

**LE MALAISE PROFESSIONNEL:
NATURE ET MESURE DU CONCEPT**

PAR:

**Gilles Guérin, Thierry Wils
et Louise Lemire**

OCTOBRE 1994

DOCUMENT 94-11

Gilles Guérin est professeur titulaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Thierry Wils est professeur au département de relations industrielles de l'Université du Québec à Hull. Louise Lemire est étudiante au doctorat à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal.

Le texte produit dans ce document de recherche n'engage que la responsabilité des auteurs. La diffusion de ce document est rendue possible grâce à une subvention du Fonds de recherche de l'École de relations industrielles.

LE MALAISE PROFESSIONNEL :
NATURE ET MESURE DU CONCEPT

**Gilles Guérin
Thierry Wils
et
Louise Lemire**

* Recherche subventionnée conjointement par le Conseil québécois des professionnels et cadres et le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada.

RÉSUMÉ

Le malaise professionnel — vu comme un conflit entre les valeurs professionnelles et les exigences organisationnelles — a donné lieu à une abondante littérature au cours des quarante dernières années. Le concept est ici repris dans le but d'élaborer un construit qui s'appuie sur les huit principaux points de tension entre les cadres et les professionnelles soit : la nature du travail, l'autonomie, la participation à la prise de décision, le style de gestion, les conditions de travail, le développement de carrière, la reconnaissance et l'éthique. Construit à partir de 112 questions mesurant tant les attentes professionnelles que les perceptions de réalisation de 2497 professionnels syndiqués du Québec, le construit de 18 indicateurs se révèle cohérent (α de Cronbach = 0,93) et valide puisqu'il est significativement corrélé avec les attitudes et comportements généralement associés au malaise par les auteurs ($0,09 < R < 0,50$). Il est également corrélé avec des concepts adjacents comme le professionnalisme, l'orientation professionnelle (localisme/cosmopolitisme) et la bureaucratisation. Il faut néanmoins noter, dans le premier cas, que l'une des valeurs professionnelles — l'attachement au travail — est négativement reliée au malaise et, dans le deuxième cas, que le localisme n'est pas corrélé à ce même concept.

INTRODUCTION

Le nombre de professionnels salariés sur le marché du travail croît régulièrement (Cuvillier, 1974; Statistique Canada, 1988); leur importance est stratégique pour la survie et la performance de nombreuses organisations (Stewart, 1991) et pourtant un mal sournois les gagne. Formés aux idéaux universitaires et développant de forts niveaux d'aspiration (Kelley, 1985), ils semblent de plus en plus mal à l'aise dans les organisations — notamment les bureaucraties — où ils ont du mal à accepter les exigences et les contraintes d'une gestion encore trop mécanique, tatillonne, méfiante et finalement peu portée à déléguer et à "faire confiance" (Raelin, 1985). Exigences démesurées des professionnels? Incapacité de la grande entreprise à se renouveler? Le malaise professionnel handicape de nombreuses organisations à l'heure de la mobilisation des employés et de la lutte pour les gains de productivité.

Le but de cet article est donc d'explorer en profondeur la nature du malaise professionnel et de tenter d'en dégager un construit valide qui permettra non seulement la mesure du concept mais — ultérieurement — la mise en évidence des effets et des déterminants de ce malaise.

L'hypothèse de base de la recherche est que le malaise professionnel est, pour une grande part, dû au "clash" des cultures professionnelle et managériale (Aiken et Hage, 1966; Hall, 1967; Miller, 1967; Benson, 1973; Lawler III et Hage, 1973; Raelin 1986a; Von Glinow, 1988; Bunker et Wijnberg, 1988; Resnick-West et Von Glinow, 1990; Guérin et al., 1992; Guérin et al., 1993a). Les attentes souvent antinomiques — que les uns et les autres entretiennent — sont au cœur du malaise et fournissent le cadre que nous utiliserons pour opérationnaliser ce concept. Quoique le cadre théorique fasse une large place aux attentes managériales c'est uniquement le point de vue des principaux intéressés — les professionnels

— qui est pris en considération dans cette recherche. C'est donc les perceptions professionnelles qui seront analysées.

Cet article est composé de cinq parties. Dans la première nous nous attarderons à préciser le concept de "clash" des cultures professionnelle et managériale qui, bien qu'il ait déjà été abordé dans la littérature américaine, notamment par Raelin (1983, 1984, 1985, 1986a et 1986b), n'en a pas moins jamais fait l'objet — à notre connaissance — d'une opérationnalisation rigoureuse. Dans les deuxième et troisième partie nous présenterons successivement la recherche ayant permis la collecte des données ainsi que les résultats primaires relatifs aux attentes professionnelles. Dans la quatrième partie nous décrirons et mesurerons l'importance des dimensions émergeant de l'analyse de ces attentes professionnelles. Finalement, nous élaborerons des construits du malaise et en testerons la validité dans la cinquième partie.

CADRE THÉORIQUE

Dans cette section différents éléments du cadre théorique seront précisés : d'abord les concepts de culture professionnelle et de culture managériale puis les points de tension tels qu'ils sont perçus par les cadres et les professionnels. Finalement nous conclurons avec une définition du malaise professionnel qui orientera l'effort d'opérationnalisation ultérieur. Il faut noter que l'effort de conceptualisation de cette section s'appuie non seulement sur la littérature spécialisée mais aussi sur un certain nombre de recherches exploratoires menées auprès des professionnels salariés québécois (Guérin et al., 1991; Laniel, 1991).

LA CULTURE PROFESSIONNELLE

La culture professionnelle a ses racines dans le mouvement positiviste du 19^e 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, c'est-à-dire l'attachement au travail bien fait (considéré comme une fin en soi), la nécessité de s'impliquer et de participer, la prise en considération et la défense des intérêts du client (même si cela suppose une certaine abnégation!), la valorisation de la compétence, l'importance de la morale et la nécessité de préserver son indépendance pour être en mesure de régler efficacement les problèmes (Pavalko, 1971; Maurice, 1972). La ségrégation selon la discipline, la fréquentation des élites universitaires, l'évaluation continue favorisent également l'identification à la profession et donnent de l'importance aux avis des pairs (Abrahamson, 1967; Simard, 1992). Après l'université, les processus de formation et de socialisation se poursuivent au cours de la phase d'apprentissage (stage, internat, ...) où les connaissances acquises lors de la formation initiale sont mises en pratique (Mintzberg, 1982). La corporation ou l'association professionnelle prennent ensuite le relais; par le biais de publications, conférences et autres activités de formation elles contribuent au renforcement des compétences, à la reconnaissance du professionnel par ses pairs et à la diffusion des valeurs professionnelles. D'autres activités comme l'élaboration de codes d'éthique ou la mise en place de procédures d'accréditation précisent encore plus

formellement le réseau de normes et standards qui constituent la "manière de faire professionnelle" (Raelin 1986a).

Cette formation et cette socialisation sont particulièrement appréciées dans les bureaucraties professionnelles (universités, hôpitaux, maisons d'enseignement, cabinets comptables, organismes d'action sociale) parce qu'elles permettent la coordination du travail professionnel grâce aux normes et standards professionnels qui déterminent à l'avance ce qui doit être fait (Mintzberg, 1982). Par contre ces mêmes normes et standards professionnels peuvent entrer en conflit avec les normes et exigences organisationnelles (Durand 1972).

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, 1986a). 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 qui 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 la

culture managériale soit marquée du sceau de la loyauté et de l'identification à l'organisation, du respect de l'autorité, de l'empirisme, de la compétition, de la valorisation de l'efficacité et de l'efficience, de la subordination des intérêts individuels aux intérêts organisationnels. Les cadres croient également au contrôle (pour atteindre les objectifs), à la croissance (qui assure la survie de l'organisation et leur donne plus de pouvoir et de visibilité), à la réduction des coûts (qui augmente l'efficience), à la morale économique (parce qu'elle est tangible et mesurable). Ils accordent également une large place à des facteurs comme l'intuition, les réseaux de contacts ou les jeux politiques (Mintzberg, 1986).

Contrairement à la culture professionnelle qui est relativement stable, la culture managériale est aujourd'hui en pleine évolution, 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).

LES POINTS DE TENSION : LE POINT DE VUE DES CADRES

Une bonne manière de cerner les points de tension consiste à examiner la nature des griefs que chacun des deux groupes adresse à l'autre (Lebell, 1980). Quels sont donc tout d'abord les attitudes ou les comportements qu'induisent la culture professionnelle et qui peuvent risquer d'entrer en conflit avec les attentes ou exigences découlant de la logique

managériale? Selon Hall (1968) et Raelin (1985) il y en aurait cinq : la surprofessionnalisation, le besoin excessif d'autonomie, la "tyrannie" des normes professionnelles, le mépris des procédures organisationnelles et la méconnaissance des réalités économiques et organisationnelles. Passons brièvement en revue ces cinq sujets qui causent problème aux cadres.

Premièrement la spécialisation apparaît inévitable dans un milieu qui valorise la compétence et l'expertise technique. Le premier réflexe de tout professionnel débutant qui en a la possibilité, consiste d'ailleurs à restreindre le plus possible son domaine d'intervention afin d'y exceller le plus possible (Smigel, 1965). Une telle tendance se marie fort bien avec les exigences de l'organisation taylorienne du travail et la division étroite des rôles et des tâches qu'elle implique. Par contre elle cadre mal avec la volatilité des environnements actuels et les exigences de flexibilité et de polyvalence qui en découlent. Plus le professionnel se spécialisera et insistera pour travailler exclusivement dans son domaine de compétences, plus il sera difficile pour le cadre d'aligner les ressources professionnelles sur les défis changeants de l'organisation moderne. Mais la surprofessionnalisation c'est plus que cela! Selon Raelin (1986) c'est aussi une tendance à se montrer hyper-exigeant et méticuleux dans son domaine de socialisation et à montrer peu d'intérêt voir de l'indifférence pour ce qui lui est étranger. Une telle attitude conduirait certains professionnels à ne pas faire d'effort pour communiquer avec "les autres" et à manifester du mépris pour les profanes qui s'aventurent à donner des avis ou à faire des suggestions sur des sujets qui relèvent de leur domaine de compétences. La surprofessionnalisation peut ainsi freiner le travail en équipe, ralentir les processus de décision et compliquer singulièrement le travail de coordination du cadre.

Deuxième source de tension selon les cadres, le besoin d'autonomie peut pousser certains professionnels à marcher sur les plates-bandes managériales lorsqu'ils revendiquent le contrôle de leurs activités, soit au niveau opérationnel (c'est-à-dire le choix des moyens appropriés pour réaliser leurs mandats) soit même dans certains cas au niveau stratégique (c'est-à-dire le choix des mandats eux-mêmes) (Bailyn, 1985). Bien que les professionnels considèrent l'autonomie comme une condition essentielle à l'exercice efficace de leur profession, celle-ci va fréquemment à l'encontre des besoins de coordination et d'intégration du management. En règle générale les cadres admettent que le contrôle opérationnel soit délégué aux professionnels mais ils défendent farouchement leur pouvoir de fixer les objectifs et de coordonner les activités professionnelles (Bailyn, 1985; Raelin, 1986). Pourtant Raelin (1989) qui analyse en profondeur cette question de l'autonomie professionnelle, 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 qu'il était capable de mener à bien un projet et de 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 facile à régler et il est compréhensible qu'elle soit à la source de nombreux 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, 1985).

En troisième lieu, l'attention que les professionnels accordent aux normes et standards professionnels peut également tendre les relations avec les cadres. Trois exemples illustrent bien ce point de tension. Au niveau de la méthode de travail, les professionnels privilégient la démarche scientifique — élaboration d'une problématique, formulation d'hypothèses, modes rigoureux d'observation et d'analyse des données — alors que les cadres n'hésiteront pas à prendre des décisions à partir d'une information partielle voire d'une intuition si le temps ou les contraintes externes l'exigent. Il est rare que de tels choix ne s'écartent pas substantiellement des recommandations — idéales et techniquement irréprochables — qu'auraient proposées un professionnel. Autre exemple fourni par Raelin (1986a), la diffusion de l'information est souvent l'objet de conflits internes alors que la culture professionnelle favorise le partage de l'information avec les pairs — par le biais des revues et des communications professionnelles — dans un contexte où les cadres seraient portés à favoriser la discrétion dans le but de donner à l'organisation un atout concurrentiel supplémentaire. Dernier exemple les codes de conduite ou codes d'éthique très rigoureux de certaines professions peuvent pousser des professionnels à s'opposer à certaines décisions organisationnelles pourtant cohérentes avec la mission et les standards internes (Raelin et al., 1985). C'est d'ailleurs dans les bureaucraties que les conflits sont les plus nombreux puisque les normes et standards professionnels s'y heurtent à un réseau tout aussi rigide et formalisé de normes organisationnelles (Scott, 1966; Miller, 1967).

Le quatrième point de conflit, selon les cadres, prolonge d'ailleurs les deux précédents puisqu'il reflète le mépris ou tout au moins l'indifférence que certains professionnels manifestent à l'égard des règlements et procédures officielles. Alors que les cadres ont besoin d'un certain niveau de standardisation et de formalisation pour être en mesure de contrôler

et de prévoir, de nombreux professionnels résistent aux multiples procédures liées aux achats d'équipements, au contrôle du matériel, à la planification des locaux et des horaires, aux prévisions de besoins, aux évaluations d'emplois, aux rapports d'activités et de dépenses, aux mesures de sécurité, à la mise à jour des bases de données, etc. (La Porte 1965; Guynes, 1979; Raelin, 1985). Face à ce qui est considéré comme une ingérence insupportable dans leur travail, certains professionnels se font une gloire de "planter" le système ou tout au moins de le contourner (Marcus, 1985).

En dernier lieu, les cadres vont reprocher aux professionnels leur méconnaissance de la réalité et des exigences organisationnelles. Les professionnels vivraient dans un mode "idéal" où tous les moyens nécessaires devraient être mis à leur disposition, où toutes leurs recommandations devraient être religieusement acceptées et où ils auraient à leur disposition tout le temps nécessaire pour approfondir les problèmes intéressants et proposer des solutions élégantes attirant l'attention de leurs pairs sur leur travail (Lebell, 1980; Raelin, 1986a). Il est clair pour le cadre qu'un tel monde est pure utopie et qu'il conduit celui qui se nourrit d'un tel idéal à de grandes déceptions (Lebell, 1980). Le "choc de la réalité" ("Reality Shock") — dont sont victimes certains diplômés universitaires trop imprégnés de théories et de modèles parfaits — est d'ailleurs un thème qui a été abondamment étudié dans la littérature (Schein, 1964; Seiler, 1970; Dean, 1983; Dean et al., 1985; Dean et al., 1988).

LES POINTS DE TENSION : LE POINT DE VUE DES PROFESSIONNELS

Les professionnels à leur tour ne sont pas sans adresser de nombreux reproches aux cadres responsables de la gestion. Parmi ceux-ci mentionnons le fait de mal les informer, de les contrôler d'une manière excessive, de leur confier des tâches sans intérêt, de maintenir

des relations froides et impersonnelles, de ne pas leur fournir des conditions de travail propices au travail intellectuel et de manquer d'éthique. Certains points peuvent être la version professionnelle d'un problème déjà identifié par les cadres (par exemple le dipôle contrôle-autonomie); d'autres représentent une dimension nouvelle qui ne mécontente que les professionnels (par exemple le manque d'informations).

De nombreux professionnels se plaignent de ne pas être informés ou d'être mal informés. Les mandats de travail leur seraient confiés ou retirés sans qu'on se soucie de leur notifier les raisons de tels gestes. Il serait fréquent que des jeux politiques influencent le contenu ou la durée des mandats (Guérin et al., 1991). 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 de leur travail (par exemple information sur les enjeux, les choix et les risques) et lui donnant un sens. Il se peut également que l'information représente un pouvoir que le cadre ne souhaite pas partager avec les professionnels (Miles, 1980).

Dans un tel contexte il n'est pas étonnant que les cadres, incapables ou non désireux de communiquer une vision à leur subordonnés, exercent leur contrôle au niveau opérationnel, risquant du même coup — nous l'avons vu — de s'aliéner 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 les résultats ou par leurs pairs. De plus 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 profession¹ et se trouveraient ainsi en situation de conflit de rôles (Organ et Greene, 1981; Podsakoff et al., 1986).

Le manque de défis au travail est une autre insatisfaction fréquemment rapportée par les professionnels. Sous cette rubrique générale se cachent néanmoins différents problèmes. Tout d'abord le manque de défis peut découler d'un travail monotone. Conséquence fréquente de la division du travail et de la recherche effrénée d'efficience, la simplification et la standardisation du travail professionnel peuvent limiter l'intérêt du travail et susciter l'aliénation et la démotivation (Aktouf, 1989). Certains professionnels rapportent qu'ils sont sous-utilisés et que l'organisation n'exploite pas pleinement leurs compétences par exemple en sous-contractant les tâches les plus intéressantes à l'extérieur. Dans d'autres cas les tâches sont tellement peu exigeantes qu'elles n'arrivent pas à les stimuler intellectuellement (Guérin et al., 1991). Il se peut aussi que l'intérêt se soit émoussé avec le temps, et que de nouveaux défis (nouvelles tâches, nouvelles responsabilités, nouveaux rôles, ...) ne soient pas venus enrichir l'emploi et permettre à son titulaire de développer ses aptitudes et sa compétence (Raelin, 1984; Kaufman, 1990). Finalement le manque de défis peut venir de la stabilité, du manque de mouvement, aucune promotion n'ayant permis de relancer la carrière et de remobiliser les énergies (Hall, 1985; Bardwick, 1986).

L'incapacité de certains cadres à entretenir des relations chaleureuses et stimulantes avec les professionnels, l'inaptitude à satisfaire leurs besoins et leurs désirs (Raelin, 1984),

¹Par contre chez les professionnels s'identifiant à l'organisation, la formalisation pourrait réduire l'ambiguïté de rôle et par le fait même aurait un effet négatif sur l'aliénation (Organ et Greene, 1981; Podsakoff et al., 1986).

la tendance au traitement uniforme et anonyme sont également des sources de tensions supplémentaires. En conformité avec le modèle des relations humaines, de tels comportements laissent croire au professionnel qu'il n'est pas apprécié, qu'il est considéré comme immature ou qu'il n'est qu'un rouage négligeable dans l'atteinte des objectifs organisationnels (Raelin, 1985). Les relations déshumanisantes qu'entretiennent certains cadres à l'endroit de leurs subordonnés laisseraient ces derniers insatisfaits et peu portés à s'impliquer davantage (Raelin, 1986a). Ainsi le manque de consultation est fréquemment avancé par les professionnels. Le manque de confiance que leur témoignent les cadres est un autre point qui frustre certains professionnels. En général les professionnels attendent du cadre qu'il crée l'atmosphère, le climat détendu, franc et chaleureux auquel ils semblent tous aspirer. D'autres s'inquiètent des pratiques inéquitables et souhaitent la fin du favoritisme. Ils déplorent par exemple le manque de transparence des processus d'affectation. Ils se plaignent également de l'ingratitude des cadres: les remerciements, les signes de reconnaissance sont rares et à cet égard la procédure qui empêche le professionnel de «signer» son travail est particulièrement frustrante. Finalement les professionnels regrettent l'absence d'approches individualisées qui tiennent compte des situations personnelles et des besoins différenciés (Guérin et al., 1991).

L'absence de conditions de travail favorables au travail intellectuel est un autre leitmotiv dans les discussions avec les professionnels. Les locaux sont souvent encombrés, la qualité de l'air douteuse, les équipements vétustes, le personnel de support trop rare et les ressources externes inaccessibles (Guérin et al., 1991). La confrontation avec les cadres — de plus en plus préoccupés par la rationalisation et la recherche de l'efficacité — est ici inévitable. La précarisation croissante des milieux professionnels est également dénoncée.

Il serait impossible de se concentrer sur sa pratique professionnelle voire de développer un minimum d'identification organisationnelle lorsqu'on n'est pas assuré d'une certaine sécurité d'emploi (Raelin 1986a).

Finalement dernier point de tension identifié, l'éthique est une caractéristique beaucoup plus forte de la culture professionnelle² (Abbott, 1983) que de la culture managériale. Bien que l'éthique managériale soit en pleine redéfinition (Hitts, 1990; Racine, 1991), trop souvent — selon les professionnels — les intérêts organisationnels prennent le pas sur les intérêts du client ou du public en général et les considérations morales et sociales que la défense de ces intérêts présuppose. Encouragés par les codes d'éthique de leurs associations professionnelles ou portés par les nouvelles valeurs sociétales, certains professionnels salariés estiment qu'il est de leur devoir de s'opposer aux pratiques de leur employeur qu'ils jugent irresponsables, par exemple la sollicitation d'informations confidentielles ou d'évaluations de complaisance. Il se peut également que certaines pratiques (par exemple la mise sur le marché accélérée d'un produit ou la non diffusion de certaines informations ou mises en garde) s'avèrent justifiées dans la logique managériale mais heurtent la conscience des professionnels et les poussent à défier l'autorité managériale. Selon Benveniste (1987), ces malaises découlent des impacts particulièrement graves que certaines décisions organisationnelles peuvent avoir sur la société en général.

² C'est d'ailleurs l'une des six variables qui permettent de mesurer le degré de professionnalisme (Kerr et al., 1977; Von Glinow, 1988).

LE MALAISE PROFESSIONNEL

Les tensions ou griefs présentés précédemment expriment donc le fait que les professionnels et les cadres de par les rôles qu'ils assument et les formations qu'ils ont reçues, développent des attentes qui divergent sur de nombreux points. En prenant en considération ces attentes tant professionnelles que managériales il existerait (au moins) huit points sur lesquels se cristallisent les insatisfactions professionnelles : la nature des tâches assumées, l'autonomie, la participation, le style de gestion du supérieur, les conditions de travail, le développement de carrière, la reconnaissance et l'éthique.

Dans un tel cadre le malaise professionnel se définit donc comme la somme des tensions ou insatisfactions de nature professionnelle que les professionnels ressentent sur ces différents points. Plus leurs attentes diffèrent de celles des cadres et de l'organisation, plus les tensions risquent d'être vives et le malaise intense!

LA RECHERCHE

Le but de cette recherche est donc de tenter d'opérationnaliser le concept de malaise professionnel et d'en mesurer l'importance au Québec dans la population des professionnels salariés. Les données nécessaires ont été tirées d'une enquête menée en partenariat avec le Conseil québécois des professionnels et cadres (CQPC). À cet effet un questionnaire de 20 pages et 388 questions a été élaboré. Outre les 112 questions relatives à la mesure du malaise, d'autres questions — qui ne seront pas toutes analysées dans cet article — visaient à mesurer les conséquences ainsi que les facteurs explicatifs de ce malaise (Guérin et al., 1993b).

POPULATION ET ÉCHANTILLON

La population visée est celle des 27 652 professionnels salariés répartis dans 13 syndicats³ (ou associations) dont la plupart sont regroupés dans le Conseil québécois des professionnels et cadres (CQPC). Les différents syndicats ont été sondés d'une manière variable selon la taille du syndicat⁴ (par exemple 100% pour les moins de 500 membres et 33% pour les plus de 3000 membres). Au total 8801 questionnaires ont été distribués et 2497 ont été retournés et jugés utilisables d'où un taux de réponse de 28,4 % (entre 15,9% et 38,8% selon les syndicats).

Théoriquement, les résultats tirés de l'échantillon stratifié devraient être redressés pour être représentatifs de la population. Pourtant une telle démarche — étant donné la grande taille de l'échantillon — n'est pas nécessaire car les résultats redressés et non redressés s'avèrent semblables (Guérin et al., 1993b). Malgré tout la grande taille de l'échantillon ne permet pas la généralisation des résultats aux populations de professionnels membres d'autres associations ou syndicats, de professionnels salariés non syndiqués ou de professionnels non salariés.

³Ces 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.

⁴Afin de faciliter une meilleure analyse syndicat par syndicat.

LES INDICATEURS

Cinquante-six indicateurs constituant autant de sources possibles d'insatisfaction professionnelle ont été soumis aux répondants. Dans chaque cas il était demandé au répondant d'évaluer : 1°) l'importance *souhaitée (attente)* de cet indicateur dans son emploi et 2°) l'importance *actuelle (possibilité de réalisation)* de cet indicateur dans son emploi. Les réponses pouvaient s'échelonner de la très faible importance à la très forte importance selon l'échelle suivante :

- 1 Très faible importance
- 2 Faible importance
- 3 Assez faible importance
- 4 Moyenne importance
- 5 Assez forte importance
- 6 Forte importance
- 7 Très forte importance

Les 56 indicateurs sont présentés dans l'annexe 1. Ils se répartissent également entre les huit points de tension (ou dimensions) identifiés précédemment. Il faut néanmoins noter que certains indicateurs peuvent aussi bien illustrer un point de tension qu'un autre; par exemple "être consulté(e)" peut être perçu comme un indicateur de communication, de participation ou de reconnaissance.

Finalement chaque *insatisfaction* professionnelle est calculée par différence entre l'attente (importance *souhaitée* de l'indicateur) et la possibilité de réalisation (importance *actuelle* de l'indicateur) correspondante. Plus l'écart entre l'attente et la possibilité de réalisation est important, plus l'attente professionnelle est insatisfaite et plus le malaise professionnel risque d'être important. Un tel écart est généralement positif, mais il se peut que le milieu de travail offre des possibilités de réalisation supérieures au niveau d'attente (par

exemple plus d'autonomie ou plus de consultation que ce qui est souhaité); l'écart est alors négatif. Dans la recherche aucun indicateur n'a une moyenne négative, même si certaines moyennes approchent de zéro; par contre, certains individus ont des écarts négatifs sur certains indicateurs. Des écarts négatifs ne sont pas considérés comme des insatisfactions professionnelles.

RÉSULTATS PRIMAIRES

Nous présenterons successivement les résultats relatifs aux attentes professionnelles, aux possibilités de réalisations et aux insatisfactions professionnelles qui serviront de base à la construction de l'échelle de malaise.

ATTENTES PROFESSIONNELLES

On constate que les attentes professionnelles sont fortes et même très fortes (les moyennes des indicateurs se situent entre 5,20 pour l'attente la plus faible et 6,54 pour l'attente la plus forte) (annexe 1) mais peu dispersées (la majorité des écarts-types sont inférieurs à 1,0). Les répondants ont donc abondamment utilisé les valeurs les plus hautes des échelles (5, 6 et 7) pour décrire leurs attentes professionnelles.

La réalisation d'un travail de qualité est l'attente professionnelle la plus forte, suivie d'une préoccupation marquée pour le maintien des compétences professionnelles. Ensuite les professionnels aspirent à utiliser leurs compétences, à effectuer des tâches intéressantes, à développer leurs compétences, à travailler dans un milieu coopératif et amical, à être traités avec respect et dignité, à être informés et à avoir un supérieur qui favorise les relations

ouvertes et franches (tableau 1). Les plus fortes attentes semblent donc se porter sur la nature du travail et le maintien ou le développement de la compétence professionnelle.

Tableau 1

Les attentes professionnelles
(voir annexe 1 pour plus de détails)

Les plus fortes		Les plus faibles	
1	Effectuer un travail de qualité	56	Pouvoir faire appel, se plaindre
2	Avoir des possibilités de maintenir ses compétences	55	Avoir plus de pouvoir au cours du temps
3	Utiliser ses compétences	54	Effectuer un travail exigeant
4	Effectuer des tâches intéressantes	53	Décider soi-même de l'utilisation des ressources
	Avoir des possibilités de développer ses compétences	52	Voir les préoccupations sociales et morales prises en compte
	Travailler dans un milieu coopératif et amical	51	Contribuer au mieux-être de la société
7	Être traité(e) avec respect et dignité	50	Être considéré(e), avoir du statut
8	Être informé(e)	49	Assumer plus de responsabilités au cours du temps
9	Avoir un(e) supérieur(e) qui favorise les relations ouvertes et franches	47	Augmenter sa polyvalence
10	Être autonome dans son travail		Voir respectés les droits de la population

Les attentes les plus faibles — et c'est tout relatif car les moyennes sont néanmoins supérieures à 5 — concernent l'expression des griefs, l'augmentation du pouvoir au cours du temps, la réalisation d'un travail exigeant, le contrôle de l'utilisation des ressources, la considération des préoccupations sociales et morales, la contribution au mieux-être de la

société, l'acquisition de statut, l'augmentation des responsabilités au cours du temps (tableau 1). Quoique réparties dans toutes les dimensions, ces attentes plus réduites indiquent un intérêt plus restreint des professionnels pour les considérations éthiques et la carrière managériale.

POSSIBILITÉS DE RÉALISATION

Comme l'indiquent les moyennes (annexe 1), les possibilités de réalisation (importance actuelle des indicateurs dans le milieu de travail) oscillent, dans la majorité des cas, entre la moyenne importance (score 4) et l'assez forte importance (score 5), seuls 7 indicateurs se situant au-dessus de cette fourchette et 2 en-dessous. Par contre la dispersion des possibilités de réalisation est plus forte que celle des attentes puisque les écarts-types sont compris entre 1,30 et 1,71.

Comme il fallait s'y attendre étant donné la composition de la population, la sécurité d'emploi est l'attente la plus facilement réalisable suivie de la possibilité d'effectuer un travail de qualité. D'une manière assez surprenante, les possibilités d'autonomie semblent assez fortes dans les organisations concernées puisque 4 indicateurs illustrant cette dimension occupent les 5 rangs suivants. Il est aussi fréquent d'être traité d'une manière éthique et d'effectuer un travail exigeant (tableau 2).

Tableau 2

Les possibilités de réalisation
(voir annexe 1 pour plus de détails)

Les plus fortes	Les plus faibles
1 Travailler dans le cadre d'un emploi stable	56 Voir ses efforts récompensés
2 Effectuer un travail de qualité	55 Avoir plus de pouvoir au cours du temps
3 Être autonome dans son travail	54 Décider soi-même de l'utilisation des ressources
4 Décider soi-même comment faire son travail	53 Voir l'organisation reconnaître l'importance du travail professionnel
5 Prendre des décisions de routine sans en référer à son (sa) supérieur(e)	52 Avoir une charge de travail équilibrée
6 Décider soi-même de l'utilisation de son temps	51 Participer à la prise de décision
7 Être traité(e) avec respect et dignité	50 Être considéré(e) comme un(e) "partenaire"
Prendre des initiatives	49 Être considéré, avoir du statut
9 Voir respectés ses droits personnels	48 Pouvoir faire appel, se plaindre
10 Effectuer un travail exigeant	46 Voir ses "bons coups" reconnus

Si les attentes relatives à l'autonomie semblent particulièrement faciles à réaliser dans les organisations visées par l'enquête, celles relatives à la reconnaissance semblent plus difficiles à satisfaire puisque trois des indicateurs de cette dimension arrivent dans les huit possibilités de réalisation les plus faibles. Les possibilités de réalisation des attentes relatives à la participation — avec trois indicateurs dans les sept plus faibles — apparaissent également réduites. Finalement il est réconfortant de constater qu'un certain nombre de dimensions difficiles à satisfaire dans les organisations visées ("pouvoir faire appel, se plaindre", "avoir

plus de pouvoir au cours du temps", "décider soi-même de l'utilisation des ressources", "être considéré(e), avoir du statut") sont en même temps de faibles attentes des répondants, ce qui devrait les empêcher de contribuer au malaise (tableau 2).

INSATISFACTIONS PROFESSIONNELLES

Les niveaux d'insatisfaction (dues aux attentes professionnelles non réalisables) pourraient sembler faibles puisque les scores des indicateurs s'étalent entre 2,17 pour la plus forte et 0,28 pour la plus faible (sur une échelle allant théoriquement de -6 à +6). Néanmoins il faut prendre conscience que ces scores sont des moyennes et que les scores individuels pour leur part oscillent beaucoup plus considérablement puisque les écarts-types sont compris entre 1,36 et 1,91.

Les insatisfactions professionnelles les plus intenses s'expliquent soit par des attentes initiales très fortes notamment au niveau du développement des compétences (2 indicateurs) ou du désir d'être informé(e), soit par des possibilités de réalisation très faibles notamment au niveau de la reconnaissance (2 indicateurs) ou de la participation (2 indicateurs) (tableau 3). Que l'insatisfaction proviennet d'une attente particulièrement forte ou d'une réalisation particulièrement faible, ces dimensions constituent des contributions particulièrement importantes au malaise professionnel.

D'une manière symétrique ce sont les attentes les plus faibles ("pouvoir faire appel, se plaindre", "effectuer un travail exigeant") ou les plus faciles à réaliser ("travailler dans le cadre d'un emploi stable", "être autonome dans son travail", "prendre des décisions de routine sans

en référer à son (sa) supérieur(e)", "décider soi-même comment faire son travail", "décider soi-même de l'utilisation du temps", "effectuer un travail exigeant") qui représentent les insatisfactions professionnelles les plus réduites. Pour sa part l'indicateur "effectuer un travail exigeant" en étant situé simultanément dans le groupe des attentes faibles et des réalisations élevées, représente une source singulièrement faible de contribution au malaise professionnel.

Tableau 3

Les insatisfactions professionnelles
(voir annexe 1 pour plus de détails)

Les plus fortes		Les plus faibles	
1	Voir l'organisation reconnaître l'importance du travail professionnel	56	Effectuer un travail exigeant
2	Être informé(e)	55	Travailler dans le cadre d'un emploi stable
3	Avoir des possibilités de maintenir ses compétences	54	Décider soi-même comment faire son travail
4	Avoir des possibilités de développer ses compétences	53	Décider soi-même de l'utilisation de son temps
5	Voir des efforts récompensés	52	Prendre des décisions de routine sans en référer à son(sa) supérieur(e)
6	Participer à la prise de décision	50	Être autonome dans son travail
7	Être considéré(e) comme un(e) "partenaire"		Pouvoir faire appel, se plaindre
8	Avoir des possibilités de croissance personnelle	49	Faire face à des situations imprévues sans en référer à son(sa) supérieur(e)
9	Disposer du support technique ou clérical approprié	48	Avoir un supérieur qui évite d'utiliser sa position hiérarchique pour s'imposer
10	Avoir des conditions de travail propices au travail professionnel	47	Décider soi-même de ce que l'on veut faire

Quoique la dispersion des indicateurs, à l'intérieur des dimensions originales, soit hétérogène, ce sont les attentes relatives au développement des compétences, à la participation et à la reconnaissance qui semblent les plus insatisfaites dans les organisations visées alors que celles relatives à l'autonomie le sont beaucoup moins.

LES DIMENSIONS DU MALAISE

La présentation des dimensions du malaise prendra la forme 1^o) d'une remise en question des dimensions originales à partir des dimensions émergeant des données, 2^o) d'une mesure de l'importance des dimensions latentes.

LA REMISE EN QUESTION DES DIMENSIONS ORIGINALES

L'évolution disparate des indicateurs à l'intérieur des dimensions originales montre qu'une révision des dimensions à la lumière des perceptions des répondants s'avère nécessaire. En effet certaines dimensions peuvent ne pas être des dimensions indépendantes et certains indicateurs peuvent se révéler inappropriés à mesurer la dimension visée (ou encore peuvent contribuer à la mesure d'une autre dimension!).

Différentes analyses factorielles ont été effectuées et elles confirment l'un ou l'autre des points suivants :

1^o) certains indicateurs ne mesurent pas des insatisfactions "professionnelles" c'est-à-dire des insatisfactions reliées à la non réalisation des attentes qui sont à la base de la culture professionnelle. Kleingartner (1972) puis Ponak (1981) affirment que toutes les insatisfactions au travail des professionnels ne sont pas des insatisfactions de nature professionnelle. Par exemple les travailleurs intellectuels — comme les autres

travailleurs — peuvent souhaiter améliorer leurs conditions de travail (heures de travail, rémunération, avantages sociaux, ...) mais si les insatisfactions ressenties à cet égard minent uniquement la qualité de vie au travail du professionnel sans pour autant menacer "l'idéal professionnel" il s'agit du concept plus général de satisfaction (ou d'insatisfaction) au travail et non de celui de malaise professionnel que nous explorons. À cet égard des indicateurs comme "avoir un salaire plus élevé au cours du temps" ou "pouvoir équilibrer sa vie de travail et sa vie familiale" doivent être écartés. D'autres indicateurs comme "avoir plus de pouvoir au cours du temps" ou "effectuer un travail exigeant" reflètent des dimensions — la progression de carrière ou la "défonce" au travail qui sont éloignées des valeurs professionnelles de base.

- 2°) La dimension "nature du travail" ne ressort jamais comme une dimension indépendante. La plupart des indicateurs relatifs à cette dimension se rattachent à la dimension "développement" ce qui montre bien que celui-ci ne passe pas forcément par la formation "off-the-job" ou les mouvements de carrière mais peut — pour les professionnels — se réaliser dans l'emploi par le biais de tâches intéressantes ou de la simple utilisation des compétences.
- 3°) Comme le laissait déjà présager le cadre théorique, les indicateurs regroupés dans la dimension éthique cachent en fait deux dimensions latentes selon qu'ils concernent les comportements éthiques vis-à-vis du client (éthique d'affaires) ou les comportements éthiques des cadres vis-à-vis des professionnels (éthique managériale). Dans le premier cas le professionnel est un intermédiaire entre l'organisation et le client et l'idéal professionnel préconise que le professionnel ne doit pas abuser de son pouvoir (ici de

sa compétence) pour favoriser l'organisation au détriment du client. Dans le deuxième cas le professionnel est partie prenante dans la relation avec les cadres et il demande à être traité d'une manière éthique. Dans l'idéal professionnel la compétence "est" le vrai pouvoir, et comme telle doit être reconnue et respectée.

4°) Finalement les indicateurs relatifs à l'autonomie se scindent en deux grappes relatives dans le premier cas à l'autonomie dans l'organisation du travail personnel et dans le deuxième cas à l'autonomie dans la prise de décision. Dans ce deuxième cas il n'est pas étonnant que des indicateurs relatifs à la participation soit intimement mêlés aux indicateurs d'autonomie puisque l'exercice d'un pouvoir autonome est une forme de participation avancée. Il se pourrait que nous retrouvions sous cette forme un peu particulière, la distinction que la littérature fait entre l'autonomie opérationnelle et l'autonomie stratégique.

Le modèle qui émerge des données est donc assez semblable au modèle théorique si ce n'est l'élimination de certains indicateurs inadéquats ou superflus, la disparition d'une dimension (la nature du travail) et l'éclatement de deux autres (l'éthique et l'autonomie) — d'où un total de 9 facteurs émergents. La présentation des dimensions latentes (annexe 2) est basée sur les résultats d'une analyse factorielle de type "alpha" (qui maximise la cohérence interne des facteurs) à rotation oblique (pour que les facteurs soient plus clairs⁵).

⁵En effet il existe une forte corrélation entre la plupart des indicateurs qui masque partiellement les dimensions latentes lorsque la rotation varimax (orthogonale) est retenue.

IMPORTANCE DES DIMENSIONS

Neuf échelles ont été construites à partir des neuf dimensions latentes de l'analyse factorielle. Sauf dans un cas⁶ les indicateurs ayant des scores inférieurs à 0,35 ont été éliminés des échelles. Au total 37 indicateurs permettent de bâtir les 9 échelles. La cohérence de ces échelles est excellente puisque les α de Cronbach oscillent entre 0,82 et 0,91 sauf pour l'éthique d'affaires et les conditions de travail où les α sont plus faibles ($\alpha = 0,76$ et $0,69$) mais néanmoins acceptables.

Comme nous l'avons déjà noté les tensions les plus importantes entre les professionnels et l'organisation ont trait au développement des compétences et à la participation. Viennent ensuite à égalité la reconnaissance et les conditions de travail et un peu plus loin le style de gestion du supérieur. Finalement les dimensions relatives à l'éthique et à l'autonomie ferment la marche (tableau 4). Au niveau du développement ce sont surtout les fortes attentes qui nourrissent les insatisfactions alors que pour la participation et la reconnaissance l'insatisfaction vient surtout des faibles possibilités de réalisation. D'une manière symétrique ce sont les faibles attentes par rapport à l'éthique qui limitent les insatisfactions relatives à cette dimension alors que la faible insatisfaction par rapport à l'autonomie vient surtout des fortes possibilités de réalisation des attentes relatives à cette dimension.

⁶Soit la dimension liée au respect des droits (éthique managériale) où les coefficients sont compris entre 0,25 et 0,35.

Tableau 4

**Importance des dimensions du malaise
(2302 < n < 2455)**

DIMENSION	ATTENTES		POSSIBILITÉ DE RÉALISATION		INSATISFACTIONS	
	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type
1 Développement	6,33	0,66	4,39	1,28	1,94	1,39
2 Participation	6,16	0,67	4,23	1,22	1,93	1,37
3 Reconnaissance	5,93	0,80	4,22	1,21	1,71	1,38
Conditions de travail	6,02	0,78	4,31	1,20	1,71	1,37
5 Style de gestion	6,07	0,70	4,64	1,34	1,43	1,42
6 Respect des droits	5,98	0,80	4,77	1,18	1,21	1,30
7 Éthique	5,59	1,03	4,39	1,13	1,20	1,26
8 Autonomie (prise de décision)	6,04	0,74	4,88	1,22	1,16	1,25
9 Autonomie (organisation du travail)	6,05	0,70	5,08	1,10	0,97	1,10

Les corrélations des dimensions entre elles sont suffisamment élevées ($0,45 \leq R \leq 0,86$) pour que nous puissions envisager sans hésitation la construction d'une mesure synthétique et unidimensionnelle du malaise.

LES CONSTRUITS

Nous présenterons d'abord la manière dont les construits du malaise ont été élaborés puis nous en testerons la fidélité et la validité.

CONSTRUCTION

Une première mesure du malaise a été effectuée en calculant la moyenne des 9 échelles tirées des dimensions émergentes. La cohérence interne de cette mesure, qui repose donc sur 37 indicateurs, est excellente ($\alpha = 0,94$).

Un construit plus réaliste a ensuite été élaboré en choisissant dans chaque dimension les deux indicateurs ayant la meilleure validité apparente ("face validity"). Le construit comprend alors 18 indicateurs (tableau 5). Finalement un construit simplifié a été retenu en choisissant un seul indicateur – celui qui a la meilleure validité apparente – dans chaque dimension (tableau 5).

Tableau 5

Construit mesurant le malaise professionnel

- Voir ses efforts récompensés
- * • Voir sa compétence reconnue à sa juste valeur
- * • Décider soi-même comment faire son travail
- Décider soi-même comment utiliser son temps
- Avoir un(e) supérieur(e) qui favorise les relations ouvertes et franches
- * • Avoir un(e) supérieur(e) qui donne du support
- Voir respectés ses droits personnels
- * • Être traité avec respect et dignité
- * • Voir les préoccupations sociales et morales prises en considération
- Voir respecter les droits de la population
- * • Avoir des possibilités de développer ses compétences
- Bénéficier de possibilités d'apprendre
- * • Avoir des conditions de travail propices au travail professionnel
- Disposer de support technique et/ou clérical approprié
- Participer à la prise de décision
- * • Être considéré(e) comme un(e) partenaire dans l'organisation
- Prendre des initiatives
- * • Pouvoir prendre des décisions

* L'utilisation des seuls indicateurs marqués d'une astérisque conduit à l'élaboration du construit simplifié

La corrélation des deux construits avec la moyenne des 9 échelles issues de l'analyse factorielle est respectivement de $R = 0,986$ pour le construit à 18 indicateurs et $R = 0,966$ pour le construit simplifié (tableau 6).

Tableau 6
Les construits

	α de Cronbach	Moyenne	Écart-type	Corrélation avec la moyenne des 9 échelles
Moyenne des 9 échelles (37 indicateurs)	0,94	1,47	1,06	---
Construit à 18 indicateurs	0,93	1,54	1,10	0,986
Construit simplifié (9 indicateurs)	0,87	1,56	1,13	0,966

FIDÉLITÉ

La fidélité des construits est ici essentiellement basée sur la mesure de leur cohérence interne, aucune mesure de stabilité dans le temps des échelles n'ayant encore pu être effectuées. La cohérence interne mesurée par le coefficient alpha de Cronbach est excellente (α de 0,93 et 0,87 pour les deux construits) (tableau 6). La fidélité mesurée par la méthode des deux moitiés ("split-half method") est toute aussi forte (coefficients de Spearman-Brown aussi égaux à 0,93 et 0,87 pour les deux construits).

VALIDITÉ THÉORIQUE

Qu'en est-il de la validité des construits? Certes celle-ci devrait être garantie par la démarche rigoureuse utilisée lors de leur élaboration. Ainsi la prise en compte des différentes facettes du concept — que conjointement, l'examen de la littérature spécialisée et la conduite d'entretiens exploratoires ont permis de mettre en évidence — ainsi que le choix des "meilleurs" indicateurs lors de la construction du questionnaire et de l'administration au prétest, devraient avoir assuré la validité de contenu. Par ailleurs l'utilisation des techniques d'analyse factorielle, la remise en question des dimensions originales et l'élimination des indicateurs les moins performants ont également contribué à renforcer cette validité lors de la construction des échelles.

Pour mesurer cette validité nous avons choisi de calculer la force des liens existant entre les construits et des corrélats indéniables de la littérature (Selltiz et al., 1977; Kervin, 1992). Dans un premier temps nous mesurerons les corrélations entre les construits et les attitudes ou comportements généralement associés au malaise professionnel. Dans un deuxième temps nous mesurerons les liens avec des concepts adjacents comme le professionnalisme, le "cosmopolitisme" et la bureaucratisation.

VALIDITÉ DE CONVERGENCE AVEC LES ATTITUDES ET COMPORTEMENTS ASSOCIÉS AU MALAISE

Pour Raelin (1983, 1986a) et Raelin et al. (1985) l'insatisfaction des attentes professionnelles pousse les professionnels à changer d'opinions ou d'attitudes relativement à leur travail ou à leur organisation. Par exemple ils peuvent devenir insatisfaits de leur vie professionnelle, se sentir détachés de leur organisation ou ressentir de l'ennui dans leur travail. Certains employés peuvent même aller plus loin et adopter des comportements

contre-productifs; ainsi l'employé peut rechercher des sources d'intérêts à l'extérieur ou rechercher ouvertement un autre emploi. Il peut aussi contester le système, refuser de s'impliquer, faire preuve de zèle intempestif, court-circuiter ouvertement les contraintes organisationnelles, faire semblant d'être occupé, travailler pour lui pendant les heures de travail, manquer d'éthique, etc. Finalement l'employé peut tomber dans un état dépressif ou ressentir des problèmes de santé.

Tableau 6

Corrélations entre les construits et les attitudes et comportements découlant du malaise professionnel

	État dépressif	Problèmes de santé	Détachement	Conflits avec organisation	Recherche d'autres sources d'intérêt	Refus d'augmenter la charge	Refus de s'impliquer	Manque d'éthique professionnelle
Moyenne des 9 échelles 37 indicateurs (1992 < n < 1951)	0,39***	0,23***	0,50***	0,48***	0,42***	0,15***	0,08***	0,09***
Construit à 18 indicateurs (2183 < n < 2220)	0,38***	0,23***	0,50***	0,49***	0,41***	0,14***	0,09***	0,09***
Construit simplifié à 9 indicateurs (2281 < n < 2319)	0,37***	0,23***	0,50***	0,48***	0,42***	0,13***	0,08***	0,11***

* significatif à 5%

** significatif à 1%

*** significatif à 0,1%

Une analyse factorielle des 39 attitudes et comportements associés au malaise professionnel par Raelin (1983), ayant permis de mettre en évidence les huit dimensions suivantes : état dépressif (7 indicateurs, $\alpha = 0,92$), problèmes physiques de santé (4 indicateurs, $\alpha = 0,80$), détachement (4 indicateurs, $\alpha = 0,88$), conflits avec l'organisation (3 indicateurs, $\alpha = 0,74$), recherche d'autre sources d'intérêt (6 indicateurs, $\alpha = 0,80$), refus

d'augmenter la charge (2 indicateurs, $\alpha = 0,70$), refus de s'impliquer (3 indicateurs, $\alpha = 0,78$), manque d'éthique au travail (4 indicateurs, $\alpha = 0,60$), des corrélations ont pu être mesurées entre les construits du malaise et les attitudes et comportements qui lui sont associés dans la littérature (tableau 6). Toutes ces corrélations sont significatives à 0,1%. Certaines de ces corrélations notamment avec le détachement, les situations de conflit avec l'organisation, la recherche d'autres sources d'intérêt ou l'état dépressif sont même très fortes ($0,37 \leq R \leq 0,50$).

VALIDITÉ DE CONVERGENCE AVEC DES CONCEPTS ADJACENTS

Les concepts adjacents qui ont été retenus sont au nombre de trois : le professionnalisme, l'orientation professionnelle et la bureaucratisation. Les deux premiers réfèrent aux professionnels les plus susceptibles de ressentir le malaise professionnel alors que le troisième décrit un contexte particulièrement favorable au malaise.

Le professionnalisme décrit le degré d'intériorisation par un individu des valeurs privilégiées par le groupe professionnel auquel il appartient; il se manifeste par l'adoption d'attitudes et comportements cohérents avec ces valeurs (Larouche, 1987). Les principaux champs de valeurs concernés sont : 1) l'autonomie, 2) l'éthique, 3) le respect des normes professionnelles, 4) l'identification à la profession, 5) l'attachement au travail, 6) l'importance accordée à la compétence et 7) l'intérêt pour les récompenses symboliques et la reconnaissance du public ou du client (Barber, 1963; Hall, 1968; Ritzer, 1972). Selon la

définition du malaise — vu comme un conflit entre les valeurs managériales et les valeurs professionnelles — plus un individu endosse les valeurs professionnelles, plus il devrait ressentir le malaise professionnel. Il existe peu de construits du concept de professionnalisme dans la littérature spécialisée. Nous avons utilisé le construit multidimensionnel de Bartol (1979) qui est axé sur les cinq premières dimensions précitées. Avec nos données la cohérence du construit s'est malheureusement révélée assez faible (20 indicateurs, $\alpha = 0,62$). La cohérence interne des échelles est également réduite ($0,38 \leq \alpha \leq 0,67$) et les corrélations entre les échelles varient de $-0,11$ à $+0,22^7$. Néanmoins la corrélation des construits du malaise avec le concept opérationnalisé par Bartol (1979) se révèle significative ($0,17 \leq R \leq 0,19$). Une analyse des corrélations avec les dimensions du professionnalisme (tableau 6) montre que les corrélations sont fortes avec les valeurs relatives à l'autonomie, aux normes professionnelles (évaluation du travail par les pairs) et à l'identification professionnelle mais faibles avec les valeurs reliées à l'éthique. Une dernière dimension, l'attachement au travail est même négativement reliée au malaise. Un tel résultat — surprenant à priori — confirme néanmoins la nature multidimensionnelle du construit "professionnalisme" qu'avait déjà relevée Bartol (1979); les résultats de cette auteure montraient en effet un comportement nettement différent de la dimension attachement au travail ("professional commitment"); contrairement aux autres dimensions celle-ci avait une forte corrélation positive avec l'attachement organisationnel ("organizational commitment") et une corrélation négative significative avec l'intention de quitter. Or selon la théorie du conflit, l'intériorisation des valeurs professionnelles ne devrait certes favoriser ni l'attachement organisationnel ni la stabilité d'emploi. Ce qui est vrai pour les autres valeurs professionnelles (surtout

⁷Dans l'étude de Bartol (1979) les échelles avaient des α compris entre 0,75 et 0,85 et les corrélations des échelles entre elles variaient de $-0,09$ à $+0,30$.

l'autonomie, l'importance des normes professionnelles et l'identification à la profession) ne serait donc pas vrai pour l'attachement au travail. Le malaise professionnel ne serait donc pas le conflit des valeurs professionnelles avec les valeurs managériales mais le conflit de certaines valeurs professionnelles (relatives notamment à l'autonomie, aux normes professionnelles et à l'identification à la profession) avec les valeurs managériales. Il n'est donc pas étonnant dans nos données, que l'attachement au travail favorise la résorption du malaise plus que son augmentation.

Tableau 7

Corrélations entre les construits et des concepts adjacents

	PROFESSIONNALISME						ORIENTATION PROFESSIONNELLE		BUREAUCRATISATION	
	Professionnalisme (20 indic.) ($\alpha=0,62$)	Éthique (5 indic.) ($\alpha=0,52$)	Identification professionnelle (5 indic.) ($\alpha=0,67$)	Autonomie (4 indic.) ($\alpha=0,52$)	Normes (3 indic.) ($\alpha=0,60$)	Attachement au travail (3 indic.) ($\alpha=0,38$)	Localisme (5 indic.) ($\alpha=0,70$)	Cosmopolitisme (5 indic.) ($\alpha=0,53$)	Structure (2 indic.)	Culture (2 indic.)
Moyenne des 9 échelles 37 indicateurs (1948 < n < 1954)	0,19***	0,06*	0,13***	0,22***	0,19***	-0,12***	0,01	0,11***	0,19***	0,38***
Construit à 18 indicateurs (2208 < n < 2221)	0,17***	0,05*	0,12***	0,21***	0,19***	-0,13***	0,01	0,11***	0,20***	0,39***
Construit simplifié à 9 indicateurs (2309 < n < 2321)	0,17***	0,04	0,12***	0,21***	0,19***	-0,14***	0,00	0,10***	0,19***	0,38***

* Significatif à 5% ** significatif à 1% *** significatif à 0,1%

La notion d'orientation professionnelle est fondamentale à la compréhension du malaise (Goldberg, 1976). Selon Merton (1957) et Gouldner (1957) les professionnels se diviseraient en deux groupes : ceux qui sont loyaux à la profession (les cosmopolites) et ceux qui sont loyaux à l'organisation (les locaux). Les premiers recherchaient l'autonomie et

l'indépendance, seraient fortement attachés aux normes professionnelles, rechercheraient la reconnaissance des pairs et s'opposeraient aux procédures organisationnelles qui restreignent le pouvoir professionnel et empêche la créativité. Les seconds rechercheraient la reconnaissance à l'intérieur de l'organisation, supporteraient mieux le contrôle, respecteraient les politiques et procédures organisationnelles et souhaiteraient accéder à des postes de gestionnaires. Comme pour le professionnalisme la nature unidimensionnelle du concept d'orientation professionnelle a été remise en cause par Glaser (1963) puis par Goldberg et al. (1965), et il est maintenant admis que les deux orientations ne sont pas nécessairement opposées c'est-à-dire qu'une forte identification aux valeurs professionnelles n'implique pas automatiquement une faible identification aux valeurs organisationnelles et réciproquement. Deux échelles de 5 indicateurs proposées par Goldberg et al. (1965) et reprises par Roger (1983, 1991), ont été utilisées pour mesurer ces deux orientations. La mesure du "localisme" est plus homogène ($\alpha = 0,70$) que celle du "cosmopolitisme" ($\alpha = 0,53$). Les corrélations entre les construits du malaise et l'orientation cosmopolite sont bien significatives ($0,10 \leq R \leq 0,11$) comme l'anticipe la littérature spécialisée. D'ailleurs, d'après nos données, le cosmopolite est un professionnel qui endosse plus que les autres les valeurs professionnelles liées à l'autonomie ou aux normes professionnelles. Ces valeurs sont — rappelons le — plus fortement corrélées au malaise. Par contre les corrélations entre les construits et l'orientation locale sont quasiment nulles. Surprenant si l'on suppose l'unidimensionnalité du concept d'orientation professionnelle, un tel résultat s'explique si l'on ne voit pas le local comme l'opposé du cosmopolite mais comme un professionnel qui tout en s'identifiant aux valeurs professionnelles comprend également les valeurs organisationnelles. Une telle hypothèse est d'ailleurs confirmée par la corrélation assez forte ($R = 0,33$) qui existe entre les deux orientations (locale et cosmopolite) ainsi que par les liens qui existent entre le

localisme et certaines valeurs professionnelles comme l'éthique, l'identification professionnelle et même l'autonomie. Il n'est donc pas étonnant que le malaise soit lié positivement au cosmopolitisme, qui incarne fortement les valeurs professionnelles les plus sources de tension (autonomie et normes professionnelles), et qu'il ne soit pas relié au localisme, qui incarne moins fortement ces valeurs mais incarne des valeurs peu liées au malaise (comme l'éthique) et s'avère beaucoup plus compréhensif à l'égard des valeurs organisationnelles.

Finalement le malaise devrait être plus vif dans les bureaucraties mécanistes. La structuration de l'autorité, selon le rang, la standardisation des comportements, les contrôles administratifs détaillés, les traitements uniformes et anonymes, toutes ces caractéristiques habituellement associées aux bureaucraties s'opposent aux valeurs professionnelles, faisant dire à de nombreux auteurs qu'il existe une relation inverse entre les processus de bureaucratisation et de professionnalisation (Aiken et Hage, 1966; Miller, 1967). Le degré de bureaucratisation a été mesuré dans sa dimension structurelle (à partir d'énoncés inspirés de Kanter (1991) caractérisant l'organicité) et dans sa dimension culturelle (à partir d'une typologie élaborée par Ernest (1985)). Dans les deux cas les corrélations avec les construits du malaise sont très élevées mais il faut néanmoins noter qu'il s'agit de mesures perceptuelles qui peuvent être influencées par le niveau du malaise.

CONCLUSION

Cet article apporte donc des réponses aux questions que nous nous posions relativement 1^o) à la nature et à l'importance du malaise professionnel et 2^o) à l'opérationnalisation de ce concept par l'entremise d'un construit approprié.

En réponse à la première question, l'analyse permet de dégager neuf sources de tension de nature professionnelle c'est-à-dire des tensions découlant de valeurs professionnelles insatisfaites. Les quatre plus importantes sources de tension mettent en évidence les fortes attentes des professionnels en matière de développement et les possibilités de réalisation trop réduites des attentes en matière de participation et de reconnaissance du travail professionnel. Il apparaît également que pour les professionnels interrogés les conditions de travail ne sont pas suffisamment propices du travail professionnel. Les quatre plus faibles sources de tension montrent pour leur part que les attentes en matière d'autonomie et de respect des droits sont également fortes mais que les possibilités de réalisation des attentes (surtout celles relatives à l'autonomie) sont parmi les plus élevées. Il s'ensuit que le malaise à l'égard de ces dimensions est plus réduit, ce qui contraste avec l'importance qu'attache la littérature spécialisée à la dimension autonomie. Même si les possibilités de réalisation en matière d'éthique sont plutôt réduites, cette dimension contribue également d'une manière moindre au malaise à cause d'attentes plus réduites des professionnels à l'égard de cette dimension. Finalement les insatisfactions relatives au style de gestion du supérieur occupent une position intermédiaire entre les deux groupes.

Dans l'ensemble il faut noter que les insatisfactions moyennes sur chaque dimension sont malgré tout relativement réduites puisqu'elles s'étalent de 0,97 pour l'autonomie (organisation du travail) à 1,94 pour le développement sur une échelle allant théoriquement de -6 à +6. Ceci laisse croire que la situation n'est peut-être plus aussi alarmante que le laissait sous-entendre notre cadre conceptuel (notamment pour l'autonomie). Néanmoins la variance importante de ces variables indique qu'il existe simultanément des professionnels ressentant une très forte insatisfaction professionnelle et d'autres n'en ressentant pas ce qui apparaît comme un terrain de recherche prometteur pour la mise en évidence des facteurs explicatifs. Comme par ailleurs ces insatisfactions professionnelles apparaissent fortement liées à des conséquences graves comme le détachement, la multiplication des situations de conflit, la recherche de sources d'intérêt à l'extérieur de l'organisation et la dépression, l'analyse du malaise professionnel et surtout la mise en évidence des facteurs explicatifs n'en apparaît que plus urgente.

En ce qui concerne la deuxième question de recherche il est apparu que les neuf dimensions étaient suffisamment corrélées pour que l'élaboration d'un construit du malaise ait un sens. Deux construits comprenant respectivement 18 et 9 indicateurs se sont révélés être des opérationnalisations fiable et valide du malaise professionnel puisque : 1°) ils sont très fortement corrélés ($R=0,986$ et $0,966$) à la moyenne des 9 dimensions émergeant de l'analyse factorielle effectuée sur 56 indicateurs identifiés, dans la littérature spécialisée, au malaise professionnel, 2°) ils ont une cohérence interne très forte (α de Cronbach = $0,93$ et $0,87$), 3°) ils sont significativement ($p < 0,1 \%$) corrélés aux attitudes et comportements associés au malaise par Raelin (1983), 4°) ils sont significativement ($p < 0,1 \%$) aux

concepts adjacents de professionnalisme, d'orientation professionnelle (cosmopolitanisme) et de bureaucratisation mesurés par des échelles appropriés de la littérature.

Nous avons également montré, si nos résultats étaient confirmés, que le malaise professionnel n'est pas dû au clash des valeurs professionnelles et des valeurs managériales mais au clash de certaines valeurs managériales (relatives notamment à l'autonomie, aux normes professionnelles et à l'identification professionnelle) avec les valeurs managériales. Par contre une valeur professionnelle très importante — l'attachement au travail — favorise la résorption du malaise du lieu de l'amplifier comme les autres valeurs professionnelles mentionnées. Un tel résultat est cohérent avec certains résultats de la littérature américaine (Bartol, 1979) et confirme le caractère multidimensionnel du concept de professionnalisme. Il pourrait indiquer que le malaise ne découle pas d'un conflit de valeurs mais de la quête insatisfaite d'un pouvoir parallèle (participation à la prise de décision, autonomie dans le choix des moyens et des objectifs, évaluation par les pairs seulement, renforcement du pouvoir des associations professionnelles, etc.) ce qui confirmerait la vision moderne de certains sociologues (Johnson, 1972; Derber et Schwartz, 1990) qui associent le processus de professionnalisation à un processus de recherche du pouvoir et de protection des intérêts professionnels.

Nous avons également montré que le malaise, s'il est relié significativement au cosmopolitanisme est indépendant du localisme. Là encore un tel résultat confirme la nature multidimensionnelle du concept d'orientation professionnelle ce qui est cohérent avec les travaux de Goldberg (1965). Pourtant le croisement des échelles de professionnalisme et d'orientation professionnelle nous a permis d'aller plus loin et de montrer que le "local" n'est

pas "l'homme de l'organisation" au sens où Merton (1957) l'entendait mais bien un professionnel lui aussi attaché à certaines valeurs professionnelles. Seulement son attachement aux valeurs fortement liées au malaise (autonomie, normes professionnelles) est bien moindre que le cosmopolite alors que son attachement aux valeurs peu liées du malaise (comme l'éthique) est plus élevé. Un tel profil de valeurs ainsi qu'une meilleure compréhension des objectifs organisationnels expliquerait l'absence de lien entre le malaise et le localisme. Le local serait alors un professionnel comme les autres, mais il serait plus sensible aux réalités organisationnelles et moins farouchement attaché à la défense de son autonomie et de ses droits.

ANNEXE 1

Les dimensions d'emploi questionnées

INDICATEURS	ATTENTES 2407 < n < 2493		RÉALISATIONS 2406 < n < 2489		INSATISFACTIONS 2401 < n < 2487	
	Moyenne*	Rang	Moyenne*	Rang	Moyenne*	Rang
NATURE DU TRAVAIL						
Utiliser ses compétences.	6,42	3	4,81	17	1,61	18
Effectuer un travail exigeant.	5,23	54	4,96	10	0,27	56
Contribuer au succès de l'organisation.	5,88	39	4,60	26	1,28	33
Contribuer au mieux-être de la société en général.	5,57	51	4,45	35	1,12	46
Effectuer des tâches intéressantes.	6,41	4	4,86	14	1,55	21
Bénéficier de possibilités d'apprendre.	6,31	14	4,52	32	1,79	12
Effectuer un travail de qualité.	6,55	1	5,35	2	1,20	42
AUTONOMIE						
Décider soi-même ce que l'on veut faire.	5,72	45	4,62	24	1,10	47
Décider soi-même comment faire son travail.	6,13	23	5,27	4	0,86	54
Décider soi-même de l'utilisation de son temps.	6,12	32	5,14	6	0,88	53
Décider soi-même de l'utilisation des ressources.	5,33	53	4,05	54	1,28	33
Prendre des décisions de routine sans en référer à son (sa) supérieur(e).	6,22	18	5,26	5	0,96	52
Faire face à des situations imprévues sans en référer à son(sa) supérieur(e).	5,72	45	4,66	23	1,06	49
Être autonome dans son travail.	6,34	10	5,30	3	1,04	50
PARTICIPATION						
Être informé(e).	6,38	8	4,24	44	2,14	2
Être consulté(e).	6,21	19	4,41	38	1,80	11
Exprimer des idées, des suggestions.	6,16	21	4,87	13	1,29	32
Pouvoir prendre soi-même des décisions.	5,95	34	4,60	26	1,35	29
Prendre des initiatives.	6,26	15	5,03	7	1,23	37
Participer à la prise de décision.	6,06	29	4,15	51	1,91	6
Être considéré(e) comme un(e) "partenaire" dans l'organisation.	6,00	33	4,14	50	1,86	7
STYLE DE GESTION DU SUPÉRIEUR						
Avoir un(e) supérieur(e) qui évite d'utiliser sa position hiérarchique pour s'imposer.	5,76	44	4,67	21	1,09	48
Avoir un(e) supérieur(e) qui reconnaît que sa compétence peut avoir certaines limites.	5,84	42	4,53	29	1,31	31
Avoir un(e) supérieur(e) qui laisse le crédit du succès aux subordonné(e)s.	5,89	37	4,67	21	1,22	39
Avoir un(e) supérieur(e) qui traite les subordonné(e)s comme des égaux.	5,90	35	4,62	24	1,28	33
Avoir un(e) supérieur(e) qui est équitable et impartial(e).	6,32	12	4,80	18	1,52	23
Avoir un(e) supérieur(e) qui favorise les relations ouvertes et franches.	6,36	9	4,70	20	1,66	16
Avoir un(e) supérieur(e) qui donne du support.	6,11	26	4,50	33	1,61	18

ANNEXE 1

Les dimensions d'emploi questionnées

INDICATEURS	ATTENTES 2407 < n < 2493		RÉALISATIONS 2406 < n < 2489		INSATISFACTIONS 2401 < n < 2487	
	Moyenne	Rang	Moyenne	Rang	Moyenne	Rang
	DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE					
Avoir des possibilités de maintenir ses compétences.	6,46	2	4,40	39	2,06	3
Avoir des possibilités de développer ses compétences.	6,41	4	4,37	41	2,04	4
Assumer plus de responsabilités au cours du temps.	5,64	49	4,51	30	1,13	45
Avoir plus de pouvoir au cours du temps.	5,23	55	3,99	55	1,24	36
Avoir des possibilités de croissance personnelle.	6,14	23	4,29	43	1,85	8
Avoir un salaire plus élevé au cours du temps.	5,90	35	4,47	34	1,43	25
Augmenter sa polyvalence.	5,67	47	4,44	37	1,23	37
STATUT ET RECONNAISSANCE						
Voir son travail reconnu (personne ne se l'approprié).	6,16	21	4,54	28	1,62	17
Voir ses efforts récompensés.	5,78	43	3,78	56	2,00	5
Voir sa compétence reconnue à sa juste valeur.	6,23	17	4,49	35	1,78	13
Voir ses "bons coups" reconnus.	5,86	41	4,19	46	1,67	15
Voir l'organisation reconnaître l'importance du travail professionnel.	6,24	16	4,06	53	2,18	1
Voir l'organisation faire confiance.	6,32	12	4,75	19	1,57	20
Être considéré(e), avoir du statut.	5,58	50	4,16	49	1,42	26
CONDITIONS DE TRAVAIL						
Travailler dans le cadre d'un emploi stable.	6,09	28	5,39	1	0,70	55
Avoir une charge de travail équilibrée.	5,88	39	4,12	52	1,76	14
Travailler dans un milieu coopératif et amical.	6,41	4	4,86	14	1,55	21
Pouvoir équilibrer sa vie de travail et sa vie familiale (ou ses loisirs).	6,34	10	4,93	11	1,41	27
Disposer de support technique et/ou clérical approprié.	6,05	30	4,21	45	1,84	9
Se sentir en sécurité (physique ou psychologique) dans son environnement de travail.	6,11	26	4,89	12	1,22	39
Avoir de conditions de travail (locaux, équipements) propices au travail professionnel.	6,12	25	4,31	42	1,81	10
ÉTHIQUE						
Voir les préoccupations sociales ou morales prises en considération.	5,53	52	4,20	46	1,33	30
Voir respectés les droits de la population.	5,67	47	4,51	30	1,16	44
Pouvoir respecter les normes de sa profession.	6,03	31	4,85	16	1,18	43
Voir respectés ses droits personnels.	6,21	19	4,99	9	1,22	39
Être traité(e) avec respect et dignité.	6,40	7	5,03	7	1,37	28
Pouvoir faire appel, se plaindre.	5,21	56	4,17	48	1,04	50
Travailler dans un milieu de travail ayant une forte éthique.	5,89	37	4,40	39	1,49	24

• Sur une échelle allant de 1 (très faible importance) à 7 (très grande importance).

ANNEXE 2

Les neuf dimensions émergentes⁽¹⁾ (2401 < n < 2487)

(2)	DIMENSION 1 <u>Reconnaissance</u>	(2)	DIMENSION 2 <u>Autonomie dans l'organisation du travail</u>	(2)	DIMENSION 3 <u>Style de gestion du supérieur</u>
0,66 0,65 0,54 0,40 0,40	Voir ses "bons coups" reconnus. Voir ses efforts récompensés. Voir sa compétence reconnue à sa juste valeur. Voir son travail reconnu. Être considéré(e), avoir du statut.	0,68 0,66 0,61 0,41	Décider soi-même ce que l'on veut faire. Décider soi-même comment faire son travail. Décider soi-même de l'utilisation de son temps. Être autonome dans son travail.	0,65 0,64 0,63 0,61 0,54 0,50	Avoir un(e) supérieur(e) équitable et impartial(e). Avoir un(e) supérieur(e) qui traite les subordonnés comme des égaux. Avoir un(e) supérieur(e) qui reconnaît que sa compétence peut avoir certaines limites. Avoir un(e) supérieur(e) qui favorise les relations ouvertes et franches. Avoir un(e) supérieur(e) qui laisse le crédit du succès aux subordonnés. Avoir un(e) supérieur(e) qui donne du support.
0,34 0,31 0,28 0,25	DIMENSION 4 <u>Respect des droits</u>	0,72 0,68 0,62	DIMENSION 5 <u>Éthique d'affaires</u>	0,77 0,75 0,72 0,50	DIMENSION 6 <u>Développement</u>
Se sentir en sécurité (physique ou psychologique dans son environnement de travail). Voir respectés ses droits personnels. Pouvoir faire appel, se plaindre. Être traité(e) avec respect et dignité.		Voir respectés les droits de la population. Contribuer au mieux-être de la société en général. Voir les préoccupations morales ou sociales prises en considération.		Avoir des possibilités de développer ses compétences. Bénéficier de possibilités d'apprendre. Avoir des possibilités de maintenir ses compétences. Avoir des possibilités de croissance personnelle.	
0,66 0,63 0,37	DIMENSION 7 <u>Conditions de travail</u>	0,45 0,43 0,42 0,39	DIMENSION 8 <u>Participation</u>	0,55 0,48 0,47 0,45	DIMENSION 9 <u>Autonomie dans la prise de décision</u>
Avoir des conditions de travail (locaux, équipements) propices au travail professionnel. Disposer de support technique et/ou clérical approprié. Travailler dans un milieu de travail ayant une forte éthique.		Être consulté(e). Être considéré(e) comme un(e) "partenaire" dans l'organisation. Participer à la prise de décision. Être informé(e).		Prendre des décisions de routine sans en référer à son(sa) supérieur(e). Prendre des initiatives. Faire face à des situations imprévues sans en référer à son (sa) supérieur(e). Pouvoir prendre soi-même des décisions.	

(1) Obtenues par une analyse factorielle de type "alpha" à rotation oblique

(2) Coefficients de l'analyse factorielle (après rotation) sauf pour la dimension et les coefficients inférieurs à 0,35 ont été éliminés.

BIBLIOGRAPHIE

- ABBOTT A. (1983) "Professional Ethics", American Journal of Sociology, 88, 855-885.
- ABRAHAMSON M. (1967) The Professional in the Organization. Chicago : Rand McNally.
- AIKEN M. et HAGE J. (1966) "Organizational Alienation : A Comparative Analysis", American Sociological Review, 31, 497-507.
- AKTOUF O. (1989) Le management entre tradition et renouvellement. Montréal : Gaëtan Morin.
- BAILY L. (1985) "Autonomy in the Industrial R. and D. Lab", Human Resource Management, 24(2), 129-146.
- BARBER B. (1963) "Some Problems in the Sociology of the Professions", Daedalus, 92(4), 669-688.
- BARDWICK J. (1986) "The Plateauing Trap, Part 2 : Setting Employees Free", Personnel, novembre, 35-40.
- 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, été, 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.
- CUVILLIER R. (1974) "Le travail et les travailleurs intellectuels devant les idées et la pratique sociales", Revue internationale du travail, 109 (4), 321-348.
- DEAN R. (1983) "Reality Shock : the Link Between Socialization and Organizational Commitment", Journal of Management Development, 2(3), 55-65.
- DEAN R., FERRIS K. et KONSTANS C. (1985) "Reality Shock : Reducing the Organizational Commitment of Professionals", Personnel Administrator, juin, 139-148.
- DEAN R., FERRIS K. et KONSTANS C. (1988) "Occupational Reality Shock and Organizational Commitment: Evidence from The Accounting Profession", Accounting Organizations and Society, 13(3), 235-250.

- DERBER C., SCHWARTZ W. et MAGRASS Y. (1990) Power in the Highest Degree, New York : Oxford University.
- DURAND M. (1972) "Professionnalisation et allégeance chez les cadres et les techniciens", Sociologie du travail, avril-juin, 185-212.
- ERNEST R. (1985) "Corporate Cultures and Effective Planning", Personnel Administrator, mars, 49-60.
- GLASER B. (1963) "The Local-Cosmopolitan Scientist", American Journal of Sociology, LXIX, 249-260.
- GOLDBERG A. (1976) "The Relevance of Cosmopolitan/Local Orientations to Professional Values and Behavior", Sociology of Work and Occupations, 3(3), 331-356.
- GOLDBERG L., BAKER F. et RUBENSTEIN A. (1965) "Local-Cosmopolitan: Unidimensional or Multidimensional?", American Journal of Sociology, 70(6), 704-710.
- GOULDNER A. (1957) "Toward an Analysis of Latent Social Roles", Administrative Science Quarterly, décembre, 281-306.
- GUÉRIN G. et WILS T. (1992) "Le malaise des professionnels québécois : une recherche de longue durée", INFO ressources humaines, 16(1), 16-18.
- GUÉRIN G., WILS T. et LEMIRE L. (1991) Rapport de recherche préliminaire sur le malaise des professionnels, document interne, 98 pages. Montréal : Conseil québécois des professionnels et cadres.
- GUÉRIN G., WILS T. et LEMIRE L. (1993a) "Le malaise des professionnels syndiqués au Québec", Pratiques et recherche en gestion : vers une réconciliation, Proceedings of the Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada (Human Resources Division), 14(9), 31-41.
- GUÉRIN G., WILS T., LEMIRE L. et SABA T. (1993b) Le malaise professionnel : nature, conséquences et déterminants, rapport de recherche, 361 pages. Montréal : Conseil québécois des professionnels et cadres.
- GUYNES C. (1979) "The Care and Management of EDP Specialists", Personnel Journal, 58, 703-706.
- HALL D. (1985) "Project Work As An Antidote to Career Plateauing in a Declining Engineering Organization", Human Resource Management, 24(3), 271-292.
- 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.

- HITTS W. (1990) Ethics and Leadership : Putting Theory into Practice. Columbus : Battelle.
- JOHNSON T.J. (1972) Professions and Power. London : The MacMillan Press.
- 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.
- KELLEY R.E. (1985) The Gold-Collar Worker : Harnessing the Brainpower of the New York Work Force. Reading : Addison-Wesley.
- 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.
- KERVIN J. (1992) Methods for Business Research. New York : Harper-Collins.
- KLEINGARTNER A. (1973) "Collective Bargaining Between Salaried Professionals and Public Sector Management", Public Administration Review, mars-avril, 165-172.
- KOONTZ H. et O'DONNELL C. (1980) Management : principes et méthodes. Montréal : McGraw Hill.
- LANIEL F. (1991) Le malaise des professionnnels, travail dirigé de maîtrise. Montréal : École de relations industrielles (Université de Montréal).
- LA PORTE T. (1965) "Conditions of Strain and Accomodation in Industrial Research Organization", Administrative Science Quarterly, 10, 21-38.
- LAWLER III E.J. et HAGE J. (1973) "Professional-Bureaucratic Conflict and Intra Organizational Powerlessness Among Social Workers", Journal of Sociology and Social Welfare, 1 (1), 92-102.
- LEBELL D. (1980) "Managing Professionals : The Quiet Conflict" Personnel Journal, juillet, 566-572, 584.
- MARCUS A. (1985) "Professional Autonomy as a Basis of Conflict in an Organization", Human Resource Management, 24(3), 311-328.
- MATHIEU J., HOFFMAN D. et FARR J. (1993) "Job Perception - Job Satisfaction Relations: An Empirical Comparison of Three Competing Theories", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 56, 370-387.
- MAURICE M. (1972) "Propos sur la sociologie des professions", Sociologie du travail, avril-juin, 213-225.

- MERTON R. (1957) Social Theory and Social Structure. Glencoe : Free Press.
- MILES R. (1980) "Relations humaines ou ressources humaines?", Harvard L'Expansion, 19, 23-32.
- 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 du quotidien. Paris : Éditions d'organisation.
- MINTZBERG H. (1986) Le pouvoir dans les organisations. 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.
- PASCALE R. et ATHOS A. (1981) The Art of Japanese Management. New York : Warner Books.
- PAVALCO R.M. (1971) Sociology of Occupations and Professions. Itasca : Peacock.
- 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.
- PONAK A. (1981) "Unionized Professionals and the Scope of Bargaining : a Study of Nurses", Industrial and Labor Relations Review, 34(3), 396-407.
- RACINE L. (1991) "L'éthique et les affaires", Gestion, mai, 51-56.
- RAELIN J. (1983) "An Examination of Deviant/Adaptive Behaviors in the Organizational Careers of Professional", Academy of Management Review, 9(3), 413-427.
- RAELIN J. (1984) The Salaried Professional. New York : Praeger.
- RAELIN J.A. (1985) "The Basis for the Professional's Resistance to Managerial Control", Human Resource Management, 24(2), 147-175.
- RAELIN J. (1986a) The Clash of Cultures : Managers and Professionals. Boston : Harvard Business School Press.
- RAELIN J. (1986b) "An Analysis of Professional Deviance Within Organizations", Human Relations, 12, 1101-1130.
- RAELIN J. (1989) "An Anatomy of Autonomy : Managing Professionals", The Academy of Management Executive, III (3), 216-228.

- RAELIN J., SHOLL C. et LEONARD D. (1985) "Why Professionals Turn Sour and What to Do", Personnel, 62(10), 28-41.
- RESNICK-WEST S. et VON GLINOW M.A. (1990) "Beyond the Clash : Managing High Technology Professionals", dans : Von Glinow M.A. et Mohrman S.A. (dir.) Managing Complexity in High Technology Organizations. Oxford : Oxford University Press.
- RITZER G. (1972) Man and his Work; Conflict and Change. New York : Meredith.
- ROGER (1983) Social Perceptions in Research and Development Laboratories : Accuracy of Rand D Manager's Perceptions Researchers, thèse de doctorat. Evanston : Northwestern University.
- ROGER A. (1991) "Comment motiver les chercheurs industriels", Revue française de gestion, juillet-août, 105-114.
- SCHEIN E. (1964) "How to Break in the College Graduate", Harvard Business Review, 42, 68-76.
- SCOTT R. (1966) "Professionals in Bureaucracies : Area of Conflict" dans : Vellmer H. et Mills D. (dir.) Professionalization. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- SEILER D. (1970) "Job Needs of the Newly Hired Professional", Personnel Journal, novembre, 923-925.
- SELLTIZ C., WRITHTSMAN L.S. et COOK S.W. (1977) Les méthodes de recherche en sciences sociales. Montréal : HRW.
- SHAPIRO Z. et GRIFFITH, T. (1990) "Comparing the Work Values of Engineers with Managers, Production and Clerical Workers: A Multivariate Analysis", Journal of Organizational Behavior, 11(4), 281-292.
- SIMARD G. (1992) Les études universitaires : une question d'attitudes et de conduites stratégiques orientant le devenir professionnel", dans : Goguelin P. et Moulin M. (dir.) La psychologie du travail à l'aube du XXI^e siècle. Paris : Association de psychologie du travail de langue française.
- SMIGEL E. (1965) The Wall Street Lawyer. New York : The Free Press.
- STATISTIQUE CANADA (1988) Tendances au niveau de la profession, catalogue n° 93-151. Ottawa : Approvisionnement et Services Canada.
- STEWART T.A. (1991) "Brainpower", Fortune, 3 juin, 44-60.
- TAGIARI R. (1965) "Value Orientation and the Relationship of Managers and Scientists", Administrative Science Quarterly, 10, 39-51.

THORNTON R. (1970) "Organizational Involvement and Commitment to Organization and Profession", Administrative Science Quarterly, 15, 417-426.

VON GLINOW M.A. (1988) The New Professionals : Managing Today's HighTech Employees. Cambridge : Ballinger.

