

LE DILEMME AUTONOMIE-CONTROLE CHEZ LES PROFESSIONNELS SYNDIQUES QUEBECOIS

Gilles GUERIN

Louise LEMIRE

Thierry WILS

CADRE THÉORIQUE

L'autonomie au cœur de la culture professionnelle

La culture professionnelle a ses racines dans le mouvement positiviste du XIXe siècle qui prétendait résoudre tous les problèmes du monde grâce à la rationalité technique et à la démarche scientifique (Bledstein, 1976). Le professionnel est donc celui qui est "en mesure de proposer des solutions" grâce aux connaissances et aux techniques qu'il maîtrise.

Ces connaissances ont été acquises au cours d'un long processus de formation à l'Université. Dans le milieu universitaire le professionnel a également intériorisé les valeurs propres à l'idéal professionnel : attachement au travail et à la profession, valorisation de la compétence, autonomie, respect des normes professionnelles, identification aux pairs, éthique (Pavalco, 1971; Maurice, 1972; Kerr et al., 1977; Von Glinow, 1988). Ces processus de formation et de socialisation se sont poursuivis au cours de la phase d'apprentissage (stage, internat...) et dans les associations professionnelles (Raelin, 1985a).

L'exigence d'autonomie constitue un trait dominant de la culture professionnelle (Raelin, 1989a; Bailyn, 1985) et de la logique qui la sous-tend. Dans cette logique le professionnel est le détenteur de la compétence technique et il est le seul à pouvoir fournir un service de qualité au client. Il est donc normal dans un tel contexte qu'il se préserve de toute influence externe et souhaite être indépendant. Par contre il doit respecter les normes de la profession et rendre des comptes à ses pairs qui sont seuls en mesure d'évaluer son travail (Guérin et al., 1996). Il est habituel dans la littérature spécialisée de distinguer l'autonomie stratégique et l'autonomie opérationnelle. La première permet à celui qui la détient de choisir ses propres objectifs et finalités de travail alors que la seconde l'autorise à choisir les moyens les plus adaptés pour résoudre les problèmes qui lui ont été soumis ou atteindre les objectifs qui lui ont été fixés (Bailyn, 1985; Raelin, 1989a).

La professionnalisation, vue comme ce double processus d'acquisition des compétences et des valeurs professionnelles, est particulièrement appréciée dans les bureaucraties professionnelles (universités, hôpitaux, écoles, cabinets comptables, organismes d'action sociale...) car elle permet la coordination du travail professionnel sans contrôle opérationnel supplémentaire. Par contre les normes et standards professionnels qui déterminent à l'avance ce qui doit être fait, peuvent entrer en conflit avec les normes et exigences organisationnelles, notamment dans les bureaucraties mécanistes (Mintzberg, 1982).

Le contrôle au cœur de la culture managériale

Contrairement à la culture professionnelle, la culture managériale est plus façonnée par les expériences de travail et les rôles dévolus au management dans les organisations que par la formation. Cette dernière est en effet habituellement plus courte, multidisciplinaire et tournée vers l'empirisme et la résolution pratique des problèmes (Raelin, 1985a). La science de la gestion — si elle existe (Mintzberg, 1984) — n'offre pas les prescriptions rigides et les vérités éternelles des sciences plus traditionnelles. C'est donc plus les rôles de travail qu'influencent les valeurs et les comportements des cadres. En premier lieu, le cadre est au service de l'organisation; investi d'une autorité formelle par les propriétaires, il doit assurer la survie de l'organisation en produisant d'une manière efficace et efficiente des biens et services spécifiques. Son succès se mesure donc à la pertinence des objectifs organisationnels qu'il contribue à fixer et à sa capacité de les atteindre. C'est ainsi que le rôle crucial du gestionnaire consiste à synchroniser les actions individuelles de façon à atteindre les buts collectifs (Koontz et O'Donnell, 1980).

Dans un tel contexte il n'est pas étonnant que le contrôle apparaisse au cadre comme une nécessité. Il doit exercer une surveillance sur les tâches effectuées par ses subordonnées pour s'assurer qu'elles se complètent et s'alignent sur les objectifs de groupe. Le contrôle permet de déceler les anomalies et d'apporter les correctifs nécessaires avant qu'il ne soit trop tard (Aktouf, 1989). Selon la logique managériale, plus le contrôle est important, plus il est probable que les objectifs seront atteints (Matejko, 1986). Tel que le souligne Gortner et al. (1993), les divers processus de contrôle — par exemple la supervision directe exercée par les gestionnaires ou le contrôle informatique effectué par les systèmes d'information — forment ensemble le "système de renseignements" de l'organisation qui permet de suivre la situation de près et d'apporter les modifications qui s'imposent. Cette surveillance s'appuie sur la hiérarchie opérationnelle qui nourrit le sommet de l'organisation en lui envoyant les informations de base.

Contrairement à la culture professionnelle qui est relativement stable, la culture managériale est aujourd'hui en pleine mutation, suivant en cela l'évolution des rôles du management (Kanter, 1991). Les rapports d'autorité passent du mode vertical au mode horizontal, la communication et la coordination prennent le pas sur la régulation étroite du travail, le pouvoir dépend plus du nombre de réseaux dont on fait partie que du rang hiérarchique. C'est dans les adhocraties (haute technologie, entreprises jeunes, entreprises qui fabriquent à la pièce) que l'évolution des mentalités est la plus rapide alors que les valeurs managériales traditionnelles prévalent encore largement dans les bureaucraties mécanistes (ministères, sociétés d'état, entreprises âgées, entreprises de grande taille) (Mintzberg, 1982).

Le dipôle autonomie-contrôle principale source de tension entre les managers et les professionnels

Telle est du moins l'hypothèse émise par de nombreux chercheurs. Dès 1967, Hall notait que l'autonomie était la valeur professionnelle qui s'opposait le plus au contrôle et à la bureaucratisation. Durand (1972), dans un numéro spécial de la revue "Sociologie du travail" consacré aux professions, voyait la professionnalisation "comme une guerre d'indépendance entre le travail et l'organisation collective du travail". Pour elle, la professionnalisation ne pouvait se développer qu'à partir d'un certain niveau d'autonomie dans le travail. Raelin (1985a) écrivait un peu plus tard : "Perhaps the most critical problem management faces in its association with professionals is how to handle the professional's insistence on autonomy". Au cours de l'année 1985, la revue "Human Resource Management" sortait d'ailleurs un numéro spécial (volume 24, numéro 2) intitulé : "The Dilemma of Autonomy vs. Control in the Management of Organizational Professionals".

Selon les cadres, l'exigence d'autonomie pousserait certains professionnels à marcher sur les plates-bandes managériales lorsqu'ils revendiquent le contrôle de leurs activités, soit au niveau opérationnel (en choisissant les moyens appropriés pour réaliser leurs mandats) soit même, dans certains cas, au niveau stratégique (en choisissant les mandats eux-mêmes) (Bailyn, 1985). En agissant en fonction de la seule logique professionnelle, ils s'insèrent mal dans la dynamique organisationnelle et contrecarrent les efforts de coordination et d'intégration des managers. En règle générale ces derniers peuvent admettre que le contrôle opérationnel soit délégué aux professionnels mais ils défendent farouchement leur pouvoir de fixer les objectifs et de coordonner les activités professionnelles. Toute tentative de délégation se heurte, selon eux, à des obstacles majeurs, comme l'idéalisme des professionnels, leur méconnaissance de la réalité organisationnelle et de ses manières de faire, leur référence constante à des normes professionnelles qui — sur certains points — peuvent s'opposer aux normes organisationnelles (par exemple en matière de méthodes de travail, de diffusion de l'information ou de codes de conduite) (Raelin, 1985b).

Pour leur part les professionnels rétorquent que les cadres leur confient ou leur retirent leurs mandats sans être en mesure d'expliquer les raisons de ces changements de cap. Il serait fréquent que les changements de dirigeants et les jeux politiques influencent le contenu ou la durée des mandats (Guérin et al., 1996). Rares seraient les organisations, notamment dans la fonction publique, qui auraient une vision à long terme et qui communiqueraient à leurs employés des informations dépassant le strict cadre opératoire du travail (par exemple, information sur les enjeux, les choix et les risques) et lui donnant un sens. Dans un tel contexte, les cadres se rabattent sur le contrôle au niveau opérationnel, s'aliénant du même coup les professionnels qui estiment que le choix des méthodes de travail leur revient, qu'ils sont les plus compétents pour faire ces choix et qu'ils n'ont à être jugés que sur leurs résultats ou par leurs pairs. De plus pour les professionnels les contrôles excessifs accaparaient les énergies, détourneraient des

missions premières, bloqueraient la créativité et réduiraient le dynamisme (Pascale et Athos, 1981; Aktouf, 1989). Lorsque ce contrôle s'exerce d'une manière formelle et rigide, il est encore plus difficile à supporter par certains professionnels qui n'entendent se laisser contraindre que par les seules exigences de leur profession et se trouveraient ainsi en situation de conflit de rôles (Organ et Greene, 1981; Podsakoff et al., 1986).

Pour sa part Raelin (1989a) trouve un peu trop simplificatrice la règle qui consiste à attribuer la responsabilité du contrôle stratégique aux cadres et celle du contrôle opérationnel aux professionnels. Il note un certain nombre d'exceptions. Un professionnel pourrait assumer des responsabilités stratégiques lorsqu'il est très performant, qu'il comprend la mission de l'organisation et qu'il a prouvé dans le passé sa capacité à mener à bien un projet et à réconcilier des intérêts divergents; ou lorsqu'il est lui-même en position stratégique ou que l'innovation et la créativité sont de rigueur. À l'inverse lorsque le professionnel est surspécialisé, nouveau, peu motivé, que ses responsabilités sont mal définies ou que le projet suit un échéancier très serré, il pourrait être justifié pour un cadre de limiter l'autonomie opérationnelle de ce professionnel.

Comme on le voit la question de l'autonomie professionnelle n'est pas simple et il est compréhensible qu'elle soit à la source d'accrochages (Hall, 1968; Lebell, 1980; Marcus, 1985) entre cadres soucieux d'assumer leurs prérogatives managériales et professionnels désireux de préserver leur indépendance et leur liberté d'action (Raelin, 1985a). Pourtant il ne faut pas réduire le malaise professionnel au simple dilemme autonomie-contrôle. Cette source de tension s'inscrit dans un "cahier de revendications" beaucoup plus large qui inclut le dilemme "spécialisation-polyvalence", le dilemme "membre de l'équipe de direction ou employé comme les autres" ainsi que les problèmes liés à la reconnaissance, au développement, à la carrière, aux conditions de travail propices au travail intellectuel ainsi qu'à la confrontation des codes d'éthique (Raelin 1985a; Guérin et al., 1996).

Peut-on gérer le dilemme autonomie-contrôle?

Pour satisfaire les exigences d'autonomie des professionnels tout en maintenant un certain contrôle sur leur travail, Raelin (1989a) encourage les gestionnaires à s'entendre avec les professionnels sur les objectifs de travail, à effectuer des contrôles légers sur la progression du travail et à mesurer scrupuleusement les résultats obtenus. Pour Bailyn (1985), les responsables des laboratoires de recherche feraient malheureusement l'inverse, en multipliant les contrôles opérationnels sur les moyens utilisés quitte à accepter une certaine autonomie stratégique sur le choix des objectifs de travail. McDonough et Kinnunen (1984) confirment que dans la gestion de projet les contrôles informels sont plus efficaces que les contrôles formels. Le contrôle par les pairs, lorsqu'il est possible, s'harmonise bien avec les valeurs professionnelles et par le fait même réduit le malaise (Raelin 1985a).

Pourtant comme l'a montré Raelin (1989a) il est plus facile d'alléger les contrôles et de faire confiance quant l'employé est informé et compétent. Une manière indirecte de satisfaire les attentes d'autonomie est donc d'implanter des pratiques d'information des employés et de développement des compétences qui favoriseront la responsabilisation et l'autonomie. Dans le premier cas la communication peut prendre la forme de réunions organisées par les cadres supérieurs (pour expliquer les résultats d'entreprise, les défis, les plans) ou d'échanges périodiques d'informations avec les cadres intermédiaires (Raelin, 1985a; Foulkes, 1987). Les processus d'accueil et d'intégration qui suivent le recrutement sont également des moments privilégiés pour communiquer les valeurs organisationnelles aux nouveaux professionnels et faciliter le développement ultérieur de diverses formes d'auto-contrôle. Dans le deuxième cas les programmes de mobilité interne ou de rotation de postes favorisent non seulement la polyvalence et le développement des compétences, mais ils permettent de sensibiliser les professionnels à d'autres sous-cultures et ainsi de renforcer leur intégration et leur loyauté, ce qui réduit d'autant les besoins de contrôle ultérieur (Goddard, 1990). Même pour ceux qui restent dans leur emploi, l'extension des responsabilités ou l'addition de nouveaux rôles (mentoring, formation, relations publiques), élargissent la vision des professionnels et leur font mieux comprendre la logique organisationnelle (Kaufman, 1990; Guérin et Wils, 1992a). Finalement l'encouragement à l'autodéveloppement (Lapointe et Richer, 1988; Otte et Hutcheson, 1992) ainsi que la création de filières de progression spécifiquement réservées aux professionnels (Shepard, 1988; Allen et Katz, 1988; Bunker et Wijnberg, 1988) sont des pratiques qui épousent les valeurs professionnelles et favorisent le développement d'une culture de compétence, plus propice à la délégation.

En effet, en fin de compte, la véritable autonomie est celle du pouvoir. Elle passe donc par l'implication et la responsabilisation. L'amélioration de la vision et le

développement des compétences — évoqués dans la section précédente — sont des prérequis essentiels à cette participation, qui reste encore pour le professionnel, la meilleure manière de développer son autonomie. Raelin et al. (1985) notent néanmoins qu'un contrôle trop fort de ces processus par les professionnels peut conduire ces derniers à favoriser les standards professionnels au détriment des objectifs organisationnels. Ces auteurs recommandent donc que la participation soit vue comme un dialogue qui s'inscrit à l'intérieur des besoins organisationnels (et non pas comme un droit d'imposer les normes de la profession!). Les pratiques de participation favorisent alors la compréhension des problèmes organisationnels et des liens qui existent entre le travail professionnel et les objectifs organisationnels. Elles augmentent la loyauté et l'identification organisationnelles. Une première grappe de pratiques de participation peut inclure la consultation et l'expression : avis donnés sur les produits, les orientations organisationnelles, les programmes, etc. La participation au choix des objectifs de travail ou à la répartition de la charge de travail sont d'autres pratiques illustrant un certain contrôle des professionnels sur leur travail. D'autres pratiques, comme la participation à l'évaluation des pairs ou au recrutement des futurs collègues de travail, impliquent les professionnels dans la gestion des ressources humaines. Finalement, une dernière grappe de pratiques tournant autour de la participation à un certain nombre de comités organisationnels, indique des formes plus indirectes de gestion participative (Raelin 1985a).

LA RECHERCHE

Questions de recherches

Dans le cadre de la problématique précédemment définie, nous souhaitons répondre à un certain nombre de questions de recherche :

- 1) Quelle est l'importance des attentes professionnelles en matière d'autonomie? Comment se comparent ces attentes aux autres attentes professionnelles? Varient-elles selon certaines caractéristiques individuelles?
- 2) Quelle est l'importance des opportunités fournies par l'organisation en matière d'autonomie? comment se comparent ces opportunités aux autres opportunités organisationnelles? Varient-elles selon certaines caractéristiques organisationnelles?
- 3) Quelle est l'importance des attentes insatisfaites en matière d'autonomie? Comment se comparent ces attentes insatisfaites aux autres attentes insatisfaites des professionnels? Varient-elles selon certaines caractéristiques individuelles ou organisationnelles? Ont-elles des conséquences négatives tant pour l'individu que pour l'organisation?
- 4) Quel est le modèle le plus explicatif de ces conséquences négatives? Est-ce l'attente excessive? le manque d'opportunité? l'attente insatisfaite? L'attente peut-elle jouer un rôle modérateur dans l'effet de l'opportunité sur la conséquence?
- 5) Quelles sont les pratiques de gestion les plus fréquemment associées au manque d'opportunité perçue en matière d'autonomie?

Données

Pour répondre à ces questions, nous utiliserons des données collectées en 1992 dans le cadre d'une enquête plus large sur le malaise professionnel (Guérin et Wils, 1992b; Guérin et al., 1996). Un questionnaire avait été distribué à 8801 professionnels, membres de 13 syndicats¹, dans le but d'identifier les insatisfactions professionnelles et d'en mesurer les causes et les conséquences (Guérin et al., 1997 et 1998). Les différents syndicats ont été sondés d'une manière variable selon la taille (par exemple 100 % pour les moins de 500 membres et 33 % pour les plus de 3000 membres). Deux mille quatre cent quatre-vingt-dix-sept (2497) questionnaires ont été retournés et jugés utilisables d'où un taux de réponse de 28,4 %.

Mesures

Pour répondre aux questions de recherche préalablement formulées, il est nécessaire de mesurer les concepts d'attentes en matière d'autonomie et d'opportunités en matière d'autonomie ainsi que les différents déterminants et conséquences associés aux attentes insatisfaites (calculées par différence entre les attentes et les opportunités). Finalement

¹ La plupart de ces syndicats étaient membres du Conseil québécois des professionnels et cadres (CQPC) qui a subventionné partiellement la recherche.

l'estimation des pratiques de GRH s'appliquant au répondant s'avère nécessaire pour répondre à la cinquième question de recherche.

Au niveau des attentes et des opportunités en matière d'autonomie, les six indicateurs présentés dans le tableau 1 ont été retenus suite à une analyse factorielle portant sur 56 indicateurs censés mesurer la gamme des attentes professionnelles rapportées par la littérature. Outre la dimension "autonomie", l'analyse factorielle a mis en évidence les 10 dimensions présentées dans l'annexe 1. Les attentes étaient mesurées sur une échelle Likert allant de 1 à 7 en réponse à la question : "Quelle importance souhaiteriez-vous que cette dimension ait dans votre emploi". Les opportunités étaient mesurées de la même façon en réponse à la question : "Quelle importance a actuellement cette dimension dans votre emploi". Les deux échelles construites à partir des indicateurs relatifs à l'autonomie ont une cohérence très satisfaisante avec des alphas de Cronbach respectifs de 0,82 à 0,86. L'échelle des attentes insatisfaites construite à partir des différences a pour sa part un alpha de Cronbach de 0,85.

Au niveau des déterminants des attentes insatisfaites, dix variables socio-démographiques (âge, sexe, scolarité, situation financière, etc.) et dix variables d'emploi (profession, ancienneté, salaire, statut, etc.) ont été implicitement construites à partir de 20 questions consacrées à ces deux dimensions. Dix-sept variables de personnalité (professionnalisme, orientation professionnelle, lieu de contrôle, ancres de carrière, etc.) ont également été construites à partir de 62 questions. La mesure du professionnalisme s'est faite à partir de l'échelle de Bartol (1979), celle de l'orientation professionnelle à partir d'indicateurs proposés par Goldberg et al. (1965) et Roger (1983), celle du lieu de contrôle (*locus of control*) à partir d'indicateurs proposés par Levenson (1972) et Spector (1988) et, finalement, huit ancres de carrière ont été mesurées à partir d'indicateurs proposés par DeLong (1982). Du côté organisationnel, sept questions mesuraient six caractéristiques organisationnelles (structure, climat, densité de professionnels, etc.), (Guérin et al., 1997).

Au niveau des conséquences, 39 indicateurs que la littérature associe aux impacts des attentes insatisfaites, ont été mesurés sur des échelles Likert allant de 1 à 7. Une analyse factorielle de ces conséquences a conduit aux 9 dimensions présentées dans le tableau 2. Si l'on excepte les deux dimensions mesurées par un seul indicateur, les alphas de Cronbach varient entre 0,60 et 0,92.

Finalement, soixante-six questions, correspondant à autant de variables dichotomes, recensent les pratiques de gestion des ressources humaines qui existent dans l'environnement du répondant. Une analyse des composantes principales avec rotation de type varimax a permis d'extraire les 25 grappes présentées dans le tableau 4. Bien que la proportion de variance totale expliquée par ces grappes soit relativement faible (60 %), les regroupements ainsi effectués se sont avérés particulièrement utiles au niveau de l'analyse car ils réunissent des pratiques de même nature et simplifient la description des pratiques organisationnelles.

RÉSULTATS

Importance des attentes des professionnels en matière d'autonomie

Comme le montrent les résultats du tableau 1, les attentes professionnelles en matière d'autonomie sont très importantes (scores de 5 et 6 équivalents à assez forte importance et forte importance) mais sont considérées moins importantes que de nombreuses autres attentes professionnelles (par exemple celles relatives au développement des connaissances ou au respect des droits). Globalement la dimension arrive au 9^e rang parmi les 11 attentes professionnelles analysées dans la recherche (annexe 1).

Parmi les indicateurs c'est l'indicateur général "Être autonome dans son travail" qui ressort comme le plus important parmi les 6 indicateurs servant à mesurer l'autonomie. Les indicateurs relatifs à l'autonomie stratégique ("Décider ce que l'on veut faire" ou "Décider de l'utilisation des ressources") sont jugés les moins importants (relativement) ...peut être parce qu'ils sont les moins accessibles. Par contre les indicateurs relatifs à l'autonomie opérationnelle ("Décider comment faire votre travail" ou "Décider de l'utilisation de votre temps") sont jugés plus importants (relativement!)

Chez qui les attentes relatives à l'autonomie sont-elles les plus élevées? Au niveau des caractéristiques socio-démographiques ce sont les femmes qui ont les plus fortes attentes en la matière. Parmi les facteurs d'emploi, un nombre élevé d'années d'expérience dans le poste actuel augmente l'attente d'autonomie. Chez les physiothérapeutes et

ergothérapeutes, les diététiciennes et hygiénistes, les conseillers en orientation, les conseillers pédagogiques et les aides pédagogiques les attentes en matière d'autonomie sont plus élevées que la moyenne alors que la situation inverse prévaut chez les ingénieurs. Finalement comme il fallait s'y attendre, ce sont les facteurs de personnalité qui sont les plus explicatifs de ces attentes. Les individus qui ont une orientation cosmopolite, une ancre de carrière du type variété, service ou créativité, et qui accordent beaucoup d'importance à l'éthique et au jugement des pairs, développent des attentes en matière d'autonomie qui sont supérieures à la moyenne.

TABLEAU 1

**LES ATTENTES, OPPORTUNITÉS ET INSATISFACTIONS RELATIVES A
L'AUTONOMIE CHEZ LES PROFESSIONNELS SYNDIQUES QUEBECOIS (2401 ≤ N ≤ 2493)**

Indicateurs	Attentes		Opportunités		Insatisfactions	
	Moyenne	Rang*	Moyenne	Rang*	Moyenne	Rang*
2 Décider vous-même ce que vous voulez faire	5,72	45	4,62	24	1,10	47
10 Décider vous-même comment faire votre travail	6,13	23	5,27	4	0,86	54
18 Décider vous-même de l'utilisation de votre temps	6,12	32	5,14	6	0,88	53
26 Décider vous-même de l'utilisation des ressources	5,33	53	4,05	54	1,28	33
27 Pouvoir prendre vous-même des décisions	5,95	34	4,60	26	1,35	29
50 Être autonome dans votre travail	6,34	10	5,30	3	1,04	50
Avoir de l'autonomie	5,92	9	4,83	2	1,09	11

* Pour les indicateurs le rang est sur 56, pour la dimension (dernière ligne) il est sur 11.

Importance des opportunités organisationnelles en matière d'autonomie

Comme le montre le tableau 1, les opportunités en matière d'autonomie offertes par les organisations sont assez importantes. Même si les scores individuels ont des moyennes tournant autour de 4 et 5 (soit des scores indiquant une moyenne ou une assez forte importance), il reste que la dimension autonomie mesurée à travers les 6 indicateurs retenus arrive au 2^e rang des 11 opportunités analysées dans la recherche (annexe 1).

Pour les répondants, le sentiment d'autonomie est associée à la dimension opérationnelle de l'autonomie puisque les 2 indicateurs relatifs à cette dimension (indicateurs 10 et 18) ainsi que l'indicateur général (indicateur 50) sont classés ensemble. De plus en étant classés parmi les 6 premiers indicateurs (sur 56), ces 3 indicateurs montrent que l'autonomie opérationnelle est une réalité dans les organisations étudiées. Il est impossible d'en dire autant au sujet de l'autonomie stratégique qui est plus rare (surtout en ce qui a trait à l'utilisation des ressources).

Où les opportunités sont-elles les plus nombreuses? Selon les répondants, il semblerait que ce soit dans les organisations qui ont une culture de participation et une structure organique. La collaboration patronale-syndicale et l'absence de conflits entre les différentes catégories de syndiqués sont d'autres variables associées significativement au sentiment d'avoir des opportunités d'autonomie dans son milieu de travail. Il faut noter qu'il n'y a aucun lien entre l'importance des opportunités offertes et l'importance numérique (densité) des professionnels dans l'organisation. Il faut aussi noter que les caractéristiques organisationnelles sont, dans cette recherche, celles qui sont perçues par les répondants, et qu'inévitablement elles sont influencées par leurs valeurs et leur personnalité (par exemple leur lieu de contrôle). Ainsi ces facteurs individuels expliquent 16,4 % de la variance des opportunités d'autonomie. Il reste néanmoins, qu'à facteurs

individuels constants, les facteurs organisationnels expliquent un 7,4 % additionnel de la variance de cette variable (alors qu'ils en expliquent 15,5 % sans contrôle des facteurs individuels).

Importance des attentes insatisfaites en matière d'autonomie

Avec des attentes relativement modérées et des perceptions d'opportunités aussi fortes, il n'est pas étonnant que les attentes insatisfaites soient assez réduites. Pour l'indicateur général et les deux indicateurs relatifs à l'autonomie opérationnelle, les insatisfactions n'apparaissent qu'au 50^e, 53^e et 54^e rang sur 56 (tableau 1). La dimension globale est la 11^e soit la dernière des 11 dimensions professionnelles étudiées (annexe 1).

Chez qui et où les insatisfactions en matière d'autonomie sont-elles les plus fortes? En réponse à la première question, ce sont les professionnels les plus âgés, qui ont un statut permanent, et dont la situation financière est plus difficile, qui sont les plus insatisfaits de leur autonomie. Ce sont aussi les individus les moins volontaristes (lieu de contrôle interne), qui ont une ancre de carrière du type service ou variété, qui valorisent l'évaluation par les pairs et ont un faible attachement au travail, qui sont également un peu plus cosmopolites que la moyenne et valorisent davantage les associations professionnelles. En réponse à la deuxième question nous retrouvons les facteurs organisationnels qui caractérisent le manque d'opportunités en matière d'autonomie, soit : culture participative, structure bureaucratique et situations conflictuelles (entre catégories de professionnels, entre professionnels et techniciens ou entre l'organisation et le syndicat qui les représente). Dans l'ensemble les caractéristiques individuelles (situation financière perçue, âge, profession, statut d'emploi....) expliquent 3,8 % de la variance de l'insatisfaction relative à l'autonomie alors qu'à caractéristiques individuelles contrôlées, les facteurs de personnalité expliquent un 13,7 % additionnel et qu'à caractéristiques individuelles et facteurs de personnalité contrôlés, les caractéristiques organisationnelles expliquent un 7,5 % additionnel de la variance de cette variable (Guérin et al., 1997) (alors qu'indépendamment chacun de ces 3 blocs explique respectivement 3,8 %, 16,0 % et 14,2 % de la variance).

L'insatisfaction des attentes relatives à l'autonomie a-t-elle des conséquences néfastes? La réponse est positive, les attentes insatisfaites en matière d'autonomie étant très étroitement corrélées avec l'ensemble des conséquences étudiées ($0,074^{**} \leq r \leq 0,439^{**}$) (1^{re} ligne du tableau 2). La démobilisation, les conflits avec l'organisation et l'insatisfaction professionnelle semblent être les conséquences les plus reliées aux attentes insatisfaites en matière d'autonomie ($0,373^{**} \leq r \leq 0,439^{**}$). Pourtant il y beaucoup de colinéarité entre les différents types d'insatisfaction et ces associations gonflent les corrélations. En effet lorsque les autres insatisfactions sont contrôlées, les portions originales de variance expliquées par les attentes insatisfaites en matière d'autonomie apparaissent beaucoup plus modestes ($r \leq 0,080^{**}$) et ce serait alors le refus d'en faire plus, les problèmes de santé, les conflits avec l'organisation et la démobilisation qui apparaîtraient les plus associés ($0,058^{**} \leq r \leq 0,080^{**}$) aux attentes insatisfaites en matière d'autonomie (2^e ligne du tableau 2). Pour fins de comparaison, on peut noter que des insatisfactions d'un autre type peuvent être quelquefois plus corrélées à certaines conséquences (toutes les autres insatisfactions étant contrôlées). C'est le cas par exemple des attentes insatisfaites en matière de conditions de travail qui sont plus fortement corrélées aux problèmes de santé ($r = 0,144^{**}$), des attentes insatisfaites relativement au développement des compétences avec l'insatisfaction professionnelle ($r = 0,134^{**}$) ou des attentes insatisfaites en matière de responsabilisation avec les conflits avec l'organisation ($r = 0,122^{**}$).

Comme on le voit les attentes insatisfaites en matière d'autonomie ne se situent pas parmi les attentes insatisfaites qui ont les effets les plus négatifs (cas par exemple des attentes insatisfaites en matière de développement des compétences ou en matière de responsabilisation) mais elle ne se trouve pas non plus parmi celles qui ont le moins d'effet (cas par exemple des attentes insatisfaites en matière d'éthique). Par ailleurs l'étude des seules attentes insatisfaites en matière d'autonomie n'a pas beaucoup de sens car cette insatisfaction se développe rarement seule. Comme le montre les corrélations internes ($r > 0,700^{**}$) une personne qui manque d'autonomie, participe peu, a peu de pouvoir et manque de reconnaissance. Il est donc normal que toutes ces insatisfactions soient corrélées et toute la variance commune est attribuée à l'autonomie dans le tableau 2 (1^{re} ligne).

TABLEAU 2
CORRELATIONS ENTRE LES ATTENTES INSATISFAITES EN MATIERE
D'AUTONOMIE
ET CERTAINES CONSEQUENCES (2188 ≤ N ≤ 2355)

	Insatisfaction professionnelle (1 indic.)	Démobilisation (7 indic.)	Intention de quitter (1 indic.)	Dépression (7 indic.)	Problèmes de santé (4 indic.)	Délinquance organisationnelle (4 indic.)	Conflits avec l'organisation (5 indic.)	Refus de s'impliquer (3 indic.)	Refus d'en faire plus (2 indic.)
Simple	0,373**	0,439**	0,337**	0,312**	0,214**	0,095**	0,382**	0,074**	0,140**
Autres attentes insatisfaites contrôlées	0,053*	0,058**	0,051*	0,050*	0,069**	0,000	0,068**	0,002	0,080**

Le meilleur modèle explicatif

Le tableau 3 présente successivement l'effet de l'attente insatisfaite, de l'attente seule, de l'opportunité seule et de l'interaction attente*opportunité en matière d'autonomie sur les conséquences étudiées. Ce sont les attentes insatisfaites qui présentent, dans 6 cas sur 9, les plus fortes corrélations avec les conséquences. Pourtant, pour la délinquance et le refus d'en faire plus, ce sont les opportunités qui sont les plus significatives. Finalement dans un cas (refus de s'impliquer), l'interaction est la plus significative.

TABLEAU 3
CORRELATIONS ENTRE LES ATTENTES INSATISFAITES, LES ATTENTES ET LES
OPPORTUNITES ET LES INTERACTIONS
EN MATIERE D'AUTONOMIE ET CERTAINES CONSEQUENCES (2188 ≤ N ≤ 2394)

	Insatisfaction professionnelle	Démobilisation	Intention de quitter	Dépression	Problèmes de santé	Délinquance organisationnelle	Conflits avec l'organisation	Refus de s'impliquer	Refus d'en faire plus
(Attente- opport.) en mat. d'autonom.	0,373* *	0,439* *	0,351* *	0,312* *	0,214* *	0,095* *	0,382* *	0,074* *	0,140* *
Attente en mat. d'autonom.	0,026	0,020	0,034	0,014	0,028	- 0,060* *	0,036	- 0,122* *	- -0,020
Opportunité en mat. d'autonom.	- 0,360* *	- 0,432* *	- 0,335* *	- 0,306* *	- 0,200* *	- 0,142* *	- 0,363* *	- 0,160* *	- 0,162* *
(Attente* opport.) en mat. d'autonom.	- 0,275* *	- 0,337* *	- 0,257* *	- 0,238* *	- 0,150* *	- 0,129* *	- 0,275* *	- 0,175* *	- 0,139* *

Le résultat le plus important reste néanmoins la faiblesse des liens entre les attentes et les conséquences. De plus lorsque les liens sont significatifs (cas de la délinquance et du refus de s'impliquer), ils vont dans le cas contraire de l'hypothèse des attentes insatisfaites, c'est-à-dire que l'attente excessive n'augmente pas la gravité de la conséquence mais au contraire la réduit.

Dans ces conditions les opportunités, seules, expliquent presque autant sinon plus (lorsque les attentes sont significatives) que le modèle des attentes insatisfaites. Pourquoi se préoccuper des attentes alors que celles-ci n'ont pas d'effet ou ont un comportement différent de celui prévu par l'hypothèse des attentes insatisfaites? Même les interactions compliquent inutilement le tableau de la situation puisqu'elles introduisent un modèle plus complexe qui, généralement, explique moins les conséquences que les opportunités. A la limite le modèle interactif serait acceptable dans le cas du refus de s'impliquer. Le modèle

interactif est alors le meilleur et il montre que l'absence d'opportunité en autonomie a des conséquences plus graves pour ceux qui ont de fortes attentes en la matière que pour ceux qui ont de faibles attentes.

En règle générale pourtant on peut conclure que presque tout ce qu'explique l'attente insatisfaite est en fait expliqué par une seule de ses composantes, soit le manque d'opportunité. Pourquoi alors recourir à des modèles plus complexes alors que le plus simple, celui du manque d'opportunités, est presque le meilleur? Mais là encore il faut être conscient que le manque d'autonomie est habituellement couplé au manque de pouvoir ($r = 0,774^{**}$), au manque de participation ($r = 0,712^{**}$), au manque de développement des compétences ($r = 0,692^{**}$) etc. et que toute la variance commune expliquée est attribuée à l'absence d'autonomie. Des régressions montrent d'ailleurs que, tout en étant fortement corrélé aux conséquences, le manque d'autonomie apparaît rarement dans les modèles explicatifs car il est supplanté par ces variables encore plus explicatives (comme le manque de développement des compétences, le manque de pouvoir, le manque de participation ou le manque de reconnaissance) avec lesquelles il est fortement corrélé.

Les pratiques de gestion les plus associées au manque d'opportunité perçu en matière d'autonomie

Si le manque d'opportunités a tant de conséquences négatives, il est donc utile de s'interroger sur les pratiques de gestion qui influencent le plus cette perception chez les répondants. Tout d'abord puisqu'il s'agit d'une perception influencée, comme nous l'avons vu, par certaines caractéristiques individuelles, il est bon de contrôler ces dernières (2^e ligne du tableau 4). En ce qui concerne les pratiques de GRH, celles qui influencent le plus ce sentiment de manque d'opportunité en matière d'autonomie sont relatives à la participation, à l'enrichissement, à la communication et à la formation. Pourtant il y a là encore beaucoup de colinéarité entre les pratiques de GRH. La 3^e ligne du tableau 4 présente, par le biais du coefficient de corrélation partiel, la variance originale expliquée par chaque grappe de pratique.

Les résultats sont les mêmes (à un niveau d'explication moindre) si l'on constate que la disparition des grappes "Participation à la GRH" et "Communication" s'explique par des corrélations élevées avec la grappe "Participation" ($r = 0,60^{**}$ dans le premier cas et $r = 0,42^{**}$ dans le second). La grappe "Participation" les masque donc mais il est clair que l'on ne peut participer sans qu'il y ait de communication (par exemple consultation des professionnels sur les nouvelles orientations ou informations réalistes données aux nouveaux professionnels qui postulent un emploi) ou participation à la gestion des ressources humaines (par exemple en participant au recrutement et à la sélection des futurs collègues). Le manque d'opportunité relativement à l'autonomie est donc associé au manque de participation et d'enrichissement au premier chef ($r = 0,156^{**}$ et $r = 0,149^{**}$) et, sur des points plus spécifiques, à l'impossibilité de signer son travail ($r = 0,099^{**}$), d'être nommé à des comités importants de l'organisation ($r = ,083^{**}$), et d'aménager son temps de travail ($r = 0,081^{**}$). Le manque de participation est ici associé, dans l'ordre, au manque de participation au choix des objectifs de travail, au manque de participation à la répartition de la charge de travail, au manque de participation au choix des équipements et au manque de consultation sur les changements technologiques. Quant au manque d'enrichissement perçu, il est influencé par l'absence de pratiques liant l'augmentation de l'autonomie à la compétence (principalement!), permettant aux professionnels d'assumer de nouveaux rôles (mentorat, formation, conseil, coordination, etc.), accordant des responsabilités élargies aux professionnels les plus compétents et – dans une mesure moindre – contrôlant le travail au niveau des résultats².

² Ce sont les pratiques individuelles qui composent la grappe.

TABLEAU 4.

**CORRELATIONS ENTRE LES OPPORTUNITES EN MATIERE D'AUTONOMIE ET LES
GRAPPES DE PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (N ≥ 1485)**

grappes de pratiques de GRH	Communication (5 prat.)	Éthique (4 prat.)	Enrichissement (4 prat.)	Évaluation par le supérieur (4 prat.)	Programme d'aide aux employés (4 prat.)	Participation (4 prat.)	Progression de carrière (3 prat.)	Représentation de l'organ. (2 prat.)
r simple avec opport. autonom.	0,286**	0,219*	0,305**	0,135**	0,044**	0,411**	0,065**	0,266**
r partiel avec opport. autonom., facteurs indiv. control.	0,204**	0,123*	0,241**	0,082**	0,056*	0,330**	0,064**	0,219**
r partiel avec opport. autonom., fact. indiv. et autres grappes de prat. control.	0,024	0,020	0,149**	(0,054)*	0,024	0,156*	0,026	0,083**

(suite)

Formation (3 prat.)	Sécurité d'emploi (2 prat.)	Participation à la GRH (3 prat.)	Temps partiel (2 prat.)	Support à la carrière (2 prat.)	Intégration (3 prat.)	Information de carrière (3 prat.)	Heures supp. et sous-traitance (2 prat.)	Aménagement du temps de travail (2 prat.)
0,232*	0,059**	0,259**	0,163**	0,140**	0,237**	0,195**	(0,148**)	0,122**
0,172**	0,093**	0,223**	0,118**	0,103**	0,167**	0,136**	(0,112**)	0,128**
0,051*	0,055*	0,046	0,038	0,019	0,021	0,044	(0,133**)	0,081**

(suite)

Signature du travail (1 prat.)	Filière professionnelle (2 prat.)	Travail en équipe (1 prat.)	Rotation de postes (1 prat.)	Contrôle du travail par les pairs (1 prat.)	Enregistrement du plan de carrière (1 prat.)	Intéressement (1 prat.)	Contrôle informel par sup. (1 prat.)
0,189**	0,056**	0,086**	0,100**	0,002	0,113**	0,040	0,077**
0,165**	0,028*	0,034	0,054*	0,005	0,073**	0,038	0,059*
0,099**	0,028	0,062*	0,027	0,026	0,045	0,013	0,030

Il faut noter que le sentiment de ne pas avoir d'autonomie n'est pas toujours associé à l'absence de pratiques de gestion mais quelquefois à leur présence. C'est notamment le cas pour la grappe "Évaluation par le supérieur" (toutes les autres grappes étant constantes) et surtout pour la grappe "Heures supplémentaires et sous-traitance". Le comportement de la première grappe est surtout influencé par la pratique d'évaluation formelle du rendement par le supérieur ($r = 0,071^{**}$) alors que la seconde l'est par la pratique de sous-traitance à l'extérieur du travail professionnel ($r = -0,150^{**}$) et par celle qui consiste à rémunérer le temps supplémentaire ($r = -0,079^{**}$).

Finalement l'absence d'autres pratiques individuelles reliées à l'expression ("Possibilités d'interpeller les cadres"), à l'auto-formation, au respect de l'éthique ("Les cadres sont tenus responsables des comportements non éthiques à l'égard des professionnels"), au mode d'organisation du travail ("Les professionnels sont considérés comme des entrepreneurs") et à la valorisation du travail professionnel ("Les professionnels peuvent présenter leurs réalisations ou les résultats de leurs travaux") contribuent à renforcer ce sentiment de manque d'autonomie (annexe 2).

DISCUSSION

Les résultats qui viennent d'être présentés nous permettant de faire un certain nombre de constats.

D'abord l'insatisfaction relative est loin d'avoir chez les professionnels étudiés l'importance que lui accorde la littérature. Nous n'avons pas le sentiment — comme l'écrivait Raelin en 1985 — que l'exigence d'autonomie est le principal problème auquel le management doit faire face en milieu professionnel. Certes l'exigence est présente mais n'arrive qu'au 9^e rang sur les 11 attentes professionnelles étudiées. De plus les opportunités en la matière sont assez nombreuses (2^e rang sur 11) pour que les insatisfactions (attentes insatisfaites) s'avèrent être les plus faibles parmi les 11 dimensions analysées. Le dilemme autonomie — contrôle ne nous apparaît donc pas aussi grave que la littérature professionnelle des années 70 et 80 le prétendait.

Le modèle du professionnel autonome est un modèle qui a surtout été développé pour les professionnels indépendants en vue de les protéger des pressions indues ou pour les universitaires ou chercheurs pour qui l'avancement de la science est la finalité suprême. En milieu organisationnel, peu de professionnels salariés peuvent se permettre d'ignorer les contraintes et les finalités spécifiques de leur milieu de travail (Raelin, 1984b; Child et Fulk, 1982). Il n'est donc pas étonnant que la majorité des professionnels développent une double identification à la profession et à l'organisation³. Ce faisant la culture professionnelle se teinte d'une certaine réalisme et certaines des valeurs traditionnelles associées au professionnalisme apparaissent un peu vieillottes voire dépréciées. C'est le cas par exemple de l'évaluation par les pairs, de l'attachement au travail (vu comme une vocation) et dans une moindre mesure de l'importance accordée aux associations professionnelles et de l'autonomie.

Sur ce point particulier, nous avons montré que l'autonomie stratégique est relativement moins revendiquée puisque les indicateurs qui la mesurent n'apparaissent que dans le dernier quintile des attentes. Les professionnels salariés sont conscients qu'ils ne peuvent pas faire ce qu'ils veulent ni décider unilatéralement de l'utilisation des ressources. Par contre au niveau de l'autonomie opérationnelle, les professionnels s'attendent plus à contrôler leurs procédures de travail, le choix des moyens et l'aménagement du temps (3^e quintile des attentes). Néanmoins les attentes en matière d'autonomie sont loin d'être au cœur de la culture des professionnels salariés, comme l'affirmait Raelin (1985a) dans son livre sur les professionnels salariés (page 35). À la décharge de cet auteur il faut dire qu'il avait auparavant mentionné que les cultures des ingénieurs et des "scientifiques" étaient différentes, les premiers étant assimilés à ce que Kerr et al. (1977) appelaient des "quasi-professionnels" et les seconds aux des vrais professionnels ("pure professionals"). Pourtant même au niveau des chercheurs de laboratoire qui appartiennent à la deuxième catégorie, Bailyn (1985) conteste cette importance accordée par la littérature au besoin d'autonomie des professionnels et au dilemme autonomie-contrôle. "It does not seem to be the case, therefore, that the main issue facing technical specialists in industrial organizations is a conflict between the need for autonomy and bureaucratic control". Dans notre recherche nous endossons cette affirmation même si les contrôle bureaucratiques étaient certainement plus importants dans notre population, appartenant en grande partie au secteur public, que pour celle étudiée par Bailyn (1985), qui était localisée dans un laboratoire de recherche du secteur privé. Quels sont alors les enjeux

³ Dans notre recherche les deux dimensions sont fortement corrélées ($r = 0,33^{**}$)

importants pour les professionnels salariés? Nous les situons au niveau de deux valeurs traditionnelles, l'éthique et la compétence, ainsi que de nouvelles valeurs, comme la participation, l'efficacité ou la reconnaissance qui sont plus cohérentes avec le rôle spécifique que jouent les professionnels salariés dans les organisations.

Parmi les valeurs traditionnelles certaines comme l'éthique et la compétence restent fortes. Pourtant l'éthique est de plus en plus associée à la qualité du service fourni au client et de moins en moins aux notions d'utilité ou de responsabilité sociale qui définissaient initialement ce concept (Abbott, 1983; Benveniste, 1987). De plus, pour de nombreux professionnels, le terme "éthique" semblerait plus faire allusion aux comportements des cadres à leur égard qu'à leurs propres comportements vis à vis de leurs "clients". Seule la valeur "compétence" reste donc inchangée. Pour le professionnel salarié comme pour l'indépendant, c'est la clef du succès puisque cela équivaut à un travail de qualité et, à long terme, à la reconnaissance et à la sécurité. Pour le professionnel salarié c'est aussi la voie vers des responsabilités élargies, une autonomie accrue, des promotions, etc. Pour toutes les catégories de professionnels les attentes en matière d'utilisation et de développement des compétences sont donc très fortes.

À côté de cela, de nouvelles attentes sont le reflet de cette culture hybride particulière aux professionnels salariés, qui ont le privilège d'avoir pour unique client... leur employeur. Ainsi le professionnel salarié qui est, dans 94%, détenteur d'un cycle universitaire, s'attend à voir ses droits respectés par cet employeur. Il s'attend également à ce qu'on lui fournisse un cadre propice au travail intellectuel (Roger, 1991). Ceci inclut non seulement les conditions physiques et matérielles mais aussi la coopération du supérieur, son support et sa confiance. Il s'attend également à être informé, considéré comme un partenaire et utilisé efficacement afin qu'il puisse s'impliquer, fournir un travail de qualité et contribuer au succès de son organisation. Ces attentes prennent un sens particulier pour les professionnels syndiqués, longtemps considérés comme des cadres (sans responsabilités hiérarchiques), puis exclus de cette catégorie occupationnelle depuis leur syndicalisation; relégués selon certains dans le camp des "gérés" plutôt que dans celui des gestionnaires (Raelin, 1989b; Rabban, 1991), certains professionnels ressentiraient cette distanciation hiérarchique comme une injustice à un moment où, détenteurs des connaissances et de la compétence technique, ils s'estiment tout aussi importants que les cadres pour assurer le succès de leur organisation. En résumé toutes ces attentes s'orientent vers la satisfaction de trois besoins essentiels, celui de participer, d'être efficace et d'être considéré. Comme on le voit, et comme l'avait prédit Wilensky dès 1964, la culture des professionnels salariés est sérieusement influencée par la culture organisationnelle.

Du côté organisationnel maintenant, il faut reconnaître que le problème ne se pose plus tellement en terme de contrôle mais de plus en plus en terme de responsabilisation et d'implication accrues. Dès lors les possibilités d'autonomie se multiplient. L'autonomie opérationnelle est bien sûr la plus fréquente (1^{er} quintile). Mais l'autonomie est étroitement associée à l'exercice du pouvoir. On est autonome quand peut prendre des décisions, mais on ne peut décider que si on a du pouvoir; les deux dimensions sont donc fortement corrélées ($r = 0,77^{**}$). Ce pouvoir peut résulter d'une délégation (par exemple prendre des décisions de routine sans en référer au supérieur) mais il peut résulter aussi d'une participation à la prise de décision (par exemple en participant au choix des objectifs de travail, au choix des équipements, à la répartition de la charge de travail ou en étant consulté). Il peut aussi prendre une forme plus organique : pouvoir dire ce que l'on pense, pouvoir prendre des initiatives, pouvoir respecter les normes professionnelles, pouvoir présenter ses réalisations, pouvoir signer son travail, pouvoir aménager son temps ou son lieu de travail. Toutes ces formes de pouvoir, lorsqu'elles sont présentes, renforcent le sentiment d'autonomie. Comme elles sont chez les professionnels, souvent associés à la compétence, il n'est pas étonnant que le sentiment d'autonomie soit plus fort chez ceux qui utilisent et développent leurs compétences.

À l'inverse, comme nous l'avancions, les différentes formes de contrôle n'ont pas vraiment de liens avec le sentiment d'autonomie. Toutes les autres pratiques étant égales, aucune des pratiques de contrôle recommandées par la littérature : évaluation des résultats, évaluation par les pairs ou même contrôle informel du supérieur, n'est reliée significativement au sentiment d'avoir des opportunités en matière d'autonomie. Seul le contrôle formel du rendement par le supérieur est associé négativement — comme il fallait s'y attendre — au sentiment d'autonomie. Même si l'autonomie était une préoccupation majeure des professionnels, ce ne serait pas dans les contrôles souples que se trouverait la solution au problème. En fait ce qui pouvait s'avérer un problème dans des organisations multipliant les contrôles bureaucratiques, n'en est plus un dans les organisations plus organiques où le contrôle devient plus culturel et où la responsabilisation et la

participation sont encouragées. Le dilemme autonomie-contrôle est donc un "vieux" problème des bureaucraties (Scott, 1966; Miller, 1967; Benson, 1973, Sorensen et Sorensen 1974). Dans les adhocraties modernes, il devrait disparaître de lui-même.

Dès lors que la responsabilité et la participation sont étroitement associées au sentiment d'avoir de l'autonomie, il serait logique que les prérequis de cette responsabilisation, soit l'information et la formation, ainsi que la conséquence logique de cette responsabilisation, soit la reconnaissance (Lawler, 1988a et b), soient eux aussi associés au sentiment d'autonomie. C'est ce que nous vérifions au niveau des pratiques d'information : réunions périodiques avec les cadres pour échanger de l'information, réunions des dirigeants pour informer les professionnels des orientations stratégiques, informations réalistes données aux nouveaux employés, transparence des mouvements internes, sondage d'opinion, feedback sur la performance; au niveau des pratiques de formation : encouragement à l'auto-formation, activités de formation continue, mentorat; et au niveau de la reconnaissance : nomination des professionnels à des comités importants, possibilités de présenter leur travaux, représentation de l'organisation à l'extérieur, signature du travail. Toutes ces pratiques renforcent le sentiment d'autonomie ($0,152^{**} \leq r \leq 0,236^{**}$) même si l'effet est indirect. Pourtant dans la réalité, les attentes insatisfaites nous montrent que si le pouvoir et donc l'autonomie sont assez largement consentis aux professionnels, il n'en va pas de même de l'information, du développement et encore moins de la reconnaissance qui sont plus rares. Ce faisant les organisations mettent la charrue avant les bœufs et n'entretiennent pas le cycle de l'implication. Bien des échecs en matière de responsabilisation et participation s'expliqueraient de cette manière (Lawler, 1988a et b).

Finalement un dernier constat que nous permet de faire cette recherche est relatif au rejet du modèle des attentes insatisfaites pour expliquer certaines attitudes ou certains comportements non désirés des professionnels. Dans notre recherche l'attente insatisfaites en matière d'autonomie est bien associée à des conséquences négatives (Raelin, 1984a), notamment la démobilitation, les conflits avec l'organisation, l'insatisfaction professionnelle, l'intention de quitter et la dépression. Pourtant il est difficile de déterminer s'il s'agit d'un effet dû à la seule attente insatisfaites relative à l'autonomie ou si s'il s'agit d'un effet de groupe, les attentes insatisfaites en matière de pouvoir, de participation, de reconnaissance et de développement des compétences étant très reliées à l'insatisfaction relative à l'autonomie ($0,67^{**} \leq r \leq 0,78^{**}$). Quoiqu'il en soit, il est très clair que les attentes insatisfaites n'expliquent grosso modo que ce que les opportunités expliquent. Que les attentes soient fortes ou faibles importe peu, c'est la présence ou l'absence de l'opportunité organisationnelle qui fera que la conséquence négative se réalisera ou ne se réalisera pas. Nous avons déjà mis en évidence de tels résultats à partir d'autres banques de données (Guérin et al., 1999; Guérin et Carrière, 1999). Ils confirment les travaux récents effectués par Irving et Meyer (1994) mais vont à l'encontre des travaux plus traditionnels (Porter et Steers, 1973; Wanous et al., 1992; etc.) qui s'appuient sur la perspective interactionniste où le comportement est vu comme un équilibre entre les forces de l'environnement et celles de l'individu. Ici les forces de l'environnement, exprimées par le biais des expériences offertes par l'organisation et par les pratiques de gestion implantées, sont nettement prédominantes.

REFERENCES

- Abbott A. (1983) Professional Ethics, *American Journal of Sociology*, 88, 855-885.
- Aktouf O. (1989) *Le management entre tradition et renouvellement*. Montréal : Gaëtan Morin.
- Allen T. and Katz R. (1988) The Dual Ladder: Motivation Solution or Managerial Delusion?, dans : Katz R (dir.) *Managing Professionals in Innovative Organizations*. Cambridge : Ballinger.
- Bailyn L. (1985) Autonomy in the Industrial R. and D. Lab, *Human Resource Management*, 24(2), 129-146.
- Bartol K.M. (1979) Professionalism as a Predictor of Organizational Commitment, Role Stress and Turnover : A Multidimensional Approach, *Academy of Management Journal*, 22(4), 815-821.
- Benson J.K. (1973) The Analysis of Bureaucratic-Professional Conflict : Functional versus Dialectical Approaches, *The Sociological Quarterly*, 14, 376-394.
- Benveniste G. (1987) *Professionalizing the Organization*. San Francisco : Jossey Bass.
- Bledstein B. (1976) *The Culture of Professionalism*. New York : Norton Books.
- Bunker D.R. et Wijnberg M.H. (1988) *Supervision and Performance : Managing Professional Work in Human Service Organizations*. San Francisco : Jossey Bass.
- Child J. et. Fulk J. (1982) Maintenance of Occupational Control : The Case of Professions, *Work and Occupation*, 9, 155-192.
- Delong T.J. (1982) Reexamining the Career Anchor Model, *Personnel*, mai-juin, 50-61.
- Durand M. (1972) Professionalisation et allégeance chez les cadres et les techniciens, *Sociologie du travail*, avril-juin, 185-212.

- Foulkes F. (1987) Human Resources at Auto Tel Inc., dans : Kleingartner A. et Anderson C. (dir.) *Human Resource Management in High Technology Firms*. Lexington : Lexington.
- Goddard R. (1990) Lateral Moves Enhance Careers, *HR Magazine*, décembre, 69-74.
- Goldberg L., Baker F. et Rubenstein A. (1965) Local-Cosmopolitan: Unidimensional or Multidimensional?, *American Journal of Sociology*, 70(6), 704-710.
- Gortner H.F., Malher J. et Nicholson J.B. (1993) *La gestion des organisations publiques*. St-Foy : PUQ.
- Guérin G. et Carrière J. (1999) Le choc de la réalité chez les jeunes professionnels : Peut-on expliquer la démobilité à partir du modèle des attentes insatisfaites?, Actes du 10^e congrès de l'AIPTLF, Bordeaux, à venir.
- Guérin G. et Wils T. (1992a) *La gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Montréal: PUM.
- Guérin G. et Wils T. (1992b) Le malaise des professionnels syndiqués au Québec : Une analyse des résultats préliminaires, *La GRH avec ou sans frontières*, Actes du III^e congrès de l'AGRH, Lille, 78-86.
- Guérin G., Saba T. et Wils T. (1999) Peut-on expliquer l'engagement affectif des professionnels à partir du modèle des attentes satisfaites?, *Revue de l'AIPTLF*, accepté.
- Guérin G., Wils T. et Lemire L. (1996) Le malaise professionnel : nature et mesure du concept, *Relations industrielles*, 51(1), 62-96.
- Guérin G., Wils T. et Lemire L. (1997) Le malaise professionnel : Variation selon les facteurs individuels et organisationnels, *Revue canadienne des sciences de l'administration*, 14 (3), 259-289.
- Guérin G., Wils T. et Lemire L. (1998) Le malaise des professionnels : nature, conséquences et facteurs explicatifs, *Psychologie du travail et transformation de la société*, 8^e congrès de l'AITPTF, Neuchâtel (Suisse), 343-350.
- Hall R. (1967) Some Organizational Considerations in the Professional-Organizational Relationship, *Administrative Science Quarterly*, 12, 461-478.
- Hall R. (1968) Professionalization and Bureaucratization, *American Sociological Review*, 33(1), 92-104.
- Human Resource Management (1985) *The Dilemma of Autonomy vs. Control*, 24 (2).
- Irving G. et Meyer J. (1994) Reexamination of the Met Expectations Hypothesis : A Longitudinal Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 79 (6), 937-949.
- Kanter R.M. (1991) Les habits neufs du manager, *Harvard-L'Expansion*, printemps, 30-39.
- Kaufman H. (1990) Management Techniques for Maintaining a Competent Professional Work Force, dans : Willis S. et Dubin S. (dir.) *Maintaining Professional Competence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kerr S., Von Glinow M.-A. et Schriesheim J. (1977) Issues in the Study of "Professionals" in Organizations: The Case of Scientists and Engineers, *Organizational Behavior and Human Performance*, 18, 329-345.
- Koontz H. et O'Donnell C. (1980) *Management : principes et méthodes*. Montréal : McGraw Hill.
- Lapointe R. et Richer C. (1988) Un programme structuré de formation sur mesure: l'autodéveloppement, *Info Ressources Humaines*, 12(1), 16-17.
- Lawler III E. (1988a) *High Involvement Management*. San Francisco : Jossey Bass.
- Lawler III E. (1988b) Human Resource Management : Meeting the New Challenges, *Personnel*, janvier, 22-27.
- Lebell D (1980) Managing Professionals : The Quiet Conflict, *Personnel Journal*, juillet, 566-572, 584.
- Levenson H. (1972) Distinction within the Concept of Internal-External Control : Development of a New Scale, *Proceedings of the Annual Convention of the American Psychological Association*, 7, 261-262.
- Marcus A. (1985) Professional Autonomy as a Basis of Conflict in an Organization, *Human Resource Management*, 24(3), 311-328.
- Matejko A.J. (1986) *The Self-Defeating Organization : A Critique of Bureaucracy*. New York : Praeger.
- Maurice M. (1972) Propos sur la sociologie des professions, *Sociologie du travail*, 13 (2), 213-225.
- McDonough E.F. et Kinnunen R.M. (1984) Management Control of New Product Development Projects, *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-31(1), 18-21.
- Miller G.A. (1967) Professionals in Bureaucracy: Alienation among Industrial Scientists and Engineers, *American Sociological Review*, 32, 755-768.
- Mintzberg H. (1982) *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Éditions d'organisation.
- Mintzberg H. (1984) *Le manager au quotidien*. Paris : Éditions d'organisation.
- Organ D. et Greene C. (1981) The Effects of Formalization on Professional Involvement : A Compensatory Process Approach, *Administrative Science Quarterly*, 26, 237-252.
- Otte F. et Hutcheson P. (1992) *Helping Employees Manage Careers*. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- Pascale R. et Athos A. (1981) *The Art of Japanese Management*. New York : Warner Books.
- Pavalco R.M. (1971) *Sociology of Occupations and Professions*. Ithaca : Peacock.
- Podsakoff P., Williams L. et Todor W. (1986) Effects of Organizational Formalization on Alienation among Professionals and Professionals, *Academy of Management Journal*, 29(4), 820-831.
- Porter L.W. et Steers R.M. (1973) Organizational, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism, *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- Rabban D. (1991) Is Unionization Compatible with Professionalism?, *Industrial and Labor Review*, 45 (1), 97-112.
- Raelin J. (1984a) An Examination of Deviant/Adaptive Behaviors in the Organizational Careers of Professional, *Academy of Management Review*, 9(3), 413-427.
- Raelin J. (1984b) *The Salaried Professional*. New York : Praeger.
- Raelin J. (1985a) *The Clash of Cultures : Managers and Professionals*. Boston: Harvard Business School Press.
- Raelin J. (1985b) The Basis for the Professional's Resistance to Managerial Control, *Human Resource Management*, 24(2), 147-175.
- Raelin J. (1989a) An Anatomy of Autonomy : Managing Professionals, *The Academy of Management Executive*, III (3), 216-228.

- Raelin J. (1989b) Organization and Deprofessionalization : Which Comes first?, *Journal of Organizational and Behaviors* , 10, 101-115.
- Raelin J., Sholl 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*, juillet-août, 105-114.
- Roger A. (1983) *Social Perceptions in Research and Development Laboratories : Accuracy of R. and D. Manager's Perceptions Researchers*, thèse de doctorat. Evanston : Northwestern University.
- Scott R. (1966) Professionals in Bureaucracies : Area of Conflict, dans : Vollmer H. et Mills D. (dir.) *Professionalization*. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- Shepard H. (1988) The Dual Hierarchy in Research, dans : Katz R. (dir.) *Managing Professionals in Innovative Organizations*. Cambridge : Ballinger.
- Sorensen J.E. et Sorensen T.L. (1974) The Conflict of Professionals in Bureaucratic Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19, 98-106
- Spector P.E. (1988) Development of the Work Locus of Control Scale, *Journal of Occupational Psychology*, 61(4), 335-340.
- Von Glinow M.-A. (1988) *The New Professionals* Cambridge : Ballinger
- Wanous J., Poland T., Premack S. et David S. (1992) The Effect of Met Expectations on Newcomer Attitudes and Behaviors : A Review and Meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 288-297.
- Wilensky H. (1964) The Professionalization of Everyone?, *American Journal of Sociology*, 70 (2), 137-158.

**ATTENTES PROFESSIONNELLES, OPPORTUNITES OFFERTES ET ATTENTES INSATISFAITES
CHEZ LES PROFESSIONNELS SYNDIQUES QUEBECOIS (2304 ≤ N ≤ 2439)**

Dimensions	Nombre d'indicateurs	Attentes			Opportunités			Attentes insatisfaites		
		α Cronbach	Moyenne	Rang	α Cronbach	Moyenne	Rang	α Cronbach	Moyenne	Rang
1. Avoir du pouvoir	4	0,83	6,07	5	0,86	4,77	3	0,86	1,29	7
2. Pouvoir progresser	5	0,73	5,59	11	0,80	4,44	10	0,79	1,15	10
3. Avoir de l'autonomie	6	0,82	5,92	9	0,86	4,83	2	0,85	1,09	11
4. Travailler dans un milieu à forte éthique	5	0,78	5,74	10	0,81	4,48	9	0,81	1,26	8
5. Avoir de la reconnaissance	7	0,85	5,96	7	0,90	4,26	11	0,90	1,71	2
6. Pouvoir utiliser et développer ses compétences	5	0,81	6,40	1	0,88	4,59	7	0,86	1,82	1
7. Être un partenaire	6	0,79	6,20	4	0,84	4,60	6	0,83	1,60	4
8. Être confronté à un encadrement souple du supérieur	4	0,67	5,97	6	0,82	4,64	5	0,80	1,33	6
9. Avoir de bonnes conditions de travail	6	0,74	5,92	8	0,72	4,67	4	0,70	1,26	9
10. Avoir du support	5	0,79	6,20	3	0,77	4,53	8	0,76	1,68	3
11. Être respecté	3	0,80	6,31	2	0,82	4,93	1	0,82	1,37	5

ANNEXE 2

**PRATIQUE DE GRH LES PLUS ASSOCIEES AU
SENTIMENT D'OPPORTUNITE EN MATIERE D'AUTONOMIE**

17	Participation au choix des objectifs de travail	0,378 **
8	Autonomie variable selon la compétence professionnelle	0,307**
19	Participation au choix des équipements nécessaires	0,293**
62	Possibilités d'interpeller les cadres	0,292**
15	Consultation sur les nouvelles orientations	0,257**
49	Possibilités de nomination à des comités importants	0,236**
18	Participation à la répartition de la charge de travail	0,235**
5	Avec le temps les professionnels peuvent jouer de nouveaux rôles (mentorat, formation, ...)	0,229**
27	Des informations réalistes sont données aux professionnels qui postulent un emploi de l'extérieur	0,222**
36	L'auto-formation est encouragé	0,220**
63	Les cadres sont tenus responsables des comportements non éthiques à l'égard des professionnels	0,219**
7	Les professionnels sont considérés comme des entrepreneurs	0,210**
14	Les professionnels sont consultés sur les changements technologiques	0,207**
46	Les professionnels peuvent présenter leurs réalisations ou les résultats de leurs travaux	0,201**
48	Possibilités de représentation de l'organisation à des activités externes	0,196**
4	Responsabilités élarges selon la compétence	0,193**
24	Le supérieur donne du feedback sur le rendement	0,189**
47	Les professionnels signent leur travail	0,189**

