

Louise Lemire  
Gilles Guérin

## Le modèle-idéal de gestion des professionnels: le point de vue des gestionnaires

*Sommaire :* Le nombre de professionnels salariés croît de façon régulière sur le marché du travail. Pourtant, selon certains auteurs, les grandes organisations bureaucratiques n'auraient pas suffisamment pris en compte les aspirations et valeurs des travailleurs intellectuels. Il existerait, dans le secteur public, un malaise généralisé et constaté, y compris le sentiment de nombreux professionnels que leur organisation ne les valorise pas vraiment. Pour satisfaire leurs aspirations, il s'agirait de mettre en place des pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices favorisant une meilleure atmosphère de travail, une nouvelle forme de pensée où l'intégrité professionnelle et les finalités organisationnelles seraient maintenues et valorisées.

Le but de l'article est de cerner le point de vue des gestionnaires sur la façon de gérer la main-d'oeuvre professionnelle dans leurs organisations. Cette analyse sera effectuée à partir du modèle-idéal de gestion des professionnels. Notre étude démontre qu'il serait possible de satisfaire davantage les aspirations professionnelles en matière d'intégration des nouveaux employés, d'appréciation du travail par le supérieur, d'aménagement du temps de travail, de signature du travail et d'autonomie. Cependant, les besoins de participation, de communication, de développement de la carrière et de responsabilisation des professionnels seraient plus difficiles à combler dans des milieux de travail où il y a centralisation de la prise de décision. Enfin, en matière de mobilité, les aspirations professionnelles seraient limitées par diverses clauses de conventions collectives, de même que par le type de culture qui existe actuellement dans les organisations du secteur public.

*Abstract:* The number of salaried professionals in the labour market is growing steadily. According to some writers, however, large bureaucratic organizations have not taken sufficient account of the values and expectations of non-manual workers. These writers contend that within the public sector a generalized malaise is expressed in several ways, including the feeling among many professionals that they

Louise Lemire est professeur, École nationale d'administration publique, Université du Québec. Gilles Guérin est professeur titulaire à l'Université de Montréal.

Les auteurs tiennent à souligner la collaboration de Jocelyne Martel, étudiante à l'École nationale d'administration publique lors de la préparation, la conduite et la collecte de données (entrevues) avec les gestionnaires.

are not truly appreciated by their organization. To deal with these expectations, innovative human resources management practices should be adopted to promote a better work atmosphere and new thinking through which professional integrity and organizational purposes could be maintained and enhanced.

This article seeks to define the perspective of managers on the management of professional employees within their organizations. The analysis begins with the presentation of an ideal model of professional management and shows that it is possible to meet more effectively professional expectations in the field of new-employee integration, work appreciation by superiors, timetable adjustments, work recognition and responsibility. Satisfying professional needs for participation, communication, career development and empowerment would be more difficult in organizations where decision-making is centralized. Finally, regarding mobility, professional expectations would be limited by several collective-agreement clauses, as well as by the type of corporate culture that presently prevails in public-sector organizations.

Le nombre de professionnels salariés<sup>1</sup> croît de façon régulière sur le marché du travail. Au Canada, le nombre de professionnels salariés a connu une augmentation significative au cours des trois dernières décennies, passant d'une représentation de la main-d'oeuvre totale de 14,8% en 1973 à 18,0% en 1995.<sup>2</sup> En ce qui concerne la fonction publique québécoise, l'examen du bassin de la main-d'oeuvre fourni par l'Office des ressources humaines<sup>3</sup> révèle que la catégorie des professionnels a démontré la plus importante progression d'effectifs parmi toutes les catégories d'emploi au cours des dernières années, passant de 21,7% de l'effectif régulier de la fonction publique en 1985, à 28,1% en 1995.

Pourtant, les aspirations professionnelles ne sont pas toujours faciles à réaliser dans les organisations – principalement dans les grandes organisations bureaucratiques – où la gestion est souvent mécanique et incite peu à «prendre des risques», où les modes traditionnels de gestion se sont développés à partir d'une rationalité économique et technique qui n'a pas suffisamment pris en compte, et s'est même opposée, aux aspirations et valeurs des travailleurs intellectuels.<sup>4</sup> Le malaise professionnel n'est pas un problème récent. Plusieurs auteurs<sup>5</sup> ont depuis longtemps opposé les attentes professionnelles aux exigences organisationnelles pour en arriver à la conclusion qu'il existe un conflit inévitable entre les valeurs professionnelles et celles de l'organisation. Puisque les exigences organisationnelles sont défendues par les gestionnaires, le conflit entre l'organisation et les professionnels a souvent pris la forme d'un conflit entre les gestionnaires et les professionnels.

Toutefois, d'autres auteurs<sup>6</sup> ont émis l'opinion que le conflit entre gestionnaires et professionnels n'est peut-être pas aussi inéluctable que ne le laisserait croire le modèle de confrontation des attentes professionnelles et managériales. Ces auteurs se sont concentrés sur la recherche et l'identification de pratiques de gestion susceptibles de réduire les tensions entre ges-

tionnaires et professionnels. Il faut apprendre à mieux gérer les ressources intellectuelles de l'organisation. Des pratiques différentes de celles du management traditionnel s'imposent. Ces pratiques de gestion s'apparentent d'ailleurs aux pratiques dites «innovatrices» ou «mobilisantes» que l'on retrouve dans la littérature plus récente et qui s'appliquent à toutes les catégories de main-d'oeuvre.<sup>7</sup>

### **Le but de l'article**

Une recherche antérieure nous a amenés à présenter un modèle-idéal de gestion des professionnels.<sup>8</sup> Cette recherche visait une population de 27 652 professionnels salariés<sup>9</sup> du Québec, dont 170 du secteur privé et 27 482 du secteur public (fonction publique, sociétés d'État, réseau de l'éducation, réseau de la santé et des services sociaux, Ville de Montréal et Communauté urbaine de Montréal) qui étaient regroupés dans treize syndicats et associations.<sup>10</sup>

Le but du présent article est de vérifier le point de vue des gestionnaires sur la façon de gérer la main-d'oeuvre professionnelle dans leurs organisations. Nous examinerons donc si les gestionnaires ont la volonté et les possibilités d'implanter les pratiques innovatrices qui composent le modèle-idéal de gestion visant à réduire les tensions qui existent entre eux-mêmes et les professionnels dans l'organisation.

Cette analyse sera précédée d'une brève revue de la littérature sur l'antagonisme des cultures managériale et professionnelle et sur les pratiques innovatrices de gestion. Dans un troisième temps, nous décrirons le modèle-idéal de gestion des professionnels. Nous examinerons ensuite le contexte dans lequel évoluent les professionnels du secteur public. Après avoir précisé notre question de recherche, nous procéderons à l'identification de la méthode de collecte des données et tracerons le profil des répondants. Enfin, nous examinerons les perceptions et réactions des gestionnaires vis-à-vis du modèle-idéal de gestion des professionnels.

### **L'antagonisme des cultures managériale et professionnelle**

Dans les organisations bureaucratiques, le pouvoir de décider et de contrôler les activités est surtout fonction du poste hiérarchique occupé. Les décisions prises par les gestionnaires mènent à la création de stratégies, politiques et procédures qui peuvent entraver le travail professionnel. De leur côté, les travailleurs intellectuels sont souvent à la recherche de nouvelles idées. Mais la créativité est difficile à définir, à mesurer, à évaluer et à contrôler. À une époque où la période de temps s'écoulant entre la conceptualisation, le développement et la mise en marché d'un produit ou d'un service est de plus en plus courte, cette dimension de la créativité devient plus critique. Par conséquent, il est souvent difficile pour le professionnel de

prendre en considération les systèmes de règles et de contrôle de l'organisation.<sup>11</sup>

De plus, à l'intérieur de leur programme de formation, on n'encourage pas les aspirants à la carrière managériale à développer de nouvelles théories de gestion, mais plutôt à appliquer différentes théories ou idées à la résolution de problèmes dont les limites sont généralement connues.<sup>12</sup> Une fois au service de l'organisation, les gestionnaires aiment s'appuyer sur des précédents et prendre des décisions conformes aux pratiques établies dans l'organisation. La culture managériale est donc empreinte de façons de faire rituelles. De plus, les gestionnaires réussissent à s'intégrer à l'organisation envers laquelle ils développent une grande loyauté. Cette logique managériale est centrée sur le pouvoir hiérarchique et la recherche de l'efficacité et de l'efficacité organisationnelles.

---

*Les gestionnaires et professionnels ont des perspectives différentes par rapport aux finalités organisationnelles et des attitudes différentes par rapport à l'atteinte des objectifs*

---

Quant aux professionnels, ils sont habituellement formés à la maîtrise d'une seule discipline et, pendant toute la durée de leur formation vouée au développement de connaissances et d'habiletés spécifiques, il sont tenus à l'écart des étudiants d'autres disciplines.<sup>13</sup> Ils sont incités à l'individualisme et formés à la prise de décision à l'aide de techniques et d'outils très sophistiqués. De plus, les années passées dans les maisons d'enseignement les amènent à développer une grande loyauté envers leur profession. Tel que l'explique Raelin,<sup>14</sup> les professionnels se considèrent comme des experts et réclament le droit à l'autonomie et à la participation à la prise de décision. Ils veulent avoir la possibilité d'approfondir les problèmes, de trouver et de proposer des solutions. Se retrouvant au coeur d'enjeux importants, les professionnels ont aussi besoin de reconnaissance, de statut et d'avancement. Constituant une main-d'oeuvre intellectuellement plus éduquée, ils ont aussi besoin de se sentir utiles, d'utiliser leurs compétences et d'avoir des possibilités d'apprendre et de se développer dans leur profession. Ils veulent également être informés et consultés sur les décisions importantes qui ont un impact certain sur leur avenir. La logique professionnelle est donc centrée non pas sur le pouvoir, mais sur la compétence technique et scientifique.

Gestionnaires et professionnels ont, par conséquent, des perspectives différentes par rapport aux finalités organisationnelles et des attitudes différentes par rapport à l'atteinte des objectifs. Il s'ensuit inévitablement des conflits qui sont sources d'insatisfaction et d'inefficacité, et qui peuvent conduire à la démobilisation du travailleur intellectuel.<sup>15</sup>

## Les pratiques innovatrices de gestion des professionnels

Les résultats de nombreuses recherches, particulièrement depuis le début des années 80, ont révélé que les entreprises d'un même secteur qui réussissent mieux que d'autres mettent toutes l'accent sur la gestion de leurs ressources humaines. Ces organisations seraient caractérisées par une stratégie de gestion des ressources humaines particulière. Les pratiques de gestion mises de l'avant devraient permettre d'acquérir, de développer, de retenir et de mobiliser le personnel dans une optique d'efficacité et d'efficience organisationnelles, de satisfaction des individus,<sup>16</sup> de développement et de maintien d'un climat de confiance entre l'organisation et ses ressources humaines.<sup>17</sup> Ces organisations auraient réalisé que l'avantage concurrentiel décisif ne peut être obtenu que par la qualité de la gestion des ressources humaines. Il faudrait donc apprendre à tirer le meilleur parti possible de cette ressource importante que sont les professionnels salariés; l'adoption de meilleures pratiques de gestion fondées sur une compréhension approfondie de leurs valeurs et aspirations pourrait constituer un moyen d'y arriver.

Ainsi, pour donner un sens au travail des professionnels et leur faire partager la vision organisationnelle, les pratiques de *dotation* jouent un rôle clé. Dans le cas du recrutement externe, Von Glinow<sup>18</sup> et Raelin<sup>19</sup> proposent aux gestionnaires de rencontrer les étudiants pour leur présenter les réalités de la vie organisationnelle, de façon à éviter le « choc de la réalité » qui a un impact négatif sur le taux de rétention et l'implication des professionnels. Dans le cas du recrutement interne, Raelin propose que les individus concernés soient informés des raisons pour lesquelles leur candidature n'a pas été retenue, ce qui leur permet de cerner leurs faiblesses, de tenter de les corriger et d'améliorer leurs chances futures de succès. Dans le cas de la sélection, Von Glinow est d'avis que les professionnels devraient participer au choix de leurs futurs collègues, ce qui permettrait à ces derniers de développer des attentes plus réalistes par rapport au contenu et aux conditions de travail et aux possibilités de carrière dans l'organisation. Parmi les pratiques visant à aider les employés à « partir du bon pied » dans l'organisation, retons celles qui facilitent l'intégration (formation de base), l'orientation (familiarisation avec la culture organisationnelle) et la socialisation (implication avec les collègues et le supérieur immédiat).<sup>20</sup>

Le maintien et le développement de la compétence sont au coeur des attentes professionnelles. Les pratiques relatives au *développement de la carrière* incluent l'implantation de filières professionnelles (lesquelles offrent aux individus d'autres possibilités de carrière que des postes de cadres)<sup>21</sup> et le tutorat (qui contribue à prévenir une sur-spécialisation des professionnels expérimentés).<sup>22</sup> De plus, la rotation de postes<sup>23</sup> permet aux professionnels non seulement d'acquérir une expérience considérable, mais aussi de déve-

lopper leur polyvalence. En outre, on propose que la possibilité de discuter des opportunités de carrière avec les cadres (entretiens de carrière) soit offerte aux professionnels, et que les activités d'encouragement à la formation comprennent le remboursement des frais de scolarité, les banques de congés éducatifs et les congés sabbatiques.<sup>24</sup>

En ce qui a trait aux *mouvements de carrière*, retenons la possibilité pour tous les employés de refuser sans préjudice un transfert ou une promotion, ainsi que les systèmes d'affichage de poste et les systèmes d'information sur les cheminements de carrière possibles dans l'organisation.<sup>25</sup>

Des pratiques de *soutien au développement de la carrière* peuvent aussi être mises de l'avant dans l'organisation. Von Glinow<sup>26</sup> propose la mise en place d'une pratique de *counseling* de carrière incluant l'évaluation du potentiel et l'identification des étapes de carrière. De plus, certains auteurs<sup>27</sup> estiment que la pratique voulant qu'on accorde la sécurité d'emploi constitue une condition de soutien importante au développement de la carrière dans une même organisation.

Pour utiliser au maximum les compétences et créer des défis mobilisateurs et valorisants, plusieurs pratiques liées à *l'organisation du travail* peuvent être mises en place. Gortner, Malher et Nicholson<sup>28</sup> proposent des formes structurelles hybrides, organisées à la fois autour d'un programme ou d'un projet et autour de certaines fonctions: l'organisation matricielle, l'organisation par projet et l'organisation par groupes. En outre, l'enrichissement des tâches répond aux aspirations du professionnel qui recherche le défi dans le travail puisqu'il lui permet d'utiliser pleinement ses habiletés et ses capacités intellectuelles, et de percevoir concrètement sa contribution aux finalités organisationnelles.<sup>29</sup>

Les professionnels veulent également jouer un rôle de plus en plus important dans le *processus décisionnel*. Ceci implique l'acceptation par les gestionnaires d'un déplacement du pouvoir vers le bas. Lawler<sup>30</sup> propose d'ailleurs un certain nombre de pratiques qui répondent aux besoins d'implication de plusieurs employés et qui peuvent être mises de l'avant pour la main-d'oeuvre professionnelle. Il s'agit de la décentralisation de l'information (cela comprend l'information sur le fonctionnement de l'organisation, l'information sur le sens de l'action qui explique les enjeux, de même que l'information personnelle et sociale qui concerne chaque employé); de la décentralisation des connaissances (mécanismes qui favorisent la formation professionnelle continue et transforment le milieu de travail en un milieu éducatif); de la décentralisation du pouvoir (par exemple, en invitant les employés à participer au développement des politiques et pratiques de gestion); et de la décentralisation des récompenses (par exemple, par la rémunération des compétences et l'octroi de primes et de bonis).<sup>31</sup>

En outre, bon nombre d'employés aimeraient profiter de plus de flexibilité et être ainsi en mesure de réconcilier leur vie de travail et leur vie person-

nelle. L'organisation pourrait alors mettre de l'avant certaines pratiques *d'aménagement du temps de travail*<sup>32</sup>: l'horaire flexible, l'horaire décalé, la semaine de travail comprimée, le travail posté et le télétravail, ainsi que le travail à temps partiel et le travail partagé volontaires.

Pour satisfaire les aspirations à l'autonomie des professionnels tout en maintenant un certain *contrôle* sur leur travail, Von Glinow<sup>33</sup> est d'avis que les gestionnaires doivent donner du feed-back aux professionnels aussi souvent que requis, de façon à stimuler l'effort et à apporter les correctifs appropriés. L'auteure suggère également que l'évaluation de la performance soit effectuée par un évaluateur crédible, c'est-à-dire qui possède l'expertise nécessaire et puisse observer étroitement le professionnel au travail. De plus, alors que Raelin<sup>34</sup> encourage les gestionnaires à utiliser des méthodes «douces» de contrôle (c'est-à-dire un contrôle informel davantage centré sur l'individu), Gortner, Malher et Nicholson<sup>35</sup> proposent la gestion par objectifs, laquelle s'appuie sur une relation de confiance mutuelle.

Plusieurs auteurs<sup>36</sup> sont d'avis que les gestionnaires doivent prendre en considération les types de *récompenses* appropriées à la main-d'oeuvre professionnelle et croient que les pratiques traditionnelles de rémunération céderont graduellement la place à des pratiques innovatrices. Les pratiques de rémunération congruentes avec les besoins et aspirations des professionnels comprennent les régimes d'intéressement à court terme (partage des profits, partage des gains de productivité, rémunération au mérite, rémunération des compétences, bonis), les régimes d'intéressement à long terme (plans de participation à la propriété) et les régimes d'intéressement divers (allocations de voyages, frais d'adhésion aux corporations professionnelles, abonnements à des revues spécialisées, etc.).

---

*Il s'agirait en fait de créer dans l'organisation une «culture de troisième type», c'est-à-dire une nouvelle forme de pensée où l'intégrité professionnelle et les finalités organisationnelles seraient maintenues et valorisées*

---

Les pratiques relatives aux *relations avec les employés* comprennent les pratiques de communication, l'expression des employés et le traitement des plaintes. Les pratiques de communication devraient dépasser le cadre étroit du travail et viser davantage à faire partager le projet et les valeurs de l'organisation,<sup>37</sup> par exemple, lors de réunions auxquelles participent les cadres supérieurs pour partager les informations qu'ils détiennent sur l'organisation. Par ailleurs, les mécanismes d'expression devraient favoriser la communication ascendante. Retenons les sondages d'opinion, les boîtes à suggestions et l'accès aux cadres supérieurs, ainsi que les lignes téléphoniques réservées à l'écoute des employés.<sup>38</sup> Enfin, le traitement des plaintes

visé à assurer le respect des droits des employés et à acheminer les plaintes formelles à l'intérieur de l'organisation (par exemple, recours à un officier d'audition, un ombudsman, un arbitre, un médiateur, etc.).<sup>39</sup>

Plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines contribuent au renforcement de *l'éthique organisationnelle*. Selon Raelin,<sup>40</sup> chaque organisation devrait accorder à ses employés le droit d'être traités avec respect, équité et justice. Ceci inclut le droit pour les professionnels d'interpeller librement les cadres et de remettre en question des pratiques qui viendraient à l'encontre des normes professionnelles, de même que la possibilité de dénoncer à l'interne tout manquement de la part des gestionnaires et ce, sans représailles. De plus, il serait utile de développer un code d'éthique qui ferait état des comportements attendus dans l'organisation et des sanctions en cas de manquement.

Cette brève recension des écrits nous permet de constater que l'on pourrait gérer le conflit entre gestionnaires et professionnels par la mise en place de diverses pratiques innovatrices de gestion des ressources humaines. Ces stratégies devraient favoriser une meilleure harmonisation des valeurs managériales et professionnelles et créer une atmosphère de travail où les uns apprendraient à tolérer et à s'accommoder des traits culturels des autres. Il s'agirait en fait de créer dans l'organisation une «culture de troisième type», c'est-à-dire une nouvelle forme de pensée où l'intégrité professionnelle et les finalités organisationnelles seraient maintenues et valorisées.<sup>41</sup>

### **Le modèle-idéal de gestion des professionnels**

Guérin, Wils et Lemire<sup>42</sup> ont mesuré l'efficacité des pratiques précédentes en ce qui concerne la réduction des insatisfactions professionnelles. Ils ont démontré que la gestion des ressources humaines peut influencer le malaise professionnel et que, par conséquent, le conflit entre l'organisation et ses professionnels n'est pas inévitable. S'il existe des tensions, elles peuvent être gérées par l'adoption de pratiques appropriées à la main-d'oeuvre professionnelle.

Les résultats mettent en évidence ce qu'on peut appeler un «modèle-idéal» de gestion de la main-d'oeuvre professionnelle (voir annexe A), puisque celui-ci réduit au maximum l'insatisfaction professionnelle. Ce modèle mise principalement sur les pratiques de participation à l'organisation du travail, d'enrichissement, de communication et de formation. On retrouve ici les principales composantes du modèle de Lawler.<sup>43</sup> En effet, on constate que les principales pratiques réductrices des tensions ont trait à l'implication des professionnels dans la prise de décision par le partage du pouvoir (enrichissement de l'emploi, participation à l'organisation du travail) et par le partage de l'information (communication). Ainsi, la satisfac-

## Annexe A. Le modèle-idéal de gestion des professionnels

Grappes	Pratiques dominantes
• Participation à l'organisation du travail ( $\beta = 0,230$ )***	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation au choix des objectifs de travail (<math>\beta = 0,056</math>)*</li> <li>• Participation à la répartition de la charge de travail (<math>\beta = 0,056</math>)*</li> <li>• Participation au choix des équipements nécessaires au travail (<math>\beta = 0,056</math>)*</li> </ul>
• Enrichissement/Valorisation de la compétence par le travail ( $\beta = 0,210$ )***	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilités liées à la compétence (<math>\beta = 0,057</math>)**</li> <li>• Nouveaux rôles (<math>\beta = 0,056</math>)**</li> <li>• Autonomie liée à la compétence (<math>\beta = 0,083</math>)**</li> </ul>
• Communication ( $\beta = 0,197$ )***	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultation sur les nouvelles orientations de l'organisation (<math>\beta = 0,058</math>)**</li> <li>• Réunions d'information périodiques avec les cadres intermédiaires (<math>\beta = 0,50</math>)*</li> </ul>
• 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 ( $\beta = 0,135$ )***	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Code d'éthique de l'association ou du syndicat reconnu par l'organisation (<math>\beta = 0,065</math>)**</li> <li>• Pas de code d'éthique organisationnel précisant les sanctions (<math>\beta = -0,042</math>)*</li> <li>• Interpellation libre des cadres (<math>\beta = 0,076</math>)***</li> </ul>
• Signature du travail ( $\beta = 0,134$ )***	• L'organisation ne sous-contracte pas ( $\beta = 0,043$ )*
• Pas de sous-traitance ( $\beta = -0,124$ )***	• Informations réalistes communiquées aux postulants d'un emploi ( $\beta = 0,087$ )*
• Intégration des nouveaux employés ( $\beta = 0,120$ )***	• Politique de mobilité interne ( $\beta = 0,055$ )**
• Amélioration de la dotation ( $\beta = 0,120$ )***	• Refus sans préjudice d'une affectation ( $\beta = 0,068$ )***
• Organisation collective du travail ( $\beta = 0,111$ )***	
• Participation à la gestion des ressources humaines ( $\beta = 0,110$ )***	
• Appréciation du supérieur ( $\beta = 0,109$ )***	• Supérieur donne du feed-back sur le rendement ( $\beta = 0,099$ )***
• Possibilités de temps partiel ( $\beta = 0,109$ )***	

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

Source: Guérin, Wils, et Lemire (1995)

tion et l'implication professionnelles augmentent lorsque le pouvoir est partagé, lequel partage n'a de sens que s'il est accompagné d'un partage des informations pertinentes sur l'organisation. La présence de la formation s'avère également intéressante en ce sens qu'elle réfère au partage des connaissances, troisième déterminant de l'implication de Lawler. Ce partage nécessite la mise en place de mécanismes favorisant la formation professionnelle continue, l'acquisition de compétences variées et le développement personnel des individus. Enfin, on retrouve le partage des récompenses (enrichissement sous forme de récompense de la compétence, valorisation professionnelle, signature du travail), sans lequel la mobilisation des individus ne peut être soutenue.

Ce modèle fait également référence au rôle des gestionnaires puisque la plupart des pratiques du modèle-idéal sont reliées à leur style de gestion: 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 des employés. D'autres pratiques complètent le modèle-idéal de gestion: l'éthique (centrée davantage sur le respect des droits des professionnels que sur les intérêts des clients), la non-possibilité de sous-traitance, l'intégration des nouveaux employés, l'amélioration du processus de dotation, l'organisation collective du travail, le support du supérieur (par le biais des évaluations du rendement, des besoins de formation et des projets de carrière) et les possibilités d'aménagement du temps de travail.

### **Une conjoncture favorable à l'implantation du modèle-idéal de gestion**

Il semble que la conjoncture soit actuellement favorable à une évolution des organisations traditionnelles, ce qui pourrait amener les professionnels à une certaine prise de pouvoir dans leur milieu de travail. En effet, des termes tels que «vision», «projet d'entreprise» et «mobilisation» sont depuis quelques années sur les lèvres de bon nombre de dirigeants d'entreprises et, quelle que soit l'approche qu'ils sous-tendent, ils ont tous le même objectif: la recherche d'employés fidélisés, efficaces, qui se sentent impliqués personnellement. Nous n'avons qu'à considérer un moment les changements souhaités dans la fonction publique pour nous convaincre de la volonté de mettre en place des stratégies de responsabilisation des employés. Ces changements ont été bien résumés par Parenteau.<sup>44</sup> Ainsi, «Fonction Publique 2000, Le renouvellement de la fonction publique du Canada», document produit en 1990-91, a proposé de mettre le plus de pouvoir possible entre les mains des employés qui traitent avec la clientèle, de façon à développer chez eux un profond souci de servir le public. Le Conseil du Trésor du gouvernement du Québec déposait pour sa part, en 1987, un rapport

intitulé «Pour une rénovation de l'administration publique» et y allait aussi de ses recommandations sur la responsabilisation des individus.

Dans le même ordre d'idée, Gagnon,<sup>45</sup> après avoir brossé un tableau des changements récents survenus dans l'environnement de la fonction publique depuis quelques années, en arrive – comme le démontre d'ailleurs notre modèle-idéal de gestion des professionnels – à la conclusion que les employés de plus en plus scolarisés, et souvent bien informés des courants modernes de gestion, n'accepteront plus d'être mal gérés et sous-utilisés. Les organisations publiques les plus performantes seront celles où le personnel sera stimulé par les défis, encouragé et formé, celles où les employés partageront le pouvoir et seront incités à agir et à utiliser leur jugement, et où les gestionnaires s'intéresseront aux résultats du travail de leurs employés.

Capello<sup>46</sup> note lui aussi une tendance de plus en plus marquée des employés à vouloir participer activement aux décisions qui les concernent dans les domaines touchant l'organisation des tâches à accomplir. Selon l'auteur, les organisations publiques devront répondre à la pression qui s'exerce en faveur d'attitudes plus humaines dans le milieu de travail.

Enfin, Plumptre<sup>47</sup> souligne que la question de responsabilisation des individus est partout à l'ordre du jour dans les fonctions publiques, et pas seulement au Canada. En effet, depuis une décennie, on accorde une importance considérable à cette question dans d'autres pays, par exemple en France et en Grande-Bretagne. Selon l'auteur, il existe dans la fonction publique un malaise généralisé qui trouve son expression dans plusieurs constatations, y compris le sentiment de nombreux employés que leur organisation ne les valorise pas vraiment.

Sur le plan législatif, le gouvernement du Québec a adopté, au cours des années 90, deux nouvelles lois: la Loi sur les services de santé et les services sociaux (Loi 120) et la Loi favorisant le développement de la main-d'œuvre (Loi 90). La Loi 120 prévoit la participation de professionnels au Conseil d'administration des établissements de santé et des services sociaux, ainsi que la formation d'un Conseil multidisciplinaire dont peut faire partie tout membre du personnel titulaire d'un diplôme de niveau collégial ou universitaire. Ce Conseil multidisciplinaire est responsable envers le Conseil d'administration de l'appréciation et de l'amélioration de la qualité de la pratique professionnelle pour l'ensemble des membres et peut faire des recommandations en ce sens. Le Conseil multidisciplinaire doit également donner son avis au directeur général sur l'organisation scientifique et technique de l'établissement, de même que sur les moyens à prendre pour évaluer et maintenir la compétence professionnelle. La Loi 120 prévoit également la préparation d'un plan de développement des ressources humaines contenant des mesures relatives à l'accueil des employés, à leur motivation, à leur valorisation, au maintien de leur compétence, à leur évaluation, à leur perfectionnement, à leur mobilité et à l'orientation de leur carrière. Ce plan doit

être élaboré et mis à jour annuellement avec la participation des employés et, le cas échéant, des syndicats dont ils sont membres. Mentionnons enfin que la direction doit tenir une rencontre annuelle avec le personnel pour discuter les priorités et orientations de l'organisation. La Loi 90 a pour objet d'améliorer la qualification, l'emploi, l'adaptation en emploi, l'insertion en emploi et la mobilité de la main-d'oeuvre par l'accroissement de l'investissement dans la formation. Cette loi oblige les entreprises à consacrer 1 % de leur masse salariale à la formation professionnelle de leurs employés.

### **La question de recherche**

Le modèle-idéal de gestion des professionnels ainsi que le contexte actuel soulèvent donc une question importante à laquelle nous tenterons maintenant de répondre: Les gestionnaires sont-ils capables et souhaitent-ils vraiment prendre le virage de cette nouvelle manière de gérer la main-d'oeuvre professionnelle?

### **La collecte des données**

Pour répondre à notre question de recherche, 18 gestionnaires et responsables de ressources humaines travaillant dans les mêmes organisations que les professionnels qui avaient répondu à notre enquête ont été contactés. Seize gestionnaires (88,9 %) ont accepté de participer à une entrevue d'une durée d'environ 90 minutes. Les entretiens visaient à obtenir la réaction des gestionnaires aux grappes de pratiques du modèle-idéal de gestion qui ont la meilleure efficacité sur la réduction des insatisfactions et la mobilisation des professionnels.

### **Le profil des gestionnaires**

Sept hommes (43,8 %) et neuf femmes (56,2 %) ont participé aux entrevues. Leur moyenne d'âge était de 45,1 ans. Ils cumulaient en moyenne 5,9 ans d'ancienneté dans le poste occupé et 11,3 ans d'ancienneté dans l'organisation. Trois d'entre eux (18,7 %) travaillaient dans des organisations comptant de 200 à 500 employés, alors que les treize autres (81,3 %) travaillaient dans des organisations de plus de 1 000 employés. Cinq d'entre eux (31,2 %) travaillaient dans les mêmes organisations que les professionnels appartenant à la Centrale des professionnelles et professionnels de la santé, six (37,5 %) au Syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec, deux (12,5 %) au Syndicat professionnel des ingénieurs de la Ville de Montréal et de la Communauté urbaine de Montréal et trois (18,8 %) au Syndicat des professionnels de la Ville de Montréal et de la Communauté urbaine de Montréal.

### **Le point de vue des gestionnaires**

Bien que la tendance soit à la mise en place dans les organisations de straté-

Tableau 1. *Distribution des gestionnaires – participation à l'organisation du travail*

	Distribution des gestionnaires			
	Pratique en place		Pratique souhaitable	
	<i>oui</i> Nb (%)	<i>non</i> Nb (%)	<i>oui</i> Nb (%)	<i>non</i> Nb (%)
<i>Participation à l'organisation du travail</i>				
Participation au choix des équipements nécessaires au travail	–	16 (100)	–	16 (100)
Participation à l'élaboration des objectifs de travail	7 (43,7)	9 (56,3)	6 (37,5)	10 (62,5)
Participation à la répartition de la charge de travail	10 (62,5)	6 (37,5)	9 (56,3)	7 (43,7)

gies visant la *participation* des employés à l'*organisation du travail*,<sup>48</sup> les résultats des entrevues font état de pratiques plutôt traditionnelles en cette matière (tableau 1). Selon tous les gestionnaires rencontrés, les professionnels sont invités à donner leur avis sur les équipements nécessaires au travail, mais ne participent pas au choix de ces équipements, lesquels sont limités par les enveloppes budgétaires et les appels d'offres. En outre, les gestionnaires semblent peu enclins à faire préciser aux professionnels leurs propres objectifs de travail. En fait, sauf pour ceux dont le travail est organisé en équipes, les professionnels se retrouvent le plus souvent devant les faits accomplis: les gestionnaires demandent plutôt aux professionnels d'accepter les objectifs qu'ils ont eux-mêmes précisés. Pour ce qui est de la répartition de la charge de travail, les professionnels peuvent exercer à cet égard une grande autonomie dans certains milieux de travail – notamment dans les organisations où le travail est organisé en équipes. Par contre, d'autres gestionnaires jugent plutôt qu'il s'agit là d'une prérogative qui leur appartient et qu'ils n'entendent pas déléguer.

Le modèle-idéal suppose une distanciation d'une organisation du travail de type taylorien caractérisée par la division du travail et la spécialisation. Il se rapproche d'un type d'organisation du travail plus flexible qui permettrait aux professionnels d'acquérir un ensemble de qualifications et de compétences différentes de celles qui ont été exigées jusqu'à maintenant. Il s'agit donc d'un *enrichissement de l'emploi*, auquel font d'ailleurs référence des pratiques telles que la possibilité de jouer de nouveaux rôles, l'augmentation de l'autonomie et des responsabilités liée à l'augmentation des compétences professionnelles (tableau 2).

Pour ce qui est de la possibilité de jouer de nouveaux rôles, on peut penser à une redéfinition des tâches à accomplir dans le cadre d'un emploi donné, impliquant une plus grande polyvalence des professionnels qui pourraient

Tableau 2. *Distribution des gestionnaires – enrichissement/valorisation des compétences*

<i>Enrichissement / Valorisation des compétences</i>	<i>Distribution des gestionnaires</i>			
	<i>Pratique en place</i>		<i>Pratique souhaitable</i>	
	<i>oui Nb (%)</i>	<i>non Nb (%)</i>	<i>oui Nb (%)</i>	<i>non Nb (%)</i>
Possibilité de jouer de nouveaux rôles:				
– prise en charge de stagiaires	5 (31,3)	11 (68,7)	13 (81,3)	3 (18,7)
– formation	3 (18,7)	13 (81,3)	13 (81,3)	3 (18,7)
– jumelage recrues/expérimentés	9 (56,3)	7 (43,7)	13 (81,3)	3 (18,7)
Autonomie liée à la compétence:	14 (87,5)	2 (12,5)	15 (93,7)	1 ( 6,3)
Responsabilités liées à la compétence:				
– enrichissement de l'emploi	4 (25,0)	12 (75,0)	8 (50,0)	8 (50,0)
– élargissement de l'emploi	13 (81,3)	3 (18,7)	13 (81,3)	3 (18,7)

assumer des rôles aussi divers que ceux de tuteurs, formateurs et conseillers. Nous avons constaté que les professionnels sont appelés à jouer de nouveaux rôles de façon volontaire et informelle. Ainsi, certains professionnels expérimentés prendront volontiers en charge des stagiaires de leur choix. D'autres agiront de temps à autre comme formateurs. D'autres encore accepteront d'être jumelés à de nouveaux professionnels. Toutefois, il semblerait, selon les gestionnaires, que ces pratiques créent, à la longue, de l'insatisfaction chez les professionnels qui y voient une surcharge de travail dans un contexte de rareté des ressources, et qui ne voient pas les efforts additionnels reconnus par l'organisation et les pairs. Ne pouvant agir sur des formes de récompenses extrinsèques, des gestionnaires (5 ou 31,3 %) ont proposé la mise en place d'un «prix au tutorat et à la formation» visant à récompenser l'implication des professionnels dans le processus d'insertion professionnelle des nouveaux venus. De façon générale, les gestionnaires souhaiteraient que des mécanismes soient mis en place pour que les professionnels puissent jouer de nouveaux rôles, de façon à ce que ceux qui y trouvent stimulation et défi continuent à développer leur polyvalence.

Quant à l'augmentation de l'autonomie liée à l'augmentation des compétences, aucune règle formelle n'existe dans les organisations où travaillent les gestionnaires interrogés. Cependant, bien qu'il s'agisse d'une pratique dépendant de la personnalité du professionnel et du style de gestion du supérieur, la très grande majorité des gestionnaires rencontrés n'hésitent pas à donner plus d'autonomie aux professionnels qui «ont fait leurs preuves». Selon eux, tout bon gestionnaire devrait leur accorder plus de latitude au fur et à mesure qu'ils améliorent leur expertise.

Par ailleurs, le contexte ne semble pas favorable à l'augmentation des

Tableau 3. *Distribution des gestionnaires – communication*

<i>Communication</i>	<i>Distribution des gestionnaires</i>			
	<i>Pratique en place</i>		<i>Pratique souhaitable</i>	
	<i>oui</i> Nb (%)	<i>non</i> Nb (%)	<i>oui</i> Nb (%)	<i>non</i> Nb (%)
Consultation sur les nouvelles orientations de l'organisation	6 (37,5)	10 (62,5)	12 (75,0)	4 (25,0)
Réunions d'information périodiques avec les cadres intermédiaires	11 (68,7)	5 (31,3)	11 (68,7)	5 (31,3)

responsabilités des professionnels qui vivent de plus en plus fréquemment un plafonnement de carrière à cause du nivellement des paliers hiérarchiques, situation sur laquelle les gestionnaires n'ont eux-mêmes que très peu d'emprise. Néanmoins, les professionnels dont le travail est organisé en équipes auront la chance de voir leurs responsabilités accrues verticalement. En outre, les professionnels qui ont de meilleures compétences que d'autres peuvent assumer des responsabilités plus élargies et plus variées, et ainsi améliorer leur polyvalence.

Comme une responsabilisation accrue des professionnels ne saurait s'opérer sans un partage réel de l'information, on devrait viser une meilleure *communication*, une meilleure transparence, et ainsi répondre aux attentes de ceux qui désirent être consultés sur les orientations de l'organisation et être informés par la tenue de réunions avec les cadres intermédiaires (tableau 3). Ici, la Loi 120 offre une avenue intéressante aux professionnels puisqu'elle rend obligatoire la formation de comités multidisciplinaires ayant droit de parole aux plus hautes instances de l'organisation. Néanmoins, le processus de consultation des professionnels, bien qu'amorcé dans les organisations concernées, semble encore assez faible. Dans les faits, les décisions viendraient toujours du haut de la pyramide: tant les gestionnaires intermédiaires que les professionnels seraient informés – mais non consultés – dans des organisations où la prise de décision serait toujours centralisée. Les gestionnaires ont remarqué également une certaine «timidité» de la part des professionnels, soit à participer aux comités, soit à émettre leur opinion lors des réunions: ils sembleraient sceptiques et percevraient cette stratégie comme une «mode» que les dirigeants adopteraient sans conviction. Il faudra du temps pour établir la confiance et l'engagement essentiels à la réussite de ce projet de consultation.

Dans les organisations non couvertes par la Loi 120, la situation est la suivante: quatre gestionnaires (25,0 %) s'estiment être considérés par la direction comme des «rapporteurs de nouvelles», alors que les six autres

Tableau 4. *Distribution des gestionnaires – formation*

Formation	Distribution des gestionnaires			
	Pratique en place		Pratique souhaitable	
	oui Nb (%)	non Nb (%)	oui Nb (%)	non Nb (%)
Autoformation encouragée	11 (68,7)	5 (31,3)	16 (100)	–

gestionnaires (37,5 %) indiquent que leur organisation a adopté et mis en place un processus formel de consultation des gestionnaires intermédiaires et des professionnels. Par ailleurs, comme la majorité des gestionnaires interrogés considèrent qu'ils sont eux-mêmes insuffisamment consultés par la direction de leurs organisations, ils voient mal comment ils pourraient faire participer davantage les professionnels à la prise de décision! Enfin, bien que certains intervenants aient mentionné que «dans l'organisation, si certains veulent participer, d'autres doivent décider», la tendance qui émane des résultats des entrevues est plutôt à l'effet que les professionnels devraient être davantage impliqués dans l'organisation et prendre une part plus active à la prise de décision.

Qu'il s'agisse d'augmentation des responsabilités ou de participation, il s'ensuit que les professionnels auraient nécessairement à développer ou à parfaire certaines compétences et habiletés – par exemple, en matière de diffusion de contenus de formation, de communication, etc. (tableau 4). Pour la majorité des gestionnaires rencontrés, la *formation* constitue la «force» de l'organisation qui prévoit, dans le cadre de budgets généreux, le remboursement des frais de scolarité. Cependant, pour les autres gestionnaires, la formation est toujours le «parent pauvre» de la gestion des ressources humaines: insuffisance de budgets, absence de flexibilité dans l'aménagement du temps de travail. L'autoformation devient une affaire de motivation personnelle. Même l'application de la Loi 90 n'améliorera pas toujours la situation. Un seul gestionnaire (6,3 %) aura l'opportunité de bénéficier d'une plus grande marge de manoeuvre dans le cadre de cette loi. Pour les autres, au mieux, le budget réservé à la formation demeurera stable (pour 2 ou 12,5 % des gestionnaires) parce qu'on y consacre déjà 1 % ou plus de la masse salariale. Au pire, les gestionnaires feront face à des choix déchirants (pour 3 ou 18,7 % d'entre eux) entre l'abolition de certains postes et l'augmentation obligatoire du budget de formation. Tous les gestionnaires interrogés estiment que la formation des professionnels devrait constituer une priorité pour l'organisation.

Dans la majorité des cas, la *valorisation professionnelle* (tableau 5) est soumise à l'épuisement rapide de budgets trop faibles pour des activités

Tableau 5. *Distribution des gestionnaires – valorisation professionnelle*

<i>Valorisation professionnelle</i>	<i>Distribution des gestionnaires</i>			
	<i>Pratique en place</i>		<i>Pratique souhaitable</i>	
	<i>oui</i> Nb (%)	<i>non</i> Nb (%)	<i>oui</i> Nb (%)	<i>non</i> Nb (%)
Représentation de l'organisation à des activités externes	5 (31,3)	11 (68,7)	16 (100)	–

Tableau 6. *Distribution des gestionnaires – éthique*

<i>Éthique</i>	<i>Distribution des gestionnaires</i>			
	<i>Pratique en place</i>		<i>Pratique souhaitable</i>	
	<i>oui</i> Nb (%)	<i>non</i> Nb (%)	<i>oui</i> Nb (%)	<i>non</i> Nb (%)
Code d'éthique de l'association ou du syndicat reconnu par l'organisation	16 (100)	–	16 (100)	–
Pas de code d'éthique précisant les sanctions	16 (100)	–	16 (100)	–
Interpellation libre des cadres	16 (100)	–	16 (100)	–

externes de plus en plus coûteuses et réservées, la plupart du temps, aux cadres supérieurs de l'organisation. Ici encore, tous les gestionnaires interrogés estiment que les professionnels devraient être encouragés à participer à des activités professionnelles (colloques, séminaires, publications, conférences, etc.) qui leur permettraient de développer leurs compétences et des réseaux d'échange avec leurs pairs.

En matière d'éthique (tableau 6), toutes les organisations où oeuvrent les gestionnaires ont des codes d'éthique généraux qui font état des droits et obligations des employés et des utilisateurs de leurs services. Ces codes ne prévoient pas l'imposition de sanctions pour les professionnels qui adopteraient des comportements jugés non appropriés – il s'agit plutôt de mesures disciplinaires prévues dans les conventions collectives en vigueur. En outre, les codes de déontologie professionnels sont reconnus et respectés. Cependant, la pratique voulant que les professionnels interpellent les cadres et remettent en question certaines de leurs décisions n'est ni implantée, ni souhaitée. Selon les gestionnaires, une telle pratique s'opposerait à la culture et à l'éthique «naturelle» du milieu qui rappellent aux cadres «déviant» leurs obligations.

Tableau 7. *Distribution des gestionnaires – signature du travail*

<i>Signature du travail</i>	<i>Distribution des gestionnaires</i>			
	<i>Pratique en place</i>		<i>Pratique souhaitable</i>	
	<i>oui</i> Nb (%)	<i>non</i> Nb (%)	<i>oui</i> Nb (%)	<i>non</i> Nb (%)
Signature du travail:				
– individuelle	15 (93,7)	1 ( 6,3)	16 (100)	–
– collective	2 (12,5)	14 (87,5)	16 (100)	–

Tableau 8. *Distribution des gestionnaires – sous-traitance*

<i>Sous-traitance</i>	<i>Distribution des gestionnaires</i>			
	<i>Pratique en place</i>		<i>Pratique souhaitable</i>	
	<i>oui</i> Nb (%)	<i>non</i> Nb (%)	<i>oui</i> Nb (%)	<i>non</i> Nb (%)
Pas de sous-traitance du travail				
professionnel				
– occasionnelle	8 (50,0)	8 (50,0)	–	16 (100)
– courante	12 (75,0)	4 (25,0)	12 (75,0)	4 (25,0)

La *signature du travail* (tableau 7) par le professionnel, de façon à ce que d'autres ne puissent se l'approprier, ne semble pas faire réellement problème puisque les professionnels sont, dans la plupart des cas, obligés de signer leur travail, soit pour respecter une clause de leur convention collective, soit pour se conformer aux normes de leur profession. Néanmoins, il semblerait que, pour des raisons politiques, certains rapports doivent être signés à des niveaux supérieurs de l'organisation. De plus, dans certaines directions, on a plutôt traditionnellement présenté des «rapports collectifs» qui, selon l'avis des gestionnaires, devraient au moins souligner la collaboration des uns et des autres.

Au cours des dernières années de nombreux employeurs – et ceux du secteur public ne font pas exception – ont opté pour des formes d'emploi flexibles, ou encore pour ce qu'il est convenu d'appeler des «stratégies d'externalisation ou de distanciation».<sup>49</sup> Le recours à la *sous-traitance* illustre bien cette tendance. Contrairement aux employeurs, les professionnels souhaitent plutôt l'abolition de cette pratique (tableau 8). Selon ces derniers, une telle pratique a deux conséquences majeures: pour l'organisation, la perte d'expertises spécifiques et recherchées et, pour les professionnels, l'appauvrissement de leur travail et l'impossibilité de développer davantage leurs compétences.

Tableau 9. *Distribution des gestionnaires – intégration des nouveaux employés*

<i>Intégration des nouveaux employés</i>	<i>Distribution des gestionnaires</i>			
	<i>Pratique en place</i>		<i>Pratique souhaitable</i>	
	<i>oui</i> Nb (%)	<i>non</i> Nb (%)	<i>oui</i> Nb (%)	<i>non</i> Nb (%)
Informations réalistes communiquées aux postulants d'un emploi	4 (25,0)	12, (75,0)	12 (75,0)	4 (25,0)

Cependant, il se fait peu ou pas de sous-traitance du travail professionnel dans la très grande majorité des organisations où travaillent les gestionnaires rencontrés. La sous-traitance y est pratiquée de façon très occasionnelle et ponctuelle, en fonction de besoins spéciaux et immédiats. Mais là où elle est pratique courante, les gestionnaires ont adopté une position ferme: contrairement aux professionnels, ils estiment que la sous-traitance améliore la productivité et enrichit l'expertise des professionnels qui peuvent alors se concentrer sur des mandats plus stimulants. Par contre, ils sont d'avis que seuls des mandats à court terme devraient être donnés à contrat, les mandats à long terme exigeant une bonne connaissance de l'organisation et de sa culture. En outre, dans le contexte actuel de compression des ressources humaines, il faut s'attendre à ce que de plus en plus de mandats soient confiés à l'externe, amenant ainsi un accroissement substantiel de la maîtrise d'ouvrage – c'est-à-dire d'encadrement des firmes externes contractuelles. Par conséquent, les professionnels devront se réorienter vers la gestion de projet et l'administration de contrat. Il faudra donc revoir les clauses des conventions collectives qui limitent considérablement la marge de manoeuvre des employeurs en matière de sous-traitance. Néanmoins, les gestionnaires estiment qu'il faudra porter une attention particulière aux types de mandats offerts à l'externe, la sous-traitance devant être considérée comme un environnement de support et non de développement.

En matière d'*intégration des nouveaux employés* (tableau 9), on admet volontiers et de façon générale, que des informations plus réalistes pourraient être fournies aux candidats qui postulent un emploi de l'extérieur. Si l'on fournit des renseignements sur les tâches et les mandats à accomplir, l'on n'a pas tendance à tracer un portrait complet de l'organisation (climat, culture, philosophie de gestion, équipements disponibles, etc.). Résultat: plusieurs professionnels ont vécu un choc de réalité à plus ou moins court terme, ont quitté l'organisation, ou ont adopté des comportements non souhaités par l'organisation. Néanmoins, quelques gestionnaires estiment que la recherche et l'obtention d'informations sur l'organisation doivent demeurer la responsabilité du postulant.

Tableau 10. *Distribution des gestionnaires – amélioration de la dotation*

<i>Amélioration de la dotation</i>	<i>Distribution des gestionnaires</i>			
	<i>Pratique en place</i>		<i>Pratique souhaitable</i>	
	<i>oui</i> Nb (%)	<i>non</i> Nb (%)	<i>oui</i> Nb (%)	<i>non</i> Nb (%)
Politique de mobilité interne	–	16 (100)	–	16 (100)
Refus sans préjudice d'une affectation	–	16 (100)	16 (100)	–

Tableau 11. *Distribution des gestionnaires – appréciation par le supérieur*

<i>Appréciation par le supérieur</i>	<i>Distribution des gestionnaires</i>			
	<i>Pratique en place</i>		<i>Pratique souhaitable</i>	
	<i>oui</i> Nb (%)	<i>non</i> Nb (%)	<i>oui</i> Nb (%)	<i>non</i> Nb (%)
Feed-back négatif	14 (87,5)	2 (12,5)	11 (68,7)	5 (31,3)
Feed-back positif	7 (43,7)	9 (56,3)	13 (81,3)	3 (18,7)

Aucune politique de mobilité interne visant l'amélioration de la dotation (tableau 10) n'est en vigueur dans les organisations où travaillent les gestionnaires rencontrés. Selon ces derniers une telle politique n'est ni utile, ni souhaitable. Elle n'est pas utile à cause du cloisonnement des professions; elle n'est pas souhaitable parce que le transfert est perçu la plupart du temps comme une mesure disciplinaire. Pour ce qui est du refus sans préjudice d'une affectation (transfert ou promotion) – dans un autre établissement ou dans une autre région, selon le cas –, les gestionnaires s'en tiennent au respect des conventions collectives en vigueur: le refus peut être considéré comme une démission, ou même entraîner une suspension ou un congédiement. Toutefois, avant d'en arriver à des décisions aussi draconiennes, les gestionnaires tentent de trouver des solutions qui conviennent aux parties. Enfin, considérant certaines caractéristiques de la main-d'oeuvre professionnelle (par exemple, la présence de plus en plus de femmes ayant des responsabilités familiales et les couples à double carrière), les gestionnaires suggèrent que les organisations fassent preuve de plus de souplesse et de compréhension.

Certains gestionnaires (6 ou 37,5 %) se sont dits craintifs et mal à l'aise en ce qui concerne le feed-back visant à renforcer l'appréciation par le supérieur du travail des professionnels (tableau 11). Ils sentent le besoin d'être

Tableau 12. *Distribution des gestionnaires – aménagement du temps de travail*

<i>Aménagement du temps de travail</i>	<i>Distribution des gestionnaires</i>			
	<i>Pratique en place</i>		<i>Pratique souhaitable</i>	
	<i>oui</i> Nb (%)	<i>non</i> Nb (%)	<i>oui</i> Nb (%)	<i>non</i> Nb (%)
Aménagement du temps de travail (horaires variables, semaine de travail comprimée, télétravail, etc.)	9 (56,3)	7 (43,7)	13 (81,3)	3 (18,7)

encadrés et mieux formés à la communication interpersonnelle, à la gestion des comportements et à la résolution de problèmes. En outre, plusieurs gestionnaires (9 ou 56,3 %) estiment ne pas avoir la capacité d'apprécier le travail des professionnels dont ils ne peuvent suffisamment observer le travail, soit à cause de l'éloignement physique des lieux de travail, soit à cause du trop grand nombre de personnes à superviser. Les gestionnaires estiment également avoir trop tendance à donner du feed-back négatif, occultant ainsi le renforcement positif qui a un impact sur l'estime de soi et le besoin de reconnaissance des professionnels. Enfin, quelques gestionnaires s'opposent à la pratique du feed-back. Ils craignent que les informations transmises (qu'elles soient positives ou négatives) ne se retournent éventuellement contre eux (interprétation des récepteurs qui pourraient trouver une plus grande opportunité ou une menace plus grave dans les messages transmis).

Enfin, en ce qui a trait à l'aménagement du temps de travail (tableau 12), les résultats indiquent que l'horaire variable existe depuis plusieurs années dans de nombreux services, mais qu'il est impossible de l'implanter à l'échelle de l'organisation; ceci principalement dans les unités où l'on fait affaire avec la clientèle, ou encore dans les unités où les activités doivent être organisées en quarts de travail. Pour ce qui est du télétravail, des projets pilotes ont vu le jour ici et là, mais leur implantation dans l'ensemble de l'organisation se bute à la résistance des gestionnaires qui éprouvent des difficultés à gérer du personnel à distance. De plus, dans certains milieux, on discute de plus en plus la possibilité d'un horaire de travail comprimé. Par ailleurs, compte tenu des compressions budgétaires, le travail à temps partiel et le travail partagé pourraient être de plus en plus offerts aux professionnels désireux de mieux équilibrer leurs activités professionnelles et personnelles. Enfin, la majorité des gestionnaires estiment que les pratiques actuelles d'aménagement du temps de travail devraient être maintenues et accessibles à un plus grand nombre de professionnels dont les responsabilités ne posent pas de contraintes à leur utilisation.

## Discussion

Il est possible de satisfaire davantage les aspirations professionnelles (et donc, d'améliorer l'efficacité organisationnelle) en matière d'intégration des nouveaux employés, d'appréciation du travail par le supérieur, d'aménagement du temps de travail, de signature du travail et d'autonomie. Les gestionnaires ont en effet admis que des efforts pourraient être faits de façon à mieux préparer les professionnels aux réalités organisationnelles, à renforcer davantage leur besoin de reconnaissance, à mieux équilibrer leur vie professionnelle et personnelle, à souligner plus concrètement leur contribution de façon à ce que personne ne s'approprie leur travail et à donner plus d'autonomie à ceux qui ont fait leurs preuves.

Cependant, les aspirations professionnelles en matière de participation, de communication, de développement de la carrière et de responsabilités additionnelles semblent difficiles à réaliser. Les milieux de travail sont encore caractérisés par une centralisation de la prise de décision, par une réticence des supérieurs immédiats à partager un pouvoir qu'ils estiment eux-mêmes insuffisant, par des budgets de formation et de valorisation professionnelle souvent trop faibles pour répondre à l'ensemble des besoins exprimés, ainsi que par des possibilités d'enrichissement horizontal plutôt que vertical des responsabilités.

En matière de mobilité, les gestionnaires sont limités par des clauses de conventions collectives étroites, par le cloisonnement des diverses professions, ainsi que par une culture qui véhicule une image négative dans la plupart des cas de transfert. Pour ce qui est de la sous-traitance, on constate que les points de vue des gestionnaires et des professionnels s'opposent fermement. Cette tension ne pourra être amenuisée que par la négociation de clauses de conventions collectives plus flexibles qui prendront en considération les nouvelles caractéristiques du travail dans un contexte de compression des effectifs. Les gestionnaires lancent donc la balle dans le camp des syndicats pour ce qui est de la mobilité des professionnels et de la sous-traitance de leur travail.

---

*La création de conditions favorables à l'investissement des professionnels dans leur univers devient un enjeu majeur de la gestion des ressources humaines*

---

Enfin, selon les gestionnaires rencontrés, trois barrières devront être levées si l'on veut gérer plus efficacement la main-d'oeuvre professionnelle. D'abord, la gestion centralisée devra faire place à une gestion participative et mobilisante qui fera appel à l'expertise de tous dans la prise de décision. Deuxièmement, le style de gestion du supérieur, qui est souvent variable d'un département à l'autre, devra être plus uniforme. Actuellement, l'orga-

Tableau 13. *Portrait global de l'évolution du modèle-idéal – point de vue des gestionnaires*

<i>Composantes du modèle-idéal de gestion dont l'implantation semble plutôt acceptée par les gestionnaires</i>		<i>Composantes du modèle-idéal de gestion dont l'implantation pose des problèmes (donc, pas encore implantées)</i>
<i>Plutôt implantées</i>	<i>Pas encore implantées</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation à répartition de la charge de travail</li> <li>• Autonomie liée à la compétence</li> <li>• Élargissement de l'emploi</li> <li>• Réunions d'information périodiques avec les cadres intermédiaires</li> <li>• Autoformation encouragée</li> <li>• Pas de code d'éthique précisant les sanctions</li> <li>• Code d'éthique de l'association ou du syndicat reconnu par l'organisation</li> <li>• Signature individuelle du travail</li> <li>• Feed-back négatif</li> <li>• Aménagement du temps de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité de jouer de nouveaux rôles</li> <li>• Enrichissement de l'emploi</li> <li>• Consultation sur les nouvelles orientations de l'organisation</li> <li>• Représentation de l'organisation à des activités externes</li> <li>• Signature collective du travail</li> <li>• Informations réalistes communiquées aux postulants d'un emploi</li> <li>• Refus sans préjudice d'une affectation</li> <li>• Feed-back positif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation au choix des équipements nécessaires au travail</li> <li>• Participation à l'élaboration des objectifs de travail</li> <li>• Interpellation libre des cadres</li> <li>• Pas de sous-traitance du travail professionnel</li> <li>• Politique de mobilité interne</li> </ul>

nisation dans son ensemble présente un modèle de gestion hybride, c'est-à-dire à la fois traditionnel et innovateur. Enfin, les professionnels devront prendre eux-mêmes leurs responsabilités, saisir les opportunités qui leur sont offertes et établir une relation de confiance avec leurs supérieurs.

Rappelons que le contexte actuel est favorable à l'implantation du

modèle-idéal de gestion des professionnels. Pourtant, dans les organisations visées par notre recherche, l'écart entre le discours et la pratique semble encore important à maints égards. Premièrement, la direction des organisations semble lente à saisir l'opportunité d'utiliser au maximum le potentiel et les compétences des professionnels. Deuxièmement, si les gestionnaires sont disposés à partager l'information avec les professionnels, ils montrent beaucoup moins d'enthousiasme pour le partage de leur pouvoir de décision et de contrôle. Ce modèle de participation se rapproche davantage du modèle des *relations humaines* que du modèle des *ressources humaines*. Troisièmement, les systèmes de gestion de ressources humaines se caractérisent par un faible niveau d'engagement envers les professionnels, en ce sens qu'ils n'améliorent pas en général leur capacité d'emploi. La mobilisation ne se décrète pas. La création de conditions favorables à l'investissement des professionnels dans leur univers devient un enjeu majeur de la gestion des ressources humaines. La solution réside en grande partie dans le changement des valeurs qui, même s'il est réalisable, prend du temps et requiert les efforts persistants et continus de la direction, des gestionnaires et des professionnels.

## Notes

- 1 La forme masculine est utilisée afin d'alléger le texte et désigne tout aussi bien les femmes que les hommes.
- 2 Statistique Canada, 1995.
- 3 Vice-présidence à l'information de la gestion, *Portrait statistique des effectifs régulier et occasionnel de la fonction publique du Québec*. (Québec: Office des ressources humaines, 1995).
- 4 J.A. Raelin, *The Clash of Cultures: Managers and Professionals* (Boston: Harvard Business School Press, 1986).
- 5 R.A. Dean, K.R. Ferris et C. Konstans, «Reality Shock: Reducing the Organizational Commitment of Professionals», *Personnel Administrator* 30 (6), 1985, pp. 139-44; M.K. Badawy, «Bureaucracy in Research: A Study of Role Conflict of Scientists», *Human Organization* 32 (2), été 1973, pp. 123-33; D. Lebell, «Managing Professionals: The Quiet Conflict», *Personnel Journal*, juillet 1980, pp. 566-84; J.E. Sorensen et T.L. Sorensen, «The Conflict of Professionals in Bureaucratic Organizations», *Administrative Science Quarterly* 19, 1974, pp. 98-106; R.E. Davidson, «Professional Conflicts Within Organizations», *Sociology and Social Research*, 1985, pp. 210-20; M. Maurice, «Propos sur la sociologie des professions», *Sociologie du travail* 13 (2), avril-juin 1972, pp. 213-25.
- 6 M.A. Von Glinow, *The New Professionals: Managing Today's High-Tech Employees* (USA: Ballinger Publishing Company, 1988); S. Resnick-West et M.A. Von Glinow, «Beyond the Clash: Managing High Technology Professionals», pp. 237-54, dans: M.A. Von Glinow et S.A. Mohrman, *Managing Complexity in High Technology Organizations* (Oxford: Oxford University Press, 1990).
- 7 A. Rondeau et M. Lemelin, «Pratiques de gestion mobilisantes», *Gestion*, février 1991, pp. 26-32; G. Guérin et T. Wils, *Gestion des ressources humaines; du modèle traditionnel au modèle renouvelé* (Montréal: Presses de l'Université de Montréal, 1992).
- 8 Le lecteur intéressé aux résultats de cette recherche pourra consulter: G. Guérin, T. Wils et L. Lemire, «L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines: le cas des professionnels syndiqués au Québec», *Relations industrielles*, 1996, (à paraître); G. Guérin, T. Wils et

- L. Lemire, *Le malaise professionnel: variation selon les facteurs individuels et organisationnels*, École des relations industrielles (Université de Montréal): Document de recherche 93 (03), 1995.
- 9 Un échantillon de 8 801 professionnels avait été tiré de cette population.
  - 10 Les professionnels qui ont fait partie de l'enquête étaient membres des syndicats et associations suivants: l'Association des ingénieurs et scientifiques de Marconi (AISM), l'Association du personnel administratif et professionnel de l'Université Laval (APAPUL), l'Association professionnelle des ingénieurs du gouvernement du Québec (APIGQ), la Fédération des professionnelles et professionnels de l'éducation du Québec (CEQ) (FPPE), la Fédération des professionnelles et professionnels des collèges et universités (CEQ) (FPPCU), le Syndicat des ingénieurs de l'Hydro Québec (SPIHQ), l'Association des syndicats de professionnelles et professionnels de collège du Québec (ASPPCQ), le Syndicat professionnel des scientifiques (SPSI-IREQ), le Syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ), le Syndicat des professionnels de la Ville de Montréal et de la Communauté urbaine de Montréal (SPVM-CUM), le Syndicat des professionnels de la Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal (SPSTCUM), le Syndicat professionnel des ingénieurs de la Ville de Montréal et de la Communauté urbaine de Montréal (SPIVM-CUM) et la Centrale des professionnelles et professionnels de la santé (CPS).
  - 11 M.A. Von Glinow, *Op. cit.*
  - 12 J.A. Raelin et W.E. Carroll, «Cross-Cultural Implications of Professional/Management Conflict», *Journal of General Management* 17 (3), printemps 1992, pp.16-30.
  - 13 S. Resnick-West et M.A. Von Glinow, *Op. cit.*
  - 14 J.A. Raelin, *Op. cit.*
  - 15 S.M. Colarelli, R.A. Dean et C. Konstans, «Comparative Effects of Personal and Situational Influences on Job Outcomes of New Professionals», *Journal of Applied Psychology* 72 (4), 1987, pp. 558-66.
  - 16 M. Audet, *Paramètres structurels et pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises innovatrices au Québec*, Thèse de doctorat: Ecole des relations industrielles (Université de Montréal, 1992).
  - 17 R.J. Mayer, *Conflict Management: The Courage to Confront* (Ohio: Battelle Press).
  - 18 M.A. Von Glinow, *Op. cit.*
  - 19 J.A. Raelin, *Op. cit.*
  - 20 G. Guérin, et T. Wils, «La gestion des carrières: une typologie des pratiques», *Gestion*, septembre 1992, pp. 48-63.
  - 21 M.A. Von Glinow, *Op. cit.*
  - 22 J.A. Raelin, *Op. cit.*
  - 23 S. Resnick-West et M.A. Von Glinow, *Op. cit.*
  - 24 J.A. Raelin, *ibid.*; M.A. Von Glinow, *Incentives for Controlling the Performance of High Technology and Professional Employees*, G-83-3 (34), (Los Angeles: Center for Effective Organizations, 1993); A. Pazy, «The Threat of Professional Obsolescence: How Do Professionals at Different Career Stages Experience It and Cope with It?», *Human Resource Management* 29 (3), 1992, pp. 251-69.
  - 25 G. Guérin et T. Wils, *ibid.*; M.A. Von Glinow, *The New Professionals: Managing Today's High-Tech Employees* (USA: Ballinger Publishing Company, 1988).
  - 26 M.A. Von Glinow, *ibid.*
  - 27 J.A. Raelin, «Job Security for Professionals», *Personnel* 64 (7), 1987, pp. 40-7; M.A. Von Glinow, *Op. cit.*
  - 28 H.F. Gortner, J. Malher et J.B. Nicholson, *La gestion des organisations publiques* (Sainte-Foy: Les Presses de l'Université du Québec, 1993).
  - 29 J.A. Raelin, *The Clash of Cultures: Managers and Professionals* (Boston: Harvard Business School Press, 1986).

- 30 E.E. Lawler, *High Involvement Management* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988).
- 31 G. Guérin et T. Wils, «Sept tendances clés dans la "nouvelle GRH"», *Gestion*, février 1993, pp. 22-3.
- 32 S.C. Croteau, «Le travail à domicile: une manière efficace de concilier vie professionnelle et familiale», *Revue HEC*, septembre 1995, p. 7; R. Foucher, «L'organisation du travail», pp. 141-228, dans: A. Petit, L. Bélanger, C. Bernadou, R. Foucher et J.L. Bergeron, *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines* (Boucherville: Gaétan Morin, 1993).
- 33 M.A. Von Glinow, «Appraising the Performance of Professional Employees», pp. 196-203, dans: A.M. Morhman, S.M. Resnick-West et E.E. Larwler, *Designing Performance Appraisal Systems* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1989).
- 34 J.A. Raelin, *Op. cit.*
- 35 H.F. Gortner, J. Malher et J.B. Nicholson, *Op. cit.*
- 36 S. Resnick-West et M.A. Von Glinow, *Op. cit.*; G.T. Milkovitch, «Compensation Systems in High-Technology Companies», pp. 269-77, dans: D.B. Balkin et L.R. Gomez-Mejia, *New Perspectives on Compensation* (New Jersey: Prentice Hall, 1987); L.R. Gomez-Mejia et T.M. Welbourne, «The Role of Compensation in the Human Resource Management Strategies of High Technology Firms», pp. 255-77, dans: M.A. Von Glinow et S.A. Mohrman, *Managing Complexity in High Technology Organizations* (Oxford: Oxford University Press).
- 37 M. Audet, *Op. cit.*
- 38 M. Beer, B. Spector, P.R. Lawrence, D.Q. Mills et R.E. Walton, *Managing Human Assets* (New York: Free Press, 1984).
- 39 T. Wils et C. Labelle, «Les systèmes internes de résolution de conflits: des mécanismes de justice pour les employés non syndiqués de l'an 2000», *Gestion*, mai 1989, pp. 51-7.
- 40 J.A. Raelin, *Op. cit.*
- 41 S. Resnick-West et M.A. Von Glinow, *Op. cit.*
- 42 G. Guérin, T. Wils et L. Lemire, *Op. cit.*
- 43 E.E. Lawler, *Op. cit.*
- 44 R. Parenteau, «Peut-on parler de management public?», pp. 3-20, dans: G. Éthier, *L'administration publique: diversité de ses problèmes, complexité de sa gestion* (Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, 1994).
- 45 Y.C. Gagnon, «La gestion des personnes, Fonction stratégique des organisations publiques», pp. 531-49, dans: R. Parenteau, *Management public, Comprendre et gérer les institutions de l'État* (Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, 1992).
- 46 G. Capello, «Point de vue du Conseil du Trésor sur les problèmes stratégiques de la gestion des ressources humaines», *Optimum* 20 (2), 1989/90, pp. 85-90.
- 47 T. Plumptre, «L'environnement, les problèmes et les enjeux de la gestion des ressources humaines», *Optimum* 20 (2), 1989/90, pp. 10-19.
- 48 R. Ryan, «Évolution dans l'organisation du travail: réactions syndicales», pp. 241-66, dans: OCDE, *Nouvelles orientations dans l'organisation du travail: la dynamique des relations professionnelles* (Paris: OCDE, 1992).
- 49 *Id.*, *Ibid.*



Tiré de : *Canadian Public Administration / Administration Publique du Canada*.  
Volume 39, No. 3 (Fall / Automne), pp. 336-361