelle) favorisent l'insatisfaction professionnelle. Il est à noter qu'une valeur professionnelle — l'attachement au travail, — favorise la réduction du malaise professionnel.

À lui seul le bloc des pratiques a donc un pouvoir explicatif presque aussi élevé que les quatre autres blocs réunis. L'insatisfaction professionnelle et son cortège de conséquences négatives pour l'organisation

s'explique donc bien plus par l'absence de pratiques inappropriées que par la personnalité des professionnels et les valeurs qu'ils ont développées à travers leur processus de socialisation universitaire ou professionnelle. Même si l'on contrôle l'ensemble des facteurs individuels et organisationnels (autres que les pratiques), 24 pratiques et 18 grappes restent significatives expliquant respectivement 17% et 21% de variance supplémentaire. Ces pratiques et grappes — épurées de quelques éléments à la signification statistique plus réduite — constituent, selon nous, le modèle idéal de gestion (tableau 1).

#### ◆ MODÈLE IDÉAL DE GESTION

Un modèle de gestion qui viserait à minimiser l'insatisfaction professionnelle devrait donc miser intensivement sur les pratiques de participation (à l'organisation du travail, au choix des équipements, à la GRH), d'enrichissement (favorisant la compétence et la valorisation professionnelle), de communication (aussi bien information que consultation et expression), de formation (centrée sur la formation continue et l'autodéveloppement), la valorisation professionnelle (sous forme de reconnaissance du travail professionnel) et l'éthique (centrée ici plus sur le respect des droits des professionnels que sur ceux des clients!). D'autres pratiques excluant les possibilités de sous-traitance (bien qu'elle soit associée à la rémunération du temps supplémentaire!), favorisant l'intégration des nouveaux employés (en leur donnant "l'heure juste" au moment du recrutement!), améliorant le processus de dotation (information, politique de mobilité, refus sans préjudice des affectations proposées), organisant collectivement le travail, s'ajoutent aux premières bien qu'elles soient moins significatives. Finalement le support du supérieur (par le biais de ses évaluations du rendement, des besoins de formation ou des projets de carrière) ainsi que la possibilité d'avoir accès à du temps partiel complètent le tableau du modèle idéal de gestion de la main-d'oeuvre professionnelle.

Bien que certaines pratiques aient 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. Pour s'en persuader il suffit de suivre l'évolution de l'insatisfaction professionnelle en fonction du nombre de pratiques dominantes existant dans l'environnement du répondant (tableau 2). Ce nombre de pratiques dominantes existant dans un milieu professionnel figure donc la "qualité" de la gestion dans ce milieu et à ce titre peut servir à d'intéressantes études secondaires (par exemple selon l'entreprise ou la profession).

**TABLEAU 1**  
Modèle idéal de gestion des professionnels

GRAPPES	PRATIQUES DOMINANTES
♦ Participation à l'organisation du travail ( $\beta = 0,230$ )***	♦ Participation au choix des objectifs ( $\beta = 0,056$ )* ♦ Participation à la répartition de la charge ( $\beta = 0,056$ )* ♦ Participation au choix des équipements ( $\beta = 0,056$ )*
♦ Enrichissement/Valorisation de la compétence par le travail ( $\beta = 0,210$ )***	♦ Responsabilités liées à la compétence ( $\beta = 0,057$ )** ♦ Nouveaux rôles ( $\beta = 0,056$ )** ♦ Autonomie liée à la compétence ( $\beta = 0,083$ )**
♦ Communication ( $\beta = 0,197$ )***	♦ Consultation sur nouvelles orientations ( $\beta = 0,058$ )** ♦ Réunions d'information périodiques avec cadres intermédiaires ( $\beta = 0,050$ )*
♦ Formation ( $\beta = 0,184$ )***	♦ Autoformation encouragée ( $\beta = 0,071$ )***
♦ Valorisation professionnelle ( $\beta = 0,144$ )***	♦ Représentation de l'organisation à des activités externes ( $\beta = 0,059$ )**
♦ Éthique/respect des droits ( $\beta = 0,135$ )***	♦ Code d'éthique de l'association ou du syndicat reconnu par l'organisation ( $\beta = 0,065$ )** Pas de code d'éthique organisationnel précisant les sanctions ( $\beta = -0,042$ )* Interpellation libre des cadres ( $\beta = 0,076$ )3***
♦ Signature du travail ( $\beta = 0,134$ )***	
♦ Pas de sous-traitance ( $\beta = -0,124$ )***	♦ L'organisation ne sous contracte pas ( $\beta = 0,043$ )*
♦ Intégration des nouveaux employés ( $\beta = 0,120$ )***	♦ Informations réalistes aux postulants ( $\beta = 0,087$ )*
♦ Amélioration de la dotation ( $\beta = 0,120$ )***	♦ Politique de mobilité interne ( $\beta = 0,055$ )** ♦ Refus sans préjudice d'une affectation ( $\beta = 0,068$ )***
♦ Organisation collective du travail ( $\beta = 0,111$ )***	
♦ Participation à l'évaluation et au recrutement des collègues ( $\beta = 0,110$ )***	
♦ Appréciation du supérieur ( $\beta = 0,109$ )***	♦ Supérieur donne du feedback sur le rendement ( $\beta = 0,099$ )***
♦ Possibilités de temps partiel ( $\beta = 0,109$ )***	

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

TABLEAU 2

Insatisfaction professionnelle moyenne selon le nombre de pratiques dominantes

NOMBRE DE PRATIQUES DOMINANTES	NOMBRE DE RÉPONDANTS	MOYENNE DE L'INSATISFACTION PROFESSIONNELLE
0 ou 1	14	3,47
2	28	3,22
3	26	2,97
4	59	2,78
5	92	2,64
6	124	2,12
7	136	1,90
8	175	1,77
9	208	1,62
10	210	1,52
11	218	1,28
12	187	1,19
13	194	0,98
14	149	0,96
15	120	0,79
16	54	0,69
17 ou 18	34	0,62

Enfinement ce modèle pose au moins quatre questions auxquelles il serait intéressant de tenter de répondre. Premièrement quelle forme de professionnalisme ce modèle idéal de gestion renforce-t-il? Ne nous éloigne-t-il pas de la vision traditionnelle du professionnalisme (spécialisation du savoir, formation intellectuelle et idéal de service) pour nous rapprocher de la vision du professionnalisme-pouvoir mise de l'avant dans les années 60 par les sociologues américains (Derber et al., 1990). Deuxièmement ce modèle est-il applicable dans les bureaucraties mécanistes ou mieux ne constitue-t-il pas la seule voie de sortie pour ces bureaucraties condamnées au renouvellement ou à la disparition? Troisièmement n'exige-t-il pas un effort considérable de la part des gestionnaires de ces bureaucraties, souvent mal formés aux nouveaux styles de gestion et peu portés à partager un pouvoir qui se restreint comme une peau de chagrin? Quatrièmement ce modèle de gestion — construit à partir des aspirations des professionnels — ne peut-il redynamiser et donner un sens nouveau à une action syndicale, trop souvent coincé entre la revendication traditionnelle et le partenariat exclusivement centré sur les intérêts organisationnels?

## BIBLIOGRAPHIE

- ABBOTT A. (1983) "Professional Ethics", *American Journal of Sociology*, 88, 855-885.
- ALLEN T. et KATZ R. (1988) "The Dual Ladder: Motivation Solution or Managerial Delusion?", dans: Katz R. (dir.) *Managing Professionals in Innovative Organizations*. Cambridge : Ballinger.
- ARTHUR J. (1994) "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover", *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- BAILYN L. (1985) "Autonomy in the Industrial R. and D. Lab", *Human Resource Management*, 24(2), 129-146.
- BARNETT T. ET COCHRAN D. (1991) "Making Room for The Whistleblower", *HR Magazine*, janvier, 58-61.
- BARTOL K.M. (1979) "Professionalism as a Predictor of Organizational Commitment, Role Stress and Turnover : a Multidimensional Approach", *Academy of Management Journal*, 22(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., LECKIE N. et VERMA A. (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 SCOTT R. (1962) *Formal Organizations*. San Francisco: Chandler.
- BUTLER J., FERRIS G. et NAPIER N. (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., SMITH C.P., STONE E. (1992) *Job Satisfaction*. New York : Lexington.
- DALTON M. (1959) *Men who Manage*. New York : Wiley.
- DE BEJAR G. et MILKOVICH G. (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.
- DOWNIE B. et COATES M.L. (1994) *Traditional and New Approaches to Human Resource Management*. Kingston : Industrial Relations Centre (Queen's University).
- DYER L. et HOLDER G. (1988) "A Strategic Perspective of HR Management", dans : Dyer W. et Holder, G. (dir.) *HR Management : Evolving Roles and Responsibilities*. Washington : Bureau of National Affairs.
- ETZIONI A. (1964) *Modern Organization*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- FELDMAN S. (1978) "Conflict and Convergence: the Mental Health Professional in Government", *Public Administration Review*, mars-avril, 139-144.
- FOMBRUN C., TICHY N. et DEVANNA M.-A. (1984) *Strategic Human Resource Management*. New York : Wiley.
- FOULKES F. (1987) "Human Resources at Auto Tel Inc.", dans: Kleingartner A. et Anderson C. (dir.) *Human Resource Management in High Technology Firms*. Lexington : Lexington.
- GODDARD R. (1990) "Lateral Moves Enhance Careers", *HR Magazine*, décembre, 69-74.
- GOLDBERG L., BAKER F. et RUBENSTEIN A. (1965) "Local-Cosmopolitan: Unidimensional or Multidimensional?", *American Journal of Sociology*, 70(6), 704-710.
- GRAHAM-MOORE B. et ROSS T. (1990) *Gainsharing*. Washington : The Bureau of National Affairs.
- GUÉRIN G. et WILS T. (1990) "L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse", dans : Blouin R. (dir.) *Vingt-cinq ans de pratique des relations industrielles au Québec*. Cowansville : Yvon Blais.
- GUÉRIN G. et WILS T. (1992) *La gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Montréal: PUM.
- GUÉRIN G. et WILS T. (1993a) "Sept tendances-clés de la "nouvelle" GRH", *Gestion*, 18(1), 22-33.

- GUÉRIN G., WILS T., LEMIRE L. et SABA T. (1993b) "Le malaise professionnel : nature, conséquences et déterminants", rapport de recherche, 361 pages. Montréal : Conseil québécois des professionnels et cadres.
- GUÉRIN G., WILS T. et LEMIRE L. (1994) "Le malaise professionnel: nature et mesure du concept", document de recherche 94-11. Montréal: École de relations industrielles (Université de Montréal).
- HALL D. (1988) *Career Development in Organizations*. San Francisco : Jossey Bass.
- HITTS W. (1990) *Ethics and Leadership : Putting Theory into Practice*. Columbus : Battelle.
- HUGHES R., GINNETT R. et CURPHY G. (1993) *Leadership: Enhancing The Lessons of Experiences*. Homewood : Irwin.
- KATZ R. (1988) (dir.) *Managing Professionals in Innovative Organizations*. Cambridge : Ballinger
- KAUFMAN H. (1990) "Management Techniques for Maintaining a Competent Professional Work Force", dans : Willis S. et Dubin S. (dir.) *Maintaining Professional Competence*. San Francisco : Jossey-Bass.
- KLEINGARTNER A. et ANDERSON C. (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 RICHER C. (1988) "Un programme structuré de formation sur mesure: l'autodéveloppement", *Info Ressources Humaines*, 12(1), 16-17.
- 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*, 7, 261-262.
- LONDON M. et STUMPF S. (1982) *Managing Careers*. Reading : Addison - Wesley.
- LONG R. (1989) "Patterns of Workplace Innovation in Canada", *Relations industrielles*, 44(4), 805-826.
- MARCUS A. (1985) "Professional Autonomy as a Basis of Conflict in an Organization", *Human Resource Management*, 24(3), 311-328.
- MAURICE M. (1972) "Propos sur la sociologie des professions", *Sociologie du travail*, 13 (2), 213-225.
- McCALL M. (1988) "Leadership and Professional", dans: Katz R. (dir.) *Managing Professionals in Innovative Organizations*. Cambridge : Ballinger.
- MC DONOUGH E.F. et KINNUNEN R.M. (1984) "Management Control of New Product Development Projects", *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-31(1), 18-21.
- MERCER M. (1989) "The HR Department as a Profit Center", *Personnel*, avril, 34-40.
- MILES R. et SNOW C. (1984) "Designing Strategic Human Resources Systems", *Organizational Dynamics*, été, 36-52.
- OSIGWEH C. (1989) (dir.) *Managing Employee Rights and Responsibilities*. New York : Quorum.
- OTTE F. et HUTCHESON P. (1992) *Helping Employees Manage Careers*. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- PERETTI J.M. (1985) "Un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines", *Revue française de gestion*, septembre-décembre 62-68.
- PHILLIPS J. et SEERS A. (1989) "Twelve Ways to Evaluate HR Management", *Personnel Administrator*, avril , 54-58.
- PORTWOOD J. et EICHINGER R. (1985) "The Challenge of HR Management : Adding Value", *Human Resource Planning*, 8(4), 209-228.
- RACINE L. (1991) "L'éthique et les affaires", *Gestion*, mai, 51-56.
- 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*, 12, 1101-1130.
- RAELIN J. (1987) "Job Security for Professionals", *Personnel*, 64(7), 40-47.
- RAELIN J. (1989) "An Anatomy of Autonomy : Managing Professionals", *The Academy of Management Executive*, III (3), 216-228.
- RAELIN J., SHOLL C. et LEONARD D. (1985) "Why Professionals Turn Sour and What to Do", *Personnel*, 62(10), 28-41.
- RAELIN J. (1994) "Three scales of professional deviance within organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 15, 483-501.
- ROGER (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 LEMELIN M. (1991) "Pratiques de gestion mobilisatrices", *Gestion*, février, 26-32.
- SCHEIN E. (1964) "How to Break in the College Graduate", *Harvard Business Review*, 42, 68-76.
- SCHULER R. GALANTE S. et JACKSON S. (1987), "Matching Effective HR Practices with Competitive Strategy", *Personnel*, septembre, 18-27.
- SCHULER R. et JACKSON S. (1987) "Organisational Strategy and Organization Level as Determinants of Human Resource Management Practices", *Human Resource Planning*, 10(3), 125-142.
- SHEPARD H. (1988) "The Dual Hierarchy in Research", dans: Katz R. (dir.) *Managing Professionals in Innovative Organizations*. 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*, 61(4), 335-340.
- STOREY J. (1989) (dir.), *New Perspectives on Human Resource Management*. Londres : Routledge.
- TICHY N. et DEVANNA M.A. (1986) *The Transformational Leader*. New York : Wiley.
- TSUI A. (1984) "Personnel Department Effectiveness : A Tripartite Approach", *Industrial Relations*, 23, 184-197.
- TSUI A. et GOMEZ-MEJIA L. (1988) "Evaluating HR Effectiveness", dans : Dyer L. et Holder G. (dir.) *HR Management : Evolving Roles and Responsibilities*. Washington : Bureau of National Affairs.
- TSUI A. et MILKOVICH, G. (1987) "Personnel Department Activities : Constituency Perspectives and Preferences", *Personnel Psychology*, 40(3), 519-537.
- ULRICH D. (1989b) "Assessing Human Resource Effectiveness : Stakeholder, Utility and Relationship Approaches", *Human Resource Planning*, 12(4), 301-315.
- VON GLINOW M.A. (1988) *The New Professionals : Managing Today's HighTech Employees*. Cambridge : Ballinger.
- WALTON R. et LAWRENCE P. (1985) (dir.) *Human Resource Management : Trends and Challenges*. Boston (Mass) : Harvard Business.
- WILS T. et LABELLE C. (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 LABELLE C. (1989b) "Efficacité d'un service de ressources humaines", document 89-04. Montréal : École de relations industrielles (Université de Montréal).

