

Les dimensions du malaise des professionnels syndiqués : une étude Nord-Américaine

Gilles Guérin

Professeur, Université de Montréal

Thierry Wils

Professeur, Université du Québec à Hull

(en collaboration avec Louise Lemire,

Etudiante en doctorat à l'Université de Montréal)

RESUME

Le nombre de professionnels 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, tâtilonne, méfiante et finalement peu portée à déléguer et à impliquer. Pourtant les nouveaux modèles de gestion existent : modèles de participation, modèle de mobilisation, gestion individualisée, gestion culturelle mais leur implantation progresse lentement. Exigences démesurées des professionnels ? Incapacité de la grande entreprise à se renouveler ? Le "clash" des cultures managériale et professionnelle est l'un des grands problèmes du moment.

Pour l'étudier nous sommes partis :

- 1) d'une recension de la littérature,
- 2) d'une écoute en profondeur d'un certain nombre de professionnels, puis nous avons :
- 3) analysé ces informations et
- 4) élaboré un modèle du malaise à partir des résultats. Ensuite,
- 5) un questionnaire a été élaboré et distribué à 9000 professionnels syndiqués. Finalement,
- 6) ces données sont en voie d'analyse puis,
- 7) seront présentées aux intéressés - professionnels, syndicats et gestionnaires des ressources humaines - pour les sensibiliser et leur permettre de se positionner par rapport au problème.

Les premiers résultats, basés sur l'analyse d'un échantillon réduit (1 000 questionnaires dépouillés sur un ensemble de 2500 reçus), semblent montrer qu'il existe 5 dimensions au malaise :

- 1) les relations avec le supérieur,
- 2) la reconnaissance (extrinsèque et intrinsèque),
- 3) l'autonomie,
- 4) le développement des compétences et
- 5) le respect des droits et la protection de l'équilibre travail-famille.

L'intensité du malaise serait également variable d'une profession à l'autre. Celui-ci serait plus élevé par exemple chez les agents de relations publiques que chez les physiothérapeutes ou les analystes de système ($F = 7,64$; $p \leq 0,007$).

Relativement aux déterminants, l'importance du malaise serait influencée par certaines pratiques de gestion des ressources humaines, notamment les procédures internes de résolution de grief ($p < 0,000$), les programmes d'expression ($p < 0,000$) et la présence de professionnels sur les comités importants de l'organisation ($p < 0,000$). Finalement le malaise est significativement relié à certaines conséquences : manque d'intérêt dans le travail, mauvaises relations avec le supérieur, mauvaise perception de l'organisation, indifférence, recherche active d'un autre emploi, manque de fierté d'appartenir à l'organisation, sentiment d'être en conflit avec l'organisation, agressivité et sentiment d'aliénation ($p < 0,001$).

Les résultats s'avèrent donc extrêmement positifs et nous encouragent à poursuivre en entreprenant l'analyse plus poussée des 2 500 questionnaires.

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, tâtilonne, méfiante et finalement peu portée à déléguer et à "donner des chances". Pourtant les nouveaux modèles de gestion existent : modèle de participation, modèle de mobilisation, gestion individualisée, gestion culturelle (Guérin et Wils, 1992) mais leur implantation progresse lentement. Exigences démesurées des professionnels? Incapacité de la grande entreprise à se renouveler? Le *clash* des cultures managériale et professionnelle (Raelin, 1986) est l'un des grands problèmes du moment. Pour présenter la recherche nous avons adopté une démarche en quatre points : 1°) clarification de la problématique, 2°) élaboration d'un cadre conceptuel, 3°) choix méthodologiques et 4°) analyse et interprétation de quelques résultats.

1. CLARIFICATION DE LA PROBLÉMATIQUE

Étant donné que les écrits traitent plus du professionnel en général que du professionnel syndiqué, une étude exploratoire a été entreprise pour clarifier la problématique.

Recension des écrits

D'emblée, le survol des écrits sur le professionnel salarié en général a 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.

Deux auteurs américains (Raelin, 1984b; 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. À ce titre, tous les professionnels salariés ont en commun un certain nombre d'attentes par exemple avoir de l'autonomie dans leur travail, utiliser leurs connaissances, en développer de nouvelles, pouvoir donner leur avis, recevoir de l'information, 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 aspirations. Il s'ensuit des frustrations, 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), *malaise* (Beneviste, 1987) ou même *alienation* (Miller, 1967; Podsakoff et al., 1986). Pour réussir à surmonter ces

embûches et à mobiliser cette main-d'oeuvre particulièrement exigeante, de nouvelles pratiques de gestion devront être mises de l'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) (Raelin, 1986; Kleingartner et Anderson, 1987).

Étude exploratoire

Soucieux de formuler des hypothèses de recherche non seulement en harmonie avec les écrits américains et européens mais aussi reliées à la réalité du milieu, nous avons entrepris au cours de l'année 1991 deux démarches d'écoute. La première visait huit syndicats de professionnels membres du Conseil québécois des professionnels et cadres qui regroupe environ 15,000 membres; la seconde s'appliquait à huit professionnels (architecte, comptable, informaticien, documentaliste, ingénieur, avocat, adjoint administratif, psychologue, agent de communication) employés par l'Université de Montréal. Dans les deux cas des entrevues en profondeur (d'une durée moyenne de deux heures) ont été menées d'une façon semi-structurée. La grille d'entrevue abordait les points suivants : 1°) caractéristiques des professionnels, 2°) perceptions des conflits ou malaises ressentis, 3°) causes de ces conflits ou malaises, 4°) conséquences de ces conflits ou malaises, 5°) perception des solutions possibles. Dans la première démarche, les syndicalistes rencontrés devaient nous rapporter le point de vue des membres qu'ils représentaient alors que dans la deuxième démarche, les professionnels faisaient part de leurs propres perceptions. D'autres documents, comme des conventions collectives ou des recherches déjà effectuées (cas notamment du Syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec) ont été consultés.

Synthèse des résultats

L'analyse des données confirme l'existence d'une tendance lourde commune à l'ensemble des professionnels syndiqués tout en mettant en relief également de fortes différences entre les divers groupes de professionnels. Premièrement, la très grande majorité des répondants a exprimé un degré d'insatisfaction assez élevé. En particulier, au moins quatre constatations s'imposent :

- 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 peuvent entraîner des conséquences au niveau des attitudes par exemple : insatisfaction, désillusion, découragement, démobilisation, manque d'intérêt, perte de confiance dans l'organisation et ses cadres. Ces attitudes négatives peuvent avoir à leur tour un impact sur certains comportements : absentéisme, refus de s'autoformer, application stricte des procédures bureaucratiques.

2. CADRE CONCEPTUEL

Selon nous, les relations gestionnaire-professionnel sont au coeur du malaise des professionnels syndiqués et expliquent en grande partie les insatisfactions rapportées. Les conflits résultent 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 coeur 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 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 du contrôle qui est de type mécaniste chez le gestionnaire alors que le professionnel le souhaiterait 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 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.

Ces huit aspects constituent-ils vraiment les dimensions du malaise? L'intensité du malaise varie-t-elle d'une profession à l'autre? Telles sont les questions auxquelles nous essayons de répondre dans la présente étude.

3. 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. 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).

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). À la fin du même mois 2 200 questionnaires avaient été remplis et retournés. Au total nous avons reçu 2 500 questionnaires utilisables (taux de réponse de 28 %). Pour les fins de la présente recherche, seuls les 1 000 premiers questionnaires sont analysés. La taille de cet échantillon est suffisante puisque plus de 40 professions y sont représentées. En moyenne, les répondants ont 39 ans, 6 ans d'expérience dans leur poste actuel et 12 ans d'expérience dans leur profession. L'échantillon comprend légèrement plus d'hommes que de femmes (55 % contre 45 %) et 93.7 % des répondants ont au moins un diplôme universitaire de 1^{er} cycle.

4. RÉSULTATS

Dimensions du malaise

Une analyse factorielle des 56 indicateurs du malaise est l'outil statistique utilisé pour mettre en évidence les différentes dimensions du malaise. Les coefficients de corrélation multiples constituent la diagonale de la matrice de corrélation (*common factor model*) parce que le but de la recherche est d'identifier des variables latentes.

Enfin une rotation oblique⁵ est effectuée (*promax* avec le logiciel SAS-PC). À cause des valeurs manquantes, 755 observations sont analysées, ce qui donne un ratio adéquat de 13,5 observations par variable (un ratio de 10 est considéré comme conservateur et un ratio de 5 est souvent utilisé). Le critère de Kaiser et le test *Scree* ont servi à identifier le nombre de facteurs. Un saut important des valeurs propres apparaît entre le 5^e et le 6^e facteur (23,2; 1,56; 1,37; 1,19; 1,04; 0,83; 0,72; etc.). Cinq facteurs sont donc retenus. Tous les indicateurs sont corrélés de façon nette avec un des cinq facteurs.

Seul un indicateur ne l'est pas. Nous l'avons donc supprimé et recommencé l'analyse factorielle avec les 55 indicateurs du malaise. À nouveau, cinq facteurs sont apparus (voir le tableau 1). En général, la structure factorielle est claire et les facteurs sont faciles à interpréter. Les cinq facteurs expliquent 91 % de la variance totale⁶. Tous les indicateurs ont une corrélation d'au moins 0,28 avec les facteurs et 38 indicateurs (69 %) ont une corrélation supérieure à 0,40 sur un des cinq facteurs.

Tableau 1
Résultats de l'analyse factorielle (après rotation oblique)

indicateur	Facteur	Corrélation avec le facteur
AUT 5	FACTEUR 1 : AUTONOMIE PROFESSIONNELLE Prendre des décisions de routine sans en référer à votre supérieur	0,77
PAR 5		0,74
PAR 4		0,72
	FACTEUR 2 : SUPERVISION COLLÉGIALE (RELATIONS AVEC LE SUPÉRIEUR) Avoir un(e) supérieur(e) qui traite les subordonné(e)s comme des égaux	0,81
SUP 4		0,78
SUP 5		0,74
SUP 2	FACTEUR 3 : "PROFESSIONNALISATION" DU TRAVAIL Avoir un(e) supérieur(e) qui est équitable et impartial(e)	0,74
CAR 1	FACTEUR 4 : RECONNAISSANCE ET RÉCOMPENSES Avoir des possibilités de maintenir vos compétences	0,72
CAR 2		0,71
TRA 1		0,69
	FACTEUR 5 : QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL Avoir des possibilités de développer vos compétences	
REC 2	FACTEUR 6 : RECONNAISSANCE ET RÉCOMPENSES Utiliser vos compétences	0,66
REC 7		0,61
REC 4		0,60
	FACTEUR 7 : QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL Voir vos efforts récompensés	
COT 4	FACTEUR 8 : QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL Être considéré(e), avoir du statut	0,50
COT 2		0,40
ETH 4		0,39

* L'indicateur désigne les points de tension a priori (TRA = nature du travail; AUT = autonomie; PAR = participation ; SUP = supervision; CAR = carrière; REC = reconnaissance; COT = conditions de travail et ETH = éthique). Seulement trois indicateurs par facteur sont reportés à cause des contraintes d'espace.

Les cinq facteurs sont appelés respectivement : (1) autonomie professionnelle, (2) supervision collégiale (relations avec le supérieur), (3) "professionnalisation" du travail, (4) reconnaissance et récompenses et (5) qualité de la vie au travail. Le premier facteur qui se compose de 12 indicateurs est nommé "autonomie professionnelle" parce qu'il regroupe les sept indicateurs relatifs à la dimension a priori de l'autonomie (AUT). Il englobe également trois indicateurs ayant trait à la prise de décision (PAR) et un autre relatif à l'augmentation du pouvoir avec le temps (CAR 4). Ensemble ces 11 indicateurs reflètent bien l'idée de l'autonomie professionnelle. Seul un indicateur intitulé "effectuer des tâches intéressantes" (TRA 5) est corrélé sur deux facteurs dont celui-ci. Manifestement, le libellé de cet indicateur cadre mal avec la signification de ce premier facteur.

Le deuxième facteur qui comprend 10 indicateurs est nommé "supervision collégiale" (ou relations avec le supérieur). Ce facteur englobe non seulement les 7 indicateurs relatifs à la dimension a priori de la supervision (SUP), mais également trois autres indicateurs reliés à une forme de gestion ouverte.

Ces trois indicateurs s'intitulent respectivement "être traité(e) avec respect et dignité" (ETH 5), "exprimer des idées, des suggestions (PAR 3) et "travailler dans un milieu coopératif et amical" (COT 3). Ensemble ces 10 indicateurs reflètent bien l'idée d'un style de gestion participatif et égalitariste propice à la gestion des professionnels.

Le troisième facteur regroupe 15 indicateurs. Son interprétation est plus délicate parce qu'il englobe des indicateurs provenant de quatre dimensions a priori : nature du travail (TRA), carrière (CAR), participation (PAR) et éthique (ETH). Ces indicateurs sont reliés à l'idée de faire un travail intéressant, exigeant, de qualité et utile (TRA 5, TRA 2, TRA 1 et TRA 3), d'avoir ses compétences à cœur (CAR 1, CAR 2), d'être informé et consulté (PAR 2 et PAR 1) et de se soucier des questions éthiques et sociales (ETH 1, ETH 2, ETH 7 et TRA 4). Ensemble, ces 14 indicateurs reflètent les différentes facettes du travail d'un professionnel. Ce facteur est donc nommé "professionnalisation du travail". Seul un indicateur relatif aux possibilités de croissance personnelle (CAR 5) est corrélé sur ce facteur ainsi que le suivant. Comme nous le verrons, cet indicateur est plus relié au quatrième facteur qu'à celui-ci.

Le quatrième facteur qui se compose de 13 indicateurs se nomme "reconnaissance et récompenses". Il englobe les sept indicateurs ayant trait à la dimension a priori de la reconnaissance du travail professionnel (REC 1, REC 2, REC 3, REC 4 et REC 5) ainsi que d'autres indicateurs relatifs aux conditions de travail (COT), à la carrière (CAR) et à la participation (PAR). Ces derniers sont davantage reliés à l'idée de récompenses qui peuvent prendre deux formes : a) des récompenses extrinsèques, c'est-à-dire sous forme d'avantages tels que locaux, salaire, support technique (COT 7, COT 5, CAR 6) et b) des récompenses intrinsèques au niveau organisationnel comme la confiance, le statut (REC 7,

REC 6, PAR 7) ou au niveau individuel comme les possibilités de croissance personnelle ou d'acquérir de la polyvalence (CAR 5, CAR 7).

Quant au dernier facteur, il est appelé "qualité de la vie du travail" puisqu'il englobe des indicateurs relatifs à l'équilibre travail/famille (COT 4), à une charge de travail équilibrée (COT 2), à la sécurité au travail (COT 6) et au respect des droits personnels (ETH 4).

Intensité du malaise selon les types de profession

À partir des résultats de l'analyse factorielle, des indices pour chaque dimension du malaise ont été construits en retenant tous les indicateurs ayant une corrélation d'au moins 0,30 avec les facteurs. Comme le montre le tableau 2, les cinq indices sont assez fortement corrélés et relativement très fidèles. Pour l'ensemble des répondants, le malaise relatif à la reconnaissance/récompenses est le plus intense (11,18) alors que celui relié à l'autonomie est le moins intense (7,02).

Au-delà de ces moyennes générales, il est intéressant de se demander si l'intensité de chaque dimension du malaise varie selon le type de professions. Répondre à cette question requiert de choisir les professions ayant un nombre suffisant d'observations pour réaliser des analyses de variance simple.

Tableau 2
Matrice de corrélation

Indices du malaise (sigle; nombre d'indicateurs)	IA	IS	IP	IR	IQ
Indice d'autonomie (IA; 10)	(0,92)*				
Indice de supervision (IS; 9)	0,73	(0,92)			
Indice de "professionnalisation" (IP; 14)	0,76	0,72	(0,90)		
Indice de reconnaissance et récompenses (IR; 11)	0,74	0,73	0,80	(0,91)	
Indice de qualité de vie au travail (IQ; 4)	0,62	0,63	0,63	0,68	(0,73)
Moyenne des indices	7,02	8,83	9,59	11,18	9,22

* Coefficient de fidélité (alpha de Cronbach)

En retenant les groupes ayant au moins 60 observations, cinq professions⁷ ont été identifiées.

Il s'agit (1) du personnel administratif⁸ (ex. attaché d'administration, agent d'information, agent de développement industriel), (2) des analystes et programmeurs en informatique, (3) des autres enseignants et personnel assimilé (ex. spécialistes en science de l'éducation), (4) des physiothérapeutes et ergothérapeutes et (5) des diététiciens et nutritionnistes.

Comme le montre le tableau 3, des différences significatives existent sur trois des cinq dimensions du malaise.

Tableau 3
Analyse de variance des dimensions du malaise
selon le type de professions

Dimensions du malaise	Professions					F	Prob.	Contraste Scheffé (0,05)
	(1) Personnel administratif (n=70)	(2) Analystes informatiques (n=71)	(3) Autres Enseignants (n=120)	(4) Physiothérapeutes (n=211)	(5) Diététiciens (n=63)			
Autonomie	8,6	5,2	7,8	6,6	7,0	2,48	0,04	NS
Supervision	10,4	5,9	9,2	8,8	9,3	2,74	0,03	1-2
"Professionalisation"	11,1	7,7	10,4	8,5	9,2	4,16	0,0025	1-2
Reconnaissance et récompenses	12,8	8,1	12,2	10,5	12,7	4,27	0,002	2-1; 2-3; 2-5
Qualité de la vie au travail	9,8	8,6	10,5	9,6	8,8	0,81	NS	NS

Nos résultats indiquent que le malaise relié à l'autonomie et à la qualité de la vie au travail ne varie pas selon les professions et demeure plutôt à un niveau peu élevé. En revanche, des différences significatives existent entre les professions pour les trois autres dimensions du malaise. D'une façon générale, le malaise relatif à la supervision, la "professionnalisation" et la reconnaissance /récompenses tend à être plus fort chez le personnel administratif et plus faible chez les analystes en informatique. Nos résultats montrent également que le malaise relatif à la reconnaissance/récompenses est très élevé dans trois professions (personnel administratif, autres enseignants et diététiciens).

CONCLUSION

Étudier le malaise des professionnels syndiqués est important parce qu'un malaise élevé conduit à des dysfonctionnements. L'analyse de la relation entre le malaise et ses conséquences constitue un deuxième volet de cette recherche qu'il nous reste à mener. À titre d'illustration, le malaise relatif à la reconnaissance/récompenses est significativement (à 0,001) corrélé avec plusieurs conséquences telles que ne plus ressentir aucune fierté à appartenir à son organisation (coefficient de 0,42), parler négativement de son entreprise dans des conversations avec des amis (0,37) ou rechercher activement un emploi à l'extérieur de l'entreprise à cause des frustrations accumulées au travail (0,34).

Une fois que la relation entre le malaise et ses conséquences est établie, un troisième volet de la recherche s'intéresse aux facteurs explicatifs du malaise. Parmi ces facteurs, les pratiques de gestion de ressources humaines jouent vraisemblablement un rôle pour expliquer l'intensité du malaise. Nos résultats sont en accord avec cette hypothèse. Pour en donner un avant-goût, le malaise relatif à la reconnaissance/récompenses est significativement (à 0,000) plus faible quand certaines pratiques de gestion de ressources humaines existent.

Ainsi, l'intensité de cette dimension du malaise tend à être moindre quand des professionnels peuvent être nommés à des comités importants de l'organisation (intensité de 9,85 avec cette pratique contre 14,63 sans celle-ci) ou quand des professionnels ont à leur disposition différents programmes d'expression pour dire ce qu'ils pensent ou pour poser des questions (8,26 avec cette pratique contre 12,39 sans celle-ci). Ces résultats laissent à penser que la façon de gérer les professionnels est loin d'être sans effet sur le malaise et ses conséquences.

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.

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 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 Une analyse factorielle suivie d'une rotation *varimax* (avec un échantillon de 500 observations) donne des résultats très similaires, c'est-à-dire les mêmes cinq facteurs (Wils et Guérin, 1992). Une rotation oblique apporte cependant une structure plus claire, tout en ayant l'avantage de mieux représenter la complexité de la réalité (Ford, MacCallum et Tait, 1986).

⁶ Les règles de Thurston considèrent qu'une analyse factorielle est satisfaisante lorsque le nombre de variables est réduit dans une proportion de 7 à 1 et que la variance expliquée est supérieure à 70%. Dans la présente étude, la réduction est de 11 à 1 et la variance expliquée est de 91%.

⁷ Les professions ont été classées selon le système canadien (Classification canadienne descriptive des professions ou CCDP).

⁸ Dans la classification canadienne, la catégorie du personnel administratif s'appelle en fait "cadres administratifs et travailleurs assimilés". Le mot "cadre" pouvant prêter à confusion, nous avons décidé d'en changer l'appellation pour personnel administratif.

RÉFÉRENCES

BENEVISTE, G., (1987), *Professionalizing the Organization*. San Francisco : Jossey-Bass.

DEAN, R.A., FERRIS, K.R. et KONSTANS C. (1985) "Reality Shock", *Personnel Administrator*, 30 (6), 139-148.

FORD, J.K., MacCALLUM, R.C. et TAIT, M. (1986) "The Application of Exploratory Factor Analysis in Applied Psychology : A critical Review and Analysis", *Personnel Psychology*, 39(2), 291-314.

GUÉRIN, G. et WILS, T. (1992), *Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Montréal, PUM.

KLEINGARTNER, A. et ANDERSON C. (1987), *Human Resource Management in High Technology Firms*. Lexington : Lexington.

MILLER, G. (1967) "Professionals in Bureaucracy : Alienation among Industrial Scientists and Engineers", *American Sociological Review*, 32, 755-768.

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.

RABAN, D. (1991) "Is Unionization compatible with Professionalism?", *Industrial and Labor Relations Review*, 45 (1), 97-112.

RAELIN, J. (1984a) "An Examination of Deviant/Adaptive 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.

ROGER, A. (1991) "Comment motiver les chercheurs industriels", *Revue française de gestion*, 84, 105-114.

TICHY, N. et DEVANNA, M.-A. (1986) *The Transformational Leader*. New York : Wiley.

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 9^{ième} congrès de l'IRRA,
Sydney (Australie).