Les pratiques de ressources humaines les plus réductrices du malaise des ingénieurs syndiqués

Thierry WILS

Professeur, Université du Québec à Hull

Gilles GUÉRIN

Professeur titulaire, Université de Montréal

RÉSUMÉ

En théorie, le malaise des professionnels provient de la confrontation entre deux logiques différentes, soit la logique managériale et la logique professionnelle. Chez les ingénieurs, l'existence même de la notion de malaise fait cependant l'objet d'un débat. Le but de cette étude est de clarifier ce point. À partir d'une enquête auprès de 419 ingénieurs syndiqués, il s'avère qu'un malaise plus ou moins fort existe chez les ingénieurs et que plusieurs pratiques de ressources humaines ont un effet réducteur du malaise.

Le nombre de professionnels¹ sur le marché du travail croît régulièrement, leur importance est stratégique pour la survie de l'organisation et pourtant un mal sournois les gagne. Formés aux idéaux universitaires et développant de forts niveaux d'aspiration, ils semblent de plus en plus mal à l'aise dans les organisations—notamment les grandes organisations ou bureaucraties—où ils ont du mal à accepter les exigences et les contraintes d'une gestion encore trop mécanique, tatillonne, méfiante et finalement peu portée à déléguer. Exigences démesurées des professionnels? Incapacité des bureaucraties à se renouveler? Ou les deux à la fois? Quelle que soit l'origine de la confrontation entre les cultures professionnelle et managériale (Raelin, 1986), il s'agit d'un grand problème du moment appelé "malaise" qui est sources de frustrations, de conflits et d'inefficacité.

Pourtant les nouveaux modèles de gestion existent : modèle de participation, modèle de mobilisation, gestion individualisée (Guérin et Wils, 1992; Crozier, 1989) En

théorie, l'implantation des pratiques de ressources humaines sous-tendant ces modèles devrait réduire le fossé entre les exigences des professionnels et les attentes des gestionnaires. L'objet de cette recherche est de vérifier l'existence de telles pratiques. En particulier, la question de recherche est de savoir s'il existe des pratiques de ressources humaines réductrices du malaise vécu par les ingénieurs syndiqués.

I- CADRE CONCEPTUEL

Plusieurs expressions américaines ont été proposées pour désigner le "malaise" des professionnels : *clash of cultures* (Raelin, 1986), *reality shock* (Dean, Ferris et Konstans, 1985), *malaise* (Beneviste, 1987) ou même *alienation* (Miller 1967; Podsakoff et alii, 1986). En France, les déboires des cadres ont également fait l'objet d'enquêtes (Boltanski, 1982).

Le malaise résulte de la confrontation de deux logiques : celle des gestionnaires et celle des professionnels. En fait, les besoins spécifiques à ces deux groupes d'acteurs découlent de leurs logiques différentes. La logique managériale assimilée ici à la logique bureaucratique est centrée sur les finalités organisationnelles que le gestionnaire cherche à atteindre en organisant le travail, en donnant des ordres et en subordonnant l'intérêt particulier à l'intérêt général. Les besoins découlant d'un tel environnement sont ceux liés au contrôle, à la standardisation, à la simplification, à l'obtention des résultats concrets et rapides. Ces besoins des gestionnaires influencent les attentes qu'ils entretiennent à l'égard des professionnels.

De leur côté, les professionnels s'inscrivent dans une autre logique, celle de la réalisation d'un projet personnel basé sur l'excellence du service fourni à un client. Contrairement au gestionnaire, ce n'est plus le pouvoir qui permet d'atteindre la finalité visée mais l'expertise. Là où le gestionnaire baignait dans une culture politique, le professionnel est plongé dans une culture technique et scientifique. Comme tout expert, il a besoin d'autonomie, de liberté et veut disposer d'un certain pouvoir discrétionnaire dans son travail. Situé au cœur des enjeux importants, le professionnel a besoin de reconnaissance, de statut particulier, d'avancement. Ces besoins des professionnels influencent les attentes qu'ils entretiennent à l'égard de l'organisation et des gestionnaires qui la représentent. Comme on le voit, les attentes des gestionnaires et des professionnels sont suffisamment tranchées pour porter en elles-mêmes les germes de nombreux conflits. En fait, des points de tension apparaissent là où les attentes des professionnels sont en conflit avec les attentes des gestionnaires ou tout au moins restent insatisfaites. Nous identifions brièvement huit points de tension qui sont parmi les plus importants et constituent autant de sources potentielles d'insatisfaction au travail pour les professionnels :

1-tension à propos du travail que le gestionnaire organise en conformité avec les besoins organisationnels alors que le professionnel le souhaite aligné sur ses besoins personnels et conforme à l'idéal professionnel;

2-tension à propos de l'autonomie qui est restreinte à cause d'un contrôle de type mécaniste exercé par le gestionnaire alors que le professionnel souhaiterait un contrôle moins visible et de nature plus réflexive;

3-tension à propos de la participation que le professionnel souhaiterait implanter immédiatement et que le gestionnaire considère encore avec méfiance;

4-tension à propos du style de gestion que le gestionnaire formé à la culture traditionnelle a du mal à faire évoluer du modèle transactionnel au modèle transformationnel (Tichy et Devanna, 1986);

5-tension à propos de la carrière qui ne progresse pas au rythme souhaité par les professionnels dans un contexte où le plafonnement survient de plus en plus précocement;

6-tension à propos du statut où le professionnel se perçoit moins considéré que le cadre dans un contexte où il est tout autant scolarisé et indispensable au succès organisationnel;

7-tension à propos des conditions de travail que le professionnel juge peu propices au travail intellectuel;

8-tension à propos de l'éthique que recherche le professionnel mais qui contraint le gestionnaire.

L'intensité du malaise peut être expliquée par deux catégories de facteurs explicatifs : les facteurs individuels (professionnalisme, lieu de contrôle, etc.) et les facteurs organisationnels (pratiques de ressources humaines). Sans nier l'influence des premiers, cette recherche exploratoire va plutôt s'intéresser aux facteurs organisationnels pour deux raisons. Premièrement, les écrits théoriques ont davantage insisté sur l'effet bénéfique de certaines pratiques de ressources humaines pour réduire le malaise. Deuxièmement, les pratiques des ressources humaines sont dans une certaine mesure le reflet d'une configuration contextuelle (taille, secteur d'activité, culture bureaucratique, etc.).

En théorie, ce modèle du malaise s'applique à tous les professionnels. En particulier les professionnels travaillant dans un contexte bureaucratique sont susceptibles de vivre un malaise plus intense. Cependant l'existence même du malaise semble être remis en question dans le cas des ingénieurs. Ainsi Kerr, et alii (1977) avancent que la plupart des ingénieurs sont des "pseudo-professionnels" (par opposition aux ingénieurs ayant un profil de scientifique qui eux sont de vrais professionnels). Dans la même veine, Ritti (1968) ainsi que Shapira et Griffith (1990) semblent nier l'existence du malaise chez les ingénieurs à cause de la convergence de leurs valeurs avec celles des gestionnaires. Les écrits mettent ainsi en relief un débat quant à l'existence même du malaise dans cette catégorie particulière de professionnels. L'objet de cette recherche est donc de clarifier ce point, car au-delà de leur degré de professionnalisme ("vrais" professionnels contre pseudo-professionnels), les ingénieurs devraient, en théorie, réagir différemment aux divers modes de gestion des ressources humaines.

II- MÉTHODOLOGIE

Les professionnels n'étant pas naturellement prédisposés à se syndiquer², nous avons choisi de cibler notre enquête sur la population des professionnels syndiqués. En effet la très grande majorité des syndicats de professionnels sont implantés dans des organisations de grande taille—ce qu'il est convenu d'appeler des bureaucraties—où le malaise est certainement plus intense Vu que nous nous intéressons à la perception des professionnels syndiqués, l'unité d'analyse de cette recherche est l'individu.

Pour répondre aux questions de recherche, nous avons choisi une approche quantitative. Le questionnaire

utilisé comprend, entre autres, une partie sur les aspirations et les réalités professionnelles. En particulier, le malaise est mesuré à partir des perceptions des professionnels relatives à 56 indicateurs censés mesurer les huit points de tension préalablement identifiés (Alpha de Cronbach = 0,97). Le malaise se mesure par différence³ entre l'importance souhaitée et l'importance réelle de chaque indicateur dans l'organisation (le degré d'importance étant mesuré sur une échelle à 7 points allant de 1 = très faible importance à 7 = très forte importance). D'autre part les pratiques de ressources humaines ont été mesurées de façon binaire: chaque répondant a répondu par un "oui" (codé 1) ou un "non" (codé 0) aux 66 questions qui lui demandaient si cette pratique existait dans son organisation.

Ce questionnaire qui prenait environ une heure trente à remplir fut distribué au début de juin 1992 à 9 000 professionnels salariés appartenant à 13 syndicats⁴ (environ 28 000 personnes réparties dans une trentaine de professions majeures). Au total nous avons reçu 2 497 questionnaires utilisables (taux de réponse de 28%).

Des 40 professions représentées dans l'échantillon, celle des ingénieurs a été choisie. Outre le débat sur l'existence même du malaise chez les ingénieurs, c'est la seule profession qui existe dans des contextes très différents (fonction publique, municipalités, société d'État, centre de recherche et secteur privé). Cette variation contextuelle risque donc de se refléter par des pratiques différentes de ressources humaines, et ultimement, par des intensités différentes de malaise. Au total l'échantillon de cette étude se compose de 419 ingénieurs dont la répartition par contextes⁵ est présentée au tableau 1.

Tableau 1
Distribution des ingénieurs par contextes

Contextes	Fréquence
Fonction publique (Québec)	141
Municipalités (CUM)	50
Société d'État (Hydro-Québec)	152
Centre de recherche (IREQ)	40
Secteur privé (Marconi)	29
Autres (dont les valeurs marquantes)	7
	419

En moyenne, les répondants ont 38 ans, 6 ans d'expérience dans leur poste actuel et 13 ans d'expérience dans leur profession. L'échantillon comprend nettement plus d'hommes que de femmes (88 % contre 12 %) et 99,5 % des répondants ont au moins un diplôme universitaire de 1er cycle. Cinq catégories d'ingénieurs⁶ y sont représentées : ingénieur chimiste, ingénieur civil, ingénieur électricien, ingénieur en organisation et ingénieur mécanicien.

III- RÉSULTATS

Analyse descriptive

L'intensité moyenne⁷ du malaise est de 9,8 avec un écart-type de 6,48 (minimum de -0,4; maximum de 35). Étant donné que l'interprétation de cette moyenne est difficile à cause de la nouveauté de l'échelle utilisée et que tout point de coupure est quelque peu arbitraire, nous avons eu recours à l'analyse typologique (Ward) pour identifier des groupes homogènes. À l'aide des 56 indicateurs, trois groupes bien distincts ont émergé : les ingénieurs plutôt bien à l'aise (n = 101; malaise moyen de 3,55), les ingénieurs plutôt mal à l'aise (n = 155; malaise moyen de 9,91) et les ingénieurs très mal à l'aise (n = 60; malaise moyen de 20,09). Ainsi environ 19% des ingénieurs vivent un malaise très important.

L'intensité du malaise varie selon les contextes. Le malaise des ingénieurs est plus intense dans les municipalités (10,77) et à la Fonction publique québécoise (11,43) que dans le secteur privé (8,31), la société d'État (8,63) et dans le centre de recherche (8,43). En particulier l'analyse de variance (test de Scheffé) révèle que les ingénieurs de la Fonction publique québécoise sont significativement (0,05) plus mal à l'aise que ceux travaillant dans la Société d'État.

Dans l'enquête, 66 pratiques de ressources humaines ont été répertoriées. La fréquence a été calculée pour chacun des 66 indicateurs mesurant l'existence des pratiques de ressources humaines. Pour fin de présentation des résultats, les réponses ont été regroupées en quatre catégories dont la fréquence se situe entre 2 % et 91 %, soit un écart de 89 %. Ainsi le premier groupe comprend 16 pratiques de ressources humaines que l'on retrouve peu fréquemment dans les organisations, soit dans moins de 25 % des cas. À titre d'exemple, ce groupe englobe des pratiques telles que des programmes de partage des gains de productivité (2 %), des discussions périodiques de carrière avec le supérieur (16 %) ou des possibilités de travail à temps partiel (23 %). Le deuxième groupe comprend 21 pratiques assez fréquentes, soit de 25 % à 50 % des cas, telles que des programmes d'expression (25 %), des consultations sur les changements technologiques (38 %) ou des programmes d'activités de formation continue dans l'entreprise (49 %). Le troisième groupe est composé de 18 pratiques retrouvées fréquemment dans l'organisation dans une proportion variant de 50 % à 70 %, telles que la participation au choix des objectifs de travail (51 %), des pratiques d'interpellation des cadres et de remise en question des pratiques organisationnelles qui vont à l'encontre des normes professionnelles (61 %) ou des possibilités de disposer de plus d'autonomie lors de l'augmentation de compétence (69 %). Enfin, le quatrième groupe comprend 11 pratiques très fréquentes se retrouvant dans plus de 70 % des cas, telles que la représentation de l'organisation à des activités externes (71 %), la sécurité d'emploi (88 %) ou un système d'information sur les postes vacants (91 %).

Analyse multivariée

L'analyse de régression "pas à pas" (*stepwise*) est l'outil statistique utilisé pour identifier les pratiques de

ressources humaines les plus réductrices du malaise général. Des 66 pratiques entrées dans l'analyse, sept ont un effet significativement (à 2 %) réducteur du malaise et une pratique à un effet d'amplication. Les huit pratiques présentées dans le tableau 2 apparaissent ainsi expliquer 34 % de la variance du malaise. ($R^2 = 0,34$). Le coefficient de corrélation multiple entre le malaise d'une part et les huit pratiques significatives d'autre part, est alors de 0,58. Il faut noter qu'une certaine corrélation peut également exister entre les pratiques et qu'une pratique devenant significative peut empêcher qu'une autre pratique tout aussi corrélée avec le malaise ne soit significative. Il faut également souligner que cette analyse ne porte que sur 280 observations à cause des valeurs manquantes, ce qui réduit le pouvoir statistique.

Tableau 2
Résultats de l'analyse de régression multiple

Pratiques	bêta	t	Seuil significatif
Pratique 27	-0,24	-4,6	0,0000
Pratique 8	-0,15	-2,8	0,0057
Pratique 19	-0,18	-3,5	0,0006
Pratique 63	-0,16	-3,18	0,0016
Pratique 59	-0,17	-3,50	0,0005
Pratique 12	-0,15	-2,87	0,0045
Pratique 17	-0,12	-2,26	0,0244
Pratique 3	0,10	2,08	0,0383
F = 17,71 Seuil significatif = 0,0000			
R ² = 0,34			
R multiple = 0,58			

- Pratique 27. Des informations réalistes (la description du travail n'est pas idéalisée) sont données aux professionnels qui postulent un emploi comme le mien de l'extérieur (59 % des cas).
- Pratique 08. Dans un travail comme le mien, plus on a de compétence professionnelle, plus on dispose d'autonomie (69 % des cas).
- Pratique 19. Je participe au choix des équipements nécessaires à mon travail (58 % des cas).
- Pratique 63. Les cadres sont tenus responsables des comportements non éthiques qu'ils pourraient démontrer à l'égard des professionnels comme moi (34 % des cas).
- Pratique 59. Il existe un programme d'aide aux professionnels en difficulté (problèmes psychologiques, toxicomanie, alcoolisme, etc.) (83 % des cas).

- Pratique 12. Les cadres supérieurs tiennent des réunions pour informer les professionnels comme moi (du plan stratégique, des résultats organisationnels, des défis, etc.) (61 % des cas).
- Pratique 17. Je participe au choix de mes objectifs de travail (51 % des cas).
- Pratique 03. Il arrive que l'organisation sous-contracte à l'extérieur du travail professionnel comme celui que j'accomplis (52 % des cas).

IV- DISCUSSION ET CONCLUSION

Le malaise des ingénieurs commence dès l'embauche lorsque l'organisation communique des informations non réalistes pour attirer des candidats. Ensuite le malaise se développe au fil des ans par manque d'autonomie, par manque de reconnaissance des compétences et par manque de participation. Enfin la situation se dégrade quand l'organisation utilise des sous-contrats ou qu'aucun programme d'aide n'est disponible pour aider les ingénieurs à faire face à leurs problèmes.

Selon nos données, un malaise aigu touche environ 19 % des ingénieurs de l'échantillon. Le témoignage d'un jeune ingénieur à l'emploi de la Fonction publique québécoise aide à comprendre l'intensité de ce mal. Après avoir accepté de déménager en région avec sa famille pour garder son emploi, cet ingénieur s'est retrouvé pendant plusieurs semaines dans un bureau désorganisé (un patron intérimaire, pas de secrétaire, nombre insuffisant de techniciens, pas de matériel informatique, surcharge de travail, etc.). Voici comment cet individu décrit sa situation :

"Jusqu'à présent, pas de fax, ni de photocopieur, ni d'horaire variable, ni de voiture pour le bureau (...) Je suis écoeuré et je pars en vacances en laissant plein de "jobs" pas faits sur mon bureau. J'ai peur, pis je m'en crisse".

Cet ingénieur est tellement écoeuré qu'il s'en fout et s'en contrefout! À l'heure où l'on parle de productivité et de valorisation des ressources humaines, ce témoignage devrait faire réfléchir plusieurs gestionnaires.

Ce témoignage ne provient pourtant pas d'un cas extrême, mais plutôt d'un cas typique du groupe des ingénieurs très mal à l'aise (malaise de cette personne = 16,05 contre malaise moyen du groupe = 20,09). Il faut noter que la proportion des ingénieurs appartenant à ce groupe est plus forte à la Fonction publique québécoise et dans les municipalités que dans les autres contextes.

La variation de l'intensité du malaise entre les contextes s'explique en partie par des pratiques différentes de gestion des ressources humaines. Ainsi certaines pratiques de ressources humaines sont moins fréquentes à

la Fonction publique québécoise et dans les municipalités que dans les autres contextes. Tel est surtout le cas des possibilités de disposer de plus d'autonomie lors de l'augmentation de compétence, de la participation au choix des équipements nécessaires au travail, de la participation à des réunions d'information prévues par les cadres supérieurs, de la participation au choix des objectifs de travail.

Outre ce groupe des ingénieurs fortement mal à l'aise (19 % de l'échantillon), il ne faut pas passer sous silence l'existence d'un autre groupe composé d'ingénieurs plutôt mal à l'aise. Avec un malaise moyen de 9,91, ce groupe englobe environ 49 % de l'échantillon. Ensemble les deux groupes représentent environ 68 % de l'échantillon, ce qui est considérable.

En dernier lieu, il est important d'interpréter les résultats à la lumière des limites de cette recherche. Une première limite a trait au mode de collecte des données. En répondant au questionnaire, les ingénieurs ont exprimé leurs perceptions. Ainsi l'existence des pratiques de ressources humaines est plus subjective qu'objective. Cette étude a également mis de côté d'autres facteurs explicatifs du malaise. La prise en compte des facteurs individuels tels que le lieu de contrôle est susceptible d'augmenter le pouvoir explicatif du modèle.

professionnel des scientifiques de l'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 et de la CUM, le Syndicat professionnel des ingénieurs de la Ville de Montréal et de la CUM, la Centrale des professionnels de la santé.

⁵ Les ingénieurs travaillant dans le contexte de la Fonction publique québécoise appartiennent à deux syndicats (APIGQ et SPGQ). Ceux à l'emploi des municipalités sont regroupés au sein des trois syndicats (SPSTCUM, SPIVM-CUM et SPVM-CUM). Les ingénieurs travaillant à la Société d'État, au centre de recherche et dans le secteur privé appartiennent respectivement aux syndicats suivants : SPIHQ, SPSI-IREQ et AISM.

⁶ Les professions ont été classées selon le système canadien (Classification canadienne descriptive des professions ou CCDP).

⁷ Le malaise moyen a été calculé à partir des 56 indicateurs. L'analyse factorielle a révélé que le malaise se compose d'au moins cinq dimensions (Wils et Guérin, 1992; Guérin et Wils, 1993). Étant donné que ces dimensions sont fortement corrélées, un indice global a été utilisé dans cette recherche.

NOTES

¹ Le mot "professionnel" est utilisé dans le sens nord-américain. En France on parlerait plutôt d'un cadre, à cette nuance près qu'il s'agit d'une personne n'assumant pas ou très peu des responsabilités administratives. Un professionnel typique serait un ingénieur occupant un poste technique (ce qui exclut l'ingénieur occupant un poste de direction).

² La compatibilité entre la professionnalisation et la syndicalisation est une interrogation permanente (Raban, 1991).

³ Dans les analyses statistiques, le malaise est calculé de la façon suivante : (importance souhaitée - importance réelle) X importance souhaitée. Étant donné que l'importance est mesurée sur une échelle à sept points, l'indice du malaise varie théoriquement de -12 à +42.

⁴ Ces 13 syndicats sont l'Association des ingénieurs et scientifiques de Marconi, l'Association du personnel administratif et professionnel de l'Université Laval, l'Association professionnelle des ingénieurs du gouvernement du Québec, la Fédération des professionnels de l'éducation du Québec, la Fédération des professionnels des collèges et universités, le Syndicat des ingénieurs de l'Hydro-Québec, l'Association des syndicats de professionnels de collège du Québec, le Syndicat

RÉFÉRENCES

- BENEVISTE, G., (1987), *Professionalizing the Organization*. San Francisco : Jossey-Bass.
- BOLTANSKI, L. (1982), *Les cadres*, Paris, Édition de Minuit.
- CROZIER, M. (1989), *L'entreprise à l'écoute*, Paris, Inter Édition.
- DEAN, R.A., FERRIS, K.R. et KONSTANS, C. (1985) "Reality Shock", *Personnel Administrator*, 30(6), 139-148.
- GUÉRIN, G. et WILS, T. (1993) "Le malaise des professionnels syndiqués au Québec", *Communication présentée au congrès annuel de l'ASAC*, Château Lac Louise (Alberta, Canada).
- GUÉRIN, G. et WILS, T. (1992), *Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Montréal, PUM.
- KERR, S., Von GLINOW, M.A. et SCHREIRSHEIM, J. (1977) "Issues in the Study of Professionals in Organizations", *Organizational Behavior and Human Performance*, 18, 329-345.
- PODSAKOFF, P., WILLIAMS, L. et TODOR, W. (1986) "Effects of Organizational Formalization on Alienation among Professionals and Non Professionals", *Academy of Management Journal*, 29(4), 820-831.
- MILLER, G. (1967) "Professionals in Bureaucracy : Alienation among Industrial Scientists and Engineers", *American Sociological Review*, 32, 755-768.
- RABAN, D. (1991) "Is Unionization compatible with Professionalism?", *Industrial and Labor Relations Review*, 45(1), 97-112.
- RAELIN, J. (1984a) "An Examination of Deviant/Adaptative Behaviors in the Organizational Careers of Professionals", *Academy of Management Review*, 9(3), 413-427.
- RAELIN, J. (1984b) *The Salaried Professional*. New York : Praeger.
- RAELIN, J. (1986) *Clash of Cultures*. Boston : Harvard Business School Press.
- RAELIN, J., SCHOOL, C. et LEONARD, D. (1985) "Why Professionals Turn Sour and What to Do", *Personnel*, 62(10), 28-41.
- RITTI, R.R. (1968). "Work Goals of Scientists and Engineers". *Industrial Relations*, 7(2), 118-131.
- ROGER, A. (1991) "Comment motiver les chercheurs industriels", *Revue française de gestion*, 84, 105-114.
- SHAPIRA, Z. et GRIFFITH, T.I. (1990) "Comparing the Work Values of Engineers with Managers, Production and Clerical Workers", *Journal of Organizational Behavior*, 11(4), 281-292.
- TICHY, N. et M.A. DEVANNA (1986) *The Transformational Leader*. New York : Willey.
- VON GLINOW, M.A. (1988) *The New Professionals*. Cambridge : Ballinger.
- WILS, T. et GUÉRIN, G. (1992) "Malaise Among Unionized Professionals : A Preliminary Analysis", *Communication*, présentée au 9ième congrès de l'IRRA (groupe d'étude sur la gestion des ressources humaines), Sydney (Australie).