

LE MALAISE DES PROFESSIONNELS SYNDIQUES : PROPOSITION D'UN MODELE BASE SUR UNE ETUDE PRELIMINAIRE

G. GUERIN

Université de Montréal

T. WILS

Université du Québec à Hull

Les modes traditionnels de gestion, largement inspirés, entre autres, du management scientifique, 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 de la main-d'œuvre éduquée. Il s'ensuit dans l'organisation des malaises, voire des conflits, qui sont sources d'inefficacité et d'insatisfaction.

L'objet de cette étude est d'explorer, à l'aide d'une approche qualitative, l'intensité et la nature de ces conflits. Pour ce faire, l'exécutif syndical de huit associations a été rencontré de façon semi-structurée. Les résultats de cette étude préliminaire indiquent l'existence d'un véritable malaise chez les professionnels syndiqués.

Ce malaise découle de la confrontation de deux logiques, la logique managériale et la logique professionnelle. Un modèle qui précise la nature du malaise, les déterminants et les conséquences a été élaboré.

Les modes traditionnels de gestion, largement inspirés entre autres du management scientifique, 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 de la main-d'œuvre éduquée. Il s'ensuit dans l'organisation des malaises, voire des conflits, qui sont sources d'inefficacité et d'insatisfaction. Une telle situation ne peut tout simplement plus se perpétuer dans le contexte actuel de concurrence accrue et de changements technologiques où la mobilisation du personnel est devenue un élément essentiel de toute stratégie de gestion des ressources humaines. L'objet de la présente recherche est d'étudier ces conflits chez une catégorie particulière de main-d'œuvre éduquée, celle des professionnels syndiqués.

I - RECENSION DES ECRITS

Etant donné que la syndicalisation des professionnels est un phénomène relativement récent en Amérique du Nord, la recension des écrits va porter sur le professionnel salarié en général. D'emblée, le survol de ces écrits conduit à une première constatation : la définition du professionnel est ambiguë. Un professionnel peut être un chercheur, un ingénieur, une infirmière, un bibliothécaire, un psychologue, un spécialiste en système d'information, etc. Il s'agit donc d'une catégorie hétérogène comprenant différents types de professionnels. Pourtant, hormis quelques exceptions (Roger, 1991) les écrits tendent à traiter de la problématique des professionnels comme s'il s'agissait d'une catégorie bien homogène. Dans un premier temps, les écrits traitant des professionnels en général (ou portant sur des échantillons hétéroclites de professionnels et même des échantillons composés de professionnels et de cadres) seront discutés. Néanmoins, l'interprétation des résultats de ces études peut être délicate parce que des différences marquées existent entre les différents types de professionnels (Kerr, Von Glinow et Schriesheim, 1977). Dans un deuxième temps, les écrits spécialisés (portant sur des catégories bien définies de professionnels, par exemple les ingénieurs) seront présentés. Compte tenu des contraintes d'espace, seules les publications les plus représentatives des deux courants sont abordées.

Examinons d'abord les écrits sur les professionnels salariés en général. Deux auteurs américains (Raelin, 1984 ; Von Glinow, 1988) ont publié des ouvrages qui résument très bien la problématique générale des professionnels. Par définition, le professionnel est une personne éduquée maîtrisant un champ de connaissances particulier. A ce titre, tous les professionnels salariés ont en commun un certain nombre d'attentes qui constituent en quelque sorte une tendance lourde caractérisant la main-d'œuvre professionnelle. Les professionnels s'attendent par exemple à avoir de l'autonomie dans leur travail, à utiliser leurs connaissances, à en développer de nouvelles, à pouvoir don-

ner leur avis, à recevoir de l'information ou à être consultés sur les questions qui les touchent directement, etc. Pourtant les modes traditionnels de gestion ne permettent pas aux professionnels salariés de réaliser pleinement ces attentes. Il s'ensuit des frustrations, des malaises, voire des conflits, qui sont sources d'inefficacité et d'insatisfaction. Plusieurs expressions anglaises ont été proposées pour décrire cette situation : *clash of cultures* (Raelin, 1986), *reality shock* (Dean, Ferris et Konstans, 1985) ou même *alienation* (Korman, Wittig-Berman et Lang, 1981). Pour réussir à surmonter ces embûches et à mobiliser cette main-d'œuvre particulièrement exigeante, de nouvelles pratiques de gestion devraient être mises en avant (par exemple, filière promotionnelle double, évaluation du rendement par les pairs, participation aux décisions, politique de communication ouverte, sécurité d'emploi, rémunération des compétences ou plan de partage des gains) afin de satisfaire simultanément les besoins organisationnels et les attentes des professionnels.

Quant à l'autre courant de littérature, il tente de cerner des problématiques spécifiques à certains groupes de professionnels. Le cas des chercheurs et des ingénieurs a été particulièrement étudié (Kerr, Von Glinow et Schriesheim, 1977 ; Bailyn et Lynch, 1983 ; Roger, 1991) et il est intéressant de mettre en valeur les différences qui séparent ces deux groupes. Au niveau de la formation académique, le chercheur possède généralement un diplôme de 3^e cycle alors que l'ingénieur détient un diplôme de 1^{er} cycle universitaire. En ce sens, la formation du chercheur est plus spécialisée. Autre différence, le chercheur bénéficie souvent d'une autonomie plus grande que l'ingénieur. Le chercheur est plus fidèle à sa discipline ("cosmopolite"¹) tandis que l'ingénieur adopte davantage une perspective organisationnelle ("local"). S'identifier à une association scientifique est également plus important pour le chercheur que pour l'ingénieur. Enfin, le chercheur est davantage intéressé à faire carrière dans son domaine de spécialisation alors que l'ingénieur aspire souvent à devenir gestionnaire. En bref, le chercheur peut être considéré comme hautement professionnel tandis que l'ingénieur l'est beaucoup moins. Pour les besoins de cette recherche, il est intéressant de se demander dans quelle mesure les résultats de ces deux courants de la littérature s'appliquent au cas des professionnels syndiqués.

II - METHODOLOGIE

Etant donné que les écrits sur les professionnels syndiqués sont rares, cette recherche sera de nature exploratoire, ce qui justifie l'approche qualitative retenue pour répondre à notre problématique de recherche. Une équipe composée de trois chercheurs a rencontré l'exécutif de huit syndicats de professionnels membres du Conseil québécois des professionnels qui regroupe actuellement environ 15 000 membres. Tous

les syndicats rencontrés, sauf un, font partie du secteur public ou parapublic.

Les entrevues qui ont duré en moyenne deux heures ont été menées de façon semi-structurée. La grille d'entrevue abordait les points saillants mentionnés dans la littérature :

- 1 - questionnement sur les caractéristiques des professionnels représentés par l'exécutif syndical,
- 2 - questionnement sur les perceptions des membres de l'exécutif quant aux conflits vécus par des professionnels de leur syndicat en rapport avec différentes facettes de la gestion des ressources humaines,
- 3 - questions ouvertes sur les problèmes qui affectent le plus les professionnels du syndicat. Des documents, tels que les conventions collectives, ont également été consultés.

III - RESULTATS

L'analyse des données confirme l'existence d'une tendance lourde commune à l'ensemble des professionnels syndiqués, tout en mettant en relief également une forte variation entre les syndicats. Premièrement, la tendance lourde concerne l'existence d'un malaise. A une très grande majorité, les répondants ont exprimé un degré d'insatisfaction assez élevé. En particulier, au moins quatre dimensions du travail font l'objet d'un profond mécontentement de la part des professionnels syndiqués :

- 1 - le travail est organisé de façon trop bureaucratique,
- 2 - la nature du travail a tendance à s'appauvrir,
- 3 - les relations avec les gestionnaires de premier niveau sont souvent tendues,
- 4 - les attentes de carrière ne sont pas réalisées et les besoins de développement ne sont pas comblés.

Ensemble, ces quatre problèmes entraînent des conséquences au niveau des attitudes : insatisfaction, désillusion, découragement, démobilisation, manque d'intérêt, perte de confiance dans l'organisation et ses cadres. Ces attitudes négatives ont à leur tour un impact sur les comportements. La plupart des professionnels acceptent cette situation négative pour des raisons financières (salaires ou fonds de pension). Leur stratégie d'adaptation se manifeste alors sous forme d'absentéisme, de refus de s'autoformer, d'application stricte des procédures bureaucratiques. Plutôt que de se résigner, d'autres professionnels préfèrent adopter des comportements plus extrêmes tels que quitter l'organisation même si cela signifie des conditions salariales moindres. Fait assez surprenant, les répondants sont plutôt pessimistes quant à la possibilité d'améliorer cette situation.

Parallèlement à cette tendance lourde, il est important de souligner la disparité des situations de travail. Le travail est organisé très méticuleusement pour certains, d'autres contrôlent librement leur em-

ploi du temps ; certains se trouvent surchargés de travail alors que d'autres affirment être sous-utilisés ; certains ne veulent rien entendre à propos de l'évaluation du rendement (prétextant l'incapacité des cadres à maîtriser ce qu'ils font), d'autres regrettent que l'organisation ne tienne pas compte de leurs réalisations et rémunère tout le monde de la même façon ; certains trouvent que les relations avec les cadres sont très tendues, d'autres qu'un peu de souplesse de part et d'autre permet d'atténuer les conflits et de fonctionner convenablement ; certains affirment disposer du matériel de support le plus sophistiqué alors que d'autres semblent manquer du mobilier de bureau le plus rudimentaire, etc. Ces divergences sont à notre avis le reflet d'une réalité où

- 1 - les contextes organisationnels ne sont pas les mêmes,
- 2 - les professionnels sont loin de représenter une catégorie de main-d'œuvre aussi homogène que l'on croit,
- 3 - les opinions, perceptions, aspirations sont variables d'un individu à l'autre, même à l'intérieur de la même catégorie professionnelle.

Le premier et le troisième point sont assez évidents, mais le deuxième est beaucoup plus complexe et devrait être approfondi. Nous avons l'impression que le concept de "professionnalisme" est vague et qu'il existe une variété de professionnels se distribuant sur un continuum qu'il faudrait préciser car bien des opinions émises ne s'interprètent que dans le cadre d'un type particulier de travail professionnel.

IV - VERS UNE MODELISATION DU MALAISE DES PROFESSIONNELS SYNDIQUES

Selon nous, les relations gestionnaire-professionnel sont au cœur du malaise des professionnels syndiqués et expliquent en grande partie les insatisfactions rapportées. Ce modèle représente les conflits comme la confrontation de deux logiques : celle des gestionnaires et celle des professionnels. Le modèle a quatre composantes :

- 1 - les besoins découlant des deux logiques,
- 2 - les variables influençant les besoins,
- 3 - les points de divergences qui en découlent (conflits),
- 4 - les conséquences de ces conflits (figure 1).

Nous reprendrons brièvement chacun de ces quatre point.

(Cf. figure 1 page suivante).

Premièrement, les besoins spécifiques aux 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 subor-

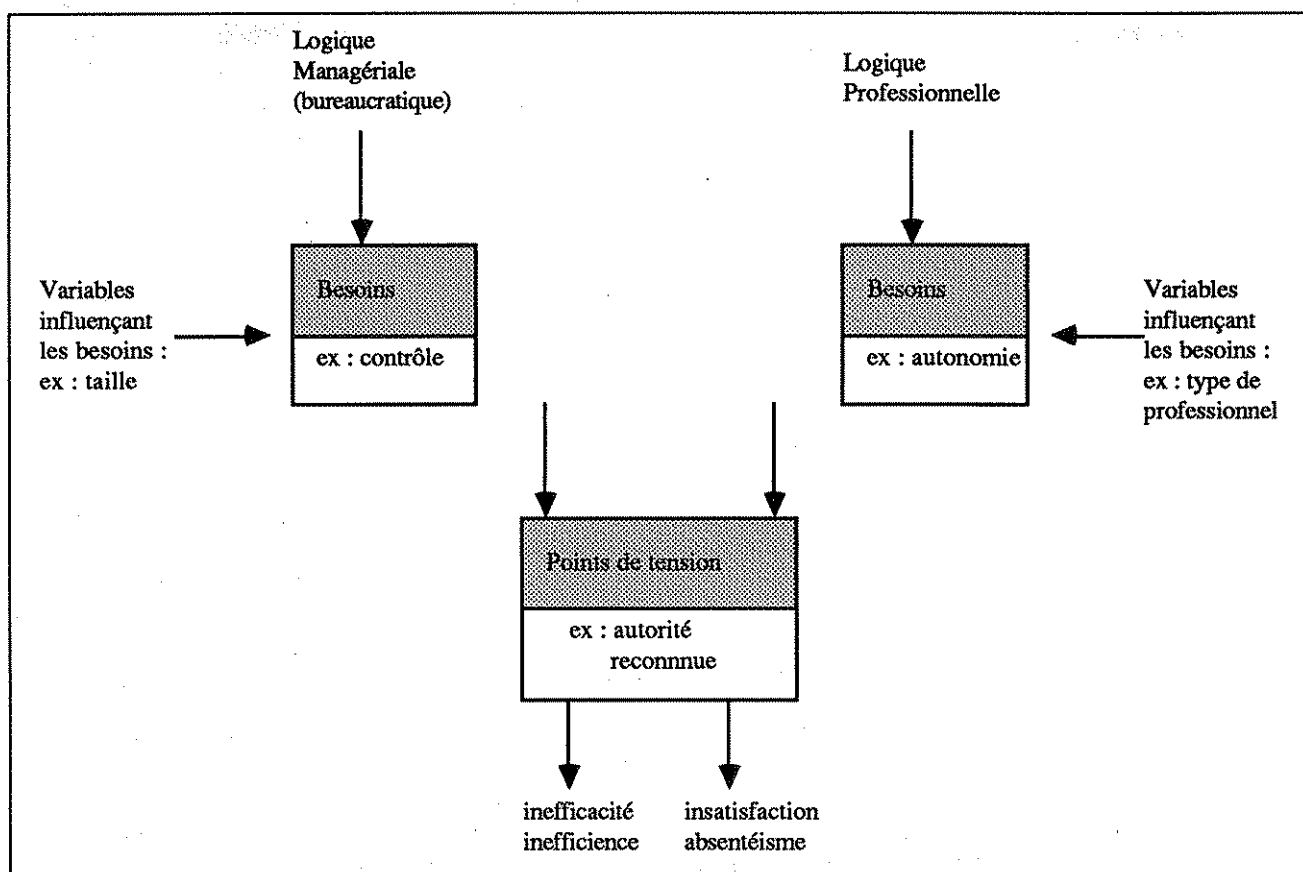
donnant l'intérêt particulier à l'intérêt général. Les besoins découlant d'un tel environnement sont ceux liés au contrôle, à la standardisation, à la simplification, à l'obtention de résultats concrets et rapides. Ces besoins des gestionnaires influencent les attentes qu'ils entretiennent à l'égard 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 d'un 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.

Deuxièmement, de nombreuses variables peuvent faire que ces besoins sont plus ou moins forts et, par le fait même, que les attentes et donc les conflits sont plus ou moins intenses. Du côté organisationnel, la taille a tendance à influencer la nature des attentes organisationnelles. Plus la taille est grande, plus les besoins de contrôle, de standardisation, de simplification sont élevés et augmentent les possibilités de conflits. La structure a aussi une influence puisque le travail dans certaines organisations est organisé d'une manière plus flexible, organique, décentralisée, qui a tendance à limiter les besoins précédemment exprimés et par le fait même les possibilités de conflits. Cette structure est d'ailleurs souvent sous l'influence d'autres variables comme la technologie, la mission, la nature des produits, la nature du marché, la taille qui sont elles-mêmes des déterminants des besoins organisationnels. Les types de gestionnaires (par exemple, sont-ils eux-mêmes d'anciens professionnels ?) ainsi que la philosophie de gestion, le style de gestion, le climat de travail sont également des sources d'influence significatives. Dans un autre ordre d'idée, l'importance des besoins d'expertise professionnelle dans l'organisation et sur le marché du travail ne peuvent manquer d'influencer les attentes et les comportements des gestionnaires à l'égard de leurs professionnels.

Du côté des professionnels, trois groupes de déterminants semblent particulièrement importants. Les caractéristiques personnelles sont des facteurs influençant les besoins et les attentes. Par exemple, il est reconnu qu'avec l'âge, le professionnel devient plus réaliste et développe des stratégies personnelles d'adaptation. La formation dans les institutions uni-

Figure 1 - Vers une modélisation du malaise des professionnels



versitaires est un deuxième facteur qui marquerait d'une manière quasi-indélébile les futurs professionnels en les imprégnant des normes et standards de l'idéal professionnel. Enfin, certaines caractéristiques innées font que les besoins et attentes diffèrent d'un individu à l'autre même à l'intérieur de la même catégorie des professionnels. Ainsi, certains professionnels sont de type pur (*cosmopolitan model*) alors que d'autres sont des hybrides (*local model*) qui acceptent plus facilement la double allégeance à la profession et à l'organisation. D'autres variables qui influencent également les besoins et attentes sont : les associations professionnelles (ou syndicats), les images et stéréotypes (par exemple le modèle du chercheur ou le modèle du médecin), le statut de l'employé (précaire ou permanent), le salaire, les premières expériences de travail, les *mentors*, les programmes de gestion des ressources humaines (par exemple programme de socialisation au début de la carrière, programme de planification ou d'information réaliste de carrière, etc.).

Troisièmement, des points de friction apparaissent là où les attentes des gestionnaires (qui découlent des besoins) et des professionnels sont en conflit ou tout au moins restent insatisfaites. Nous décrirons brièvement sept points de tension qui sont parmi les plus importants et constituent autant de sources poten-

tielles d'insatisfaction au travail pour les professionnels :

- 1 - divergence dans la conception de l'autorité, assimilée au rang hiérarchique par le gestionnaire et à l'expertise par le professionnel,
- 2 - divergence à propos du contrôle qui est de type mécaniste chez les gestionnaires et de nature plus réflexive chez les professionnels,
- 3 - divergence dans les normes et standards qui sont celles de l'organisation pour le gestionnaire et celles de la profession pour le professionnel,
- 4 - divergence à propos de l'expertise que les professionnels assimilent à la surspécialisation alors que les gestionnaires favorisent une polyvalence permettant à une même personne de fournir une gamme de services à un même client,
- 5 - divergence dans l'importance accordée aux récompenses intrinsèques et extrinsèques,
- 6 - divergence à propos de l'image à laquelle le professionnel est très sensible à cause des longues études qu'il a réalisées et de la difficulté qu'il a dans l'organisation à acquérir un statut comparable à celui du gestionnaire,
- 7 - divergence à propos du temps qui n'est pas perçu de la même façon par le gestionnaire qui en fait une priorité incontournable et par le professionnel qui le considère comme une contrainte parmi d'autres.

Quatrièmement, ces conflits ont des effets aussi bien sur les individus que sur l'organisation. Dans le premier cas, les conséquences sur les individus sont de trois ordres : changements d'attitude, modifications des comportements et impacts sur la santé. Dans le premier cas, l'insatisfaction est le premier paramètre considéré mais le découragement, la démobilisation, la désillusion, le manque d'intérêt, la perte de confiance sont d'autres conséquences possibles.

Dans le second cas, les modifications de comportement peuvent être très variables mais ils peuvent se classer sur des échelles allant de l'adaptation positive (roulement, recherche de pouvoir informel, constitution de réseau d'entraide, militantisme syndical, passage dans la filière managériale, réalisation dans des activités externes, meilleur équilibre travail famille, etc.) à des comportements plus déviants (apathie, absentéisme, *bootlegging*, agressivité, refus de coopérer, etc.). Dans le troisième cas (et peut-être dans une troisième étape !), les conflits peuvent affecter la santé (stress, maux d'estomac, troubles psychosomatiques, maladies déclarées, etc.).

A ce niveau de l'organisation, les conflits sont des sources d'inefficacité ou d'inefficience (baisse de productivité, perte de créativité, mauvaise utilisation du potentiel humain, etc.) (Raelin, 1984).

V - CONCLUSION ET RECHERCHES FUTURES

Cette recherche préliminaire nous a permis de consi-

tater l'existence d'un véritable malaise chez les professionnels dont nous avons rencontré les exécutifs syndicaux. Ce malaise découle de la confrontation de deux logiques, la logique professionnelle et la logique managériale. Un modèle a été élaboré qui précise la nature du malaise, les déterminants et les conséquences. A partir de ce cadre, notre démarche de recherche se fera en deux étapes.

La première s'adressera à la population des professionnels syndiqués québécois et visera à mesurer, par le biais d'un questionnaire, leurs attentes insatisfaites au travail, les attitudes et comportements adoptés en réaction et leur intérêt vis-à-vis d'un certain nombre de pratiques nouvelles considérées comme des remèdes à leur malaise.

La seconde étape s'adressera à la population des gestionnaires de ces mêmes professionnels (1^{er} niveau, 2^e niveau et supérieur) et visera à mesurer, par le biais d'un questionnaire, les attentes organisationnelles insatisfaites, les palliatifs mis en place et leur intérêt vis-à-vis des mêmes nouvelles pratiques déjà présentées aux professionnels. L'analyse des deux ensembles de données devrait permettre de mesurer l'intensité des différents points de tension, l'influence des déterminants (organisationnels et individuels) et la pertinence des nouvelles pratiques (telles que perçues par les deux parties).

NOTE

- 1 La distinction entre le local et le cosmopolite a été proposée par Gouldner (1958).

BIBLIOGRAPHIE

- BAILYN, L. et J.T. LYNCH (1983), "Engineering as a Life-long Career", *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 4, pp. 263-283.
- DEAN, R.A., K.R. FERRIS et C. KONSTANS (1985), "Reality Shock", *Personnel Administrator*, Vol. 30, N° 6, pp. 139-148.
- GOULDNER, A.W. (1957-1958) "Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles - II", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 2, pp. 444-480.
- KERR, S., M.A. VON GLINOW et J. SCHRIESHEIM (1977), "Issues in the Study of 'Professionals' in Organization", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 18, pp. 329-345.
- KLEINGARTNER, A. et C. ANDERSON (1987), *Human Resource Management in High Technology Firms*, Lexington, Lexington.
- RAELIN, J. (1984), "An Examination of Deviant/Adaptive Behaviors in the Organizational Careers of Professionals", *Academy of Management Review*, Vol. 9, N° 3, pp. 413-427.
- RAELIN, J. A. (1984), *The Salaried Professional*, New York, Praeger.
- RAELIN, J. (1986), *Clash of Cultures*, HBS.
- ROGER, A. (1991), "Comment motiver les chercheurs industriels", *Revue française de gestion*, n° 84, pp. 105-114.
- VON GLINOW, M.A. (1988), *The New Professionals*, Cambridge, Ballinger.