

**LE MALAISE PROFESSIONNEL:  
VARIATION SELON LES FACTEURS  
INDIVIDUELS ET ORGANISATIONNELS**

**LE CAS DES PROFESSIONNELS  
SYNDIQUÉS AU QUÉBEC**

par:  
**Gilles Guérin, Thierry Wils  
Louise Lemire**

JUILLET 1995

DOCUMENT 95-05

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 et Louise Lemire est professeure à l'ENAP.

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.

Adresse électronique: [guering@ere.umontreal.ca](mailto:guering@ere.umontreal.ca)  
Télécopieur: 514-343-5764



---

**Le malaise professionnel:  
variation selon les facteurs individuels et organisationnels**

**Le cas des professionnels syndiqués au Québec**

**Gilles Guérin  
Thierry Wils  
et  
Louise Lemire**

---



## RESUMÉ

Le malaise professionnel — vu ici comme le résultat de la confrontation des valeurs professionnelles (compétence, autonomie, éthique, identification à la profession, attachement au travail, autodiscipline) avec les exigences organisationnelles — est selon la littérature spécialisée tout autant influencé par des facteurs individuels (sociodémographiques, d'emploi, de personnalité) que par des facteurs organisationnels (structure, culture, climat,...). La recherche présente vise à mesurer l'importance relative de ces différents déterminants du malaise et surtout à évaluer l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur ce malaise.

Basés sur les réponses de 2497 professionnels répartis dans 13 syndicats ou associations représentant une cinquantaine de professions, les résultats permettent d'expliquer une partie substantielle de la variance du malaise (51,8%). Ils confirment l'importance des facteurs de personnalité (professionnalisme, lieu de contrôle, ancre de carrière) et font ressortir l'important effet réducteur des pratiques de gestion des ressources humaines. Il en ressort un modèle "idéal" de gestion de la main-d'oeuvre professionnelle qui s'articule principalement autour des pratiques de participation, d'enrichissement, de communication et de formation. Là où il est implanté, ce modèle réduit l'insatisfaction professionnelle de 82%.



## ABSTRACT

The clash between the professional culture (depicted by characteristics like expertise, autonomy, work commitment, professional identification, ethics, and collegial maintenance of standards) and the corporate culture, constitutes a professional malaise influenced by such factors as socio-demographic variables, job characteristics, attitudinal variables, and organizational variables (structure, culture, climate, etc.). The objective of this research is to evaluate the relative impact of these determinants on the professional malaise, and to measure the buffering effect of human resource management practices. A survey was conducted among professionals of 13 unions; most of them affiliated with the Quebec Council of Managers and Professionals.

Based on 2497 respondents, the results explain a large portion of the malaise variance (51,8%). They stress the importance of the attitudinal variables (professionalism, locus of control, career anchors), and clearly highlight the power of human resource management practices to attenuate the professional dissatisfactions. Consequently, a contingent model for the management of professional manpower is drawn. It focuses primarily on involvement, enrichment, communication, and development practices. Finally, it is estimated that the implementation of all these practices can lower professional dissatisfaction up to 82%.





## PROBLÉMATIQUE

Le malaise professionnel n'est pas un problème récent. En fait il existe depuis que les grands principes de management ont été élaborés (Thornton, 1970). Si les premiers théoriciens du management (Weber<sup>1</sup> notamment) ont peu évoqué la question des rapports entre l'organisation et ses professionnels, les nombreux conflits bureaucrates-professionnels qui suivirent se sont chargés de rappeler à leurs successeurs combien ces principes, tout aussi efficaces qu'il soient en matière d'organisation du travail, pouvaient heurter d'autres principes — les principes professionnels — qui s'appuient sur une autre logique (celle du professionnalisme) et plongent leurs racines dans les mouvements positivistes du 19<sup>ème</sup> siècle (Bledstein, 1976). Un abondant courant de littérature s'est donc attaché à analyser les valeurs comparées des deux logiques et à faire ressortir leurs incompatibilités (McEwen, 1956; Dalton, 1959; Etzioni, 1964; Kornhauser et Hagstrom, 1962; Blau et Scott, 1962; Scott, 1966; Pelz et Andrews, 1966; Miller, 1967; Corwin, 1971; Benson, 1973; Lawler III et Hage, 1973; Sorensen et Sorensen, 1974; Lebell, 1980; Raelin et al., 1985; Raelin, 1986a; Barley et Tolbert, 1991).

Partant du modèle professionnel "idéal" et des valeurs qu'il véhicule — valorisation de la qualité et de la compétence, autonomie, idéal de service, éthique, attachement au travail, importance accordée au jugement des pairs, autodiscipline, identification à la profession — ces auteurs opposent les attentes professionnelles qui en découlent aux exigences organisationnelles pour conclure au conflit inévitable entre les orientations de valeurs du professionnalisme et celles de l'organisation (Maurice, 1972). Ces exigences organisationnelles — coûts réduits, résultats rapides, solutions concrètes, respect des directives et des normes organisationnelles, prévisibilité des comportements, subordination des intérêts individuels aux intérêts organisationnels — étant en fait défendues par les cadres, le conflit organisation-professionnel prend fréquemment la forme d'un conflit management-professionnels (Lebell, 1980; Kuty, 1971 Raelin, 1985 et 1986a). Dans un tel cadre, les reproches les plus fréquents que les professionnels adressent aux

---

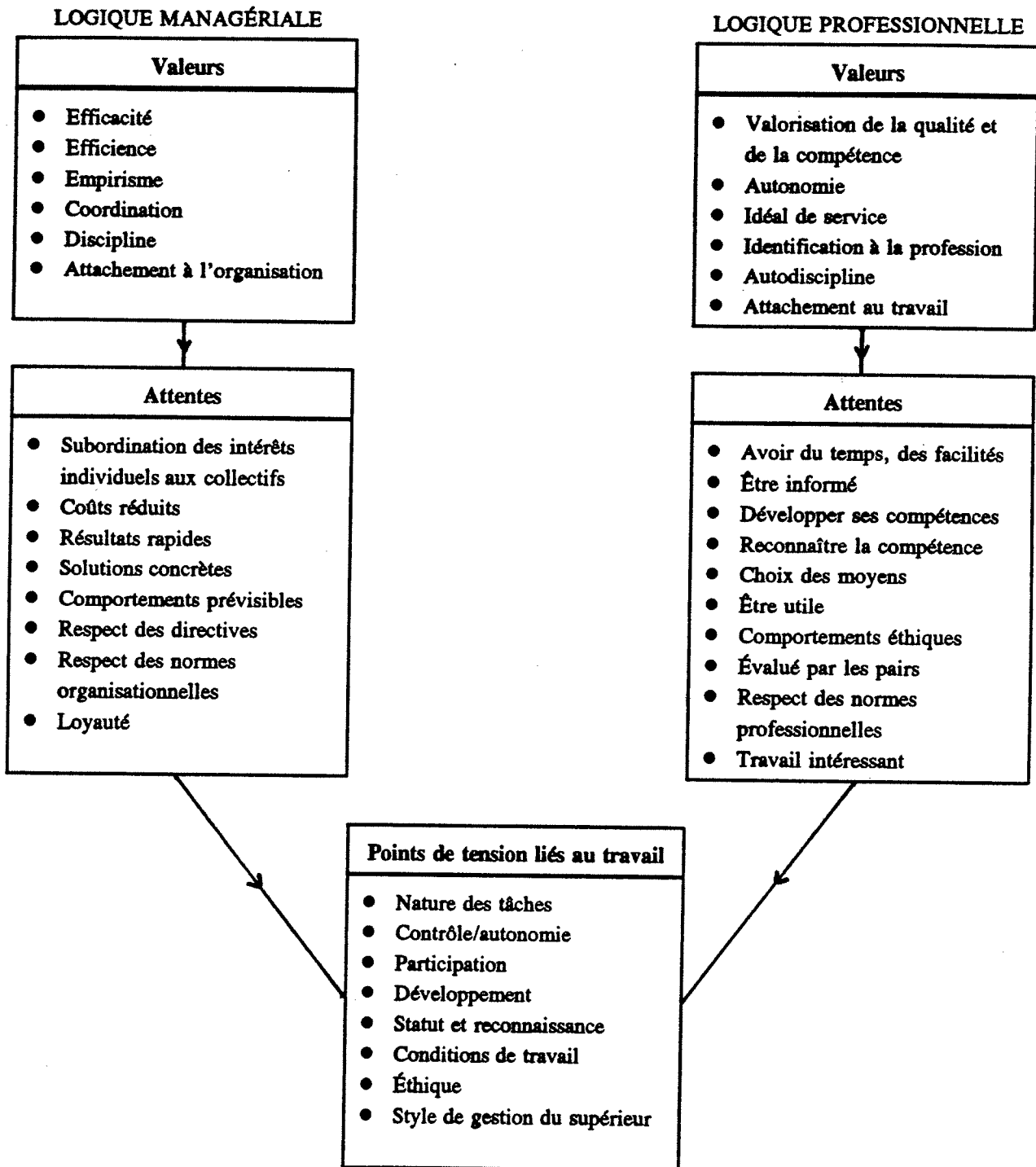
<sup>1</sup> Weber (1947) supposait que la hiérarchie reflétait la compétence. Parsons (1947) fut l'un des premiers à noter cette incohérence. Dans les bureaucraties modernes il est fréquent que les professionnels possèdent des compétences techniques par exemple, qui sont supérieures à celles de leur supérieurs (Morissey et Gillepsie, 1975).

cadres sont de mal les informer, de leur confier des tâches d'un intérêt limité, de les contrôler d'une manière excessive, de maintenir des relations froides et impersonnelles, de peu se préoccuper d'éthique, de ne pas leur fournir des conditions de travail propice au travail intellectuel. De leur côté les cadres ripostent en mettant l'accent sur la surprofessionnalisation des professionnels, leur référence constante aux normes professionnelles — sans tenir compte des spécificités du contexte où ils se trouvent —, leur irrespect pour les procédures organisationnelles et leur méconnaissance des réalités économiques. Ils insistent également sur la nécessité qui est la leur, de coordonner les activités de leurs subordonnés et donc d'exercer une certaine forme de contrôle sur le travail professionnel (Bailyn, 1985; Marcus, 1985; Raelin, 1989). Comme on le voit les griefs ne manquent pas de part et d'autre et ils expliquent les nombreux accrochages qui surviennent entre les cadres et les professionnels. Selon les auteurs, ces controverses se cristalliseraient autour des huit dimensions suivantes du travail: nature des tâches, contrôle/autonomie, participation, développement, statut et reconnaissance, conditions de travail, éthique et style de gestion du supérieur (Guérin et al., 1994) (figure 1).

Pourtant le conflit n'est peut-être pas aussi inévitable que le laisserait croire le modèle de confrontation des attentes professionnelles et des exigences organisationnelles (Goss, 1961; Goldner et Ritti, 1967; Hall, 1968; Perron, 1972; Fujita, 1994). Les modèles ou institutions que constituent la profession et l'organisation, s'influencent mutuellement et l'on voit apparaître de nouvelles formes de professionnalisme plus sensibles aux exigences organisationnelles et de nouveaux modes d'organisation qui tiennent compte des besoins professionnels. Profession et bureaucratie ne s'opposent pas toujours comme deux univers antagonistes (Maurice, 1972) ou comme le dit Wilensky (1964): "The culture of bureaucracy invades the professions; the culture of professionalism invades organizations". Des mécanismes d'adaptation se mettent en place de part et d'autre.

La critique de la notion de cosmopolisme, légitimée par Gouldner (1957) et Merton (1957), fournit un premier exemple de ces mécanismes d'adaptation. S'appuyant sur l'antagonisme des exigences organisationnelles et professionnelles, ces auteurs avançaient que les professionnels — appartenant par leur champ de spécialisation à une profession et par leur statut de salarié à une organisation — résolvaient cette ambiguïté en s'identifiant soit aux valeurs et manières de faire de leur spécialité (c'est l'orientation "cosmopolite") soit en se mettant au service de l'organisation (c'est l'orientation "locale"). Dans une telle optique les cosmopolites

Figure 1. Le malaise professionnel



ont souvent été perçus comme les "vrais" professionnels (les experts, les spécialistes!) alors que les "locaux" étaient identifiés aux "hommes de l'organisation" de la théorie de la bureaucratie (Whyte, 1956) et donc perçus comme de futurs cadres hiérarchiques. Non seulement ces deux orientations pouvaient entrer en conflit mais elles apparaissaient antinomiques et concurrentielles (Durand, 1972). Une telle antinomie permettait de supposer l'unicité du concept, les professionnels pouvant être classés sur une échelle allant du cosmopolitisme au localisme. Malheureusement de nombreux chercheurs ont remis en question cette affirmation et ont plutôt conclu à la bidimensionalité du concept, certains professionnels pouvant s'avérer simultanément loyaux à la profession et loyaux à l'organisation (Goldberg et al., 1965; Fletcher et Thomas, 1969; Berger et Grimes, 1973; Tuma et Grimes, 1981). Influencés par leurs contextes de travail, leurs formations ou leurs prédispositions personnelles, ces professionnels développeraient donc des systèmes de valeurs et d'attitudes compatibles simultanément avec les orientations de valeurs de l'organisation et de la profession. Déjà Tagiuri (1965) avait conclu après une étude comparative, que les systèmes de valeurs des cadres et des scientifiques salariés n'étaient pas aussi dissemblables que ces derniers semblaient le croire. D'autres auteurs allaient encore plus loin en notant que les valeurs de travail des ingénieurs étaient semblables à celles des cadres (Goldner et Ritti, 1967) quant on les comparait aux valeurs des employés de production ou des employés cléricaux (Shapira et Griffith, 1990).

Une deuxième illustration de cette adaptation — cette fois du côté organisationnel — est fournie par l'évolution des structures bureaucratiques en milieu professionnel. Le type de main-d'oeuvre et les besoins des employés influencent la structure organisationnelle (Bennis, 1966; Argyris, 1970; Schein, 1971; Likert, 1974). Les employés — et les professionnels plus que les autres — amènent dans l'organisation des exigences auxquelles l'organisation doit s'ajuster si elle ne veut pas voir les comportements contre-productifs se multiplier (Guiot, 1980). Lorsque les valeurs professionnelles sont fortes, la bureaucratisation — mesurée par l'autorité de position, la division du travail, le contrôle, la réglementation, l'impersonnalité des rapports — a tendance à décroître et, inversement, c'est lorsque les valeurs professionnelles sont les plus faibles que la bureaucratisation peut être la plus forte (Hall, 1968). Ces résultats qui semblent en apparence confirmer l'incompatibilité des deux processus de bureaucratisation et de professionnalisation, indiquent en fait que les professionnels — lorsqu'ils sont forts et nombreux — font évoluer la

structure organisationnelle sous une forme plus adaptée à leurs besoins. Les standards, au lieu d'être une création interne de la technostructure, sont élaborés pour une large part en dehors de la structure, par exemple dans les universités où sont formés les professionnels ou dans les associations professionnelles dont ils sont membres. À l'autorité de position se substitue l'autorité de compétence qui favorise beaucoup plus le professionnel (Mintzerg, 1982). En évoluant vers cette forme "professionnelle", la structure organisationnelle répond aux besoins d'autonomie, de développement, d'identification, de relation directe avec le client, de pouvoir des professionnels et par le fait même favorise la résorption du conflit bureaucrate-professionnel.

Un troisième exemple d'adaptation — toujours du côté organisationnel — nous vient de la gestion des ressources humaines. Marquée par la théorie de la contingence (Child, 1976) et portée par le courant de la gestion stratégique (Miles et Snow, 1978; Jauch et Glueck, 1990; Rowe et al., 1994), la gestion des ressources humaines est devenue beaucoup plus préoccupée d'intégration et d'alignement sur les besoins organisationnels (DeVanna et al., 1984; Beer et al., 1984). La satisfaction de ces besoins qui découlent le plus souvent de la stratégie d'affaires, exige de prendre en compte la réalité organisationnelle et notamment les caractéristiques et les besoins de la main-d'oeuvre actuelle (Walker, 1992). Dans ce contexte, le malaise professionnel — à cause de ses impacts importants sur l'efficacité organisationnelle (Miller, 1967; Miles, 1980b; Organ et Greene, 1981; Raelin, 1984a et 1986b; Podsakoff et al., 1986; Fujita, 1994) — constitue, dans de nombreuses organisations à forte concentration de professionnels, un enjeu majeur du processus de planification stratégique des ressources humaines. Il n'est donc pas étonnant que de nombreux auteurs (Lebell, 1980; Raelin et al., 1985; Raelin, 1986a; Miljus et Smith, 1987; Von Glinow, 1988; Katz, 1988; Lea et Bradstrom, 1988; Resnick-West et Von Glinow, 1990) se soient préoccupés de rechercher les pratiques de gestion les plus efficaces dans un tel contexte c'est-à-dire celles qui sont les plus réductrices du malaise professionnel. Ces pratiques de gestion spécifiques au contexte professionnel présentent d'ailleurs de nombreux points communs avec les pratiques qualifiées de "nouvelles", d'"innovatrices" ou de "mobilisantes" dans la littérature récente (Long, 1989; Rondeau et Lemelin, 1991; Guérin et Wils, 1992; Betcherman et al., 1994; Downie et Coates, 1994).

## QUESTIONS DE RECHERCHE

Dans cette optique il devient intéressant d'analyser les variations du malaise selon les caractéristiques individuelles et selon les contextes organisationnels. Ce malaise est-il plus associé à des facteurs individuels, tel le cosmopolitisme, ou à des facteurs organisationnels, tels la structure bureaucratique ou l'absence de pratiques de gestion adéquates? Ces associations cachent-elles par le jeu des interactions, d'autres relations plus directes qui nous mettraient sur la piste des véritables relations de cause à effet? Ou bien ces associations mettent-elles en évidence les véritables déterminants ou facteurs explicatifs du malaise? Ces facteurs explicatifs constituent-ils des variables sur lesquelles l'organisation n'a aucun contrôle ou des variables qui peuvent être modifiées par des pratiques appropriées? Parmi ces pratiques, certaines sont-elles plus efficaces que d'autres?

Comme on le voit ces questions sont importantes. Les réponses passent néanmoins par une revue exhaustive des déterminants mentionnés dans la littérature, par une opérationnalisation des différents concepts relatifs au malaise (la variable dépendante) et aux possibles facteurs explicatifs (les variables indépendantes) et enfin par une mise en évidence des facteurs dont les variations sont significativement associées au malaise.

## REVUE DE LITTÉRATURE

### LES DÉTERMINANTS INDIVIDUELS

#### ◆ Facteurs socio-démographiques

Plusieurs chercheurs (Raelin, 1980; Cherniss et Kane, 1987; Von Glinow, 1988; Roger, 1991; Mathieu et al., 1993; Balfour et Neff, 1993;) ont émis l'hypothèse que l'âge est inversement relié au malaise professionnel. Les employés plus âgés deviendraient plus réalistes avec le temps et manifesteraient des comportements adaptatifs (Raelin, 1986b). Ils verraient leurs qualifications plafonner, s'identifieraient davantage à l'organisation, manifesteraient davantage de loyauté (Cherrington et al., 1979) et supporteraient plus facilement les contraintes bureaucratiques. Pour Raelin (1986b), cette évolution ne se réaliserait que dans les dernières années du cycle de carrière alors que les professionnels âgés ajustent progressivement leurs attentes professionnelles aux réalités organisationnelles. Il est à noter qu'une telle hypothèse va à l'inverse des affirmations de nombreux auteurs qui ont

étudié la relation entre l'âge et la satisfaction au travail et situent le processus d'adaptation (et donc le niveau de satisfaction maximal) beaucoup plus tôt dans la carrière (dans la quarantaine!) (Luthans et Thomas, 1989).

D'une manière générale, les hommes auraient tendance à voir leurs aspirations de travail plus satisfaites que les femmes tant du point de vue intrinsèque qu'extrinsèque (Oldham et Hackman, 1981). Raelin (1980) quoiqu'il maintienne cet effet attendu du sexe en arrive pourtant à des résultats contraires dans le cas des jeunes professionnels.

Selon Miller (1967), les ingénieurs qui détiennent un **diplôme** de doctorat ont une plus grande identification professionnelle et manifestent un plus grand respect des normes professionnelles que ceux qui ont un diplôme de maîtrise. À l'inverse les bacheliers — moins exposés à l'idéal professionnel enseigné dans les universités — seraient plus sensibles au point de vue organisationnel. Raelin (1986a) et Von Glinow (1988) généralisent cette relation aux autres professions et formulent une hypothèse de lien positif entre la durée de la scolarité et le malaise professionnel.

Le **milieu socio-économique d'origine** influence également les aspirations des professionnels. Plus celui-ci est élevé, plus les attentes des professionnels sont fortes et plus le risque de malaise serait élevé (Pavalko, 1971). Les professionnels issus de familles dont l'un des parents ou les deux sont eux-mêmes des professionnels, seraient les plus marqués à cet égard (Moore, 1970). Si, selon Phillips (1982), les garçons sont plus influencés que les filles par leurs parents, Rueschemeyer (1981) note que les filles sont davantage encouragées par leurs mères qui nourrissent fréquemment à leur égard les ambitions qu'elles n'ont pu elles-mêmes réaliser.

Enfin, assez paradoxalement, Raelin (1984a) note que la **situation financière** des professionnels détermine la nature et l'importance des tensions avec leurs supérieurs. Consciemment ou inconsciemment la situation financière agit sur ce que les professionnels s'estiment en droit de recevoir, sur ce qu'ils souhaitent obtenir et sur l'importance qu'ils attachent au travail.

#### ◆ Facteurs d'emploi

La profession est une variable fréquemment utilisée pour cerner des types d'attentes et de conflits spécifiques à l'intérieur de l'organisation. Quoique de nombreuses professions aient été étudiées, les travaux de recherche se sont plus spécifiquement portés sur les ingénieurs et scientifiques, (Kerr et al., 1977; Schott, 1978; Allen, 1988; Shapira et Griffith, 1990; Fujita, 1994), les chercheurs (Smeltz et Cross, 1984; Hill et al., 1984; Hill et Collins-Eaglen, 1985), les professionnels de la santé (Feldman, 1978) et les comptables (Montagna, 1971; Amermic et al., 1983; Dean et al., 1988). Les ingénieurs seraient parmi les professionnels "les moins professionnalisés". Leur culture professionnelle serait moins forte que ce soit par rapport à l'autonomie, à l'attachement au travail, à l'utilisation des normes professionnelles, à l'identification professionnelle ou même à l'éthique. Il n'est donc pas étonnant qu'ils soient moins fréquemment en conflit avec leur organisation et qu'ils se dirigent naturellement vers les postes de gestion. À cet égard les scientifiques (physiciens, chimistes ou mathématiciens) qu'on associe fréquemment — et peut-être à tort — aux ingénieurs dans les recherches (Hall et Mansfield, 1975; Allen, 1988) présenteraient des profils beaucoup plus "professionnels" (Kerr et al., 1977). Ce profil professionnel serait encore plus développé chez les chercheurs qui ont été formés dans l'idée de faire avancer la science et non dans celle d'aider une organisation à atteindre ses objectifs. S'identifiant plus à leur profession, ces derniers se retrouveraient fréquemment dans des situations ambiguës, coincés entre leurs valeurs professionnelles et les intérêts organisationnels. Les professionnels de la santé, notamment les psychologues et les psychiatres, renforceraient pour leur part l'image du praticien autonome centré sur sa relation avec le patient et supportant difficilement les contraintes administratives. Selon Feldman (1978), ces professionnels seraient très soucieux de leurs prérogatives et éprouveraient autant d'aversion à contrôler qu'à être contrôlés. Les comptables auraient de leur côté un certain nombre d'attentes insatisfaites tant par rapport au contexte qu'au contenu du travail (Dean et al., 1988). Les aspirations professionnelles seraient rarement comblées par les milieux de travail notamment chez les jeunes et en conséquence le roulement serait important (Hellriegel et White, 1973). Amermic et al. (1983) notent qu'au Québec, les comptables anglophones accorderaient plus d'importance à l'autonomie que les francophones.

Certains auteurs ont aussi examiné la relation entre la satisfaction des aspirations



professionnelles et l'ancienneté. En fait les aspirations professionnelles sont souvent déçues à court terme lorsque l'emploi ne procure pas les récompenses intrinsèques et extrinsèques anticipées. C'est le fameux "choc de la réalité" (Seiler, 1970; Dean, 1983; Dean et al., 1985; Holton, 1991). La satisfaction croîtrait par la suite pendant quelques années pour décroître significativement après une douzaine d'années d'ancienneté chez le même employeur et remonter graduellement au fur et à mesure que les individus en viennent à rationaliser les événements qui entourent leur vie professionnelle (Gibson et Klein, 1970). Katz (1978) observe le même phénomène à propos de l'ancienneté dans le poste mais la satisfaction commencerait à diminuer dès la quatrième année.

Selon de nombreux auteurs (Tagiuri, 1965; Thorton, 1970; Bunker et Wijnberg, 1988) les tensions entre les professionnels et les **gestionnaires** sont moindres lorsque ces derniers sont eux mêmes d'**anciens professionnels**. Les visions du travail à accomplir, des rôles à assumer, des normes à respecter, des récompenses pertinentes, des cheminements de carrière et des relations avec l'extérieur sont alors plus semblables (La Porte, 1965).

Quoiqu'elles soient moins abondamment documentées, des relations avec le **salaire**, le **statut d'emploi** (permanent/temporaire) et le **temps de travail** (temps plein/temps partiel) ont été mises de l'avant (Raelin, 1980; Lee et Johnson, 1991). Ce sont les employés ayant un salaire moindre et un statut permanent qui auraient les plus fortes insatisfactions professionnelles alors que la relation avec le temps travaillé semble beaucoup plus confuse.

#### ◆ **Les facteurs de personnalité**

Le **professionnalisme** — c'est à dire l'attachement à des valeurs telles que l'autonomie, le service au public, l'amour du travail, l'autodiscipline et l'identification à la profession (Kerr et al., 1977) — est bien sûr au coeur du conflit puisqu'il induit les attentes qui, insatisfaites, conduisent au malaise tel que nous l'avons défini dans la problématique. À l'intérieur d'une même profession, des individus peuvent développer des niveaux de professionnalisme variables. Plus un individu est attaché aux valeurs professionnelles, plus il devrait ressentir les tensions identifiées précédemment.

L'**orientation professionnelle** — c'est-à-dire l'attachement (ou la loyauté) soit à la

profession (orientation "cosmopolite") soit à l'organisation (orientation "locale") (Gouldner, 1957; Goldberg, 1976)<sup>2</sup> influencerait l'intensité du malaise. Comme nous l'avons déjà évoqué dans la problématique, les "cosmopolites" auraient beaucoup plus de difficultés à réaliser leurs attentes en milieu organisationnel que les locaux; en effet ces derniers peuvent facilement satisfaire leur désir de s'impliquer et d'avoir du pouvoir alors que les besoins élevés d'autonomie des cosmopolites sont plus difficiles à combler dans une organisation. Les tensions seraient donc plus vives et plus nombreuses chez les professionnels ayant une orientation "cosmopolite" que chez les professionnels ayant une orientation "locale".

La perception du **degré de contrôle** des événements ("locus of control") est une variable qu'utilisent de plus en plus les chercheurs modernes pour distinguer les individus qui ont le sentiment de contrôler leur sort de ceux qui estiment être le jouet de forces externes (Phares, 1976). Les premiers, volontaristes, pensent qu'ils peuvent faire "évoluer les choses" dans le sens de leurs besoins. Ils ont ainsi tendance à s'impliquer davantage. Les seconds, plus déterministes ou fatalistes, pensent au contraire que tout est joué à l'avance ou question de hasard. Ils ont tendance à faire moins d'efforts pour réaliser leurs aspirations puisque ce qui surviendra est indépendant de leur volonté. Parce qu'ils se sentent moins en situation de contrôle sur les événements qui surviennent dans le cadre de leur travail, ils se sentent plus aliénés par leur travail que les volontaristes (Mitchell et al., 1975).

Historiquement développées par Schein (1978), les **ancres de carrières** ("Career Anchors") synthétisent un ensemble de perceptions que tout individu entretient par rapport à ses aptitudes, besoins et valeurs. Initialement limitées à cinq — l'ancre managériale, l'ancre technique, l'ancre sécurité, l'ancre autonomie et l'ancre créativité — les ancres ont finalement été portées à huit suite à l'addition de trois nouvelles ancres — l'ancre service, l'ancre identité, et l'ancre variété — par DeLong (1982). Reformulé selon le concept

---

<sup>2</sup> Goldberg et al., (1965) ont suggéré un troisième type d'orientation qui combine les orientations cosmopolite et locale et qu'ils désignent par le terme d'orientation "cosmo-locale". Cette double orientation devrait être fréquente chez les gestionnaires de projet par exemple. Dans la foulée Durand (1972) utilise le terme d'orientation "utilitariste" pour désigner les professionnels qui ne sont attachés ni à leur profession ni à leur organisation. Elle définit ce quatrième type comme l'effondrement de tout engagement au travail et, partant, de toute participation professionnelle ou organisationnelle.

d'ancres de carrière, le malaise professionnel serait alors le résultat de la confrontation des perceptions liées à l'ancre technique des professionnels avec les perceptions liées à l'ancre managériale des cadres (Raelin, 1984b). Plus spécifiquement, des perceptions associées aux ancres technique, autonomie, créativité, service ou variété augmenteraient les tensions avec les cadres alors que des perceptions liées aux ancres managériale, sécurité et identité faciliteraient la compréhension des valeurs organisationnelles.

## LES DÉTERMINANTS ORGANISATIONNELS

Sur le plan des déterminants organisationnels qui peuvent avoir une influence sur les insatisfactions professionnelles, nous distinguerons les caractéristiques organisationnelles et les pratiques de gestion des ressources humaines.

### ◆ Les caractéristiques organisationnelles

La **taille** est un premier déterminant organisationnel du malaise professionnel. Pour Raelin (1986a), plus l'organisation a une taille importante plus l'intégration des professionnels et plus leur compréhension des exigences managériales sont faibles. Les mécanismes de contrôle y sont plus sophistiqués et impersonnels, par exemple par le biais des systèmes d'information plus que par les contacts humains. La standardisation limiterait l'autonomie et étoufferait la créativité. Finalement les communications seraient plus pauvres ce qui augmenterait, comme les autres facteurs précités, les tensions et les risques de conflits entre les professionnels et les cadres (Mowday et al., 1982).

Plus que la taille, ce serait la **structure** et le mode d'organisation du travail qui auraient un impact majeur sur le malaise professionnel. Les tensions seraient les plus vives 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 structures bureaucratiques s'opposent aux valeurs professionnelles, faisant dire à certains auteurs qu'il existe une relation inverse entre les phénomènes de bureaucratisation et de professionnalisation (Aiken et Hage, 1966; Miller, 1967). Hall (1968) nuance cette relation en faisant remarquer que la spécialisation poussée et la division fonctionnelle du travail que l'on trouve dans les bureaucraties

favorisent plutôt l'épanouissement des aspirations reliées à la maîtrise d'un champ de connaissances particulier. Il se peut aussi que la relation soit influencée par la variable technologie ou la nature du travail professionnel effectué (Morrissey et Gillepsie, 1975).

D'autres caractéristiques organisationnelles peuvent également influencer la nature et l'intensité du malaise professionnel, par exemple le **rôle joué par le professionnel** dans l'organisation (fournit-il directement des services aux clients ou appuie-t-il l'action des cadres à l'interne?), le **nombre de professionnels** (constituent-ils une masse critique?), le **profil des dirigeants** (sont-ils eux mêmes d'anciens professionnels?), la **phase de développement de l'organisation** (en période de croissance les professionnels sont plus consultés et disposent de plus d'autonomie), la **stratégie d'affaires**, la **technologie**, etc. (La Porte, 1965; Hall, 1985,; Raelin, 1986a).

#### ◆ **Les pratiques de gestion des ressources humaines**

Certaines pratiques de gestion auraient, selon la littérature, un effet réducteur sur le malaise professionnel (Raelin, 1986a; Kleingartner et Anderson, 1987; Katz, 1988; Von Glinow, 1988). Nous tenterons de présenter ces pratiques selon les points de tension qu'elles peuvent réduire.

Pour utiliser au maximum les compétences et créer les défis de travail mobilisateurs et valorisants dont les professionnels ont tant besoin, les pratiques d'**élargissement** et d'**enrichissement** sont fréquemment mises de l'avant (Raelin, 1986a). Sous leur forme horizontale, ces pratiques — par exemple le travail en équipe, l'addition de tâches nouvelles ou l'acceptation de nouveaux rôles — favorisent les besoins de variété, d'implication et de développement de nombreux professionnels mais peuvent heurter leur individualisme ou leur désir de se spécialiser. Sous leur forme verticale — par exemple octroi de responsabilités additionnelles en matière de planification et de contrôle du travail — ces pratiques satisfont les besoins de progression ainsi que les besoins d'autonomie des professionnels. Pour donner un sens au travail des professionnels et leur faire partager la vision organisationnelle, les pratiques d'**information** jouent également un rôle clé. Pour les professionnels cette communication de haut en bas 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'information avec les cadres intermédiaires (Raelin, 1986a; Foulkes, 1987). Le malaise peut aussi être atténué par la communication d'informations réalistes au moment du recrutement ou au cours des processus de formation. Feldman (1988) souligne à cet égard que la communication d'informations réalistes au moment du recrutement diminue de beaucoup l'intensité du "choc de la réalité", augmente le taux de survie dans l'organisation et favorise l'implication dans le travail. 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 tenter d'harmoniser leurs attentes avec les possibilités organisationnelles (Schein, 1964; Katz, 1988).

Pour satisfaire les exigences d'autonomie des professionnels tout en maintenant un certain contrôle sur leur travail, Raelin (1986a) 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 al. (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, 1986a).

Pour un professionnel persuadé de détenir la compétence technique, il semble normal d'être impliqué dans les processus de prise de décision. Face à cette constatation, 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, 1986a).

Le maintien et le développement de la compétence sont au coeur des attentes professionnelles et, comme tel, leur non-réalisation est une composante majeure du malaise professionnel. Les pratiques susceptibles de réduire ce malaise sont ici bien connues de la littérature relative au **développement de carrière** (London et Stumpf, 1982; Hall, 1988; Feldman, 1988). Ainsi les programmes de mobilité interne ou de rotation de postes favorisent non seulement la polyvalence ou le développement des compétences mais ils permettent de mobiliser les professionnels sur de nouveaux défis ainsi que de les exposer à d'autres sous-cultures et de consolider l'identification organisationnelle (Goddard, 1990). Encore faut-il bien sûr que ces programmes soient encadrés dans une vision à long terme que les activités de **planification de carrière** (auto-évaluation, informations sur les emplois, élaboration d'un plan de développement) peuvent contribuer à former (London et Stumpf, 1982). Les activités de formation ou d'encouragement à la formation (remboursement des coûts de formation par exemple) peuvent permettre — tout comme les mouvements de carrière précités — au développement de carrière de se concrétiser. Même pour ceux qui restent dans leur emploi, l'extension des responsabilités ou l'addition de nouveaux rôles (mentoring, formation, relations publiques) peuvent être sources de développement (Kaufman, 1990; Guérin et Wils, 1992). Finalement, l'encouragement à l'**autodéveloppement** (Lapointe et Richer, 1988; Otte et Hutcheson, 1992) ainsi que la création de **filière de progression** spécifiquement réservées aux professionnels ("dual ladder") (Shepard, 1988; Allen et Katz, 1988) sont des pratiques qui épousent les valeurs professionnelles et devraient comme tel réduire le malaise.

La reconnaissance du travail professionnel pourrait prendre trois formes différentes.

Premièrement, des pratiques monétaires telles que la rémunération des compétences (Krajci, 1990) ou le partage des profits ou des gains de productivité (Graham-Moore et Ross, 1990) sanctionnent le développement continu de carrière ou récompensent la contribution efficace à l'atteinte des objectifs organisationnels. Deuxièmement la reconnaissance peut se manifester par des signes tangibles de statut ou de considération, par exemple nomination à des comités importants, représentation de l'organisation à des activités externes, consultation sur des sujets importants, droit de signer son travail, mise en évidence des travaux professionnels, prix récompensant les meilleurs contributions, etc... Troisièmement les récompenses intrinsèques sous forme par exemple de responsabilités plus étendues, d'autonomie accrue ou de nouveaux rôles à assumer, sont pour les professionnels des sources importantes de reconnaissance et de motivation.

Pour se rapprocher des conditions de travail les plus favorables au travail intellectuel, Raelin (1986a, 1987) insiste particulièrement sur la **sécurité d'emploi**. Selon lui l'emploi "garanti à vie" est un engagement de l'organisation vis-à-vis du professionnel qui appelle un engagement parallèle du professionnel vis-à-vis de l'organisation et le pousse à accepter plus facilement des changements. Pourtant il existe d'autres conditions de travail ou "avantages" pouvant répondre aux attentes variées des professionnels en la matière. Parmi ceux-ci, citons la possibilité de bénéficier de **congés sabbatiques** ou sans solde, la **rémunération du temps supplémentaire** (qui est une pratique très controversée chez les professionnels!), la possibilité **d'aménager le temps de travail** (horaire flexible, temps partagé, temps partiel, travail à domicile), l'accessibilité à certains programmes d'**aide** (pour résoudre des problèmes personnels d'intégration, d'équilibre travail-famille, de santé, de désengagement).

L'éthique réfère au traitement juste, équitable et digne du client par l'organisation (Racine, 1991). Le professionnel est un intermédiaire qui ne doit pas utiliser sa compétence et son pouvoir pour abuser du client (Abbott, 1983). L'éthique des affaires peut être renforcée par des **codes d'éthique** qui précisent les comportements attendus des professionnels dans des situations de conflit d'intérêt, de pot-de-vin, d'utilisation d'informations confidentielles, d'interférence politique ou policière, etc... Des pratiques d'**expression** et de plainte peuvent également permettre aux professionnels de dénoncer

certaines comportements organisationnels non éthiques (Raelin, 1986a). Certaines organisations ont même implanté des pratiques de **protection des plaignants** (Barnett et Cochran, 1991).

Pour développer le style de gestion auquel les professionnels aspirent, leurs supérieurs doivent adopter de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements (Tichy et DeVanna, 1986; McCall, 1988). Parmi ceux-ci la communication, le respect des autres, les encouragements et le feedback seraient les plus appréciés (Hughes et al, 1993). Certaines pratiques adoptées par les cadres peuvent favoriser l'évolution de ces comportements ou être le reflet de l'évolution de ces comportements. La communication peut être favorisée par les pratiques d'écoute, de **consultation**, d'**information** et d'**expression**. Le respect des autres peut également être renforcé par ces mêmes pratiques (par exemple explications données aux individus pour justifier les décisions managériales, écoute des points de vue personnels, acceptation des opinions contraires). Également des codes d'éthique managériale peuvent être élaborés (Hitts, 1990) ainsi que des pratiques pour protéger les professionnels qui se plaignent contre d'éventuelles représailles (Wils et Labelle, 1989; Osigweh, 1989). L'empathie et les encouragements peuvent se manifester au quotidien mais aussi dans l'intérêt que le cadre porte à la carrière du professionnel (**élaboration des besoins de formation**, **discussion de carrière**, **mentoring**) (Von Glinow, 1988). Finalement, le **feedback** (sur le rendement, le potentiel, les refus de transfert ou de promotion) est une forme de communication particulière qui serait très appréciée des professionnels (Raelin, 1986a).

## OPÉRATIONNALISATION

Pour vérifier les différentes hypothèses découlant de la revue de littérature et répondre aux questions relatives aux déterminants du malaise, un questionnaire de 20 pages et 388 questions a été élaboré en partenariat avec le Conseil québécois des professionnels et cadres.



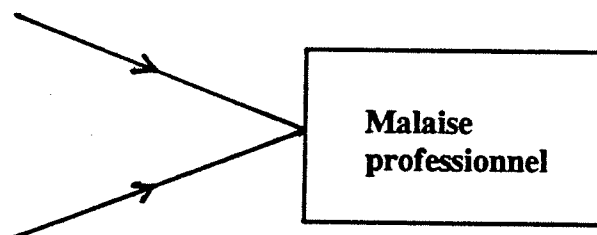
**Figure 2: Le modèle de recherche**

**Facteurs individuels**

- socio-démographiques
- d'emploi
- de personnalité

**Facteurs organisationnels**

- caractéristiques organisationnelles
- pratiques de GRH



Cent douze de ces questions avaient pour objectif de mesurer le **malaise professionnel**. Cinquante six mesuraient l'importance souhaitée (attente) d'une dimension particulière d'emploi alors que les cinquante six autres mesuraient l'importance actuelle (possibilités de réalisation) de ces mêmes dimensions dans l'organisation. L'insatisfaction professionnelle (ou malaise professionnel) a été calculée par différence entre l'attente et la possibilité de réalisation correspondante. Plus l'écart entre l'attente et la possibilité de réalisation est important, plus l'attente professionnelle est insatisfaite et plus le malaise est élevé. Après élimination de certaines insatisfactions qui n'apparaissaient pas être de nature professionnelle, les insatisfactions ont été soumises à diverses analyses factorielles qui ont confirmé les huit dimensions à priori du malaise soit: le développement, la participation, la reconnaissance, les conditions de travail, le style de gestion, la nature du travail, l'éthique et l'autonomie. Notons que les insatisfactions les plus fortes se concentrent sur le développement, la participation et la reconnaissance alors que les plus faibles portent sur l'éthique et l'autonomie (Guérin et al., 1994), ce qui contraste avec l'importance que la littérature accorde à cette dernière dimension (Bailyn, 1985; Marcus, 1985; Raelin, 1989). À l'exception de la nature du travail ( $\alpha = 0,58$ ), la cohérence de ces

sous-échelles est excellente puisque les  $\alpha$  de Cronbach oscillent entre 0,74 et 0,89 et leurs corrélations sont suffisamment fortes ( $0,45 \leq R \leq 0,77$ )<sup>3</sup> pour que nous puissions envisager sans hésitation la construction d'une mesure synthétique unidimensionnelle du malaise. Le construit final — obtenu par moyenne des huit dimensions — repose sur 33 indicateurs; sa cohérence est excellente ( $\alpha = 0,92$ ) et son association étroite à certains comportements contre-productifs ainsi qu'à certains concepts adjacents en garantissent la validité de la convergence. Par contre la validité de discrimination notamment avec le concept plus général de satisfaction au travail apparaît plus incertaine et la stabilité du construit dans le temps n'a pu être vérifiée (Guérin et al., 1994).

Dix variables sociodémographiques (âge, sexe, scolarité, situation financière, etc...) et dix variables d'emploi (profession, ancienneté, salaire, statut, etc...) ont été implicitement construites à partir des 20 questions consacrées à ces deux dimensions.

Dix-sept variables de personnalité ont ensuite été construites à partir de 62 questions (tableau 1). Tout d'abord la mesure du professionnalisme s'est faite à partir de l'échelle de Bartol (1979) qui s'appuie sur les cinq principales valeurs (éthique, identification professionnelle, autonomie, attachement au jugement des pairs et attachement au travail) à la base de l'idéal professionnel (Raelin, 1984b et 1986a; Von Glinow, 1988) et dérive du construit initial de Hall (1968). La faible cohérence du construit (20 indicateurs,  $\alpha = 0,62$ ) et sa nature multidimensionnelle ont conduit à son rejet, seules les échelles relatives aux dimensions constitutives ayant été conservées pour l'étude. Notons néanmoins leur cohérence réduite ( $0,52 \leq \alpha \leq 0,67$ ) pour les quatre premières, et  $\alpha = 0,38$  pour la dernière)<sup>4</sup>. Ces dimensions sont donc loin d'avoir la cohérence et la stabilité attendues. Pour mesurer l'orientation professionnelle des répondants, des construits ont été élaborés à partir d'indicateurs proposés par Goldberg et al. (1965) et Roger (1983). Avec un alpha de 0,70 l'orientation locale a une cohérence satisfaisante, mais l'orientation cosmopolite ( $\alpha = 0,53$ ) semble plus critiquable. Pour

---

<sup>3</sup> En effet les huit sous-échelles sont construites à partir des résultats d'une analyse factorielle "alpha" (qui maximise la cohérence interne des facteurs) à rotation oblique (les facteurs sont plus clairs mais ils ne sont pas orthogonaux).

<sup>4</sup> Dans l'étude de Bartol (1979) les échelles avaient des  $\alpha$  compris entre 0,75 et 0,85 et les corrélations des échelles entre elles variaient de -0,09 à +0,30.

**Tableau 1**  
**LA MESURE DES VARIABLES DE PERSONNALITÉ**

CONCEPT	DIMENSIONS	NOMBRE D'INDICATEURS	EXEMPLES D'INDICATEUR	$\alpha$ CRONBACH
PROFESSIONNALISME	Éthique personnelle	5	Je ne devrais pas laisser mes intérêts personnels influencer la qualité de mon travail personnel.	0,55
	Identification professionnelle	5	Je dois assister aux colloques professionnels qui se tiennent dans ma région.	0,67
	Autonomie	4	À toutes fins pratiques on devrait me permettre d'être mon propre patron.	0,52
	Attachement au jugement des pairs	3	Mon travail devrait être évalué principalement par les pairs.	0,60
	Attachement au travail	3	Même si je gagnais beaucoup moins d'argent je resterais dans mon champ de compétence.	0,38
ORIENTATION PROFESSIONNELLE	Locale	5	Dans l'évaluation d'un projet quelle importance accordez-vous au budget nécessaire?	0,70
	Cosmopolite	5	Dans l'évaluation d'un projet quelle importance accordez-vous aux aspects techniques?	0,53
LIEU DE CONTRÔLE	Externe	5	Les promotions sont habituellement une question de chance.	0,79
	Interne	4	Dans la plupart des emplois on peut réaliser les objectifs que l'on s'est fixés.	0,66
ANCRE DE CARRIÈRE	Technique	2	Je quitterais mon entreprise plutôt que d'être promu(e) en dehors de mon champ de compétence.	0,48
	Managériale	2	La direction et le contrôle des employés sont des activités importantes.	0,42
	Sécurité	2	Il est important pour moi de ne pas avoir à déménager si une promotion m'était accordée.	0,32
	Autonomie	1*	Il est important pour moi de pouvoir vivre comme je l'entends sans être embarrassé(e) par les contraintes organisationnelles.	-
	Créativité	2	Durant toute ma carrière j'ai été motivé(e) par le nombre de produits ou d'idées que j'ai contribué à créer ou à lancer.	0,54
	Service	2	Je cherche à faire une carrière qui me permette de satisfaire mes besoins fondamentaux tout en aidant les autres.	0,50
	Identité	2	J'aime être identifié(e) à mon entreprise et à mon emploi.	0,40
	Variété	2	Il est important que ma carrière m'offre beaucoup de variété dans les affectations et les projets.	0,65

\* La mauvaise traduction d'une question fait que cette ancre n'a été mesurée qu'à partir d'un seul indicateur.

mesurer le lieu de contrôle ("locus of control"), deux échelles mesurant respectivement le degré d'externalité et d'internalité du contrôle ( $\alpha = 0,79$  et  $0,66$ ) ont été construites à partir d'indicateurs proposés par Spector (1988). Finalement, la force de huit ancrs de carrière a été mesurée à partir d'indicateurs proposés par DeLong (1982). Du côté organisationnel, sept questions mesurent six caractéristiques organisationnelles (structure<sup>5</sup>, climat, densité de professionnels, etc..) et soixante-six questions — correspondant à autant de variables — recensent les pratiques de gestion des ressources humaines existantes. Notons que le degré d'organicité de la structure a été mesuré à partir d'énoncés inspirés de Kanter (1991) et que la taille organisationnelle, suite à une erreur d'opérationnalisation, n'a pu être mesurée.

### COLLECTE DES DONNÉES

Le questionnaire ainsi construit a été distribué à 8801 professionnels membres de 13 syndicats<sup>6</sup>, la plupart étant regroupés dans le Conseil québécois des professionnels et cadres (CQPC). Les différents syndicats ont été sondés d'une manière variable selon la taille du syndicat (par exemple 100 % pour les moins de 500 membres et 33 % pour les plus de 3 000 membres). Deux mille quatre cent quatre-vingt-dix-sept (2 497) questionnaires ont été retournés et jugés utilisables d'où un taux de réponse de 28,4 %.

Théoriquement les résultats tirés de l'échantillon stratifié devraient être redressés pour

---

<sup>5</sup> Nous avons choisi de mesurer cette bureaucratisation par l'absence d'organicité de la structure, celle-ci étant mesurée par deux énoncés avancés par Kanter (1991), par exemple « dans mon organisation le pouvoir dépend plus du nombre de réseaux dans lequel l'employé(e) est actif(ve) que des rangs dans la hiérarchie ».

<sup>6</sup> Ces 13 syndicats sont l'Association des ingénieurs et scientifiques de Marconi, l'Association du personnel administratif et professionnel de l'Université Laval, l'Association professionnelle des ingénieurs du gouvernement du Québec, la Fédération des professionnelles et des professionnels de l'éducation du Québec, la Fédération des professionnelles et des professionnels de collèges et universités, le Syndicat professionnel des ingénieurs de l'Hydro-Québec, l'Association des syndicats de professionnelles et de professionnels de collèges du Québec, le Syndicat des professionnels du gouvernement du Québec, le Syndicat professionnel des scientifiques (IREQ), le Syndicat des professionnels de la Ville de Montréal et de la CUM, le Syndicat des professionnels de la Société de transport de la CUM, le Syndicat professionnel des ingénieurs de la Ville de Montréal et de la CUM, la Centrale des professionnels de la santé.

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., 1993). 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.

### ANALYSE

L'analyse statistique est centrée sur des mesures bivariées du lien entre le construit d'insatisfaction professionnelle et chacune des variables appartenant aux cinq blocs de variables indépendantes ainsi que sur des analyses multivariées entre ces mêmes variables. Dans ce dernier cas les techniques de régression multiple "stepwise" ont été utilisées. Pour le bloc des pratiques de gestion, les 66 pratiques individuelles ou les 26 grappes, obtenus par agrégation des pratiques de même nature<sup>7</sup>, ont été alternativement utilisées dans les régressions. Les résultats relatifs à ces différentes séries d'analyse statistique sont présentés dans les annexes 1, 2 et 3.

Ensemble les facteurs individuels et organisationnels expliquent 51,8 % de la variance du malaise ( $R = 0,72$ ). Pourtant l'influence individuelle des différents blocs est très variable: les variables socio-démographiques et d'emploi n'expliquent respectivement que 2,4 % ( $R = 0,15$ ) et 4,6 % ( $R = 0,21$ ) de la variance du malaise alors que les caractéristiques organisationnelles ( $R = 0,37$ ) et les variables de personnalité ( $R = 0,48$ ) expliquent des portions plus larges de cette variance soit 13,4 % et 23,3 %. Finalement les pratiques de gestion constituent le bloc qui a le plus d'influence sur le malaise puisque le pourcentage d'explication est de 41,3 % ( $R = 0,64$ ). L'importance des pratiques de gestion et des facteurs de personnalité pour expliquer les variations du malaise professionnel est encore renforcée par les analyses avec contrôle des autres blocs<sup>8</sup> puisque, malgré ces contrôles, qui privilégient les variables des autres blocs, les pratiques de gestion et les facteurs de personnalité arrivent néanmoins à expliquer des portions non négligeable de variance additionnelle, 20,3 % pour les pratiques et 6,5 % pour les

---

<sup>7</sup> Une analyse des composantes principales avec rotation de type varimax a été utilisée pour extraire 26 grappes qui expliquent 60% de la variance initiale.

<sup>8</sup> Les analyses avec contrôle impliquent que les variables contrôlées sont forcées dans les modèles de régression. Ceci équivaut à soustraire l'effet de ces variables ou à les maintenir constantes.

facteurs de personnalité. Pour leur part les pourcentages d'explication additionnels des variables socio-démographiques et des variables d'emploi sont presque nuls alors que celui des caractéristiques organisationnelles n'est que de 1,6 %. Il ressort donc de ces résultats un modèle d'explication du malaise où les pratiques de gestion (ou plutôt leur absence) expliquent en premier le malaise professionnel alors que les variables de personnalité — qui peuvent être ici considérées comme des variables intermédiaires entre les variables socio-démographiques et d'emploi — seraient la deuxième cause importante du malaise. Selon les résultats on peut même dire que l'absence de certaines pratiques expliquent presque deux fois plus le malaise que les valeurs et attitudes des professionnels.

À l'intérieur de ce bilan global il est possible d'analyser l'influence plus spécifique de chaque bloc de variables.

#### ◆ Variables socio-démographiques

Avec un faible pouvoir explicatif du malaise (2,4 %), ce bloc est principalement représenté par la variable **situation financière**. Plus celle-ci est jugée mauvaise par le répondant, plus le malaise est élevé. Quoique peu mis en évidence dans la littérature, ce lien avait déjà été rapporté par Raelin (1984a) qui notait que la situation financière influençait ce que les professionnels — consciemment ou pas — s'estimaient en droit d'exiger et de recevoir. Justifiée par une scolarisation plus réduite, un nombre de répondants plus élevé et un conjoint qui travaille moins souvent, cette perception est liée à certaines attitudes des professionnels, par exemple un faible attachement à leur travail (ils quitteraient pour un emploi plus rémunérateur!) et par le sentiment de mal contrôler les événements qui se produisent dans leur environnement de travail (tout serait question de chance ou de contacts!). Ces professionnels ont également le sentiment qu'il n'y a pas assez d'aménagements individualisés et que la compétence n'est pas rémunérée. Comme il fallait s'y attendre cette relation s'atténue puis disparaît au fur et à mesure que ces variables individuelles et contextuelles sont contrôlées.

À côté de ce lien très clair on peut mettre en évidence deux liaisons plus faibles (significatives à 5 %) avec l'âge et le **niveau de scolarité**. Plus le professionnel serait âgé et scolarisé, plus le malaise serait élevé. Si le premier lien semble contredire la

littérature, le second l'appuie. En effet il est normal que les professionnels plus scolarisés soient insatisfaits puisqu'ils ont, grâce à leur formation plus avancée, développé une identification plus forte à leur profession. Il ont aussi un besoin plus élevé de créativité qui a du mal à s'épanouir dans les organisations bureaucratiques. Par contre la diminution du malaise avec l'âge — telle qu'annoncée par Raelin (1980), Van Glinow (1988) et Mathieu et al. (1993) — ne se concrétise pas chez les professionnels salariés. Même s'il existe un plafonnement de l'insatisfaction dans la quarantaine venant après une forte augmentation dans la trentaine, il n'y a pas pour autant déclin dans la cinquantaine. Au contraire l'insatisfaction professionnelle augmente encore légèrement à cet âge, à cause d'un plus faible attachement au travail et surtout d'une plus grande identification à la profession, d'un fort attachement à l'autonomie et d'un plus grand déterminisme. Une fois ces variables de personnalité contrôlées, ces deux relations du malaise — avec l'âge et la scolarité — s'évanouissent.

Finalement une dernière relation, mettant en valeur l'insatisfaction professionnelle plus forte des femmes, n'apparaît que lorsque les variables de personnalité sont contrôlées. En effet l'attachement supérieur des femmes au travail ainsi que leur plus forte ancre identité masquent leur insatisfaction professionnelle (puisque ces deux variables ont un effet opposé à celui du sexe féminin); de la même façon le déterminisme supérieur des hommes et leur plus forte ancre créativité masquent encore là l'effet du sexe (puisque ces deux variables ont un effet opposé à celui du sexe masculin). Contrairement aux situations précédentes, ce contrôle des variables de personnalité fait ici ressortir une relation qui était initialement masquée. Pourtant comme la situation financière, la relation disparaît lorsque les pratiques de gestion sont contrôlées. Les femmes se retrouvent en effet plus souvent dans des milieux où il y a peu d'aménagement du temps de travail et peu d'enrichissement de l'emploi, ce qui contribue à expliquer leur insatisfaction supérieure. Cet effet du sexe a été avancé par certains auteurs, notamment Oldham et Hackman (1981), mais il semblerait, dans notre cas, qu'un tel effet s'explique par la nature différente des pratiques de gestion qui existent dans les milieux de travail féminisés.

## ◆ Variables d'emploi

C'est finalement la variable **profession** qui émerge comme le déterminant le plus solide de ce bloc de variables pourtant à peine plus significatif (4,6 %) que le bloc des variables socio-démographiques. Les ingénieurs ou les membres du groupe résiduel 2399 de la CCDP<sup>9</sup> — composé dans notre cas principalement d'aides pédagogiques individuels — apparaissent prédisposés à l'insatisfaction professionnelle. Bien sûr ces variables ne sont pas des déterminants du malaise mais elles attirent l'attention sur des groupes ou des contextes de travail où le malaise est plus élevé. Chez les ingénieurs la situation n'est pas homogène, les ingénieurs électriciens étant moins insatisfaits que la moyenne et les ingénieurs civils l'étant bien davantage. Sur ce point les résultats contredisent nettement la littérature (Kerr et al., 1977; Raelin, 1986b) qui attribue aux ingénieurs un statut moins professionnel que les autres scientifiques et de ce fait a tendance à les exempter du malaise et à les classer dans la catégorie des « locaux ». Se pourrait-il que la situation actuelle difficile des ingénieurs sur le marché du travail, les négociations laborieuses dans lesquelles sont impliqués leurs exécutifs syndicaux ainsi que le tarissement des débouchés habituels vers les postes de gestion — alors même que beaucoup de leurs supérieurs sont d'anciens ingénieurs — expliquent un tel malaise?

Quant à la seconde profession à forte insatisfaction professionnelle il s'agit d'un amalgame de professionnels de support à l'enseignement, notamment des aides pédagogiques individuels, des agents de réadaptation et des spécialistes en moyens et techniques d'enseignement répartis dans des syndicats du milieu de l'enseignement (FPPCU, FPPE et ASPPCQ), plus âgés que la moyenne, cumulant de nombreuses années d'ancienneté, disséminés dans les institutions d'enseignement, rarement dirigés par des professionnels issus de leur discipline, recevant peu de feed-back de leur supérieur et ayant peu de perspectives de développement de carrière et d'aménagement du temps de travail.

Il existe aussi d'autres professions liées au malaise, notamment les comptables qui comptent parmi les plus insatisfaits professionnellement et les informaticiens ainsi que

---

<sup>9</sup> CCDP: Classification canadienne descriptive des professions



les professionnels-cadres qui sont parmi les plus satisfaits professionnellement. Dans chaque cas néanmoins ces relations peuvent s'expliquer par les liens entretenus avec d'autres variables, par exemple l'absence quasi-généralisée de pratiques de gestion innovatrices pour les comptables, l'absence d'identification professionnelle et d'idéal de service pour les informaticiens et l'importance des valeurs managériales chez les cadres-professionnels (ce qui est normal puisqu'ils sont tout autant des cadres que des professionnels).

Il existe également des disparités dans les syndicats, certains — ceux représentant des professionnels du gouvernement du Québec ou de la Communauté urbaine de Montréal — regroupant une plus large proportion d'insatisfaits que les autres. Pourtant, là encore, ces relations peuvent s'expliquer soit par la composition de ces syndicats (des ingénieurs par exemple) soit par des caractéristiques de leurs membres (par exemple ils sont plus âgés et moins insatisfaits ou moins attachés au travail) ou par des caractéristiques du contexte organisationnel (par exemple la structure est plus bureaucratisée ou les rapports avec d'autres groupes de techniciens ou de professionnels sont difficiles ou encore certaines pratiques de participation, d'enrichissement ou de formation n'existent pas).

Quatre autres variables d'emploi sont mises en évidence dans ce bloc des variables d'emploi. D'abord le **statut permanent** semblerait associé au malaise mais la véritable relation passe plutôt par l'**ancienneté** dans le poste (alors que l'ancienneté chez l'employeur actuel aurait bien tendance à présenter l'effet curvilinéaire noté par Gibson et Klein (1970) et Katz (1978). Néanmoins cette relation avec l'ancienneté s'évanouit à son tour lorsqu'on tient compte de variables comme l'identification à la profession, la valorisation de l'autonomie, le déterminisme, le besoin de créativité qui sont plus élevés chez les professionnels ayant accumulé plus d'ancienneté dans le poste (ou dans la profession !). Comme pour l'âge ce ne serait pas l'ancienneté qui conduit au malaise mais les valeurs, attitudes ou besoins que l'on développe ou ressent avec le temps. Finalement les relations observées avec le **nombre de personnes supervisées** ou les **antécédents professionnels du supérieur** vont bien dans le sens des hypothèses avancées par les auteurs (Goss, 1961; Tagiuri, 1965; La Porte, 1965; Thorton, 1970; Morrisey

et Gillepsie, 1975; Bunker et Wijnberg, 1988). Il faut cependant noter que la première relation s'explique par la présence de cadres-professionnels dans l'échantillon et s'atténue fortement lorsqu'on soustrait l'effet de cette profession. La seconde relation, initialement masquée, ressort légèrement quand on contrôle l'effet de la profession d'ingénieur où il est fréquent que le superviseur soit un ancien ingénieur.

#### ◆ Variables de personnalité

De ce bloc très significatif (23,3 %) sont issus les déterminants individuels les plus immédiats du malaise professionnel, soit les trois dimensions du **professionnalisme**, que sont l'identification à la profession, l'autonomie et l'attachement à l'avis des pairs ainsi que les **ancres service** (« pouvoir faire une carrière où l'on peut aider les autres ») et **variété** (« pouvoir faire une carrière où l'on peut relever des défis variés »). À un niveau moindre, l'éthique et l'ancre créativité, prédisposent également à l'insatisfaction professionnelle. À l'inverse l'attachement au travail et l'ancre identité sont liés négativement au malaise professionnel.

L'importance des effets du professionnalisme sur le malaise ne nous étonne pas; il s'agit de l'hypothèse de base de cette recherche qui voit l'origine du malaise dans le conflit des valeurs professionnelles et managériales. Néanmoins l'hypothèse générale présentée dans la littérature n'est pas pleinement vérifiée puisque ce n'est pas l'ensemble des valeurs professionnelles qui contribuent au malaise professionnel mais plutôt trois d'entre elles soit l'autonomie, l'identification à la profession (ici associée à l'importance accordée aux associations professionnelles) et la valorisation du jugement des pairs. Par contre l'éthique, quoiqu'elle soit la valeur professionnelle la plus fréquente, n'est que faiblement reliée au malaise et la cinquième dimension, l'attachement au travail, a même un effet réducteur du malaise. Pour la bonne compréhension de ce professionnalisme, il est important de noter que l'autonomie est de plus en plus valorisée avec l'âge, que l'identification à la profession augmente avec l'âge et la scolarisation et que l'éthique et surtout l'attachement au travail sont plus forts chez les femmes et ceux qui se perçoivent dans une bonne situation financière.

On s'aperçoit également que ce sont les ancres service, créativité et variété qui

conduisent au malaise. Quoique peu documentées dans la littérature, de telles relations semblent logiques, les besoins importants de se mettre au service de la population, d'être créatif ou d'avoir de la variété dans son travail ayant du mal à s'épanouir dans les bureaucraties étudiées. Par contre l'ancre technique, associée positivement à l'attachement au travail mais aussi aux quatre autres valeurs professionnelles, et l'ancre managériale, peu associée aux valeurs professionnelles mais associée fortement au localisme, n'ont pas de lien avec le malaise. Il en va de même pour l'ancre sécurité, peu liée au professionnalisme, et l'ancre indépendance (ou autonomie), malgré sa forte association (naturelle) avec l'autonomie professionnelle. Par contre la relation de l'ancre identité avec le malaise, initialement masquée, s'avère négative et s'explique par les environnements de travail plus intégrateurs où ont évolué les professionnels qui ont, avec le temps, développé cet ancre.

Par ailleurs il faut constater qu'il existe une certaine colinéarité entre ces variables de personnalité. Les concepts de professionnalisme et d'ancre de carrière, malgré des liens très forts qui enrichissent l'analyse des résultats, restent néanmoins suffisamment distincts pour qu'ils apparaissent simultanément dans les modèles de régressions. Par contre il n'en va pas de même du concept d'**orientation professionnelle** dont l'effet — d'ailleurs réduit — sur le malaise, est complètement pris en charge par les dimensions du professionnalisme (notamment l'identification professionnelle et l'autonomie) et par les ancres de carrière (à l'exception de l'ancre technique). Dans notre recherche ce concept s'avère donc redondant avec les concepts de professionnalisme et d'ancre de carrière. La forte corrélation qui existe d'ailleurs entre les deux dimensions du cosmopolitanisme et du localisme ( $R = +0,33$ ) montre le faible pouvoir de discrimination de ce concept puisque les locaux endossent la plupart des valeurs professionnelles (même si c'est à un degré moindre que les cosmopolites) et que les cosmopolites endossent la plupart des valeurs organisationnelles (même si c'est à un degré moindre que les locaux).

Par contre le concept de **lieu de contrôle** apparaît non seulement très discriminant ( $R = -0,24$ ) mais également très significatif, l'externalité du lieu de contrôle conduisant au malaise et l'internalité facilitant sa résorption. Plus en situation de

contrôle, les volontaristes sont plus satisfaits de leur travail comme l'avançaient Mitchell et al. (1975). Volontaristes et déterministes s'opposent d'ailleurs sur bien des points; ainsi les déterministes sont plutôt des hommes ayant accumulé beaucoup d'expérience sur le marché du travail, ayant souvent un conjoint qui ne travaille pas et se percevant en mauvaise situation financière alors que les volontaristes sont plus jeunes, ont moins d'ancienneté, sont moins scolarisés et se perçoivent en meilleure situation financière. Au niveau professionnel les déterministes sont moins professionnels, ils valorisent moins l'éthique et sont moins attachés à leur travail. Finalement en termes d'ancres de carrière, les déterministes ont une forte ancre de sécurité et d'indépendance là où les volontaristes ont plus de besoins d'identité et de variété.

#### ◆ **Caractéristiques organisationnelles**

L'intensité du malaise dépend non seulement des caractéristiques personnelles des professionnels mais aussi des contextes de travail où ils oeuvrent. Le bloc des caractéristiques organisationnelles s'avère assez explicatif du malaise (13,4 %) et comprend des déterminants importants comme la **structure** ou le **climat de travail**. Plus la structure est bureaucratique, plus le malaise est élevé. De la même façon les situations conflictuelles — entre catégories de professionnels, entre professionnels et techniciens ou entre le syndicat qui les représente et l'organisation — contribuent à l'augmentation du malaise. Néanmoins il faut être prudent avec ces relations car les mesures du contextes organisationnels sont basées sur des perceptions et celles-ci sont indéniablement influencées par la personnalité des répondants; par exemple plus le répondant est déterministe plus il estime que la structure est bureaucratique, ou plus il valorise l'autonomie plus il pense que certaines catégories de professionnels ont plus de pouvoir que d'autres. Néanmoins il existe suffisamment de liens significatifs entre ces caractéristiques organisationnelles et les pratiques de GRH pour que ces perceptions des répondants s'avèrent fondées. D'ailleurs dans le cas de la structure, la relation disparaît lorsque les pratiques sont contrôlées. Comme il fallait s'y attendre, les structures bureaucratiques sont non seulement associées aux milieux de travail gouvernementaux mais aussi à des contextes où les pratiques de communication, d'aménagement

personnalisé du contenu d'emploi et de participation au niveau de l'emploi sont moins fréquentes.

Finalement le fait que les **dirigeants** soient d'**anciens professionnels** contribue significativement à la résorption du conflit. Cette situation qui se retrouve fréquemment chez les ingénieurs ou dans certaines professions de la santé (diététiciennes par exemple), est une caractéristique des milieux de travail à forte densité de professionnels. Une telle relation mise de l'avant par La Porte (1965) disparaît dès qu'on introduit la variable « antécédents professionnels du supérieur » avec qui elle est très fortement corrélée.

#### ◆ **Pratiques de gestion des ressources humaines**

Ce bloc contient les plus forts facteurs explicatifs du malaise ( $R = 41,3 \%$ ). Sur les 66 pratiques de GRH étudiées, 62 réduisent significativement le malaise professionnel (dont 56 à 0,1 %). Sur les 26 grappes qui émergent du regroupement de ces pratiques en sous-ensembles homogènes, 17 sont significatives (dont 15 à 0,1 %). Les plus importantes sont les pratiques d'enrichissement, de participation (au niveau du poste de travail), de communication et de formation. Un peu plus loin arrivent dans l'ordre les pratiques d'information sur les mouvements de carrière, d'éthique et de respect des droits, de valorisation professionnelle, d'aménagement du temps de travail, d'organisation collective du travail, d'intégration des nouveaux employés, de contribution du supérieur à l'évaluation et à la détermination des besoins de développement, de participation à la GRH, de reconnaissance de la compétence au niveau de la rémunération et de non-recours à la sous-traitance (même si la sous-traitance est généralement associée à la rémunération du temps supplémentaire). Finalement deux grappes ne sont significatives qu'à 1 % et à 5 %, soit l'aide au développement de carrière et le contrôle informel du travail par le supérieur.

Ces résultats sont étonnamment stables même lorsque les facteurs individuels sont contrôlés, ce qui semble approprié lorsque l'on veut mesurer l'effet spécifique des pratiques. Seul l'effet du temps partiel — masqué par son association trop étroite au sexe féminin — devient significatif. Par contre la reconnaissance de la compétence au niveau de la rémunération disparaît des grappes significatives à cause de son lien avec le groupe

(minoritaire) des ingénieurs professionnellement satisfaits (soit les ingénieurs électriciens et les membres du SPIHQ). D'autres grappes voient leur importance quelque peu modifiée par le contrôle des variables individuelles. Par exemple le contrôle de la variable sexe renforce l'effet de la sous-traitance et diminue celui des aménagements du temps de travail, les milieux féminisés de travail (par exemple les diététiciennes ou les physiothérapeutes de la CPS) étant peu menacés par la sous-traitance et bénéficiant de peu d'aménagements de leur temps de travail. Finalement il faut noter que deux pratiques individuelles qui ne semblaient pas avoir d'effet majeur sur le malaise — soit le programme de préparation à la retraite et l'élaboration d'un code d'éthique pour les professionnels — ont, en fait, un effet positif sur le malaise lorsque les autres pratiques auxquelles elles sont associées, sont contrôlées. Dans le premier cas, un tel effet s'explique par les contextes de crise (restructuration, décroissance) qui semblent associés à l'implantation des programmes de préparation à la retraite. De tels programmes seraient alors plus perçus comme des encouragements à quitter que comme une aide désintéressée de la part des employeurs à planifier la retraite de leurs employés. Dans le deuxième cas, le professionnalisme des répondants apparaît quelque peu entaché par leur tendance à exiger une plus grande éthique de leur environnement, notamment des cadres qui les dirigent que d'eux-mêmes.

## CONCLUSIONS ET COMMENTAIRES

Les résultats confirment la pertinence de notre devis de recherche qui associe des pratiques de gestion aux déterminants classiques — organisationnels et individuels — pour expliquer le malaise professionnel. La recherche sur ce sujet très populaire des années 60 et 70 s'était surtout concentrée sur les caractéristiques organisationnelles influençant le processus de bureaucratisation (vue comme un mode de fonctionnement de l'organisation) et sur les caractéristiques individuelles influençant le professionnalisme (vu comme un mode de conduite personnel) pour tenter d'expliquer le malaise résultant de la confrontation des valeurs managériales et des valeurs managériales. Cette littérature a plutôt été de nature sociologique et la gestion des RH y a rarement été considérée. Pourtant la GRH, au même titre que la

structure et les caractéristiques individuelles, peut influencer le malaise soit en modifiant ou en rendant plus explicables les exigences managériales (par exemple par le biais des pratiques de communication) soit en modifiant les attentes des professionnels ou en les aidant à les satisfaire (par exemple par le biais des pratiques d'intégration ou de valorisation). L'effet important et relativement indépendant que cette GRH a sur la réduction du malaise prouve le bien-fondé de l'hypothèse émise et enrichit le paradigme traditionnel du conflit des valeurs managériales et professionnelles. Les pratiques de GRH expliquent presque autant le malaise que l'ensemble des facteurs classiques réunis (41,3 % versus 43,7 %). De plus la variance expliquée est en grande partie originale c'est-à-dire que ce qui est expliqué par les pratiques de GRH ne peut l'être par les facteurs classiques alors que l'inverse est beaucoup moins vrai. On peut donc affirmer, comme nous le laissons déjà entendre dans la problématique, que le conflit entre l'organisation et ses professionnels n'est pas inévitable. Si malaise il y a, celui-ci peut être géré. Si certaines caractéristiques organisationnelles et individuelles peuvent créer des contextes à risque, une gestion appropriée des RH peut réduire le niveau de conflit et par le fait même contribuer à améliorer l'efficacité organisationnelle.

Cette gestion appropriée prend la forme d'un modèle « idéal » de gestion de la main-d'oeuvre professionnelle (tableau 2). Ce modèle diffère légèrement selon que les facteurs classiques sont contrôlés ou pas. Cette différence n'affecte — rappelons le — que les pratiques de temps partiel et la reconnaissance de la compétence par le biais de la rémunération (filiales professionnelles), chacune apparaissant dans un cas et disparaissant dans l'autre. Pour le reste le modèle est étonnamment stable, et il s'appuie principalement sur 14 grappes de pratiques, les 4 plus importantes étant la participation (dans le cadre de l'emploi), l'enrichissement, la communication et la formation. Il est clair que la participation (grappe 6), encore bien limitée dans certains milieux (chez les comptables ou les professionnels du gouvernement du Québec par exemple) est une pratique fortement réductrice de l'insatisfaction professionnelle dans les milieux (enseignement, santé) où elle est importante. Il semble que la conjoncture soit actuellement favorable à une certaine évolution des bureaucraties traditionnelles dans le sens de la participation accrue des employés (Gouvernement du Canada, 1990 et 1991; Parenteau, 1994). Il est réconfortant de constater que la responsabilisation répond non seulement aux exigences du management public moderne mais aussi aux aspirations de ses employés les plus scolarisés. Il

y a là un élément favorable sur lequel les projets de réforme devraient s'appuyer. Il est également réconfortant de constater que le partage du pouvoir est flanqué dans ce modèle idéal de trois autres formes de partage sans lesquelles il ne peut se révéler efficace. On retrouve ici le modèle de Lawler (1988a) dont le réalisme au cours des dix dernières années s'est constamment vérifié. En effet il ne suffit pas de partager le pouvoir avec les employés pour que leur implication et leur efficacité augmentent; il faut aussi et même plutôt avant, partager avec eux l'information (grappe 1) pour qu'ils puissent donner un sens à leur action et aussi partager avec eux les connaissances (grappe 6) pour qu'ils sachent comment s'y prendre lorsqu'ils exercent le nouveau pouvoir. Finalement le partage des récompenses est la quatrième forme de partage nécessaire. Sans partage des récompenses, la dynamique s'essouffle et la mobilisation due à l'euphorie des changements initiaux disparaît. Sur ce point les professionnels semblent particulièrement en demande puisque le manque de reconnaissance est l'une des dimensions les plus importantes du malaise professionnel (Guérin et al., 1994). Trois grappes de pratiques sont particulièrement efficaces dans le contexte et il faut noter que les récompenses non monétaires sont de loin les plus efficaces. Il s'agit tout d'abord de l'enrichissement (grappe 3), vu ici comme une forme de récompense de la compétence, que l'on reconnaît sous forme de nouveaux rôles, de responsabilités accrues, de contrôles allégés. Il s'agit aussi de la valorisation professionnelle que l'on accorde aux professionnels en les autorisant à représenter l'organisation à l'extérieur, en les nommant à des comités importants (grappe 7) ou tout simplement en leur permettant de signer leur travail (grappe 18). Un tel modèle fait également ressortir l'importance du rôle des cadres opérationnels. La plupart des pratiques de ce modèle — du moins les plus importantes — sont reliées au style de gestion du supérieur. Plus ou moins indépendamment du contexte des politiques organisationnelles, un cadre peut, comme le montre Lawler (1988b), favoriser la diffusion des informations pertinentes, encourager et favoriser le développement, consulter et donner des responsabilités, donner de l'autonomie aux plus compétents et mettre en valeur les résultats de ses employés. Ce faisant il favorise l'implication et la satisfaction professionnelles. Le rôle de la direction des ressources humaines est donc tout autant (sinon plus) d'aider les gestionnaires à adopter ce nouveau style de gestion qu'à implanter des politiques et des programmes dont l'efficacité apparaît plus limitée.



**TABLEAU 2**  
**Modèle idéal de gestion des professionnels**

GRAPPES	PRATIQUES DOMINANTES
◆ Participation à l'organisation du travail ( $\beta = 0,230$ ) <sup>***</sup>	◆ Participation au choix des objectifs ( $\beta = 0,056$ ) <sup>*</sup> ◆ Participation à la répartition de la charge de travail ( $\beta = 0,056$ ) <sup>*</sup> ◆ Participation au choix des équipements ( $\beta = 0,056$ ) <sup>*</sup>
◆ Enrichissement/valorisation de la compétence par le travail ( $\beta = 0,210$ ) <sup>***</sup>	◆ Responsabilités liées à la compétence ( $\beta = 0,057$ ) <sup>**</sup> ◆ Nouveaux rôles ( $\beta = 0,056$ ) <sup>**</sup> ◆ Autonomie liée à la compétence ( $\beta = 0,083$ ) <sup>**</sup>
◆ Communication ( $\beta = 0,197$ ) <sup>***</sup>	◆ Consultation sur les nouvelles orientations ( $\beta = 0,058$ ) <sup>**</sup> ◆ Réunions d'information périodiques avec les cadres intermédiaires ( $\beta = 0,050$ ) <sup>*</sup>
◆ Formation ( $\beta = 0,184$ ) <sup>***</sup>	◆ Autoformation encouragée ( $\beta = 0,071$ ) <sup>***</sup>
◆ Valorisation professionnelle ( $\beta = 0,144$ ) <sup>***</sup>	◆ Représentation de l'organisation à des activités externes ( $\beta = 0,059$ ) <sup>**</sup>
◆ Éthique/respect des droits ( $\beta = 0,135$ ) <sup>***</sup>	◆ Code d'éthique de l'association ou du syndicat reconnu par l'organisation ( $\beta = 0,065$ ) <sup>**</sup> Pas de code d'éthique organisationnel précisant les sanctions ( $\beta = -0,042$ ) <sup>*</sup> Interpellation libre des cadres ( $\beta = 0,076$ ) <sup>***</sup>
◆ Signature du travail ( $\beta = 0,134$ ) <sup>***</sup>	
◆ Pas de sous-traitance ( $\beta = -0,124$ ) <sup>***</sup>	◆ L'organisation ne sous-traite pas ( $\beta = 0,043$ ) <sup>*</sup>
◆ Intégration des nouveaux employés ( $\beta = 0,120$ ) <sup>***</sup>	◆ Informations réalistes communiquées aux postulants d'un emploi ( $\beta = 0,087$ ) <sup>*</sup>
◆ Amélioration de la dotation ( $\beta = 0,120$ ) <sup>***</sup>	◆ Politique de mobilité interne ( $\beta = 0,055$ ) <sup>**</sup> ◆ Refus sans préjudice d'une affectation ( $\beta = 0,068$ ) <sup>***</sup>
◆ Organisation collective du travail ( $\beta = 0,111$ ) <sup>***</sup>	
◆ Participation à la gestion des ressources humaines ( $\beta = 0,110$ ) <sup>***</sup>	
◆ Appréciations du supérieur ( $\beta = 0,109$ ) <sup>***</sup>	◆ Supérieur donne du feed-back sur le rendement ( $\beta = 0,099$ ) <sup>***</sup>
◆ Possibilités de travail à temps partiel ( $\beta = 0,109$ ) <sup>***</sup>	

<sup>\*\*\*</sup> p ≤ 0,001    <sup>\*\*</sup> p ≤ 0,01    <sup>\*</sup> p ≤ 0,05

En parlant comme nous le faisons de modèle idéal de gestion de la main-d'oeuvre professionnelle, nous sommes conscients d'endosser la vision de la contingence mise de l'avant dans les années récentes par de nombreux théoriciens de la GRH (Miles et Snow, 1984; Fombrun et al., 1984; Schuler et al., 1987; Dyer et Holder, 1988) reprenant, pour le compte de cette discipline, la théorie élaborée quelques années plus tôt au niveau structurel (Child, 1976; Mintzberg, 1979). La main-d'oeuvre professionnelle définirait une sorte de contexte stratégique<sup>10</sup> sous-tendant ses propres défis et à l'intérieur duquel des stratégies, articulantes des pratiques spécifiques de GRH, s'avéreraient plus efficaces que d'autres. De telles affirmations ont fait l'objet d'une littérature abondante dans la fin des années 80 et le début des années 90, néanmoins elles sont presque toujours restées au niveau théorique et prescriptif (Guérin et Wils, 1990), les rares tentatives de validation empirique (de Bejar et Milkovich, 1986; Schuler et Jackson, 1987; Arthur, 1994) s'étant révélées peu convaincantes à cause du grand nombre de variables qui interviennent dans la relation entre la GRH et la performance organisationnelle. Dans un cadre certes plus limité — celui de la main-d'oeuvre professionnelle — nous pensons avoir contribué à prouver l'efficacité supérieure d'une stratégie de GRH qui s'articulerait autour des pratiques rassemblées dans le modèle idéal (tableau 2). En effet ces pratiques, à caractéristiques individuelles et organisationnelles constantes, réduisent l'insatisfaction professionnelle dans des proportions importantes. Outre les résultats de recherche présentés dans la section précédente, il suffit pour s'en persuader de regarder le tableau 3 où l'on constate que l'implantation des 18 pratiques les plus dominantes de cette stratégie "idéale" de gestion de la main-d'oeuvre professionnelle réduit l'insatisfaction professionnelle dans une proportion de plus de 82 %.

---

<sup>10</sup> Ce contexte, décrit par Von Glinow (1988), présente de nombreux points communs avec d'autres contextes comme ceux de la haute technologie (Kleingartner et Anderson, 1987) et de l'innovation (Katz, 1988).

**TABEAU 3**

**Insatisfaction professionnelle moyenne selon le nombre de pratiques dominantes**

<b>NOMBRE DE PRATIQUES DOMINANTES</b>	<b>NOMBRE DE RÉPONDANTS</b>	<b>MOYENNE DE L'INSATISFACTION PROFESSIONNELLE</b>
0 ou 1	14	3,47
2	28	3,22
3	26	2,97
4	59	2,78
5	92	2,64
6	124	2,12
7	136	1,90
8	175	1,77
9	208	1,62
10	210	1,52
11	218	1,28
12	187	1,19
13	194	0,98
14	149	0,96
15	120	0,79
16	54	0,69
17 ou 18	34	0,62

Bien sûr le choix de l'insatisfaction professionnelle (le malaise) comme critère de performance organisationnelle peut apparaître criticable, le fameux lien satisfaction-productivité étant loin d'avoir été prouvé empiriquement (Cranny et al., 1992). Néanmoins nous avons mis en évidence, à partir des mêmes données, les liens étroits qui associaient certains comportements contre-productifs et certains problèmes de santé au malaise.<sup>11</sup> Par ailleurs selon les avis des principaux intéressés, les plus insatisfaits professionnellement performant significativement moins que les autres au travail alors même qu'ils jugent leur compétence et leur potentiel plus élevés. De plus la loyauté organisationnelle est inversement reliée à l'insatisfaction professionnelle et l'influence des plus insatisfaits sur leurs collègues et surtout sur leur supérieur est plus faible

<sup>11</sup> Trente-neuf comportements contre-productifs ou problèmes de santé ont été tirés de Raelin (1986b et 1994). Regroupés en dimensions telles que le détachement vis-à-vis de l'organisation, le conflit avec l'organisation, la recherche de sources d'intérêt externes, l'état dépressif, les problèmes de santé, le refus d'augmenter la charge de travail, ces indicateurs montrent des corrélations significatives avec le malaise professionnel ( $0,08 \leq R \leq 0,56$ ).

(Guérin et al., 1994 et 1995). Toutes ces associations prouvent la gravité de l'insatisfaction professionnelle pour l'organisation et valident notre choix de ce concept comme critère d'efficacité, confirmant du même coup l'efficacité supérieure du modèle de gestion idéal présenté dans le tableau 2.

Si les principaux résultats de notre recherche concernent les pratiques de GRH et leur capacité à réduire le malaise professionnel, il n'en reste pas moins que certains résultats relatifs aux déterminants classiques du malaise, notamment aux facteurs de personnalité sont intéressants. En premier lieu il apparaît que toutes les valeurs sur lesquelles s'appuie le professionnalisme, ne contribuent pas également au malaise professionnel. Celui-ci est plus intense chez les professionnels qui valorisent l'autonomie, qui accordent de l'importance au jugement des pairs et qui s'identifient à la profession, c'est-à-dire en fait chez les professionnels qui sont à la recherche de pouvoir. L'éthique professionnelle est pour sa part beaucoup moins corrélée au malaise et l'attachement au travail contribuerait même à sa résorption. Si ces résultats étaient confirmés, il se pourrait que ce ne soit pas le professionnalisme en tant que tel qui contribue au malaise mais la recherche de pouvoir avec lequel il semble confondu, du moins chez certains professionnels. Pour Wilensky (1964), cette situation serait fréquente chez les quasi-professionnels<sup>12</sup> plus pénétrés de l'idée de professionnalisme que par sa substance (Maurice, 1972). Cette vision du professionnalisme-pouvoir est également partagée par de nombreux sociologues modernes (Johnson, 1972; Derber et al., 1990) qui voient le processus de professionnalisme comme une démarche de recherche de pouvoir et de défense des intérêts personnels. Pour notre part, nous constatons la nature bidimensionnelle du concept de professionnalisme, la première dimension étant centrée sur la recherche du pouvoir et la seconde sur l'attachement au travail et la réalisation d'un travail de qualité dans le champ de compétence du professionnel. La première attitude conduit au malaise professionnel et est plus fréquente chez les hommes plus âgés, plus scolarisés, ayant plus d'ancienneté dans leur poste actuel et ayant une ancre technique et de forts besoins de service, d'autonomie, de créativité et de variété. Il est aussi possible que certains environnements de travail favorisent cette attitude puisque ces professionnels se retrouvent plus souvent que les autres dans des milieux où il n'y a pas de

---

<sup>12</sup>

Ce terme inclut, selon Maurice (1972), la plupart des professionnels salariés.

pratiques d'enrichissement, pas de reconnaissance de la compétence, pas d'intégration des nouveaux employés ni d'aide au développement de carrière. L'hypothèse de la professionnalisation vue alors comme un processus de compensation à une carrière bloquée ou plafonnée, déjà avancée dès 1967 par Goldner et Ritti, apparaît très plausible dans un tel contexte. La deuxième attitude, celle qui est centrée sur l'attachement au travail, réduit le malaise professionnel et apparaît plus fréquente chez les femmes ou les hommes jeunes ayant moins d'ancienneté, de nature volontariste et ayant non seulement une ancre technique mais une forte ancre identité et des ancres créativité, management et autonomie peu développées. Il est possible que de tels profils soient plus fréquents en début de carrière ce qui renforcerait notre hypothèse d'une évolution des valeurs professionnelles au cours de la carrière.

Le concept d'ancre de carrière, introduit de façon expérimentale dans cette recherche, s'est également révélé extrêmement riche non seulement pour tenter d'expliquer les différentes formes de professionnalisme mais comme déterminant direct du malaise. L'hypothèse d'ancres qui se forment progressivement en fonction non seulement de la personnalité des individus mais aussi des expériences de travail — hypothèse avancée par Schein (1978) dans sa théorie des ancres de carrières — s'avère ici très réaliste puisqu'elle permet de mieux comprendre l'évolution (quelquefois contradictoire) des valeurs professionnelles et l'effet de ce professionnalisme sur le malaise. Ainsi ce n'est pas l'ancre technique qui pousse à l'insatisfaction professionnelle — comme le laissait supposer la théorie simplificatrice du cosmopolitisme mise de l'avant par Gouldner (1957) et Merton (1957) — mais les ancres service, créativité et variété qui ne peuvent s'épanouir dans les bureaucraties étudiées et poussent au professionnalisme-pouvoir. Par contre l'ancre technique en contribuant à renforcer les deux dimensions du professionnalisme voit ses effets sur le malaise s'annuler.

Le concept d'orientation professionnelle s'avère superflu dans notre recherche puisqu'il est complètement pris en charge par les concepts de professionnalisme et d'ancres de carrière. En effet dès que ces variables sont contrôlées, la relation entre le cosmopolitisme et le malaise (qui est faible mais conforme aux hypothèses de la littérature) s'évanouit. Indépendamment de ce point, ce concept, qui est le reflet d'une vision simpliste du professionnalisme où 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), s'avère incapable de faire

ressortir les diverses formes de professionnalisme et leurs influences distinctes sur le malaise puisqu'il exprime sous une forme unidimensionnelle un concept dont le caractère multidimensionnel est de plus en plus admis (Hull, 1968; Kerr et al., 1977; Bartol, 1979; Morrow, 1991; Fujita, 1994). De plus, ce concept se révèle peu discriminant; la forte corrélation positive entre l'orientation cosmopolite et l'orientation locale ( $R = +0,33$ ) montre que les locaux endossent la plupart des valeurs professionnelles (même si c'est à un degré moindre que les cosmopolites) et que les cosmopolites endossent la plupart des valeurs organisationnelles (même si c'est à un degré moindre que les locaux). La distinction local/cosmopolite n'est plus une question d'attachement à des valeurs différentes comme le proclamaient Gouldner (1957) et Merton (1957) mais une question de degré d'attachement à des valeurs identiques. Pour toutes ces raisons ce concept d'orientation professionnelle — initialement séduisant — perd beaucoup de son intérêt comme l'indiquait déjà Morrow (1991).

Finalement le concept de lieu de contrôle s'avère pour sa part non seulement discriminant ( $R = -0,24$  entre l'externalité et l'internalité du contrôle) mais aussi très explicatif du malaise. Mis de l'avant par de nombreux chercheurs modernes (Levenson, 1972; Mitchell et al., 1975; Phares, 1976), ce concept qui, selon nous, n'a jamais été associé au malaise, se révèle être le déterminant le plus explicatif de ce malaise. Les déterministes (dont le lieu de contrôle est externe) sont beaucoup plus insatisfaits professionnellement que les volontaristes (dont le lieu de contrôle est interne). Qui plus est, ce concept dont l'unidimensionalité est acceptable, représente dans notre recherche une dimension originale de la personnalité puisqu'il ne recoupe que moyennement les autres variables de personnalité. Néanmoins les déterministes, plus âgés, sont moins attachés à leur travail et à l'éthique que les volontaristes. Comme pour les ancrs de carrière et le professionnalisme se pose la question à savoir dans quelle mesure cette dimension de la personnalité n'est pas aussi en partie le reflet des contextes de travail qu'ont connus les professionnels. À l'exemple de Schein (1978) nous formulons l'hypothèse que le lieu de contrôle est en partie le produit de dispositions innées (puisque la relation avec le malaise ne disparaît pas lorsque l'environnement de travail est contrôlé) mais aussi en partie le produit des environnements de travail où vivent les professionnels (puisque la relation est sérieusement atténuée lorsque l'environnement de travail est contrôlé). Ainsi le volontarisme est très étroitement associé aux pratiques d'enrichissement, d'éthique et de respect des droits, de

participation, d'information, de communication et d'information alors que le déterminisme est associé à l'absence de la plupart de ces pratiques. Nous formulons donc l'hypothèse que le lieu de contrôle peut évoluer avec le temps selon les expériences de travail et notamment selon la manière dont le professionnel a été « géré ».

En conclusion cette recherche montre hors de tout doute l'importance de certaines pratiques de gestion — notamment de participation, d'enrichissement, de communication et de formation — pour réduire l'insatisfaction professionnelle et augmenter la performance organisationnelle. Elle montre aussi comment les déterminants individuels et organisationnels s'influencent les uns les autres et comment une recherche qui néglige ces interactions (par exemple en ne prenant en considération qu'un nombre réduit de déterminants) peut aboutir à des résultats partiels voire factices.

## BIBLIOGRAPHIE

- ABBOTT A. (1983) «Professional Ethics», *American Journal of Sociology*, 88, 855-885.
- AIKEN M. et HAGE J. (1966) «Organizational Alienation : A Comparative Analysis», *American Sociological Review*, 31, 497-507.
- ALLEN T. (1988) «Distinguishing Engineers from Scientists», dans: Katz R. (dir.) *Managing Professionals in Innovative Organizations*. Cambridge : Ballinger.
- ALLEN T. et KATZ R. (1988) «The Dual Ladder: Motivation Solution or Managerial Delusion?», dans: Katz R. (dir.) *Managing Professionals in Innovative Organizations*. Cambridge : Ballinger.
- AMERMIC J., KANUNGO R. et ARANYA N. (1983) «Professional and Work Values of Accountants: A Cross-Cultural Study», *The International Journal of Accounting*, 18(2), 177-192.
- ARGYRIS C. (1970) *Participation et organisation*. Paris: Dunod.
- ARTHUR J. (1994) «Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover», *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- BAILYN L. (1985) «Autonomy in the Industrial R. and D. Lab», *Human Resource Management*, 24(2), 129-146.
- BALFOUR D. et NEFF D.M. (1993) «Predicting and Managing Turnover in Human Service Agencies: A Case Study of an Organization in Crisis», *Public Personnel Management*, 22(3), 473-486.
- BARLEY S.R. et TOLBERT P.S. (1991) «Introduction: At the Intersection of Organizations and Occupations», dans: Tolbert P. et Barley S.R. (dir.) *Research in the Sociology of Organizations*, volume 8. Greenwich: JAI Press.
- BARNETT T. ET COCHRAN D. (1991) «Making Room for the Whistleblower», *HR Magazine*, janvier, 58-61.
- 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.
- BEER M., SPECTOR B., LAWRENCE P., MILLS Q. et WALTON R. (1984) *Managing Human Assets*. New York : Free Press.
- BENNIS W. (1966) *Changing Organizations*. New York: McGraw Hill.
- BENSON J.K. (1973) «The Analysis of Bureaucratic-Professional Conflict : Functional versus Dialectical Approaches», *The Sociological Quarterly*, 14, 376-394.
- BERGER K. et GRIMES A.J. (1973) «Cosmopolitan-Local : A Factor Analysis of the Construct», *Administrative Science Quarterly*, 18, 233-235.
- BETCHERMAN G., LECKIE N. et VERMA A. (1994) «HRM Innovations in Canada : Evidence from Establishment Survey», document de travail QPIR 1994-3. Kingston : Industrial Relations Centre (Queen's University).
- BLAU P. et SCOTT R. (1962) *Formal Organizations*. San Francisco: Chandler.
- 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.
- CHERNISS C. et KANE J.S. (1987) «Public Sector Professionals: Job Characteristics, Satisfaction and Aspirations for Intrinsic Fulfillment through Work», *Human Relations*, 40(3), 125-136.
- CHERRINGTON D.J., CONDIC S.J. et ENGLAND J.L. (1979) «Age and Work Values», *Academy of Management Journal*, 22 (3), 617-623.
- CHILD J. (1976) «Organizational Design and Performance: Contingency Theory and Beyond», document de travail no. 53. Birmingham : University of Aston Management Centre.
- CORWIN R.G. (1971) «The Professional Employee : A Study of Conflict in Nursing Roles», *American Journal of Sociology*, 66, 604-615
- CRANNY C., SMITH C.P. et STONE E. (1992) *Job Satisfaction*. New York : Lexington.
- DALTON M. (1959) *Men who Manage*. New York : Wiley.
- 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.
- DE BEJAR G. et MILKOVICH G. (1986) «HR Strategy at the Business Level», document de travail. Ithaca : Cornell University.
- DELONG T.J. (1982) «Reexamining the Career Anchor Model», *Personnel*, mai-juin, 50-61.
- DERBER C., SCHWARTZ W. et MAGRASS Y. (1990) *Power in the Highest Degree*. New York : Oxford University.
- DEVANNA M.A., FOMBRUN et TICHY N. (1984) «A Framework for Strategic Human Resource Management», dans: Fombrun C., Tichy N. et DeVanna M (dir.) *Strategic Human Resource Management*. New York : Wiley.
- DOWNIE B. et COATES M.L. (1994) *Traditional and New Approaches to Human Resource Management*. Kingston : Industrial Relations Centre (Queen's University).
- DURAND M. (1972) «Professionnalisation et allégeance chez les cadres et les techniciens», *Sociologie du travail*, avril-juin, 185-212.
- DYER L. et HOLDER G. (1988) «A Strategic Perspective of HR Management», dans : Dyer L. et Holder G. (dir.) *HR Management : Evolving Roles and Responsibilities*. Washington : Bureau of National Affairs.
- ETZIONI A. (1964) *Modern Organization*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- FELDMAN D. (1988) *Managing Careers in Organizations*. Glenview : Scott, Foresman.
- FELDMAN S. (1978) «Conflict and Convergence: the Mental Health Professional in Government», *Public Administration Review*, mars-avril, 139-144.
- FLETCHER C. et THOMAS M. (1969) «Cosmopolitisme et professions intellectuelles», *Sociologie du travail*, 10 (1), 1-21.
- FOMBRUN C., TICHY N. et DEVANNA M.-A. (1984) *Strategic Human Resource Management*. New York : Wiley.
- 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.
- FUJITA M. (1994) «Effects of Organizational Centralization on Alienation Among Professionals : the Case of Engineers», document interne. Chapel Hill: Kenan-Flager Business School (University of North Carolina).
- GIBSON J.L. et KLEIN S.M. (1970) «Employee Attitude as a Function of Age and Length of Service: a Reconceptualization», *Academy of Management Journal*, 13, 411-425.
- GODDARD R. (1990) «Lateral Moves Enhance Careers», *HR Magazine*, décembre, 69-74.
- 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.
- GOLDNER F. et RITTI R. (1967) «Professionalization as Career Immobility», *American Journal of Sociology*, 73, 97-144.
- GOSS M.E.W. (1961) «Influence and Authority among Physicians in an Outpatient Clinic», *American Sociological Review*, 26, 39-50
- GOULDNER A.W. (1957) «Cosmopolitan and Locals: Towards an Analysis of Latent Social Roles 1», *Administrative Science Quarterly*, décembre, 281-306.
- GOVERNEMENT DU CANADA (1990) *Fonction publique 2000 : Le renouvellement de la fonction publique*. Ottawa.
- GOVERNEMENT DU CANADA (1991) *Fonction publique 2000 : Rapport du groupe de travail sur la formation et le perfectionnement*. Ottawa.
- GRAHAM-MOORE B. et ROSS T. (1990) *Gainsharing*. Washington : The Bureau of National Affairs.
- GUÉRIN G. et WILS T. (1990) «L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse», dans : Blouin R. (dir.) *Vingt cinq ans de pratique des relations industrielles au Québec*. Cowansville : Yvon Blais.
- GUÉRIN G. et WILS T. (1992) *La gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Montréal: PUM.

- GUÉRIN G., WILS T. et LEMIRE L. (1994) «Le malaise professionnel: nature et mesure du concept», document de recherche 94-11. Montréal: École de relations industrielles (Université de Montréal).
- GUÉRIN G., WILS T. et LEMIRE L. (1995) «L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines : le cas des professionnels syndiqués au Québec», document de recherche 95-03. Montréal : École de relations industrielles (Université de Montréal).
- GUÉRIN G., WILS T., LEMIRE L. et SABA T. (1993) «Le malaise professionnel : nature, conséquences et déterminants», rapport de recherche, 361 pages. Montréal : Conseil québécois des professionnels et cadres.
- GUIOT J. (1980) *Organisations sociales et comportements*. Ottawa : Agence d'Arc.
- HALL D. (1985) «Project Work As an Antidote to Career Plateauing in a Declining Engineering Organization», *Human Resource Management*, 24(3), 271-292.
- HALL D. (1988) *Career Development in Organizations*. San Francisco : Jossey Bass.
- HALL D. et MANSFIELD R. (1975) «Relationships of Age and Seniority with Career Variables of Engineers and Scientists», *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 201-210.
- 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.
- HELLRIEGEL D. et WHITE G. (1973) «Turnover of Professionals in Public Accounting: A Comparative Analysis», *Personnel Psychology*, 26, 239-249.
- HILL R. et COLLINS-EAGLIN J. (1985) «Technical Professionals, Technical Managers and the Integration of Vocational Consciousness», *Human Resource Management*, 24 (2), 177-190.
- HILL R., TINKHAM T. et ROSELLE P. (1984) «The Occupational Interests of R. and D. Managers and Technical Specialists: Some Preliminary Findings», *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-31(1), 12-17.
- HITTS W. (1990) *Ethics and Leadership : Putting Theory into Practice*. Columbus : Battelle.
- HOLTON (1991) *The New Professional: Everything You Need To Know For a Great First Job*. New Jersey : Peterson.
- HUGHES R., GINNETT R. et CURPHY G. (1993) *Leadership: Enhancing The Lessons of Experiences*. Homewood: Irwin.
- JAUCH L. et GLUECK W. (1990) *Management stratégique et politique générale*. Montréal: McGraw Hill.
- 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.
- KATZ R. (1978) «Job Longevity as a Situational Factor in Job Satisfaction», *Administrative Science Quarterly*, 27, 81-104.
- KATZ R. (1988) (dir.) *Managing Professionals in Innovative Organizations*. Cambridge : Ballinger
- 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.
- KLEINGARTNER A. et ANDERSON C. (1987) *Human Resource Management in High Technology Firm*. Lexington : Lexington.
- KORNHAUSER W. et HAGSTROM W.O. (1962) *Scientists in Industry : Conflict and Accomodation*. Berkeley: University of California Press.
- KRAJCI T. (1990) «Pay that Reward Knowledge», *HR Magazine*, juin, 58-60.
- KUTY O. (1971) «Le cosmopolite et le local», *Sociologie du travail*, 3, 308-323.
- LAPOINTE R. et RICHER C. (1988) «Un programme structuré de formation sur mesure: l'autodéveloppement», *Info Ressources Humaines*, 12(1), 16-17.
- LA PORTE T. (1965) «Conditions of Strain and Accomodation in Industrial Research Organization», *Administrative Science Quarterly*, 10, 21-38.
- 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.

- LAWLER III E. et HAGE J. (1973) «Professional-Bureaucratic Conflict and Intra- Organizational Powerlessness Among Social Workers», *Journal of Sociology and Social Welfare*, 1 (1), 92-102.
- LEA D. et BRASTROM R. (1988) «Managing the High Tech Professional», *Personnel*, juin, 12-22.
- LEBELL D. (1980) «Managing Professionals : The Quiet Conflict», *Personnel Journal*, juillet, 566-572, 584.
- LEE T.W. et JOHNSON D.R. (1991) «The Effect of Work Schedule and Employment Status on the Organizational Commitment and Job Satisfaction of Full versus Part-Time Employees», *Journal of Vocational Behavior*, 38, 208-224.
- 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.
- LIKERT R. (1974) *Le gouvernement participatif de l'entreprise*. Paris : Gauthier - Villars.
- LONDON M. et STUMPF S. (1982) *Managing Careers*. Reading : Addison - Wesley.
- LONG R. (1989) «Patterns of Workplace Innovation in Canada», *Relations industrielles*, 44(4), 805-826.
- LUTHANS F. et THOMAS L. (1989) «The Relationship between Age and Job Satisfaction: Curvilinear Results from an Empirical Study», *Personnel Review*, 18 (1), 23-26.
- 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*, 13 (2), 213-225.
- McCALL M. (1988) «Leadership and Professional», dans: Katz R. (dir.) *Managing Professionals in Innovative Organizations*. Cambridge : Ballinger.
- 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.
- McEWEN W. (1956) «Position Conflict and Professional Orientation in a Research Organization», *Administration Science Quarterly*, 1, 208-224.
- MERTON R. (1957) *Social Theory and Social Structure*. Glencoe : Free Press.
- MILES R. (1980a) «Relations humaines ou ressources humaines?», *Harvard L'Expansion*, 19, 23-32.
- MILES R. (1980b) «How Job Conflicts and Ambiguity Affect R. and D. Professionals», *Research Management*, juillet, 32-37
- MILES R. et SNOW C. (1978) *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York : McGraw Hill.
- MILES R. et SNOW C. (1984) «Designing Strategic Human Resources Systems», *Organizational Dynamics*, été, 36-52.
- MILJUS R. et SMITH R. (1987) «Key Human Resource Issues for Management in High Tech Firms», dans : Kleingartner A. et Anderson C. (dir.) *Human Resource Management in High Technology Firm*. Lexington : Lexington.
- 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.
- MITCHELL T.R., SMYSER C.M. et WEED S.E. (1975) «Locus of Control: Supervision and Work Satisfaction», *Academy of Management Journal*, 18(3), 623-631.
- MONTAGNA P. (1971) «The Public Accounting Profession», *American Behavioral Scientist*, 14(4), 475-491.
- MOORE W.E. (1970) *The Professions: Roles and Rules*. New York : Russel Sage Foundation.
- MORRISSEY E. et GILLEPSIE (1975) «Technology and the Conflict of Professionals in Bureaucratic Organizations», *The Sociological Quarterly*, 16, 319-332
- MORROW P.C. (1991) «Professionnalism as a Construct in Organizational Behavior», *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 1991, 230-234.
- MOWDAY R.T., PORTER L.W. et STEERS R.M. (1982) *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academy Press.
- OLDHAM G.R. et HACKMAN J.R. (1981) «Relationships Between Organizational Structure and Employee Reactions : Comparing Alternative Framework», *Administrative Science Quarterly*, 26, 66-83.

- ORGAN D. et GREENE C. (1981) «The Effects of Formalization on Professional Involvement : A Compensatory Process Approach», *Administrative Science Quarterly*, 26, 237-252.
- OSIGWEH C. (1989) (dir.) *Managing Employee Rights and Responsibilities*. New York : Quorum.
- OTTE F. et HUTCHESON P. (1992) *Helping Employees Manage Careers*. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- PARENTEAU R. (1994) «Peut-on parler de management public ?», dans: Ethier G. (dir.) *L'administration publique: diversité de ses problèmes, complexité de sa gestion*. Sainte-Foy : P.U.Q.
- PARSONS T. (1947) «Introduction» dans: Weber M., *Theory of Social and Economic Organizations*. New York : Oxford University Press.
- PAVALCO R.M. (1971) *Sociology of Occupations and Professions*. Itasca : Peacock.
- PELZ D. et ANDREWS F. (1966) *Scientists in Organizations*. New York : Wiley.
- PHARES, E.J. (1976) *Locus of Control in Personality*. New Jersey : General Learning Press.
- PHILLIPS E.L. (1982) *Stress, Health and Psychological Problems in the Major Professions*. Washington: University of Press America.
- 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.
- RACINE L. (1991) «L'éthique et les affaires», *Gestion*, mai, 51-56.
- RAELIN J. (1980) *Building a Career: the Effect of Initial Job Experiences and Related Work Attitudes on Later Employment*. Kalamazoo : Upjohn Institute for Employment Research.
- 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. (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. (1987) «Job Security for Professionals», *Personnel*, 64(7), 40-47.
- 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.
- RAELIN J. (1994) «Three Scales of Professional Deviance within Organizations», *Journal of Organizational Behavior*, 15, 483-501.
- 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.
- 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.
- ROGER A. (1991) «Comment motiver les chercheurs industriels», *Revue française de gestion*, juillet-août, 105-114.
- RONDEAU A. et LEMELIN M. (1991) «Pratiques de gestion mobilisatrices», *Gestion*, février, 26-32.
- ROWE A., MASON R., DICKEL K., MANN R. et MACKLER R. (1994) *Strategic Management*. Reading : Addison - Wesley.
- RUESCHEMEYER M. (1981) *Professional Work and Marriage*. London : MacMillan.
- SCHEIN E. (1964) «How to Break in the College Graduate», *Harvard Business Review*, 42, 68-76.
- SCHEIN E. (1971) *Psychologie et organisations*. Paris : Hommes et Techniques.
- SCHEIN E. (1978) *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading : Addison-Wesley.

- SCHOTT R.L. (1978) «The Professions and Government : Engineering as a Case in Point», *Public Administration Review*, mars-avril, 126-132.
- SCHULER R., GALANTE S. ET JACKSON S. (1987) «Matching Effective HR Practices with Competitive Strategy», *Personnel*, septembre, 18-27.
- SCHULER R. et JACKSON S. (1987) «Organizational Strategy and Organization Level as Determinants of Human Resource Management Practices», *Human Resource Planning*, 10(3), 125-142.
- SCOTT R. (1966) «Professionals in Bureaucracies : Area of Conflict», dans : Vollmer 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.
- SHAPIRA 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.
- SHEPARD H. (1988) «The Dual Hierarchy in Research», dans: Katz R. (dir.) *Managing Professionals in Innovative Organizations*. Cambridge : Ballinger.
- SMELTZ W. et CROSS B. (1984) «Toward a Profile of the Creative R. and D. Professional», *IEEE Transaction on Engineering Management*, EM-31(1), 22-25.
- 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.
- TAGIURI 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.
- TICHY N. et DEVANNA M.A. (1986) *The Transformational Leader*. New York : Wiley.
- TUMA N.B. et GRIMES A.J. (1981) «A Comparison of Models of Role Orientations of Professionals in a Research-Oriented University», *Administrative Science Quarterly*, 26, 187-206.
- VON GLINOW M.A. (1988) *The New Professionals : Managing Today's HighTech Employees*. Cambridge : Ballinger.
- WALKER J. (1992) *Human Resource Strategy*. New York : McGraw Hill.
- WEBER M. (1947) *Theory of Social and Economic Organization*. New York : The Free Press.
- WHYTE W. (1956) *The Organization Man*. New York : Simon and Schuster.
- WILENSKY H. (1964) «The Professionalization of Everyone?» *The American Journal of Sociology*, 70 (2), 137-158.
- WILS T. et LABELLE C. (1989) «Les systèmes internes de résolution de conflit: des mécanismes de justice pour les employés de l'an 2000», *Gestion*, mai, 51-57.



## ANNEXE 1

Les liens entre le malaise et les variables socio-démographiques, les variables d'emploi, les variables de personnalité et les caractéristiques organisationnelles

Sigle	Bloc/Variables	Bivarié	Par bloc	Tous les blocs sans les pratiques	Tous les blocs avec les pratiques	Tous les blocs avec les grappes	Autres blocs contrôlés(11)	Autres blocs contrôlés(12)
		R ou t	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<u>Variables socio-démographiques</u>								
AGE	âge	0,052*	+0,063*	-0,072**	-0,055**		-0,058*	
SEX	sexe							
NAIS	lieu de naissance							
DIPL	niveau de scolarité	0,052*	0,056*					
FIN	situation financière	-0,131***	-0,146***	-0,078***	-0,049**		-0,062**	
CONJ	partage de vie avec conjoint(e)							
DEP	nombre de personnes dépendantes							
EMCONJ	situation de travail du (de la) conjoint(e)		-0,058*					
SOCIO	niveau socio-économique d'origine							
UNIPAR	scolarité des parents							
<u>Variables d'emploi</u>								
CODEP	profession	(1)***	(3)***	(5)**	(7)**	(8)*	(9)**	(10)*
SUPERV	nombre de personnes supervisées	-0,068**						
EXPOS	ancienneté dans le poste actuel	0,062**	0,065*					
EXEMP	ancienneté chez l'employeur actuel							
EXPRO	ancienneté dans la profession actuelle	0,070**						
SAL	niveau de salaire							
SYND	appartenance syndicale	(2)***	(4)***	(6)**				
				R=0,164 R <sup>2</sup> =0,027			R=0,720 R <sup>2</sup> =0,518	
				R=0,564 R <sup>2</sup> =0,318			R=0,706 R <sup>2</sup> =0,499	
				R=0,209 R <sup>2</sup> =0,044		R <sup>2</sup> =0,006 $\Delta$ R <sup>2</sup> =0,000		
				R <sup>2</sup> =0,003 $\Delta$ R <sup>2</sup> =0,003		R <sup>2</sup> =0,003 $\Delta$ R <sup>2</sup> =0,000		





Sigle	Bloc/Variables	Bivarié	Par bloc	Tous les blocs sans les pratiques	Tous les blocs avec les pratiques	Tous les blocs avec les grappes	Autres blocs contrôlés(11)	Autres blocs contrôlés(12)
		R ou t	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
MEM	antécédents professionnels de la direction	-0,062**	-0,072***					
STRUCT	degré d'organicité de la structure	-0,181***	-0,152***	-0,102***				
ORGO6	degré de conflit avec non professionnels	0,198***	0,137***	0,114***	0,073***	0,071**	0,074***	0,062**
ORGO7	pouvoir plus élevé de certains professionnels	0,213***	0,162***	0,113***	0,097***	0,095***	0,098***	0,090***
ORGO8	collaboration patronale-syndicale	-0,219***	-0,183***	-0,136***	-0,065***	-0,065**	-0,049*	-0,058*

\* = significatif à 5%, \*\* = significatif à 1%, \*\*\* = significatif à 0,1%

- (1) selon l'analyse de variance; l'analyse des contrastes par la méthode de Tukey permet de mettre en évidence le niveau élevé d'insatisfaction professionnelle qui existe chez les ING, INGCIY et AUTSSS par rapport à des professions comme ADMINI, PROGINF et dans une mesure moindre INGELEC et PHYSIO.
- (2) selon l'analyse de variance; l'analyse des contrastes par la méthode de Tukey permet de mettre en évidence le niveau élevé d'insatisfaction professionnelle qui existe à l'APIGQ par rapport à des syndicats comme l'APAPUL, le SPIHQ, la CPS ou la FPPE.
- (3) deux professionnels ont un  $\beta$  positif: AUTSSS (0,060 \*) et ING (0,067 \*) alors que deux autres ont un  $\beta$  négatif: (PROGINF (-0,088 \*\*\*) et ADMINI (-0,057 \*).
- (4) quatre syndicats ont un  $\beta$  positif: APIGQ (0,098 \*\*\*), SPGQ (0,123 \*\*\*), SPVCUM (0,067 \*\*) et SPSTCUM (0,052 \*).
- (5) trois professions ont un  $\beta$  positif: AUTSSS (0,064 \*\*), COMPTA (0,051 \*) et ING (0,071 \*\*).
- (6) deux syndicats ont un  $\beta$  positif: SPYMCUM (0,063 \*\*) et SPGQ (0,058 \*).
- (7) deux professions ont un  $\beta$  positif: AUTSSS (0,049 \*\*) et ING (0,046 \*).
- (8) deux professions ont un  $\beta$  positif: AUTSSS (0,044 \*) et ING (0,043 \*).
- (9) une profession a un  $\beta$  positif: AUTSSS (0,052 \*\*).
- (10) deux professions ont un  $\beta$  positif: AUTSSS (0,049 \*) et ING (0,044 \*).
- (11) soit les 4 blocs de l'annexe 1 et les pratiques de GRH.
- (12) soit les 4 blocs de l'annexe 1 et les grappes de pratiques de GRH.

**ANNEXE 2**  
**Les liens entre le malaise et les pratiques de gestion des ressources humaines**

	Bloc/Variables	Bivarié	Toutes les pratiques	Avec autres blocs	Autres blocs contrôlés
		t	$\beta$	$\beta$	$\beta$
	<u>Pratiques de gestion des ressources humaines</u>		R=0,623 R <sup>2</sup> =0,389	R=0,706 R <sup>2</sup> =0,499	$\Delta R^2=0,170$
PRES 01	participation aux comités de coordination	11,1***	0,049*	0,042*	
PRES 02	organisation collective du travail	-8,0***			
PRES 03	ne sous-traite pas à l'extérieur	-4,2***	0,059**	0,043*	0,043*
PRES 04	responsabilités liées à la compétence	-13,4***	0,074***	0,056**	0,051*
PRES 05	nouveaux rôles	-13,3***	0,075***	0,047*	0,056**
PRES 06	rotation de postes	-3,6***			
PRES 07	entrepreneurship	-7,3***			
PRES 08	autonomie liée à la compétence	-14,4***	0,100***	0,075***	0,083***
PRES 09	contrôle des résultats	-7,5***			
PRES 10	contrôle par les pairs	-3,0**		0,048*	0,045*
PRES 11	contrôle informel du travail	-4,1***	0,046*	0,047*	0,043*
PRES 12	réunions d'information des cadres supérieurs	-11,8***	0,060**	0,047*	
PRES 13	réunions d'information avec cadres intermédiaires	-10,2***			0,050
PRES 14	consultation sur les changements technologiques	-13,5***			
PRES 15	consultation sur les nouvelles orientations organisationnelles	-15,2***	0,067**	0,053*	0,058**
PRES 16	sondages d'opinion	-10,5***			
PRES 17	participation au choix des objectifs	-12,3***	0,053*	0,057**	0,056*
PRES 18	participation à la répartition de la charge de travail	-11,9***	0,057**	0,049*	0,046*
PRES 19	participation au choix des équipements	-12,1***	0,063**	0,062**	0,057**
PRES 20	participation à l'évaluation du rendement des collègues	-7,7***			
PRES 21	participation au recrutement ou à la sélection des futurs collègues	-7,1***			
PRES 22	programmes d'expression	-12,3***			
PRES 23	rendement évalué formellement par supérieur				
PRES 24	le supérieur donne du feedback sur le rendement	-13,1***	0,108***	0,094***	0,099***
PRES 25	le supérieur contribue à l'élaboration des besoins de formation	-11,3***			
PRES 26	discussion périodique de carrière	-10,8***			
PRES 27	informations réalistes aux postulants d'emploi	-12,7***	0,102***	0,082***	0,087***

	Bloc/Variables	Bivarié	Toutes les pratiques	Avec autres blocs	Autres blocs contrôlés
		t	$\beta$	$\beta$	$\beta$
PRES 28	programme d'intégration ou d'orientation des nouveaux	-7,0***			
PRES 29	activités de planification de carrière	-10,4***			0,029*
PRES 30	informations sur les carrières	-7,7***			
PRES 31	plan de carrière formel	-5,2***			
PRES 32	professionnels encouragés à conseiller les jeunes	-11,7***			
PRES 33	filières professionnelles	-5,1***			
PRES 34	programme d'évaluation des aptitudes managériales	-5,4***			
PRES 35	activités de formation continue	-10,5***		0,043*	
PRES 36	autoformation encouragée	-12,6***	0,084***	0,070***	0,071***
PRES 37	coûts de formation externe remboursés	-6,6***			
PRES 38	informations sur les postes vacants	-5,5***			
PRES 39	politique de mobilité interne	-8,2***	0,056**	0,053**	0,055**
PRES 40	raisons du refus communiquées	-11,0***	0,058**		
PRES 41	refus sans préjudice d'une affectation	-8,6***	0,083***	0,059**	0,068***
PRES 42	counselling de carrière	-9,1***			
PRES 43	aide aux professionnels transférés	-7,2***			
PRES 44	programme de préparation à la retraite	-2,1*	-0,058**	-0,068***	-0,059**
PRES 45	mise en valeur des contributions professionnelles	-8,4***			
PRES 46	présentation des réalisations professionnelles	-9,4***			
PRES 47	signature du travail	-6,1***	0,045*	0,041*	
PRES 48	représentation de l'organisation à des activités externes	-9,4***	0,047*	0,049*	0,059**
PRES 49	possibilités de nomination à des comités importants	-9,8***			
PRES 50	rémunération liée à la compétence	-7,4***	0,065***	0,046*	0,053**
PRES 51	partage des gains de productivité	-2,9**			
PRES 52	temps supplémentaire rémunéré				
PRES 53	sécurité d'emploi				
PRES 54	possibilité de sabbatique ou de congés de longue durée	-2,7**			
PRES 55	aménagements possibles du temps de travail	-6,3***	0,066***	0,046*	0,050*
PRES 56	possibilités de travail à domicile	-5,2***			
PRES 57	possibilités de travail partagé	-4,9***			
PRES 58	possibilités de travail à temps partiel	-3,3***			
PRES 59	programme d'aide aux employés en difficulté	-2,4*			
PRES 60	aide à l'équilibre travail-famille	-3,2**			
PRES 61	code d'éthique pour les professionnels		-0,053**	-0,059**	-0,042*

	Bloc/Variables	Bivarié	Toutes les pratiques	Avec autres blocs	Autres blocs contrôlés
		t	$\beta$	$\beta$	$\beta$
PRES 62	interpellation libre des cadres	13,6***	0,085***	0,069***	0,078***
PRES 63	cadres responsables des comportements non éthiques	12,1***	0,052*	0,043*	
PRES 64	procédure interne de plainte	-8,9***			
PRES 65	politique de protection des plaignants	-6,0***			
PRES 66	code d'éthique élaboré par l'association ou le syndicat	-6,8***	0,058**	0,066**	0,065**

\* = significatif à 5%, \*\* = significatif à 1%, \*\*\* = significatif à 0,1%

**ANNEXE 3**  
**Les liens entre le malaise et les grappes de pratiques de gestion des ressources humaines**

Sigle	Bloc/Variables	Bivarié	Toutes les grappes	Avec autres blocs	Autres blocs contrôlés
		R	$\beta$		
	<u>Grappes de pratiques de GRH</u>			R=0,720 R <sup>2</sup> =0,518	
			R=0,613 R <sup>2</sup> =0,413		$\Delta R^2=0,203$
NGRH 1	Communication	0,224***	0,216***	0,174***	0,197***
2	Éthique/respect des droits	0,147***	0,146***	0,122***	0,135***
3	Enrichissement/valorisation de la compétence par le travail	0,297***	0,286***	0,230***	0,210***
4	Aide à la résolution de problème				-0,059*
5	Appréciations du supérieur	0,122***	0,123***	0,102***	0,109***
6	Participation à l'organisation du travail	0,266***	0,243***	0,217***	0,230***
7	Valorisation professionnelle	0,146***	0,133***	0,128***	0,144***
8	Pratiques favorisant la mobilité				
9	Formation	0,187***	0,185***	0,182***	0,184***
10	Sécurité/congés de longue durée				
11	Participation à la gestion des ressources humaines	0,077**	0,092***	0,084***	0,110***
12	Possibilité de travail à temps partiel				0,084***
13	Aide au développement de carrière	0,056*	0,058**	0,041*	0,054*
14	Intégration des nouveaux	0,136***	0,124***	0,106***	0,120***
15	Communication relative aux mouvements de carrière	0,167***	0,168***	0,131***	0,120***
16	Possibilités d'aménagement du temps/lieu de travail	0,147***	0,133***	0,112***	0,073**
17	Rémunération du temps supplémentaire/soustraction	-0,085**	-0,078***	-0,066**	-0,124***
18	Signature du travail	0,138***	0,132***	0,115***	0,134***
19	Reconnaissance de la compétence au niveau de la rémunération	0,089***	0,089***	0,071***	
20	Rotation de postes	0,063*			0,049*
21	Organisation collective du travail	0,117***	0,124***	0,111***	0,111***
22	Plan de carrière formel				
23	Entrepreneurship			0,042*	
24	Contrôle par les pairs				
25	Partage des gains				
26	Contrôle informel du travail		0,049*	0,045*	

= significatif à 5%, \*\* = significatif à 1%, \*\*\* = significatif à 0,1%

