

A1.6
G
16

Université de Montréal

**LA GESTION
DES ASPIRATIONS PROFESSIONNELLES INSATISFAITES :
LE CAS DE PROFESSIONNELS SYNDIQUES QUEBECOIS**

par

Louise Lemire

Ecole des Relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des Etudes supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Philosophiae Doctor (Ph.D.) en Relations industrielles

Février 1995

© Louise Lemire, 1995


Identification du jury

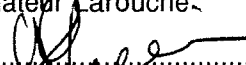
Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée:

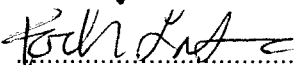
LA GESTION DES ASPIRATIONS PROFESSIONNELLES INSATISFAITES: LE CAS DE PROFESSIONNELS SYNDIQUES QUEBECOIS

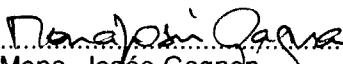
a été évaluée par:


.....: président-rapporteur
Viateur Larouche


.....: directeur de recherche
Gilles Guérin


.....: membre du jury
Frank White


.....: examinateur externe
Roch Laflamme


.....: représentant du doyen
Mona-Josée Gagnon

Thèse acceptée le: 29 mai 1995

SOMMAIRE

Le fait que les organisations emploient de plus en plus de professionnels a soulevé la question des relations entre les professionnels et les gestionnaires, souvent en terme de conflit entre les valeurs professionnelles et les valeurs managériales. Partant du modèle de Raelin (1986a) sur le conflit entre les cultures professionnelle et managériale, nous avons tenté de mesurer les aspirations insatisfaites des professionnels syndiqués. Nous avons également tenté de répondre à la question suivante: *Les insatisfactions des professionnels peuvent-elles être réduites par la mise en place de pratiques de gestion dites «innovatrices» dans leur milieu de travail ?*

Le but de notre recherche a été d'évaluer la nature et l'importance de l'insatisfaction professionnelle, d'en déceler les facteurs explicatifs, d'en cerner les conséquences graves, mais principalement d'identifier les pratiques de gestion des ressources humaines susceptibles de réduire cette insatisfaction.

Les données ont été recueillies au printemps de 1992 par le biais d'un questionnaire auquel ont répondu deux mille quatre cent quatre-vingt-dix-sept (2 497) professionnels salariés regroupés à l'intérieur de treize syndicats et associations de professionnels.

Les professionnels ont eu l'occasion de se prononcer sur diverses dimensions de leur travail et les résultats indiquent que c'est en matière de conditions de travail, de style de gestion et de reconnaissance que les attentes sont les plus fortes, alors que c'est en matière d'autonomie et de conditions de travail que les aspirations sont les mieux réalisées. Les plus

grandes insatisfactions — c'est-à-dire le plus grand écart entre les aspirations et la possibilité de les réaliser dans les organisations — ont trait à la reconnaissance et au développement de la carrière.

Lorsque les professionnels se heurtent à des difficultés dans la réalisation de leurs aspirations, il s'ensuit une insatisfaction dont découlent des problèmes d'attitudes, de comportements et de santé. Les quatre conséquences les plus associées à l'insatisfaction professionnelle sont le détachement, l'état dépressif, la recherche d'autres sources d'intérêt et les conflits avec l'organisation. En outre, l'insatisfaction affecte la performance des professionnels et leur loyauté envers l'organisation. Ces conséquences sont graves et sont l'expression d'un échec du management qui n'a pas su développer les actions nécessaires pour répondre aux attentes des professionnels salariés.

Nos résultats indiquent également que les insatisfactions professionnelles sont influencées par des caractéristiques individuelles et que les professionnels, en fonction des caractéristiques qui leur sont propres, vivent différemment les insatisfactions. Ce sont les variables de personnalité — et particulièrement le volontarisme — qui se sont avérées les plus significatives pour expliquer les insatisfactions puisque les autres variables — individuelles socio-démographiques et d'emploi de même qu'organisationnelles — sont relativement peu ou pas du tout représentées dans les modèles expliquant la dimension synthèse de l'insatisfaction professionnelle.

Notre recherche a également réussi à démontrer l'importance des pratiques de gestion des ressources humaines comme outil d'amélioration de la satisfaction des professionnels en milieu de travail. Les pratiques relatives à la participation, à l'enrichissement de l'emploi et aux communications avec les employés ont un impact majeur sur la réduction de l'insatisfaction professionnelle.

Les résultats issus des analyses multivariées ont permis de dégager un modèle «idéal» de gestion des professionnels composé de vingt-cinq (25) pratiques innovatrices qui sont les plus efficaces pour réduire les insatisfactions des professionnels salariés qui ont fait l'objet de notre enquête.

Ce modèle a soulevé quelques questions auxquelles nous avons tenté par la suite de répondre. Ce modèle contribue-t-il à renforcer le professionnalisme ? Peut-il s'épanouir dans les bureaucraties traditionnelles ? Si ce modèle venait à être implanté dans les organisations, les gestionnaires seraient-ils en mesure de jouer les nouveaux rôles qui leur sont inhérents ? Que peuvent faire les syndicats et associations de professionnels pour répondre concrètement aux attentes de leurs membres ?

Le modèle idéal de gestion contribuerait à renforcer certaines dimensions du professionnalisme, mais aussi à responsabiliser davantage les professionnels dans l'organisation. En outre, notre modèle ne contribuerait pas autant qu'il le pourrait à renforcer certaines dimensions du professionnalisme. Nos résultats suggèrent également que la satisfaction des aspirations professionnelles serait plus réalisable à l'intérieur d'une bureaucratie professionnelle que traditionnelle. Ce modèle idéal de gestion, s'il venait à être implanté dans les organisations, impliquerait la redéfinition du rôle des gestionnaires de même que le développement ou le renforcement d'habiletés spécifiques visant à concrétiser la responsabilisation des professionnels au sein de l'organisation. Enfin, pour répondre aux attentes de leurs membres, nous suggérons que les syndicats développent certaines stratégies s'inscrivant tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du processus traditionnel de la négociation collective.

LA GESTION
DES ASPIRATIONS PROFESSIONNELLES INSATISFAITES:
LE CAS DE PROFESSIONNELS SYNDIQUES QUEBECOIS

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	i
TABLE DES MATIERES	iv
LISTE DES TABLEAUX	xiv
LISTE DES FIGURES	xxiv
REMERCIEMENTS	xxvi
Introduction	1
0.1 La formulation du problème de recherche	1
0.2 L'objectif général de la recherche	4
0.3 La spécificité et l'importance de la recherche	5
0.4 L'utilisation des résultats de recherche	6
0.5 L'organisation de la thèse	7
<u>Chapitre 1: La notion de professionnel</u>	10
1.1 Le concept de profession	10
1.1.1 L'approche structuraliste	11
1.1.2 La typologie des professions	14
1.2 Le concept de professionnalisation	15
1.2.1 L'approche <i>processuelle</i>	15
1.2.2 L'approche monopolistique	17
1.3 Le concept de professionnalisme	19
1.4 Le concept de professionnel	20
1.4.1 La définition occupationnelle du professionnel	20
1.4.2 La définition fonctionnelle du professionnel	21
1.4.3 La typologie des professionnels	23
1.4.4 Le professionnel salarié	24
1.4.5 L'orientation professionnelle	25

1.5	L'organisation bureaucratique	31
1.5.1	L'organisation bureaucratique traditionnelle	31
1.5.2	L'organisation bureaucratique professionnelle	32
	<u>Chapitre 2: L'insatisfaction des aspirations professionnelles: nature, conséquences et facteurs explicatifs</u>	34
2.1	La culture managériale	34
2.1.1	Le besoin de coordination	35
2.1.2	Le besoin de contrôle	36
2.1.3	Le besoin de standardisation	36
2.2	La culture professionnelle	38
2.2.1	Le besoin de développer l'expertise	39
2.2.2	Le besoin d'autonomie	39
2.2.3	Le besoin de faire respecter les normes professionnelles	40
2.3	Les points de tension	42
2.3.1	L'alignement sur les besoins organisationnels vs le développement des compétences	42
2.3.2	Le contrôle vs l'autonomie	44
2.3.3	L'évaluation à court terme vs l'évaluation à long terme	45
2.3.4	Les normes organisationnelles vs les normes professionnelles	46
2.3.5	Le réalisme organisationnel vs l'idéal professionnel	47
2.3.5.1	La sécurité d'emploi	48
2.3.5.2	L'implication	49
2.3.6	L'efficacité vs l'éthique	50
2.3.7	Tableau-synthèse des tensions entre les cultures managériale et professionnelle	51
2.4	Les conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles	53
2.4.1	Les effets sur les attitudes et les comportements des professionnels	53
2.4.2	Les effets sur la santé des professionnels	55
2.4.3	Les conséquences pour l'organisation	56

2.5	Les facteurs explicatifs de l'insatisfaction des aspirations professionnelles	58
2.5.1	Les facteurs individuels	60
2.5.1.1	Les facteurs individuels socio-démographiques	60
2.5.1.2	Les facteurs individuels d'emploi	64
2.5.1.3	Les facteurs individuels de personnalité	72
2.5.2	Les facteurs organisationnels	76
2.5.3	Tableau-synthèse des facteurs explicatifs de l'insatisfaction des aspirations professionnelles	79
 <u>Chapitre 3: La gestion des aspirations professionnelles insatisfaites: revue de la littérature</u>		84
3.1	Les pratiques relatives au recrutement et à la sélection	85
3.1.1	Le recrutement	86
3.1.2	La sélection	87
3.2	Les pratiques relatives à la gestion des carrières	87
3.2.1	Les pratiques relatives au développement des carrières	88
3.2.2	Les stratégies de support au développement des carrières	96
3.3	Les pratiques relatives à l'organisation du travail	97
3.3.1	Les structures hybrides	97
3.3.2	L'entrepreneurship	98
3.3.3	L'enrichissement des tâches	99
3.3.4	La participation	100
3.4	Les pratiques relatives à l'aménagement du temps de travail	101
3.4.1	Sans réduction du temps de travail	102
3.4.2	Avec réduction du temps de travail	103
3.5	Les pratiques relatives au contrôle	103
3.5.1	La gestion du rendement	103
3.5.2	Le contrôle informel de la part des gestionnaires	105
3.5.3	La gestion par objectifs	106
3.6	Les pratiques relatives aux systèmes de récompenses	107
3.6.1	Les régimes d'intéressement à court terme	107
3.6.1.1	Les régimes collectifs	107
3.6.1.2	Les régimes individuels	108
3.6.2	Les régimes d'intéressement à long terme	109
3.6.3	Les autres régimes d'intéressement	109

3.7	Les pratiques relatives aux relations avec les employés	110
3.7.1	Les communications	111
3.7.2	L'expression des employés	112
3.7.3	Le traitement des plaintes	112
3.8	Les pratiques relatives à l'éthique organisationnelle	113
3.8.1	Le développement d'une conscience éthique	113
3.8.2	Le soutien à la conscience éthique	114
3.8.3	L'institutionnalisation de la conscience éthique	115
<u>Chapitre 4: Les entretiens exploratoires</u>		120
4.1	Les objectifs	120
4.2	Les résultats	121
<u>Chapitre 5: La méthodologie de recherche</u>		127
5.1	La question de recherche	127
5.2	Le modèle de recherche	128
5.3	Le type de recherche	129
5.4	L'opérationnalisation des concepts et les hypothèses de recherche	129
5.4.1	Les aspirations professionnelles insatisfaites (variable dépendante)	130
5.4.2	Les pratiques de gestion des ressources humaines (variable indépendante)	130
5.4.2.1	Les hypothèses de recherche liées aux pratiques de gestion des ressources humaines	131
5.4.3	Les autres facteurs explicatifs de l'insatisfaction des aspirations professionnelles (variables de contrôle)	131
5.4.3.1	Les facteurs individuels	132
5.4.3.2	Les facteurs organisationnels	133
5.4.3.3	Les liens entre les variables de contrôle et l'insatisfaction des aspirations professionnelles	133

5.5	La mesure des variables	137
5.5.1	Les aspirations professionnelles insatisfaites (variable dépendante)	138
5.5.2	Les pratiques de gestion des ressources humaines (variable indépendante)	140
5.5.3	Les autres facteurs explicatifs de l'insatisfaction des aspirations professionnelles (variables de contrôle)	145
5.6	L'instrument de collecte des données	150
5.7	La population et l'échantillon	155
5.7.1	L'unité d'analyse	155
5.7.2	La population	156
5.7.3	Le plan d'échantillonnage	163
5.7.4	La généralisation des résultats	164
5.8	Le plan d'analyse des données	165
5.8.1	L'analyse des données	165
5.8.2	Les outils et techniques d'analyse	166
5.9	Les considérations éthiques	166
<u>Chapitre 6: L'échantillon et les caractéristiques des répondants</u>		168
6.1	L'échantillon	168
6.1.1	Le taux de sondage	168
6.1.2	Le taux de réponse	169
6.2	Les caractéristiques des répondants	170
6.2.1	Les caractéristiques individuelles socio-démographiques	170
6.2.2	Les caractéristiques individuelles d'emploi	174
6.2.3	Les caractéristiques individuelles de personnalité	181
6.2.3.1	L'orientation professionnelle	181
6.2.3.2	Le lieu de contrôle	184
6.2.3.3	Les ancres de carrière	187
6.2.4	Les caractéristiques organisationnelles	192
6.3	L'échantillon redressé et sa représentativité	194

<u>Chapitre 7: Les résultats: nature, conséquences et facteurs explicatifs de l'insatisfaction professionnelle</u>	198
7.1 L'insatisfaction des aspirations professionnelles	198
7.1.1 Les aspirations professionnelles	199
7.1.1.1 Les aspirations professionnelles indicateur par indicateur	199
7.1.1.2 Les aspirations professionnelles dimension par dimension	201
7.1.2 L'état de réalisation des aspirations professionnelles	204
7.1.2.1 L'état de réalisation des aspirations professionnelles indicateur par indicateur	204
7.1.2.2 L'état de réalisation des aspirations professionnelles dimension par dimension	206
7.1.3 L'insatisfaction des aspirations professionnelles	209
7.1.3.1 L'insatisfaction des aspirations professionnelles indicateur par indicateur	209
7.1.3.2 L'insatisfaction des aspirations professionnelles dimension par dimension	212
7.1.4 La remise en question des dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles	215
7.1.4.1 Les dimensions (ou facteurs) émergeant des résultats	215
7.1.4.2 Les échelles tirées des résultats	224
7.1.4.3 L'insatisfaction des aspirations professionnelles dimension par dimension a posteriori	225
7.2 Les conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles	226
7.2.1 Les conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles	227
7.2.1.1 Les conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles indicateur par indicateur	227
7.2.1.2 Les conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles dimension par dimension	229
7.2.2 La remise en question des dimensions des conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles	232
7.2.2.1 Les dimensions (facteurs) émergeant des résultats	232
7.2.2.2 Les échelles tirées des résultats	237
7.2.2.3 Les conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles dimension par dimension a posteriori	238

7.2.3	Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et les conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles	240
7.2.4	Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et les indicateurs de performance organisationnelle	241
7.3	Les liens entre les dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et les caractéristiques individuelles et organisationnelles	243
7.3.1	Les liens entre les dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et les caractéristiques socio-démographiques	243
7.3.2	Les liens entre les dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et les caractéristiques individuelles d'emploi	256
7.3.3	Les liens entre les dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et les caractéristiques individuelles de personnalité	270
7.3.4	Les liens entre les dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et les caractéristiques organisationnelles	273
7.3.5	Tableau-synthèse des liens entre les dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et les caractéristiques individuelles et organisationnelles	277
<u>Chapitre 8: Les résultats: effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la réduction de l'insatisfaction des aspirations professionnelles</u>		281
8.1	La fréquence des pratiques de gestion des ressources humaines	281
8.1.1	Les pratiques de gestion des ressources humaines peu fréquentes	282
8.1.2	Les pratiques de gestion des ressources humaines assez fréquentes	283
8.1.3	Les pratiques de gestion des ressources humaines fréquentes	285
8.1.4	Les pratiques de gestion des ressources humaines très fréquentes	288
8.2	La réduction de l'insatisfaction professionnelle par les pratiques de gestion des ressources humaines — analyse bivariée	289

8.3	L'analyse factorielle des pratiques de gestion des ressources humaines	296
8.3.1	Les dimensions (ou facteurs) émergeant des résultats	296
8.3.2	Les échelles tirées des résultats	309
8.4	La réduction de l'insatisfaction professionnelle par les pratiques de gestion des ressources humaines — analyse multivariée	310
8.4.1	Régression multiple de l'insatisfaction professionnelle sur les pratiques et sur les grappes de pratiques	311
8.4.1.1	A partir des pratiques individuelles seules — modèle «a»	311
8.4.1.2	A partir des grappes de pratiques seules — modèle «b»	313
8.4.2	Régression multiple de l'insatisfaction professionnelle sur les pratiques, les grappes de pratiques et les variables individuelles et organisationnelles	315
8.4.2.1	A partir des pratiques et des variables individuelles et organisationnelles — modèle «c»	315
8.4.2.2	A partir des grappes de pratiques et des variables individuelles et organisationnelles — modèle «d»	318
8.4.3	Régression multiple de l'insatisfaction professionnelle sur les pratiques et les grappes de pratiques avec contrôle des variables individuelles et organisationnelles	320
8.4.3.1	A partir des pratiques avec contrôle des variables individuelles et organisationnelles — modèle «e»	320
8.4.3.2	A partir des grappes de pratiques avec contrôle des variables individuelles et organisationnelles — modèle «f»	323
8.4.4	Analyse comparative des résultats	324
8.4.4.1	A partir des pratiques — modèles «a», «c» et «e»	324
8.4.4.2	A partir des grappes de pratiques — modèles «b», «d» et «f»	327
8.5	Conclusion	328

<u>Chapitre 9: Discussion</u>	330
9.1 L'insatisfaction professionnelle	331
9.1.1 Le construit d'insatisfaction professionnelle	331
9.1.2 La nature et l'importance de l'insatisfaction professionnelle	332
9.2 Les conséquences de l'insatisfaction professionnelle	336
9.3 Les variables individuelles et organisationnelles	338
9.4 Les pratiques de gestion des ressources humaines réductrices de l'insatisfaction professionnelle	347
9.4.1 Les grappes clés de pratiques de gestion des ressources humaines	347
9.4.2 La réponse finale à la question de recherche	359
9.5 Quelques questions à propos du modèle idéal de gestion des professionnels	365
9.5.1 Le modèle idéal de gestion des professionnels et le professionnalisme	366
9.5.2 Le modèle idéal de gestion des professionnels et les bureaucraties	377
9.5.3 Le modèle idéal de gestion des professionnels et le leadership	381
9.5.4 Le modèle idéal de gestion des professionnels et l'action syndicale	387
Conclusion	395
9.1 Les limites de la recherche	396
9.2 Des pistes pour des recherches futures	398
Bibliographie	399
<u>Annexes</u>	
Annexe 1 Questionnaire sur l'analyse du malaise professionnel	xxviii
Annexe 2 L'existence des pratiques de gestion des ressources humaines	1

Annexe 3	Liens significatifs entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles — Existence des pratiques	liv
Annexe 4	Modèle «a» explicatif des différentes dimensions de l'insatisfaction professionnelle — A partir des pratiques individuelles seules	lviii
Annexe 5	Les liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la réduction de l'insatisfaction professionnelle — A partir du modèle «a»	lxi
Annexe 6	Modèle «b» explicatif des différentes dimensions de l'insatisfaction professionnelle — A partir des grappes de pratiques seules	lxv
Annexe 7	Les liens entre les grappes de pratiques de gestion des ressources humaines et la réduction de l'insatisfaction professionnelle — A partir du modèle «b»	lxvii
Annexe 8	Modèle «c» explicatif des différentes dimensions de l'insatisfaction professionnelle — A partir des pratiques et des variables individuelles et organisationnelles	lxix
Annexe 9	Les liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la réduction de l'insatisfaction professionnelle — A partir du modèle «c»	lxxiii
Annexe 10	Modèle «d» explicatif des différentes dimensions de l'insatisfaction professionnelle — A partir des grappes de pratiques et des variables individuelles et organisationnelles	lxxvii
Annexe 11	Les liens entre les grappes de pratiques de gestion des ressources humaines et la réduction de l'insatisfaction professionnelle — A partir du modèle «d»	lxxxii
Annexe 12	Modèle «e» explicatif des différentes dimensions de l'insatisfaction professionnelle — A partir des pratiques avec contrôle des variables individuelles et organisationnelles	lxxxiii
Annexe 13	Les liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la réduction de l'insatisfaction professionnelle — A partir du modèle «e»	lxxxviii
Annexe 14	Modèle «f» explicatif des différentes dimensions de l'insatisfaction professionnelle — A partir des grappes de pratiques avec contrôle des variables individuelles et organisationnelles	xcii
Annexe 15	Les liens entre les grappes de pratiques de gestion des ressources humaines et la réduction de l'insatisfaction professionnelle — A partir du modèle «f»	xcv

LISTE DES TABLEAUX

NUMERO	TITRE	PAGE
<u>Introduction</u>		
I	Augmentation du nombre de professionnels au Canada de 1973 à 1991	2
<u>Chapitre 2: L'insatisfaction des aspirations professionnelles: nature, conséquences et facteurs explicatifs</u>		
II	Les facteurs explicatifs de l'insatisfaction des aspirations professionnelles	79
<u>Chapitre 3: La gestion des aspirations professionnelles insatisfaites: revue de la littérature</u>		
III	Les pratiques de gestion des ressources humaines réductrices de l'insatisfaction des aspirations professionnelles	116
<u>Chapitre 5: La méthodologie de recherche</u>		
IV	Les liens entre les variables de contrôle et l'insatisfaction des aspirations professionnelles	134
V	Indicateurs à la base de la construction des principales échelles de la recherche	149
VI	Construction de l'instrument de collecte des données	152
VII	Répartition de la population par syndicat et association	156
VIII	Répartition de la population par syndicat et association, par grand groupe de professions (selon la CCDP)	157
IX	Composition de l'échantillon	163
<u>Chapitre 6: L'échantillon et les caractéristiques des répondants</u>		
X	Composition de l'échantillon de questionnaires envoyés	168
XI	Taux de réponse par syndicat	169
XII	Distribution des répondants selon l'âge	171
XIII	Distribution des répondants selon le sexe	171
XIV	Distribution des répondants selon le lieu de naissance	172
XV	Distribution des répondants selon le niveau de scolarité	172

XXVI	Distribution des répondants selon la situation financière	173
XXVII	Distribution des répondants selon le partage de vie avec un(e) conjoint(e)	173
XXVIII	Distribution des répondants selon le milieu socio-économique d'origine	173
XIX	Distribution des répondants selon la scolarité des parents	174
XX	Répartition des répondants selon la profession (classification de la profession en vertu de la CCDP)	175
XXI	Distribution des répondants selon l'ancienneté dans le poste actuel	177
XXII	Distribution des répondants selon l'ancienneté chez l'employeur actuel	178
XXIII	Distribution des répondants selon le niveau de salaire	178
XXIV	Distribution des répondants selon l'appartenance syndicale	179
XXV	Distribution des répondants selon le statut d'emploi	179
XXVI	Distribution des répondants selon le temps travaillé	180
XXVII	Distribution des répondants selon les antécédents professionnels du supérieur immédiat	180
XXVIII	Facteur 1 de l'orientation professionnelle: orientation locale	182
XXIX	Facteur 2 de l'orientation professionnelle: orientation cosmopolite	182
XXX	Les dimensions de l'orientation professionnelle	183
XXXI	L'orientation professionnelle dimension par dimension	184
XXXII	Facteur 1 du lieu de contrôle: déterminisme	185
XXXIII	Facteur 2 du lieu de contrôle: volontarisme	185
XXXIV	Les dimensions du lieu de contrôle	186
XXXV	Le lieu de contrôle dimension par dimension	186
XXXVI	Facteur 1 des ancrs de carrière: ancre variété	187
XXXVII	Facteur 2 des ancrs de carrière: ancre sécurité	188

XXXVIII	Facteur 3 des ancrs de carrière: ancre managériale	188
XXXIX	Facteur 4 des ancrs de carrière: ancre technique	188
XL	Facteur 5 des ancrs de carrière: ancre identité	189
XLI	Facteur 6 des ancrs de carrière: ancre service	189
XLII	Facteur 7 des ancrs de carrière: ancre créativité	189
XLIII	Facteur 8 des ancrs de carrière: ancre autonomie	190
XLIV	Les ancrs de carrière dimension par dimension	190
XLV	Distribution des répondants selon les antécédents professionnels des membres de la direction	193
XLVI	Distribution des répondants selon le type de structure organisationnelle	194
XLVII	Modes et moyennes comparées des caractéristiques relatives à l'échantillon de répondants et à la population	195
<u>Chapitre 7: Les résultats: nature, conséquences et facteurs explicatifs de l'insatisfaction professionnelle</u>		
XLVIII	Les aspirations professionnelles indicateur par indicateur	199
XLIX	Les aspirations professionnelles dimension par dimension	201
L	L'état de réalisation des aspirations professionnelles indicateur par indicateur	204
LI	L'état de réalisation des aspirations professionnelles dimension par dimension	207
LII	Ecart entre les dimensions relatives aux aspirations professionnelles et à l'état de réalisation des aspirations professionnelles	209
LIII	L'insatisfaction des aspirations professionnelles indicateur par indicateur	210
LIV	L'insatisfaction des aspirations professionnelles dimension par dimension	213
LV	Facteur 1 de l'insatisfaction des aspirations professionnelles: Reconnaissance	217
LVI	Facteur 2 de l'insatisfaction des aspirations professionnelles: Conditions de travail	218

LVII	Facteur 3 de l'insatisfaction des aspirations professionnelles: Développement de carrière	218
LVIII	Facteur 4 de l'insatisfaction des aspirations professionnelles: Autonomie	219
LIX	Facteur 5 de l'insatisfaction des aspirations professionnelles: Charge de travail	220
LX	Facteur 6 de l'insatisfaction des aspirations professionnelles: Ethique	220
LXI	Facteur 7 de l'insatisfaction des aspirations professionnelles: Style de gestion	221
LXII	Facteur 8 de l'insatisfaction des aspirations professionnelles: Sécurité	222
LXIII	Facteur 9 de l'insatisfaction des aspirations professionnelles: Autorité	222
LXIV	Les dimensions a priori et a posteriori de l'insatisfaction des aspirations professionnelles	223
LXV	Les dimensions a posteriori de l'insatisfaction des aspirations professionnelles	224
LXVI	Echelle synthèse de l'insatisfaction des aspirations profession- nelles	225
LXVII	L'insatisfaction des aspirations professionnelles dimension par dimension a posteriori	226
LXVIII	Les conséquences de l'insatisfaction des aspirations profession- nelles indicateur par indicateur	228
LXIX	Les conséquences de l'insatisfaction des aspirations profession- nelles dimension par dimension	230
LXX	Facteur 1 des conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles: Etat dépressif	233
LXXI	Facteur 2 des conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles: Problèmes physiques de santé	234
LXXII	Facteur 3 des conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles: Détachement	234
LXXIII	Facteur 4 des conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles: Manque d'éthique organisationnelle	235

LXXIV	Facteur 5 des conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles: Conflits avec l'organisation	235
LXXV	Facteur 6 des conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles: Recherche d'autres sources d'intérêts	236
LXXVI	Facteur 7 des conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles: Refus de s'impliquer	236
LXXVII	Facteur 8 des conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles: Refus d'augmenter la charge de travail	237
LXXVIII	Les dimensions des conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles	237
LXXIX	Les conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles dimension par dimension a posteriori	238
LXXX	Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et les conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles	240
LXXXI	Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et les indicateurs de performance organisationnelle	242
LXXXII	Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et l'âge	244
LXXXIII	Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et le sexe	246
LXXXIV	Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et le lieu de naissance	248
LXXXV	Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et le niveau de scolarité	249
LXXXVI	Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et la situation financière	251
LXXXVII	Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et le partage de vie avec un(e) conjoint(e)	253
LXXXVIII	Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et le milieu socio-économique d'origine	254
LXXXIX	Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et le niveau de scolarité des parents	255

XC	Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et la profession	256
XC I	Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et l'ancienneté dans le poste actuel	259
XC II	Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et l'ancienneté chez l'employeur actuel	261
XC III	Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et le niveau de salaire	262
XC IV	Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et l'appartenance syndicale	263
XC V	Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et le statut d'emploi	265
XC VI	Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et le temps travaillé	267
XC VII	Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et les antécédents professionnels du supérieur immédiat	268
XC VIII	Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et l'orientation professionnelle	270
XC IX	Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et le lieu de contrôle	271
C	Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et les ancrs de carrière	272
CI	Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et les antécédents professionnels des membres de la direction	273
CII	Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et la structure organisationnelle	275
CIII	Confirmation des liens entre les dimensions de l'insatisfaction professionnelle et les variables individuelles et organisationnelles	277
CIV	Vérification des liens entre les dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et les variables individuelles et organisationnelles	278

Chapitre 8:	<u>Les résultats: effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la réduction de l'insatisfaction des aspirations professionnelles</u>	
CV	Les pratiques de gestion des ressources humaines peu fréquentes (existent pour moins de 25,0% des répondants)	282
CVI	Les pratiques de gestion des ressources humaines assez fréquentes (existent pour 25,0% à 50,0% des répondants)	283
CVII	Les pratiques de gestion des ressources humaines fréquentes (existent pour 50,0% à 70,0% des répondants)	285
CVIII	Les pratiques de gestion des ressources humaines très fréquentes (existent pour plus de 70,0% des répondants)	288
CIX	Les soixante-deux (62) pratiques de gestion des ressources humaines réductrices de l'insatisfaction des aspirations professionnelles	289
CX	Les seize pratiques les plus réductrices de l'insatisfaction des aspirations professionnelles	294
CXI	Les quatre pratiques de gestion des ressources humaines qui ne sont pas reliées à l'insatisfaction des aspirations professionnelles	295
CXII	Facteur 1 des pratiques de gestion des ressources humaines: Communications avec les employés	297
CXIII	Facteur 2 des pratiques de gestion des ressources humaines: Ethique organisationnelle	298
CXIV	Facteur 3 des pratiques de gestion des ressources humaines: Enrichissement de l'emploi	298
CXV	Facteur 4 des pratiques de gestion des ressources humaines: Evaluation par le supérieur	299
CXVI	Facteur 5 des pratiques de gestion des ressources humaines: Programmes d'aide aux employés	299
CXVII	Facteur 6 des pratiques de gestion des ressources humaines: Participation	300
CXVIII	Facteur 7 des pratiques de gestion des ressources humaines: Mouvements de carrière	301
CXIX	Facteur 8 des pratiques de gestion des ressources humaines: Représentation de l'organisation	301

CXX	Facteur 9 des pratiques de gestion des ressources humaines: Formation	302
CXXI	Facteur 10 des pratiques de gestion des ressources humaines: Sécurité d'emploi	302
CXXII	Facteur 11 des pratiques de gestion des ressources humaines: Participation à la gestion des ressources humaines	303
CXXIII	Facteur 12 des pratiques de gestion des ressources humaines: Temps partiel	303
CXXIV	Facteur 13 des pratiques de gestion des ressources humaines: Support à la carrière	304
CXXV	Facteur 14 des pratiques de gestion des ressources humaines: Intégration des nouveaux professionnels	304
CXXVI	Facteur 15 des pratiques de gestion des ressources humaines: Information de carrière	305
CXXVII	Facteur 16 des pratiques de gestion des ressources humaines: Heures supplémentaires de travail et sous-traitance	305
CXXVIII	Facteur 17 des pratiques de gestion des ressources humaines: Aménagement du temps de travail	306
CXXIX	Facteur 18 des pratiques de gestion des ressources humaines: Signature du travail	306
CXXX	Facteur 19 des pratiques de gestion des ressources humaines: Filière professionnelle	307
CXXXI	Facteur 20 des pratiques de gestion des ressources humaines: Travail en équipe	307
CXXXII	Facteur 21 des pratiques de gestion des ressources humaines: Rotation des postes	307
CXXXIII	Facteur 22 des pratiques de gestion des ressources humaines: Evaluation par les pairs	308
CXXXIV	Facteur 23 des pratiques de gestion des ressources humaines: Enregistrement du plan de carrière	308
CXXXV	Facteur 24 des pratiques de gestion des ressources humaines: Régimes d'intéressement	308
CXXXVI	Facteur 25 des pratiques de gestion des ressources humaines: Contrôle informel du travail	309

CXXXVII	Les dimensions a posteriori des pratiques de gestion des ressources humaines	309
CXXXVIII	Modèle «a» de régression multiple de l'insatisfaction professionnelle — A partir des pratiques individuelles seules (variables significatives à 1%)	312
CXXXIX	Modèle «b» de régression multiple de l'insatisfaction professionnelle — A partir des grappes de pratiques seules (variables significatives à 1%)	314
CXL	Modèle «c» de régression multiple de l'insatisfaction professionnelle — Les pratiques et les variables individuelles et organisationnelles (variables significatives à 1%)	316
CXLI	Modèle «d» de régression multiple de l'insatisfaction professionnelle — Les grappes de pratiques et les variables individuelles et organisationnelles (variables significatives à 1%)	319
CXLII	Modèle «e» de régression multiple de l'insatisfaction professionnelle — Les pratiques avec contrôle des variables individuelles et organisationnelles (variables significatives à 1%)	321
CXLIII	Modèle «f» de régression multiple de l'insatisfaction professionnelle — Les grappes de pratiques avec contrôle des variables individuelles et organisationnelles (variables significatives à 1%)	323
CXLIV	Comparaison des variables selon les modèles explicatifs de l'insatisfaction professionnelle — modèles «a», «c» et «e»	325
CXLV	Comparaison des variables selon les modèles explicatifs de l'insatisfaction professionnelle — modèles «b», «d» et «f»	328
<u>Chapitre 9:</u>	<u>Discussion</u>	348
CXLVI	Les liens entre les grappes de pratiques «participation», «enrichissement de l'emploi» et «communications avec les employés» et la réduction de l'insatisfaction professionnelle	
CXLVII	Les liens entre les grappes de pratiques «information de carrière», «signature du travail» et «intégration des nouveaux employés» et la réduction de l'insatisfaction professionnelle	352
CXLVIII	Les liens entre les grappes de pratiques «formation», «heures supplémentaires de travail et sous-traitance» et «contrôle informel du travail» et la réduction de l'insatisfaction professionnelle	353

CXLIX	Les liens entre certaines grappes de pratiques significatives et la réduction de l'insatisfaction professionnelle liée à certaines dimensions	357
CL	Les huit pratiques de gestion des ressources humaines stables qui émergent des analyses multivariées	360
CLI	Les sept grappes de pratiques de gestion des ressources humaines stables qui émergent des analyses multivariées	361
CLII	Evolution de l'insatisfaction professionnelle moyenne en fonction du nombre de pratiques qui existent dans l'organisation	362
CLIII	Le modèle idéal de gestion des professionnels — pratiques de gestion des ressources humaines	364
CLIV	Le modèle idéal de gestion des professionnels — grappes de pratiques de gestion des ressources humaines	365
CLV	Le modèle idéal de gestion des professionnels et l'expertise	369
CLVI	Le modèle idéal de gestion des professionnels et l'éthique	371
CLVII	Le modèle idéal de gestion des professionnels et l'attachement aux normes professionnelles	373
CLVIII	Le modèle idéal de gestion des professionnels et l'autonomie	374
CLIX	Le modèle idéal de gestion des professionnels et l'attachement au travail	375
CLX	Le modèle idéal de gestion des professionnels et l'identification professionnelle	376

LISTE DES FIGURES

NUMERO	TITRE	PAGE
<u>Chapitre 2:</u>	<u>L'insatisfaction des aspirations professionnelles: nature, conséquences et facteurs explicatifs</u>	
1	Les points de tension entre les cultures managériale et professionnelle	52
2	Les facteurs explicatifs de l'insatisfaction des aspirations professionnelles	59
<u>Chapitre 5:</u>	<u>La méthodologie de recherche</u>	
3	Le modèle de recherche	128
<u>Chapitre 7:</u>	<u>Les résultats: nature, conséquences et facteurs explicatifs de l'insatisfaction professionnelle</u>	
4	Dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et âge	245
5	Insatisfaction des aspirations professionnelles et âge	245
6	Dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et sexe	247
7	Insatisfaction des aspirations professionnelles et sexe	247
8	Dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et niveau de scolarité	250
9	Insatisfaction des aspirations professionnelles et niveau de scolarité	250
10	Dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et situation financière	252
11	Insatisfaction des aspirations professionnelles et situation financière	252
12	Dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et ancienneté dans le poste actuel	260
13	Insatisfaction des aspirations professionnelles et ancienneté dans le poste actuel	260
14	Dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et statut d'emploi	266
15	Insatisfaction des aspirations professionnelles et statut d'emploi	266

16	Dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et antécédents professionnels du supérieur immédiat	269
17	Insatisfaction des aspirations professionnelles et antécédents professionnels du supérieur immédiat	269
18	Dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et antécédents professionnels des membres de la direction	274
19	Insatisfaction des aspirations professionnelles et antécédents professionnels des membres de la direction	274
20	Dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et structure organisationnelle	276
21	Insatisfaction des aspirations professionnelles et structure organisationnelle	276

REMERCIEMENTS

Une thèse de doctorat ne pourrait être menée à terme sans les conseils, les encouragements et l'aide concrète de nombreuses personnes et organismes. Je voudrais donc remercier tous les intervenants qui ont rendue possible la réalisation de ce travail.

Je rends d'abord hommage à mon directeur de recherche, Gilles Guérin, dont la réputation dans le domaine de la gestion des ressources humaines n'est plus à faire. Sa compétence, sa rigueur intellectuelle, ses conseils judicieux, sa grande disponibilité, ses commentaires constructifs et son enthousiasme ont permis de mener à bien cette recherche. Nul doute que le fait d'avoir eu la chance de travailler sous sa supervision pendant plusieurs années a été pour moi un moment privilégié de formation à mon futur rôle de chercheuse.

Je voudrais également remercier divers organismes qui m'ont procuré des conditions matérielles et financières. Le Conseil québécois des professionnels et cadres qui m'a permis d'accéder à une riche banque de données et qui, dans le cadre d'une première recherche portant sur le malaise professionnel, a défrayé les coûts relatifs au développement du questionnaire et octroyé des fonds aux assistants de recherche; le Fonds pour la formation de chercheurs et l'aide à la recherche ainsi que l'École nationale d'administration publique qui m'ont versé de substantielles bourses d'études.

Je voudrais aussi remercier mes amis, les membres de ma famille pour leur encouragement et, plus particulièrement, mon conjoint, Jacques Larivière, dont l'amour et le support inconditionnel pendant toutes ces

années ont été ma plus grande source de motivation. Je tiens à lui exprimer toute ma reconnaissance pour sa patience, son soutien et sa compréhension dans les moments les plus difficiles.

Enfin, je tiens à remercier tous ceux qui ont accepté de participer à ma recherche, ces professionnels qui ont pris le temps de répondre à mon questionnaire et ces représentants syndicaux qui ont accepté de me rencontrer à plusieurs reprises. Je tiens à remercier particulièrement Lorrain Boulay, président du Conseil québécois des professionnels et cadres et président de l'Association des ingénieurs et scientifiques de Marconi, qui a habilement et promptement piloté toutes les activités entourant la collecte des données de même que Michel Vézina, président du Syndicat des professionnels de la Ville de Montréal et de la Communauté urbaine de Montréal qui m'a consacré son temps et m'a éclairée par des commentaires constructifs en matière de relations de travail.

INTRODUCTION

0.1 La formulation du problème de recherche

Le nombre de professionnels croît de façon régulière. Par exemple, tel que l'indique le tableau I, le Canada a connu au cours des trois dernières décennies, une augmentation significative et continue du nombre de professionnels salariés. On constate également que le nombre de professionnels a augmenté de 3,5% de 1973 à 1991 et qu'il représente 18,2% de la main-d'oeuvre totale en emploi en 1991. De ce nombre, 45,0% sont syndiqués et 92,2% étaient salariés au 31 décembre 1988 (White, 1993). On s'attend également à ce que la majorité des emplois créés au cours des années à venir concerne les professionnels (Kelley, 1985).

Par définition, les professionnels sont des personnes éduquées maîtrisant un champ de connaissances spécialisées. Le travail des professionnels comporte une composante mentale dominante qui le distingue fondamentalement des autres types de travail (Cuvillier, 1974). Les professionnels salariés ont en commun un certain nombre d'attentes: ils recherchent l'autonomie, ils désirent progresser dans leur carrière, ils veulent utiliser leurs connaissances et en développer de nouvelles à l'intérieur de défis intellectuels toujours plus stimulants les uns que les autres, ils veulent avoir la possibilité de donner leur avis sur les sujets qui les concernent, ils désirent recevoir de l'information, ils veulent être consultés sur les questions qui les touchent directement, etc. Leur allégeance à l'organisation peut être faible. Ils ont tendance à investir dans le développement de leurs habiletés et de leurs connaissances. Ils préfèrent dans certains cas s'identifier à d'autres professionnels plutôt qu'à l'organisation et recherchent la reconnaissance de collègues dont ils valorisent l'opinion professionnelle. Ils s'attendent à travailler en conformité avec les normes et l'éthique professionnelles.

Tableau I Augmentation du nombre de professionnels au Canada de 1973 à 1991

Année	Main-d'oeuvre totale en emploi ('000)	Nombre de professionnels en emploi ('000)	Pourcentage des professionnels en emploi
1973 *	8,786	1,296	14,75
1974 *	9,118	1,331	14,60
1975	9,226	1,380	14,96
1976	9,572	1,451	15,16
1977	10,616	1,556	14,66
1978 *	10,140	1,571	15,49
1979	10,369	1,581	15,24
1980	10,655	1,626	15,26
1981	10,933	1,701	15,56
1982	10,574	1,712	16,19
1983	10,675	1,771	16,59
1984	11,000	1,803	16,39
1985	11,311	1,875	16,58
1986	11,634	1,906	16,38
1987	11,955	2,002	16,75
1988	12,245	2,040	16,66
1989	12,486	2,098	16,80
1990	12,572	2,166	17,23
1991	12,340	2,246	18,20

* Tous les chiffres représentent des moyennes annuelles sauf lorsque suivis d'un astérisque, auxquels cas ils réfèrent au 31 décembre de l'année concernée.

Source: White (1993)

Malheureusement, les aspirations professionnelles ne sont pas toujours faciles à réaliser dans les organisations — plus spécifiquement dans les grandes organisations bureaucratiques — où la gestion est souvent mécanique et incite peu à «prendre des risques». Les modes traditionnels de gestion se sont en effet développés à partir d'une rationalité économique et technique qui n'a pas suffisamment pris en compte et s'est même opposée aux aspirations et valeurs des travailleurs intellectuels. La culture organisationnelle est centrée sur la maximisation des profits et sur l'avantage concurrentiel. Dans les organisations, le pouvoir de décider et de contrôler les activités est fonction du poste hiérarchique occupé. Les décisions prises par les gestionnaires mènent à la création de politiques et de procédures qui peuvent entraver le travail professionnel. De leur côté, les travailleurs intellectuels sont souvent à la recherche de nouvelles

idées. Mais la créativité est difficile à définir, à mesurer, à évaluer et à contrôler (Von Glinow, 1988). Il est aussi difficile de prévoir à quel moment les idées surgiront (Resnick-West et Von Glinow, 1990). De plus, à une époque où la période de temps s'écoulant entre la conceptualisation, le développement et la mise en marché d'un produit ou d'un service est de plus en plus courte (Matejko, 1986b), cette dimension de la créativité est de plus en plus cruciale et il est difficile pour le professionnel de prendre en considération les systèmes de règles et de contrôle de l'organisation. Gestionnaires et professionnels adoptent donc des perspectives différentes par rapport aux finalités organisationnelles, des attitudes différentes par rapport à l'atteinte des objectifs et perçoivent différemment les types de récompenses appropriés pour les professionnels. Il s'ensuit inévitablement des frustrations — voire des conflits — qui sont sources d'insatisfaction et d'inefficacité (La Porte, 1965) et qui peuvent conduire à la démobilisation du travailleur intellectuel (Colarelli et *al.*, 1987).

Plusieurs expressions anglaises ont été proposées pour décrire cette situation: *clash of cultures* (Raelin, 1986a; Resnick-West et Von Glinow, 1990; Von Glinow, 1988; Matejko, 1986b), *reality shock* (Dean, Ferris et Konstans, 1985; Holton, 1991; Ritzer, 1972), *tension* (Matejko, 1986a, 1986b; Badawy, 1973; Benson, 1973), *malaise* ou *malady* (Matejka, 1991), ou même *alienation* (Miller, 1967; Podsakoff, Williams et Todor, 1986; Pavalko, 1971; Matejko, 1986b; Lebell, 1980) ou encore *conflict* (Mayer, 1990; Sorensen et Sorensen, 1974; Miller, 1988; Davidson, 1985; Lawler et Hage, 1973; Pondy, 1967, 1992; Shepard, 1956; Thompson, 1965).

Le conflit entre la culture managériale et la culture professionnelle (Raelin, 1986a) constitue l'un des grands problèmes actuels puisque l'importance et la contribution des professionnels sont désormais stratégiques pour la survie de l'organisation. Le groupe des professionnels salariés est en effet devenu un acteur clé dans la société moderne et les valeurs, la motivation et la performance de ces professionnels constituent sans équivoque des éléments importants dont il faut tenir compte. Pour réussir à mobiliser cette main-d'oeuvre particulièrement exigeante et

différente des autres travailleurs, de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines devront être mises de l'avant dans les organisations — par exemple, double filière professionnelle, évaluation de la performance par les pairs, participation aux décisions, systèmes de communication ouverte, rémunération des compétences, partage des profits, etc. (Raelin, 1986a; Kleingartner et Anderson, 1987; Resnick-West et Von Glinow, 1990). Les organisations doivent maintenant apprendre à gérer les ressources intellectuelles. Des pratiques différentes de celles du management traditionnel s'imposent puisque celles qui ont été valables pour les trente dernières années ne garantissent pas le succès des années à venir (Kelley, 1985).

0.2 L'objectif général de la recherche

Notre recherche permettra de déterminer si certaines pratiques de gestion des ressources humaines dites «innovatrices» ou «mobilisatrices» contribuent à diminuer l'insatisfaction de nature professionnelle vécue par les professionnels dans les organisations et, du même coup, à améliorer la performance de l'organisation. Si cette relation entre la satisfaction et la performance a déjà été remise en question dans le passé, les recherches modernes (par exemple, Cranny et *al.*, 1992) indiquent pourtant que ce sont les employés satisfaits qui sont les plus susceptibles de s'adapter et de coopérer et qui offrent la meilleure prestation de travail (ou encore la meilleure productivité). Par le biais de ce postulat — que nous tenterons d'ailleurs de confirmer au cours de la recherche — nous tenterons donc de prouver l'efficacité de certaines pratiques innovatrices de gestion des ressources humaines à partir de leur effet réducteur sur l'insatisfaction professionnelle vue ici comme un déterminant influençant négativement la performance organisationnelle. Par conséquent, notre question de recherche s'articule comme suit:

Certaines pratiques de gestion des ressources humaines peuvent-elles réduire l'importance des aspirations professionnelles insatisfaites ?

0.3 La spécificité et l'importance de la recherche

Cette recherche sur les aspirations insatisfaites des professionnels salariés syndiqués se différencie des recherches dont fait état la littérature spécialisée sur le sujet. Premièrement, dans les études antérieures, certains auteurs se sont concentrés sur les problèmes d'une seule profession (Schott, 1978; La Porte, 1965; Lambright et Teich, 1978; Colarelli et *al.*, 1987; Sorensen et Sorensen, 1974; Goss, 1961; Bartol, 1979; Engel, 1968) — par exemple, la profession d'ingénieur ou de chercheur ou de comptable ou de médecin — ou encore de deux professions (Miller, 1967; Miller et Wager, 1971) — par exemple, les professions d'ingénieur et de chercheur. D'autres auteurs ont abordé un aspect seulement de l'insatisfaction de nature professionnelle, par exemple les problèmes liés à la motivation des chercheurs du domaine de la recherche et du développement (Roger, 1991) ou encore les conséquences de l'insatisfaction professionnelle (Raelin, 1984a, 1986b). D'autres encore ont examiné indifféremment les problèmes vécus tant par les professionnels que par les non professionnels (Katz, 1978; Tagiuri, 1965; Goldberg et *al.*, 1965; Mitchell et *al.*, 1975; Hall, 1967). Notre recherche se différencie des autres parce qu'elle examine l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines sur plusieurs dimensions dont fait état la littérature depuis une trentaine d'années et ce, pour un grand nombre de professions dont tous les membres sont des professionnels salariés syndiqués. Notre recherche devrait contribuer à accroître le champ des informations empiriques sur les solutions à apporter aux frustrations vécues par les professionnels dans leur milieu de travail. Deuxièmement, elle permettra de vérifier plusieurs relations qui

avaient été antérieurement formulées par d'autres chercheurs ainsi que des hypothèses nouvelles liées aux pratiques de gestion des ressources humaines. Notre recherche veut tenter d'expliquer l'intensité de l'insatisfaction professionnelle par rapport à des choix stratégiques propres à la gestion des ressources humaines et non par rapport à des facteurs plus traditionnels — par exemple, la taille de l'organisation. Cette préoccupation pour la dimension de la gestion des ressources humaines a été peu exploitée dans la littérature spécialisée. En fait, quelques auteurs seulement (par exemple, Von Glinow, 1988; Raelin, 1986a) ont abordé les pratiques de gestion des ressources humaines, mais sans en faire nécessairement une vérification empirique par rapport à l'insatisfaction vécue par les professionnels salariés. Troisièmement, notre recherche s'inscrit dans le courant de pensée moderne dont les adeptes accordent une importance aussi cruciale aux ressources humaines qu'aux ressources financières et matérielles dans l'atteinte de l'efficience et de l'efficacité organisationnelles.

0.4 L'utilisation des résultats de la recherche

Le nouveau rapprochement que nous tenterons d'effectuer entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et les pratiques de gestion des ressources humaines attirera certainement l'attention de chercheurs intéressés par le sujet puisqu'il permettra d'ajouter — de façon surtout empirique — aux connaissances développées et transmises à ce jour sur le sujet. De plus les résultats de la recherche sont attendus avec impatience, tant par les milieux syndicaux que patronaux. Par exemple, le CQPC (Conseil québécois des professionnels et cadres) qui regroupe plusieurs syndicats et associations de professionnels a déjà manifesté son intérêt par rapport aux résultats et entend les divulguer à ses membres par divers moyens (réunions spéciales, colloque, documents transmis aux associations et syndicats, etc.). Il va sans dire que les résultats de notre recherche pourraient être fort utiles aux représentants syndicaux lors de négociations ultérieures des conditions de travail de leurs membres

professionnels. De même, quelques représentants d'employeurs dont certains professionnels font partie de l'enquête ont également demandé d'obtenir copie des résultats (par exemple, un membre du Service des ressources humaines de l'Hydro-Québec). En outre, certaines associations et corporations de professionnels — par exemple, l'APRHQ (Association des professionnels en ressources humaines du Québec) — se sont aussi montrées intéressées à ce que les résultats de la recherche soient divulgués à leurs membres dans le cadre d'une activité particulière (déjeuner-causerie, colloque, etc.). Enfin, puisque notre recherche est effectuée principalement auprès de professionnels travaillant pour le Gouvernement du Québec et pour la Ville de Montréal, il est à prévoir que plusieurs décideurs de ces secteurs publics souhaiteront éventuellement prendre connaissance des résultats. D'ailleurs, des étudiants de deuxième cycle de l'ENAP (Ecole nationale d'administration publique) anticipent la divulgation des résultats avec un grand intérêt. Il est à noter que ces étudiants sont des gestionnaires d'expérience oeuvrant dans le secteur public.

Bref, les résultats de notre recherche devraient intéresser et être utilisés par tous les individus et organismes qui se préoccupent de la gestion des ressources humaines et plus particulièrement de la main-d'oeuvre professionnelle. Les décideurs syndicaux et patronaux devraient y trouver des éléments de solutions aux problèmes vécus par les professionnels et les amener à mettre en place des mécanismes d'adaptation qui devraient contribuer à mieux harmoniser les valeurs managériales et professionnelles et, de ce fait, améliorer l'efficacité et l'efficacite des organisations bureaucratiques.

0.5 L'organisation de la thèse

Le premier chapitre concerne la notion de professionnel et présentera les principaux concepts gravitant autour de notre recherche: la profession,

la professionnalisation, le professionnalisme, le professionnel et l'organisation bureaucratique.

Le chapitre 2 analysera en profondeur la problématique de l'insatisfaction des aspirations professionnelles. Dans les deux premières sections, nous tenterons d'abord de définir les logiques managériale et professionnelle. La troisième section nous permettra de mieux comprendre les tensions entre professionnels et gestionnaires. La quatrième section permettra de saisir les conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles, tant pour les individus que pour l'organisation. Enfin, la cinquième section de ce deuxième chapitre tentera de mettre en lumière les facteurs tant individuels qu'organisationnels qui peuvent expliquer cette insatisfaction professionnelle.

Le chapitre 3 sera entièrement consacré aux pratiques de gestion des ressources humaines susceptibles de réduire l'insatisfaction professionnelle et, par la même occasion, d'améliorer la performance organisationnelle.

Le chapitre 4 fera état des entretiens exploratoires menés auprès des représentants des professionnels de même que des résultats qui ont servi, avec la littérature, à orienter notre recherche.

Le chapitre 5 abordera la méthodologie de recherche et traitera les aspects suivants: la question, le modèle et le type de recherche, l'opérationnalisation des concepts et des variables de même que les hypothèses retenues, la construction de l'instrument de collecte des données, la population et l'échantillon, le plan d'analyse des données et, enfin, les considérations d'ordre éthique.

Le chapitre 6 présentera l'échantillon de répondants de même que leurs caractéristiques.

Les chapitres 7 et 8 seront consacrés aux résultats. Le chapitre 7 présentera les résultats liés à la nature, aux conséquences et aux facteurs explicatifs de l'insatisfaction professionnelle, alors que le chapitre 8 sera exclusivement consacré aux résultats relatifs aux effets des pratiques de gestion des ressources humaines sur la réduction de l'insatisfaction professionnelle.

Le chapitre 9 sera consacré à l'analyse et nous permettra, par exemple, de vérifier si notre hypothèse relative à la réduction de l'insatisfaction professionnelle par la mise en place de pratiques de gestion des ressources humaines appropriées est confirmée. Nous tenterons également de répondre à quelques questions découlant des résultats que nous aurons obtenus.

Enfin, la conclusion permettra d'effectuer une synthèse de nos principaux résultats, de préciser les limites de la recherche et de faire quelques propositions pour des recherches futures sur les professionnels salariés.

CHAPITRE 1

LA NOTION DE PROFESSIONNEL

«[The professions] inherit, preserve and pass on a tradition... they engender modes of life, habits of thought and standards of judgement which render them centres of resistance to crude forces which threaten steady and peaceful evolution... The family, the church and the universities, certain associations of intellectuals, and above all the great professions, stand like rocks against which the waves raised by these forces beat in vain.»

Carr-Saunders et P.A. Wilson, *The Professions*. Oxford, 1933; reprinted by Frank Cass, 1964: 497; tiré de Johnson, 1972: 14)

La tâche de définir le terme *profession*, ainsi que les termes dérivés de *professionnalisation*, de *professionnalisme* et de *professionnel*, est complexe et comporte plusieurs difficultés. Un nombre impressionnant d'auteurs se sont intéressés à la sociologie des professions, ce qui rend ardue la tâche de situer rapidement et avec précision les multiples mouvements de pensée qui se sont manifestés de façon successive ou parallèle à propos de ce concept (Larouche, 1987).

Ce chapitre est divisé en cinq sections et vise à définir les quatre termes précités de même que celui de «bureaucratie» — puisque les professionnels qui participent à notre recherche oeuvrent à l'intérieur d'organisations de type bureaucratique.

1.1 Le concept de *profession*

Le débat que soulèvent les professions, en tant qu'institutions sociales ou modèles d'organisation du travail, constitue un sujet d'intérêt majeur, tant pour les chercheurs que pour les moins initiés (Larouche, 1987). Mais aucun consensus sur la meilleure façon d'assigner les occupations, ainsi que les individus qui les assument, à des catégories spécifiques n'a encore

été atteint parmi les chercheurs et les auteurs. Le concept de *profession* a été appliqué à des occupations en fonction de critères divers et souvent arbitraires (Kerr et al., 1977).

Plusieurs auteurs ont tenté de définir le terme «profession». Nous nous limiterons toutefois ici à l'examen des travaux de quatre auteurs qui reflètent la pensée de l'école structuraliste et dont la littérature fait abondamment référence.

1.1.1 L'approche structuraliste

La présence de tenants américains de l'approche structuraliste dans la littérature a été dominante après la deuxième guerre mondiale et ce, pendant environ vingt-cinq ans. Les tenants de cette approche privilégient l'examen des éléments structurels de la profession — c'est-à-dire le niveau de qualifications académiques essentielles à l'exercice de la profession, les normes professionnelles, etc. (Raelin, 1986a). Plusieurs travaux importants correspondent à cette période, notamment ceux de Greenwood (1957), Goode (1957), Wilensky (1964) et Hughes (1963).

Greenwood (1957) a décrit les professions à l'aide de cinq attributs. Ce sont:

- 1) un champ systématique de théorie: les habiletés qu'implique l'exercice d'une profession proviennent et sont supportées par une connaissance de base organisée et cohérente.
- 2) Une autorité professionnelle qui permet au praticien de décider ce qui est bon ou mauvais pour le client.
- 3) L'approbation par la communauté de pouvoirs et privilèges détenus par la profession: cette approbation est accordée de façon formelle ou informelle et concerne, entre autres, le pouvoir de contrôler les centres de formation, le pouvoir de contrôler l'accès à la profession ainsi que le privilège d'obtenir les informations confidentielles de la part du client et d'être exempté du jugement de la communauté sur les aspects techniques.
- 4) Un code d'éthique régulateur, formel ou informel, qui permet d'éviter les abus de pouvoirs et de privilèges.
- 5) Une culture professionnelle qui

forme la base de l'existence de la profession et qui guide le comportement et la carrière des membres de la profession. Cette culture est perpétuée par un réseau de groupes formels et informels, soudés les uns aux autres par des croyances fondamentales qui ne sauraient être remises en question. Selon l'auteur, la culture professionnelle est l'attribut qui différencie le plus efficacement les professions des occupations.

Ce concept de «culture professionnelle» a été élargi par Goode (1957) qui considère les professions comme «une communauté dans la communauté». Toutefois, une profession ne peut être désignée par le terme «communauté» que si elle possède les caractéristiques unificatrices suivantes: 1) ses membres sont liés par un sentiment d'identité; 2) une fois accueillis comme membres, les individus sortent rarement de la communauté; 3) ses membres partagent des valeurs communes; 4) les rôles, qu'ils soient exercés à l'intérieur ou à l'extérieur de la communauté, sont acceptés et sont les mêmes pour tous les membres de la communauté; 5) les membres ont un langage commun qui n'est que partiellement compris par ceux qui ne font pas partie de la communauté; 6) la communauté possède un pouvoir sur ses membres; 7) même si elle ne sont ni physiques, ni géographiques, mais plutôt sociales, les limites de la communauté sont relativement claires; 8) la communauté reproduit la génération suivante non pas biologiquement, mais plutôt socialement par la transmission de la culture — en contrôlant les processus de sélection et de socialisation des professionnels. Enfin après avoir procédé à une analyse des caractéristiques qui ont été le plus souvent citées par les chercheurs, Goode (1957) en arrive à la conclusion que les deux principaux attributs des professions semblent être l'acquisition d'une longue formation spécialisée dans un champ de connaissance abstrait et l'intérêt manifesté envers le service à la collectivité (Larouche, 1987).

Par ailleurs, Wilensky (1964) est d'avis que deux critères serviraient à distinguer les professions des occupations. En premier lieu, le travail du professionnel est basé sur une connaissance systématique acquise lors d'un long processus de formation. Deuxièmement, le statut professionnel est

fonction du degré auquel les praticiens se conforment à un ensemble de normes morales qui caractérisent les professions. L'idéal de service (ou encore le désintéressement, l'altruisme) constitue le pivot central du statut professionnel. Les normes liées aux relations avec les clients limitent ces relations à un niveau technique et visent à empêcher l'émotivité, l'impartialité et la discrimination en précisant qu'un service égal doit être fourni à tous les clients, indépendamment du sentiment personnel. Toutefois, selon Wilensky (1964), ces normes ne permettent pas une démarcation claire entre les occupations professionnelles et non-professionnelles puisque plusieurs corps de métiers précisent des règles de travail similaires.

Hughes (1963) a pour sa part accordé une importance particulière à deux concepts: la licence et le mandat. Tel qu'il le précise, les professionnels affirment connaître mieux que d'autres la nature de certains sujets et connaître mieux que leurs clients ce qui leur est favorable. Il s'ensuit que les professionnels revendiquent le droit exclusif de pratiquer ce qu'ils affirment connaître mieux que d'autres et de donner des conseils relatifs à leurs connaissances spécifiques. Ceci constitue la base de la licence, tant dans le sens étroit de permission légale de pratiquer, que dans le sens large d'autorisation accordée par la communauté. Quant au mandat, il prend aussi sa source dans des connaissances spécialisées et dans un niveau élevé d'habiletés spécifiques. Bref, selon Hughes (1963), les professionnels possèdent un monopole dans l'exercice de leur profession et, pour la plupart d'entre eux, cette reconnaissance légale prend la forme d'une licence et d'un mandat.

En somme, les auteurs pré-cités ont principalement abordé les thèmes de la connaissance, de l'habileté et du service au client. Leurs analyses ont présenté les professions comme des occupations qui se distinguent des autres occupations par leur orientation vers le bien du public grâce à l'application pratique par leurs membres de connaissances et habiletés spécifiques acquises lors d'un long processus de formation (Freidson, 1986).

Précisons également que la décision d'accorder ou non le statut de profession à une occupation et la recherche des caractéristiques de la profession ont été les principaux centres d'intérêt des sociologues qui ont été attirés par l'étude du domaine des professions. Et, en dépit de certaines différences, des nombreux débats — qui remontent aussi loin qu'à l'époque de Flexner en 1915 — autour des raisons qui militent en faveur ou contre l'attribution du statut de profession à certaines occupations (Freidson, 1986) et de la difficulté de se mettre d'accord sur le nombre et la nature des caractéristiques appropriées aux professions (Freidson, 1986; Witz, 1992; Moore, 1970; Pavalko, 1971; Elliot, 1972), les auteurs ont adopté de façon surprenante une vision consistante de ce que sont les professions.

«Certainly all agreed that a profession was an occupational group with some special skill. Usually this was an abstract skill, one that required extensive training. It was not applied in a purely routine fashion, but required revised application case by case. In addition, professions were more or less exclusive.» (Abbott, 1988: 7)

1.1.2 La typologie des professions

Il est possible de regrouper les professions selon certaines caractéristiques. En combinant les typologies qui avaient été précédemment élaborées par Wilensky (1964), Carr-Saunders (1955) et Reiss (1955), Pavalko (1971) et Ritzer (1972) en arrivent à distinguer cinq types de professions: 1) les professions libérales dont la pratique est basée sur une connaissance théorique spécialisée et dont les membres adoptent des comportements spécifiques (par exemple, la profession de médecin), 2) les nouvelles professions dont la pratique est basée sur des connaissances fondamentales (par exemple, la profession de chimiste), 3) les semi-professions dont les membres possèdent une habileté technique précise plutôt qu'un champ de connaissances spécialisées (par exemple, la profession d'infirmière), 4) les occupations qui aspirent au statut de profession et dont les membres sont familiers avec les pratiques organisationnelles et gouvernementales (par

exemple, la profession de directeur du personnel) et 5) les professions secondaires dont les membres effectuent des tâches techniques étroitement reliées à des tâches professionnelles (par exemple, la profession de technicien de laboratoire).

1.2 Le concept de *professionnalisation*

Le concept de *professionnalisation* peut être interprété de différentes façons qui toutes impliquent une certaine dynamique. Premièrement, il peut signifier l'augmentation relative du nombre de professionnels à l'intérieur de certaines occupations, telles que celles d'ingénieur électricien et de programmeur en informatique. Deuxièmement, il peut faire référence à l'augmentation du nombre d'associations qui visent à faire reconnaître certaines occupations comme des professions. Ces associations constituent ici le principal indicateur du degré de professionnalisation d'une occupation. Troisièmement, le concept peut être défini comme une évolution complexe au terme de laquelle une occupation présente un certain nombre d'attributs essentiellement professionnels. Les travaux de Greenwood (1957) sont un bon exemple de cette interprétation du concept de professionnalisation. Par contre, l'association professionnelle représente ici seulement un des attributs essentiels à la professionnalisation. Enfin, le concept peut désigner un processus séquentiel de transformation ou encore une série d'étapes au terme desquelles une occupation acquiert le statut de profession. Caplow (1954) et Wilensky (1964) — dont nous examinerons les travaux dans la section suivante — sont les deux principaux chercheurs qui ont développé cette notion de processus séquentiel (Johnson, 1972).

1.2.1 L'approche *processuelle*

Plusieurs chercheurs ont développé des modèles de professionnalisation, mais certains d'entre eux, et plus spécialement Caplow (1954) et Wilensky

(1964), ont privilégié une approche séquentielle pour mieux comprendre le processus de professionnalisation. Leur *approche dite processuelle* tente de décrire la dynamique et les transformations d'une occupation en voie de professionnalisation.

Caplow (1954) a examiné le processus d'évolution des occupations en se basant sur une séquence en cinq étapes que doivent franchir, dans une succession chronologique, les occupations qui aspirent au statut de profession (Pavalko, 1971). La première étape prévoit la création d'une association professionnelle qui a pour tâche de définir les critères d'admission des membres, excluant de ce fait les individus non qualifiés. A la deuxième étape, l'occupation se voit attribuer une nouvelle appellation. Les objectifs sont ici de dissocier l'occupation de son statut non-professionnel antérieur, de modifier l'image et l'identité du groupe et de laisser sous-entendre une plus grande compétence. A la troisième étape du processus de professionnalisation, un code d'éthique est développé et promulgué. Ce code valorise l'utilité sociale de l'occupation, établit les règles de comportement et sert éventuellement à exclure les individus non qualifiés et sans scrupules. Le *lobbying* politique survient à la quatrième étape et il a pour but d'obtenir le support du pouvoir public pour le maintien de l'exclusivité occupationnelle. Enfin, à la cinquième étape, on assiste au développement de moyens de formation contrôlés directement ou indirectement par le groupe professionnel (Pavalko, 1971; Ritzer, 1972; Larouche, 1987).

En 1964, Wilensky examina l'évolution des occupations en voie de professionnalisation. Il a analysé le développement de dix-huit occupations qui ont réussi à obtenir le statut de profession et démontra que ces occupations avaient évolué en suivant un cheminement similaire et ce, en franchissant cinq étapes: 1) les membres pratiquent leur occupation à temps plein; 2) les premières recrues, ou le public, ou encore l'association professionnelle font pression pour la création d'écoles de formation; 3) une nouvelle association professionnelle est formée ou l'association occupationnelle existante est transformée; 4) des pressions

politiques sont exercées pour l'obtention d'un support légal et la protection des membres; 5) un code d'éthique formel est développé et adopté de façon à exclure les individus non qualifiés et sans scrupules, à réduire la compétition interne, à protéger les clients et à accorder de l'importance à l'idéal de service.

Bien que la séquence des événements soit différente, les formulations de Caplow (1954) et de Wilensky (1964) contiennent les mêmes éléments de base du processus de professionnalisation (Pavalko, 1971). Les caractéristiques suivantes sont issues de la combinaison de ces deux modèles séquentiels: 1) une occupation à plein temps; 2) le changement d'appellation, laquelle devient le domaine exclusif de l'occupation; 3) la formation d'une association nationale; 4) le développement d'un code d'éthique; 5) les pressions politiques pour l'obtention de supports populaire et légal. De plus, il semble clair pour ces deux auteurs que le but premier d'une occupation à la recherche d'un statut professionnel est d'en arriver à créer un champ exclusif de connaissance (Ritzer, 1972).

1.2.2 L'approche monopolistique

Les années 1970 et 1980 marquent un point tournant dans la sociologie des professions. On assiste alors à l'émergence de l'école monopolistique dont les tenants considèrent l'approche structuraliste comme une approche statique et inadéquate pour expliquer le processus de professionnalisation. Tel que l'expliquent Raelin et Carroll (1992), les adeptes de l'école de pensée monopolistique font valoir que les professions se différencient des occupations par l'utilisation que font leurs représentants de leur pouvoir politique et social pour obtenir le statut de profession. En bout de ligne, le groupe professionnel concerné peut avoir le pouvoir d'exercer un monopole sur le type de services offerts, ce qui n'est pas sans avoir un impact sur le coût de ces services et sur la rémunération qui y sont rattachés. Selon l'approche monopolistique, la reconnaissance d'une occupation comme profession et d'un individu comme professionnel

constitue l'essence même de la professionnalisation. Dès lors, la reconnaissance légale d'une profession et le processus suivi pour l'obtention d'une telle reconnaissance sont devenus les éléments clés des analyses traitant des professions. De plus, la question fondamentale n'est plus de savoir si les occupations sont caractérisées par un champ de connaissances abstraites et théoriques, mais plutôt de rechercher les conditions sociales qui autorisent un groupe occupationnel particulier de se réclamer d'une expertise spécifique. La question de la connaissance professionnelle devient dès lors tant une question sociale qu'une question scientifique ou technique (Hall, 1985).

Pour certains représentants de l'approche monopolistique, les revendications des professionnels supposément reliées à leur altruisme et à leurs habiletés ne sont rien d'autre que des stratagèmes pour en arriver à consolider leur pouvoir. Ainsi, Roth (1974) souligne par-dessus tout l'importance du processus de professionnalisation et statue que les sociologues ont été dupés par les vieilles professions établies. La reconceptualisation de Johnson (1972) est aussi radicale. Il voit la profession non pas comme une occupation *per se*, mais comme une façon de contrôler une occupation. Il est également d'avis que les chercheurs ont omis d'aborder le thème des relations de pouvoir dans leurs études sur le processus de professionnalisation. Les travaux de Johnson (1972) ont également marqué une brisure drastique avec les approches antérieures (Witz, 1992). Par contre, Larson (1977) a abordé différemment le concept de professionnalisation. L'auteure situe la montée de la professionnalisation dans le contexte historique de la concurrence capitaliste et examine la relation entre les projets professionnels et les institutions capitalistes, tels que l'Etat, le marché concurrentiel des services, le marché du travail, l'organisation bureaucratique et le système universitaire moderne d'éducation supérieure. Selon l'auteure, la montée de la professionnalisation moderne aurait constitué une étape historique spécifique qui a coïncidé avec la consolidation du mode capitaliste de production: l'industrialisation et le capitalisme du laissez-faire (Witz, 1992). De plus, Larson (1977) met l'accent sur le pouvoir et la connaissance.

Selon Witz (1992) et Hall (1985), ces auteurs ont apporté une contribution significative à la sociologie des professions en rappelant que le processus de professionnalisation se rattache tant aux structures qu'à l'histoire.

1.3 Le concept de *professionnalisme*

Le concept de *professionnalisme* réfère aux personnes ou groupes d'individus qui, tout en acquérant des connaissances théoriques et pratiques spécialisées et nécessaires à un domaine d'activité spécifique, intériorisent graduellement les valeurs privilégiées par le groupe occupationnel auquel ils appartiennent et adoptent les attitudes et les comportements qui doivent être privilégiés dans l'exercice de leurs fonctions professionnelles (Larouche, 1987).

Selon Ritzer (1972), le degré de professionnalisme devrait être évalué en fonction de six caractéristiques. Plus l'individu (ou le groupe d'individus) présente les caractéristiques suivantes, plus il fait preuve de professionnalisme: 1) le niveau de connaissances nécessaires à l'exercice de la profession, 2) l'expertise (ou l'autorité) professionnelle lui permettant de juger ce qui est bon ou mauvais pour son client, 3) l'intérêt pour les récompenses symboliques plutôt que financières, 4) l'intérêt démontré envers les associations professionnelles (membre actif), les activités de développement professionnel (nombre d'activités de formation suivies à l'intérieur d'une période donnée) et le *mentoring*, 5) la reconnaissance reçue de la part du public et des clients et enfin, 6) l'adhésion à la culture professionnelle. Ainsi, selon Ritzer (1972), c'est en fonction de ces six caractéristiques que des individus seraient plus professionnels que d'autres. En d'autres termes, certains individus peuvent exercer une profession sans posséder les caractéristiques professionnelles, alors que d'autres individus peuvent assumer une occupation mais agir avec professionnalisme (Raelin, 1984b).

1.4 Le concept de *professionnel*

Il n'est pas rare que des individus exécutant du travail technique s'accordent eux-mêmes le statut de professionnel. Si on définit le professionnel comme celui qui détient une supériorité intellectuelle, conséquence d'un niveau élevé de formation, qui soutient ses propres standards d'excellence et de succès et qui fait partie d'une association stipulant les normes de qualité inhérentes à l'exercice de sa profession, alors plusieurs individus peuvent en effet s'octroyer (à tort ou à raison) le titre de professionnel. Cependant, il faut nuancer davantage (Raelin, 1984b) et certaines approches devraient nous aider à mieux clarifier le concept de professionnel.

1.4.1 La définition occupationnelle du professionnel

L'approche occupationnelle est de loin la plus familière et elle consiste simplement à sélectionner les occupations qui devraient détenir le statut de profession (Raelin, 1984b, 1986a). Le survol des écrits sur le sujet nous conduit aux constatations suivantes: il n'y a pas de consensus parmi les auteurs sur la classification à adopter (Raelin, 1984b) et la définition du professionnel est ambiguë (Von Glinow, 1988). Un professionnel peut être un chercheur ou un ingénieur (Pelz, 1967; Evan, 1965; Miller, 1988; Moore, 1970; Kimblin et Souder, 1975; Ritti, 1968; Badawy, 1973; Davidson, 1985), un comptable (Sorensen et Sorensen, 1974), un travailleur social (Scott, 1965; Lawler et Hage, 1973), un professeur (Raelin, 1984b; Lortie, 1969), un bibliothécaire (Abbott, 1988, Freidson, 1986), un avocat, un architecte ou un médecin (Lebell, 1980; Podsakoff et al., 1986; Abbott, 1988), un journaliste, un agronome ou un sociologue (Cuvillier, 1974), un programmeur ou un analyste en informatique (Johnson, 1972), un courtier en valeurs mobilières (Hall, 1967), une infirmière (Wilensky, 1964; Davies, 1983; Freidson, 1986), un joueur de base-ball (Bledstein, 1976), etc.

Par conséquent, il s'agit d'un groupe hétérogène comprenant différents types de professionnels. Pourtant, hormis quelques exceptions (Roger, 1991; Davidson, 1985), les auteurs ont tendance à traiter la problématique des professionnels comme s'il s'agissait d'une catégorie tout à fait homogène. Or, certains auteurs (Kerr et *al.*, 1977; Ritti, 1968) sont d'avis qu'il existe des différences significatives entre les professionnels et qu'il serait impératif d'en tenir compte dans les recherches traitant des professionnels. Par exemple, ces auteurs ont opposé le chercheur et l'ingénieur et ont conclu que le chercheur affiche des caractéristiques plus professionnelles que l'ingénieur, alors que de nombreuses autres recherches sur les chercheurs et les ingénieurs ont traité ces deux types de professionnels en portant peu ou pas d'attention à leurs différences, assumant au point de départ que les chercheurs et les ingénieurs avaient les mêmes attitudes et manifestaient les mêmes comportements au travail. En somme, la définition occupationnelle du professionnel est clairement limitée par l'absence de critères spécifiques (Von Glinow, 1988; Raelin, 1984b) qui permettraient de différencier les professionnels des non-professionnels.

1.4.2 La définition fonctionnelle du professionnel

L'approche fonctionnelle devrait nous permettre d'apporter plus de précision au concept de *professionnel*. Selon cette approche, l'obtention du statut de professionnel est conditionnelle à l'exécution de fonctions ou à la démonstration de caractéristiques dites professionnelles. Bien que cette approche soit arbitraire, de nombreuses recherches supportent le développement de listes de caractéristiques (Raelin, 1984b, 1986a). Kerr et *al.* (1977) en sont d'ailleurs arrivés, en révisant la littérature, à identifier six caractéristiques qui représentent bien le professionnel. Ces caractéristiques ont d'ailleurs été reprises par Raelin (1984b, 1986a) et par Von Glinow (1988) dans le cadre de leurs ouvrages spécifiquement dédiés aux professionnels.

Donc, selon Kerr et *al.* (1977), le «professionnel-idéal» devrait posséder les caractéristiques fonctionnelles de ce qu'est une profession, soit:

- 1) L'expertise, acquise normalement au cours d'une longue période de formation spécialisée dans un champ de connaissances abstraites.
- 2) L'autonomie, c'est-à-dire la liberté de faire des choix, tant sur les moyens que sur les fins. Le professionnel-idéal veut jouir de deux types d'autonomie: l'autonomie stratégique, c'est-à-dire la liberté d'établir lui-même ses priorités ou encore les projets sur lesquels il est prêt à travailler et l'autonomie opérationnelle, c'est-à-dire la liberté de s'attaquer aux problèmes inhérents à ses fonctions comme il l'entend.
- 3) L'attachement au travail, c'est-à-dire démontrer un «sens de la vocation» et peu d'intérêt pour certains types de récompenses comme pour l'avancement salarial.
- 4) L'identification professionnelle, c'est-à-dire l'identification au groupe et aux collègues professionnels par une implication dans les associations professionnelles qui contribuent à disséminer l'information pertinente aux membres et à garder leurs connaissances à jour, à regrouper les professionnels lors de présentation de leurs réalisations à leurs pairs et à officialiser les normes liées à l'éthique, à la conduite et à la formation des professionnels.
- 5) L'éthique, c'est-à-dire le sentiment de rendre des services dénués d'intérêts personnels et d'émotivité face au client.
- 6) L'attachement aux normes professionnelles, c'est-à-dire participer à l'évaluation et au contrôle des collègues professionnels.

Cette approche fonctionnelle rend plus aisées les distinctions entre les professionnels eux-mêmes (certains afficheront plus que d'autres des caractéristiques professionnelles), entre les quasi-professionnels (qui ne présentent pas toutes les caractéristiques professionnelles) ainsi qu'entre les professionnels et les non-professionnels. Ces caractéristiques font d'ailleurs maintenant l'objet d'un consensus et semblent mieux décrire les professionnels que les autres types de travailleurs (Von Glinow, 1988).

1.4.3 La typologie des professionnels

La révision de la littérature sur le sujet permet d'identifier trois types de professionnels. Premièrement, le professionnel traditionnel individuel (Hall, 1968) qui exerce une profession libérale à partir de son cabinet privé. Ce type de professionnel tend toutefois à disparaître au profit des deux autres types de professionnels. Deuxièmement, les professionnels autonomes (Hall, 1968; Scott, 1965) regroupés, par exemple, à l'intérieur de cliniques ou de firmes (par exemple, clinique médicale, firme d'avocats, firme conseil en ingénierie). Ici, le professionnel n'est pas assujéti à un contrôle administratif puisqu'il détient lui-même l'autorité et détermine lui-même la structure organisationnelle. Troisièmement, le professionnel hétéronome (Hall, 1968; Scott, 1965) qui travaille dans des organisations telles qu'une école publique, une agence de travail social ou une bibliothèque. Certains font aussi partie d'unités administratives spécifiques dans de grandes organisations, tels que les départements juridiques ou de recherche.

Utilisant les mêmes termes que Hall (1968) et que Scott (1965), Abbott (1988) distingue les professionnels autonomes — ceux qui travaillent à leur propre compte ou pour le compte de firmes professionnelles — et les professionnels hétéronomes — ceux qui travaillent au sein d'organisations dont les dirigeants exercent une profession différente de la leur. La catégorie des professionnels autonomes regroupe aussi bien des professionnels salariés que des professionnels non salariés, tandis que la catégorie des professionnels hétéronomes comprend tant des professionnels indépendants (par exemple, des contractuels) que des professionnels oeuvrant dans de petites, moyennes ou grandes organisations. Selon Abbott (1988), les catégories qui se sont le plus développées depuis la seconde guerre mondiale sont celles des professionnels hétéronomes, des professionnels salariés et des professionnels employés dans la moyenne et grande entreprise. Cette expansion rapide est le fait particulièrement des avocats, des comptables et des architectes. Par contre, certains professionnels sont de type hybride: par

exemple, les médecins, tout en étant contrôlés par les normes de leur profession, travaillent dans des hôpitaux administrés par des individus qui exercent d'autres professions. Néanmoins, les dentistes seraient encore majoritairement des professionnels autonomes individuels. En d'autres termes, le professionnel de type traditionnel travaille seul ou encore en société en nom collectif (*partnership*) où il détient le même statut que ses associés ou dans des organisations contrôlées par des professionnels, tels que les palais de justice et les hôpitaux. Cependant, de plus en plus de professionnels travaillent dans des organisations qu'ils ne peuvent contrôler, telles que les agences gouvernementales et les universités modernes où le contrôle, les priorités de travail et même la sécurité d'emploi sont fonction de décisions administratives (Davidson, 1985).

1.4.4 Le professionnel salarié

Le *professionnel salarié* est généralement décrit comme un individu qui oeuvre au sein d'une organisation publique ou privée (Raelin, 1984b, 1986a) où il occupe habituellement une fonction *staff* (conseil) (Moore, 1970) et où il fournit une expertise spécifique et offre des services au nom de l'organisation qui l'emploie (Harries-Jenkins, 1970; Moore, 1970).

L'augmentation du nombre de professionnels salariés est un phénomène propre aux sociétés industrialisées et, dans certains pays, ces travailleurs — scientifiques, ingénieurs, agronomes, juristes, artistes, journalistes et autres — représentent des pourcentages de plus en plus significatifs de la population active (Cuvillier, 1974; Kelley, 1985). Cette croissance peut s'expliquer de deux façons. Premièrement, les membres de certaines professions se retrouvent maintenant presque uniquement dans les organisations dont dépend leur sécurité financière (par exemple, on retrouve beaucoup de professionnels de la santé dans les organismes publics); deuxièmement, les professionnels pratiquant de vieilles professions (par exemple, les professions de médecin et d'avocat) se retrouvent de plus en plus dans les grandes organisations (Raelin, 1984).

Selon Chartier (1967), le professionnel salarié se distinguerait du professionnel autonome ou indépendant selon deux dimensions principales: les relations avec le client et le degré d'autonomie. D'abord, le professionnel autonome ou indépendant offre ses services à son client. Ce service est spécifique, personnalisé et s'inscrit habituellement à l'intérieur d'une relation ponctuelle, directe et immédiate. Par ailleurs, le professionnel salarié offre un service à l'organisation qui l'emploie et celle-ci est parfois à la fois son seul client et son employeur. C'est là l'une des différences les plus manifestes entre le professionnel autonome et le professionnel salarié (Derber et *al.*, 1990). Il s'agit donc pour le professionnel salarié d'un type de service continu et impersonnel. Deuxièmement, le professionnel autonome ou indépendant jouit en quelque sorte d'une autonomie totale par rapport au choix des moyens et au rythme de travail, alors que le professionnel salarié se heurte à des contraintes organisationnelles qui définissent les priorités, les projets ou dossiers sur lesquels il doit travailler et les comportements qu'il doit adopter.

Selon Raelin (1984), le fait pour les professionnels salariés de devoir se soumettre à une spécialisation toujours de plus en plus poussée — à cause des progrès technologiques, par exemple — les rend plus dépendants les uns des autres. Pour bien servir un client, plusieurs professionnels appartenant à diverses professions se retrouvent sous un même toit. De plus, les professionnels pratiquant les «vieilles» professions se tournent de plus en plus vers une forme de pratique collective (cliniques, cabinets) ou organisationnelle.

1.4.5 L'orientation professionnelle

Cette notion de l'orientation professionnelle a été largement traitée par les chercheurs en sociologie et elle exprime les variances qui existent chez les professionnels en terme de culture. S'inspirant des travaux de Merton (1949) sur les types d'orientation sociale, Gouldner (1957) a utilisé les

mêmes termes pour les appliquer à un groupe de professionnels employés dans une organisation (Goldberg, 1976) et a ainsi divisé ce groupe en deux catégories: ceux qui sont loyaux à leur profession, les «cosmopolites» et ceux qui sont loyaux à leur organisation, les «locaux» (Morse et Gordon, 1974). Gouldner (1957) a mesuré la loyauté des professionnels à l'aide de deux facteurs: la volonté de limiter ou même de renoncer à effectuer des tâches professionnelles spécialisées et l'orientation de carrière à l'intérieur de l'organisation. Ses recherches ont démontré, par exemple, que les cosmopolites souhaitent davantage que les locaux jouir de plus de temps pour la recherche et les publications, que les cosmopolites quittent plus volontiers leur organisation que les locaux lorsqu'ils ne peuvent y faire de la recherche, que les cosmopolites ont davantage l'impression que les locaux qu'il est difficile de trouver dans l'organisation des professionnels partageant les mêmes intérêts qu'eux, que les cosmopolites détiennent un niveau de scolarité plus élevé que les locaux, que les cosmopolites publient davantage que les locaux et que les cosmopolites trouvent plus de stimulation intellectuelle à l'extérieur de l'organisation que les locaux.

Gouldner (1957) a aussi identifié le «cosmopolitisme» comme une orientation professionnelle et le «localisme» comme une orientation bureaucratique. En 1958, Gouldner a raffiné son modèle bipolaire et en est arrivé à la conclusion que le degré d'orientation varie selon les individus. Il a donc proposé quatre types de professionnels locaux et deux types de professionnels cosmopolites. Chez les locaux, Gouldner (1958) a identifié 1) *The Dedicated* — le professionnel est fortement engagé et impliqué dans son organisation, 2) *The True Bureaucrat* — le professionnel n'est pas tant loyal aux valeurs organisationnelles qu'à la situation géographique de l'organisation. Il ajuste ses valeurs à celles de son environnement immédiat. 3) *The Homegard* — le professionnel qui a une formation moins poussée et qui publie peu ou pas du tout. Il ne se sent engagé ni envers l'organisation, ni envers la communauté locale. Il recherche un poste administratif. 4) *The Elder* — le professionnel plus âgé et plus ancien dans l'organisation. Il a un fort sentiment d'appartenance à l'organisation et compte y rester. Chez les cosmopolites, Gouldner (1958) a identifié

1) *The Outsider* — le professionnel qui est peu intégré à l'organisation, qui participe peu et qui y exerce peu d'influence. Son sentiment d'appartenance est faible et il n'entend pas faire carrière dans l'organisation. Par exemple, il n'hésiterait pas à quitter l'organisation pour un meilleur salaire. Sa priorité est d'améliorer ses habiletés. En somme, il «est» dans l'organisation, mais il «ne fait pas partie» de l'organisation. C'est le type de professionnel qui cadre le mieux avec le concept de «cosmopolite». 2) *The Empire Builder* – le professionnel qui a une certaine loyauté envers l'organisation, mais qui croit que sa valeur est bonne sur le marché. Il vit plutôt une relation de dépendance économique avec son organisation, ce qui signifie que ses attentes de carrière ne sont pas satisfaites et qu'il est toujours à l'affût des opportunités externes qui pourraient se présenter. Par contre, au moment où il se retrouve au sommet de sa carrière, ce type de professionnel a tendance à développer un réseau de relations internes et à s'impliquer davantage dans le processus de prise de décision de l'organisation (Goldberg, 1976).

S'appuyant sur la typologie de Gouldner (1957, 1958), certains auteurs (Ritti; 1968; Humphrey, 1987; Shepard, 1958) ont qualifié les professionnels cosmopolites de «fauteurs de troubles» et les professionnels locaux de «bons employés». Pour ces auteurs, les cosmopolites ont une vision instrumentale de l'organisation: elle leur fournit les outils dont ils ont besoin pour poursuivre leurs propres intérêts. Ils constituent tout de même une valeur pour l'organisation dans la mesure où ils sont productifs. Par ailleurs, les locaux sont des «hommes d'organisation», mais leur intérêt porte moins sur le contenu de leur travail que sur leur propre avancement au sein de l'organisation. En ce sens, ils pourraient représenter pour certaines organisations une moins grande valeur que les cosmopolites. Par contre, les locaux sont enclins à respecter et à observer les politiques et procédures organisationnelles, alors que les cosmopolites empêchent l'organisation de fonctionner rondement.

Donc les appellations «cosmopolite» et «local» ont d'abord été utilisées pour différencier les professionnels dont la loyauté va d'abord à la

profession de ceux dont la loyauté va d'abord à l'organisation. Mais par la suite, des auteurs ont mis en doute cette conceptualisation bipolaire de l'orientation professionnelle. Par exemple, les travaux de Glaser (1963) ont démontré que les professionnels pouvaient avoir à la fois une orientation locale et une orientation cosmopolite (Goldberg et *al.*, 1965). L'auteur a utilisé les données de Gouldner (1957, 1958) pour explorer la relation entre le niveau de productivité du professionnel et son orientation cosmopolite-locale. Glaser (1963) a fait l'hypothèse qu'au point de départ, tous les professionnels sont cosmopolites, mais que leur orientation devient plus cosmopolite ou locale sous l'influence de certains facteurs (par exemple, le système de récompense valorisé par l'organisation). C'est donc le degré de congruence ou de divergence entre les valeurs organisationnelles et professionnelles qui influencerait éventuellement l'orientation professionnelle. Par exemple, plus la différence entre ces deux systèmes de valeurs est forte, plus l'orientation cosmopolite est susceptible d'être soutenue par les professionnels (Morse et Gordon, 1974). Selon Glaser (1963), l'orientation professionnelle peut donc être double. Les travaux de Goldberg et *al.* (1965) ont par la suite confirmé les résultats de Glaser (1963).

Goldberg (1976) entretient aussi des doutes sur cette supposée bipolarité de l'orientation professionnelle et suggère un troisième type d'orientation combinant les deux orientations cosmopolite et locale qu'il désigne par le terme «orientation cosmo-locale». Selon l'auteur, il est surprenant que certains chercheurs continuent à croire que les orientations cosmopolite et locale sont incompatibles puisque la définition même du professionnel inclut les deux éléments suivants: l'expertise basée sur une connaissance spécialisée et l'idéal de service. Ces caractéristiques du professionnel vont donc à l'encontre de l'hypothèse qui veut que le professionnel n'ait qu'un seul groupe de référence. Si tel était le cas, il ne pourrait être reconnu à la fois par ses collègues et par ses clients. Selon l'auteur, l'orientation cosmopolite encouragerait le professionnel à rechercher la reconnaissance du groupe qui possède les meilleures capacités pour juger sa compétence et l'inciterait à développer et à maintenir son expertise, à participer à des

conférences offertes par son association professionnelle et à lire régulièrement la littérature spécialisée pertinente à son domaine d'activité. Cette orientation l'amènerait aussi à établir une distance psychologique avec son milieu de travail et les normes professionnelles auraient alors préséance sur les règles de contrôle que l'on retrouve dans les bureaucraties traditionnelles. Par ailleurs, l'orientation locale peut être décrite comme une «orientation-service» et le client peut aussi bien être un individu qu'une organisation. Lorsque la prestation de services est dépendante des ressources de l'organisation, le professionnel qui a une orientation locale est plus susceptible d'obtenir ces ressources et, de ce fait, d'offrir de meilleurs services à ses clients. Par conséquent, Goldberg (1976) est d'opinion que le professionnel doit combiner les deux orientations cosmopolite et locale s'il veut être en mesure de fournir des services caractérisés tant par la compétence que par la recherche de la satisfaction du client. Le terme «cosmo-local» est donc approprié pour les professionnels qui présentent les caractéristiques des deux orientations.

De plus, selon Goldberg (1976), le type d'orientation professionnelle serait influencé par trois facteurs: le stade de carrière, l'environnement de travail et le rôle occupationnel. Par rapport à la carrière, plusieurs études ont démontré qu'au début de sa carrière, le professionnel qui a une orientation locale pourrait éprouver des difficultés à se comporter conformément à son orientation parce qu'il est encore à la recherche d'une organisation qui lui permettrait de mettre à profit ses talents et son orientation. De façon à gagner le respect et la reconnaissance de ses collègues, il doit également se bâtir une réputation hors de l'organisation. Par ailleurs, le cosmopolite peut, au moment où il se trouve au sommet de sa carrière, développer un réseau de relations et participer davantage à la prise de décision dans son organisation. Par rapport à l'environnement de travail, Goldberg (1976) explique que, contrairement au professionnel qui travaille dans une organisation bureaucratique ou hétéronome, celui qui travaille dans une organisation professionnelle ou autonome peut avoir accès à des ressources et jouir du temps nécessaire pour établir des contacts avec ses pairs. Ainsi, il est possible qu'un professionnel ayant une

orientation locale travaille dans une organisation professionnelle et doit devenir professionnellement actif malgré lui. Il est également possible qu'un professionnel ayant une orientation cosmopolite travaille dans une organisation bureaucratique et soit coupé de tout contact avec l'extérieur. De plus, les récompenses offertes dans les organisations professionnelles pourraient ne pas convenir au professionnel qui a une orientation locale, ce qui pourrait l'amener à rechercher la reconnaissance à l'extérieur de l'organisation. En somme, l'environnement de travail peut amener le professionnel à vivre des situations spécifiques qui entrent en contradiction avec son orientation et à modifier son comportement. Quant au rôle occupationnel, il peut être de type technique ou de type managérial. Un poste en gestion qui contribue habituellement à éloigner le professionnel de son domaine de spécialité peut aussi être considéré comme un poste professionnel prestigieux. Un tel poste en gestion serait ici synonyme de succès tant à l'intérieur de l'organisation qu'à l'intérieur de la profession, puisque le professionnel assumerait la responsabilité de gérer le travail d'un groupe de professionnels (c'est ce qui amène certaines organisations à adopter un système de double filière promotionnelle, l'une technique et l'autre managériale). Le professionnel qui occupe un tel poste peut également exercer un meilleur contrôle sur les ressources nécessaires à la prestation du travail professionnel. De plus, celui-ci démontre en même temps une loyauté envers la profession. Le professionnel peut donc se retrouver dans une situation où, par exemple, il occuperait un poste de gestionnaire et serait en même temps un membre très actif dans son association.

Ainsi, la recherche sur l'orientation professionnelle a d'abord démontré qu'un professionnel pouvait être caractérisé par une orientation soit cosmopolite, soit locale. On sait maintenant que le type d'orientation professionnelle peut être intériorisé à des degrés divers et que le professionnel peut même changer d'orientation selon l'étape de sa carrière, le type de structure organisationnelle, le style de gestion de ses supérieurs, l'environnement de travail, le rôle occupationnel et autres circonstances. De plus, certains professionnels ont une double loyauté,

c'est-à-dire qu'ils s'identifient tant à l'organisation qu'à leur profession (Raelin 1986a).

1.5 L'organisation bureaucratique

Bien que le professionnel salarié puisse être appelé à travailler dans d'autres types d'organisations, nous n'aborderons ici que les concepts de *l'organisation bureaucratique traditionnelle* et de *l'organisation bureaucratique professionnelle* puisque les groupes de professionnels qui font l'objet de la présente recherche oeuvrent principalement à l'intérieur d'organisations de ce type (par exemple, l'administration publique, les hôpitaux et les universités).

1.5.1 L'organisation bureaucratique traditionnelle

Toute discussion sur la bureaucratie doit commencer avec Max Weber qui voyait la rationalisation comme une des tendances distinctives du monde occidental. Son «type-idéal» d'organisation représentait peut-être la forme ultime de cette rationalité (Ritzer, 1972).

Weber a formulé les caractéristiques de la bureaucratie et la description du modèle de domination légale comme suit. Le type de domination légale pur est : 1) basé sur le droit qui, rationnellement établi, fait appel à la raison, à la loi et aux règles édictées et considérées comme logiques, 2) ce droit est un ensemble de règles abstraites, 3) celui qui exerce le pouvoir obéit à un ordre impersonnel, 4) les membres du groupe n'obéissent pas au détenteur du pouvoir, mais à des règlements impersonnels. Ensuite, les grands principes sur lesquels s'appuie Weber sont les suivants: 1) compétence appuyée sur un domaine d'attributions et de devoirs, sur des pouvoirs de commandement et sur une délimitation des moyens de coercition et de leur application, 2) principe de hiérarchie administrative, c'est-à-dire de contrôle et de surveillance envers l'autorité et de droit

d'appel des subordonnés, 3) principe de formation professionnelle dont le contenu concerne les règles, les techniques et les normes, 4) principe de séparation totale entre la direction et les moyens d'administration et 5) absence d'appropriation du poste par le titulaire. Enfin, le «type-idéal» de la direction administrative bureaucratique est composé de fonctionnaires qui: 1) obéissent aux devoirs de leur fonction, 2) sont intégrés au sein de la hiérarchie, 3) ont des compétences bien établies, 4) sont des employés contractuels, 5) sont nommés suite à la réussite d'un examen ou à l'obtention d'un diplôme, 6) sont rémunérés en espèces et en fonction du rang occupé, 7) traitent leur fonction comme unique, 8) peuvent faire carrière en fonction de leur ancienneté, de leur prestation ou du jugement de leurs supérieurs, 9) exercent leur fonction séparément des moyens d'administration et sans appropriation et 10) sont soumis à une discipline stricte et au contrôle (Aktouf, 1989). Weber considérait donc la bureaucratie comme une structure administrative basée sur la domination légale, hautement rationnelle et très efficace (Engel, 1970).

Plusieurs organisations présentent encore aujourd'hui les caractéristiques du type-idéal wébérien. C'est notamment le cas des gouvernements, des hôpitaux, des prisons, des milices et autres (Ritzer, 1972).

1.5.2 L'organisation bureaucratique professionnelle

L'organisation bureaucratique professionnelle base aussi son fonctionnement sur la standardisation des qualifications, mais elle est plus décentralisée que l'organisation bureaucratique traditionnelle et une bonne partie du pouvoir se retrouve entre les mains des professionnels qui constituent le coeur des opérations de l'organisation (Aktouf, 1989). On retrouve donc les bureaucraties professionnelles à l'intérieur d'organisations dont les membres d'un groupe professionnel ou plusieurs groupes de professionnels jouent un rôle clé dans la réalisation des finalités organisationnelles (Scott, 1965; Bunker et Wijnberg, 1988).

Il existe deux types d'organisations bureaucratiques professionnelles: l'organisation professionnelle autonome et l'organisation professionnelle hétéronome. La base de cette typologie offerte par Scott (1965) repose sur le degré d'autonomie dont disposent les professionnels dans l'organisation. La bureaucratie professionnelle autonome est celle où les gestionnaires délèguent de larges responsabilités aux professionnels en ce qui a trait à la définition et à l'implantation des finalités organisationnelles et à l'établissement et au contrôle des normes de performance. Les professionnels sont souvent regroupés entre eux dans l'organisation — par exemple, le *staff* dans les hôpitaux. De façon à exercer le moins de contrôle possible, l'organisation s'attend à ce que, sur le plan individuel, le professionnel soit très qualifié et très motivé et à ce qu'il ait intériorisé les normes de sa profession. Dans le cas où le professionnel n'exhiberait pas ces caractéristiques, des sanctions pourraient être exercées par le groupe de professionnels. Dans ce type de bureaucratie professionnelle autonome, les limites des responsabilités professionnelles et managériales sont plus ou moins bien démarquées. Parmi les organisations professionnelles susceptibles de se conformer au modèle de bureaucratie professionnelle autonome, on retrouve les hôpitaux, les cliniques médicales, les cabinets juridiques, les collèges, les universités et les instituts de recherche. La bureaucratie professionnelle hétéronome est celle où les professionnels sont clairement subordonnés au cadre administratif. Ici, le degré d'autonomie des professionnels est relativement faible. La plupart, sinon tous les aspects de la tâche des professionnels sont contrôlés par des règles et un système de supervision très élaborés, si bien qu'il devient difficile, sinon impossible, de préciser le domaine d'activités dont les professionnels sont responsables et ce, tant sur le plan collectif que sur le plan individuel. Parmi les organisations susceptibles de se conformer au modèle de bureaucratie professionnelle hétéronome, on retrouve les bibliothèques, les écoles secondaires et les agences de travail social.

CHAPITRE 2

L'INSATISFACTION DES ASPIRATIONS PROFESSIONNELLES: NATURE, CONSEQUENCES ET FACTEURS EXPLICATIFS

«The manager and the professional come from different cultures; dance to different tunes; play different games; and don't always perceive, accept or respect these differences.»

(Lebell, 1980: 570)

Ce chapitre est consacré à l'analyse de l'insatisfaction des aspirations professionnelles. Il est divisé en cinq sections. Dans les deux premières sections, nous identifierons les logiques managériale et professionnelle dont l'antagonisme est à la source de l'insatisfaction professionnelle. Dans la troisième section, nous tenterons de cerner les points de tension entre les gestionnaires et professionnels qui sont le reflet de leurs différences culturelles. La quatrième section abordera les conséquences de l'insatisfaction professionnelle, alors que la cinquième et dernière section tentera d'identifier les facteurs explicatifs de l'insatisfaction des aspirations professionnelles.

2.1 La culture managériale

Les gestionnaires sont traditionnellement formés dans des écoles de gestion qui mettent l'accent sur les relations interpersonnelles et les études de cas (Raelin, 1986a). A l'intérieur de leur programme de formation, les aspirants à la carrière managériale ne sont pas encouragés à développer de nouvelles théories de gestion, mais plutôt à appliquer différentes théories ou idées à la résolution de problèmes dont les limites sont généralement connues (Raelin et Carroll, 1992). Une fois au service de l'organisation, les gestionnaires aiment s'appuyer sur des précédents — c'est-à-dire sur le succès d'expériences vécues — et prendre des décisions

conformes aux pratiques établies dans l'organisation. En somme, la culture managériale est empreinte de façons de faire rituelles (Hall, 1994). De plus, les gestionnaires réussissent à s'intégrer à l'organisation envers laquelle ils développent une grande loyauté (Raelin, 1986a).

Par conséquent, la logique managériale est assimilée à celle de l'organisation que les gestionnaires ont pour rôle de représenter, tant à l'externe qu'à l'interne (Raelin et Carroll, 1992). Cette logique managériale est centrée sur le pouvoir hiérarchique et recherche l'efficacité et l'efficacités organisationnelles. Les principaux besoins qui en découlent sont ceux de coordination, de contrôle et de standardisation.

2.1.1 Le besoin de coordination

Au nom de l'ordre, de l'efficacité et de l'efficacités, la logique managériale s'appuie sur la coordination (Mintzberg, 1979). Elle veut mobiliser les forces vers la réalisation des fins recherchées et s'assurer que les efforts individuels concourent à la réalisation des objectifs organisationnels au moindre coût (Matekijko, 1986b).

En somme, pour les gestionnaires, la coordination est nécessaire si l'on veut donner un sens commun aux actions individuelles. De plus, tel que soulignent Bunker et Wijnberg (1988), le besoin de coordination constitue l'essence même du travail managérial et ce besoin est amplifié par la subdivision des tâches ainsi que par les barrières qui existent entre les différentes unités administratives. La coordination constitue l'élément clé de l'intégration des efforts individuels et organisationnels. Les gestionnaires doivent adopter une double perspective: répondre tant aux besoins de leur unité administrative qu'à ceux de l'organisation comme telle. L'intégration des forces ne peut être assurée que lorsque les efforts des diverses unités administratives sont pris en considération et, de la même façon, la contribution de chaque unité administrative ne peut être réalisée que si elle est rattachée à l'ensemble des activités de l'organisation.

2.1.2 Le besoin de contrôle

Pour atteindre l'efficacité, la culture managériale s'appuie sur des mécanismes de contrôle qui permettent de surveiller et, au besoin, de réorienter les activités qui se déroulent dans l'organisation (Gortner et *al.*, 1993). Le contrôle consiste donc à suivre, à vérifier et à évaluer le degré de conformité des activités à la performance organisationnelle souhaitée (Gortner et *al.*, 1993), en vue de combler les écarts et d'apporter les correctifs nécessaires (Aktouf, 1989).

Tel que le soulignent Gortner et *al.* (1993), les divers processus de contrôle — par exemple, la supervision directe exercée par les gestionnaires, le recours à des «espions» et les systèmes d'information de gestion — forment ensemble le «système de renseignements» de l'organisation qui permet de suivre la situation de près et d'apporter les modifications qui s'imposent. De plus, cette surveillance — bien qu'exercée parfois par des voies de communication informelles — s'appuie sur la hiérarchie officielle qui recueille et dirige l'information au sommet de l'organisation.

En somme, l'idée est ici d'exercer une surveillance sur les différentes parties de l'organisation pour s'assurer qu'elles font bien ce qu'elles sont censées faire — ou encore pour éliminer l'incertitude. En outre, selon la logique managériale, plus le contrôle est élevé, plus il est probable que les niveaux d'efficience et d'efficacité souhaités seront atteints (Matejko, 1986b).

2.1.3 Le besoin de standardisation

Tel que l'expliquent Matejko (1986b) et Aktouf (1989), la logique managériale cherche, par le biais de la standardisation, à canaliser les comportements vers le niveau de performance souhaité et à pousser dans le sens de l'élimination des comportements anti-performants ou non désirés. La standardisation amène les individus, par les normes et les

critères qu'elle met de l'avant, à essayer de se conformer à ces normes et standards. Ceux-ci auront alors tendance à agir dans le sens de l'accomplissement strict de ce sur quoi ils sont jugés — c'est-à-dire sur la conformité aux normes et procédures organisationnelles. Les comportements au travail tendent donc à se couler dans le même moule. Par conséquent, les comportements deviennent prévisibles (Mintzberg, 1979) et la standardisation contribue ainsi à faciliter le contrôle.

Ainsi, l'une des tâches les plus importantes des gestionnaires consiste à élaborer et à faire connaître les comportements souhaités dans l'organisation. Ces attentes peuvent être communiquées de différentes façons — allant d'énoncés formels et explicites à des symboles implicites — pour s'assurer que les individus connaissent et comprennent ce à quoi s'attend l'organisation en termes de normes acceptables de comportement. Par exemple, définir les responsabilités de façon précise — ou encore uniformiser les façons de faire — a l'avantage de permettre à chacun de comprendre ce qu'on attend de lui (Morgan, 1989). Les descriptions d'emploi détaillées énumèrent les tâches à accomplir, définissent le profil de qualifications, standardisent les comportements et les résultats attendus et spécifient les objectifs et responsabilités individuels (Guérin et Wils, 1992b). La standardisation peut également être obtenue par l'établissement de règles relatives au rythme de travail, par la spécification des résultats recherchés, par la clarification des étapes à suivre dans l'accomplissement des tâches, etc. (Mintzberg, 1979).

Bref, la logique managériale veut, par la standardisation, instituer un ensemble de règles et de procédures qui viennent prescrire les réponses appropriées à des situations récurrentes — par exemple, la planification budgétaire et l'évaluation du rendement — dans l'organisation (Raelin, 1986a) et renforcer les mécanismes de contrôle mis en place dans l'organisation.

2.2 La culture professionnelle

Les professionnels sont habituellement formés à la maîtrise d'une seule discipline (Raelin, 1986a) et, pendant toute la durée de leur période de formation vouée au développement de connaissances et d'habiletés spécifiques (Resnick-West et Von Glinow, 1990), ils sont tenus à l'écart des autres étudiants d'autres disciplines (Raelin et Carroll, 1992). Ils sont incités à l'individualisme et formés à la prise de décision à l'aide de techniques et d'outils très sophistiqués (Hirschhorn, 1989). De plus, les années passées dans les maisons d'enseignement les amènent à développer une grande loyauté envers leur profession (Raelin et Carroll, 1992).

La logique professionnelle est assimilée à la résolution d'un problème ou encore à la réalisation d'un projet basé sur l'excellence du service fourni au client (DeHoog et Whitaker, 1993). Elle est donc centrée non pas sur le pouvoir, mais sur l'expertise. C'est une logique basée sur la compétence technique et scientifique. Tel que l'explique Raelin (1986a) dans son ouvrage consacré à la main-d'oeuvre professionnelle, les professionnels se considèrent comme des experts et réclament le droit à l'autonomie et à la participation à la prise de décision. Ils veulent avoir la possibilité d'approfondir des problèmes, de trouver et de proposer des solutions. Ils cherchent aussi à se regrouper avec des individus qui partagent leurs préoccupations et ce, à l'extérieur comme à l'intérieur de l'organisation. Se retrouvant au coeur des enjeux importants, les professionnels ont besoin de reconnaissance, de statut et d'avancement. Constituant une main-d'oeuvre intellectuelle plus éduquée que les autres travailleurs, les professionnels ont aussi besoin de se sentir utiles, d'utiliser leurs compétences et d'avoir des possibilités d'apprendre et de se développer dans leur profession. Ils veulent également être informés et être consultés sur les décisions importantes qui ont un impact certain sur leur avenir. Par conséquent, les besoins qui découlent de la logique professionnelle sont liés principalement à l'expertise, aux normes professionnelles et à l'autonomie.

2.2.1 Le besoin de développer l'expertise

Selon Raelin (1986a), les professionnels tiennent à conserver leur statut d'expert et à être reconnus comme tel, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Ils veulent être et demeurer les seuls à pouvoir aborder certains types de problèmes dont la résolution requiert des connaissances et habiletés spécifiques. Ils veulent circonscrire et solutionner des problèmes précis reliés à un domaine d'intervention particulier. Ils aiment bâtir de nouveaux concepts et modèles théoriques, ajouter à la connaissance existante dans un domaine spécifique et utiliser des méthodes et outils d'analyse de plus en plus sophistiqués, tant pour la collecte, l'organisation et l'interprétation des données que pour la résolution de problèmes. En d'autres termes, ils aiment être reconnus comme une autorité dans leur domaine et, pour y arriver, ils ont besoin de développer constamment leur expertise et s'attendent à ce que l'organisation mette à leur disposition les moyens nécessaires — par exemple, en dégagant des budgets suffisants pour que les professionnels puissent participer à des colloques ou encore poursuivre leurs études en vue de l'obtention d'un diplôme de niveau plus élevé.

2.2.2 Le besoin d'autonomie

Le besoin d'autonomie constitue un trait dominant de la culture professionnelle qui a intéressé un grand nombre de chercheurs (Raelin, 1985b; Baylin, 1985). Selon Raelin (1986a), les professionnels réclament deux types d'autonomie: l'autonomie sur les fins (ou autonomie stratégique) — qui comprend la liberté pour les professionnels de soulever les problèmes à analyser et de choisir les dossiers ou projets qui les intéressent — et l'autonomie sur les moyens (ou autonomie opérationnelle) — c'est-à-dire la liberté pour les professionnels, une fois les problèmes soulevés, d'identifier les moyens, mais tout en se conformant aux ressources et aux contraintes organisationnelles (Baylin, 1985).

Tel que le souligne Raelin (1986a), les professionnels concèdent en général aux gestionnaires le droit de définir les finalités organisationnelles et de déterminer les façons de les atteindre — c'est-à-dire de préciser comment vont interagir les différentes unités administratives de l'organisation. Néanmoins, certains professionnels croient que leur statut d'expert leur confère automatiquement le droit d'établir leurs propres priorités et de choisir les projets auxquels ils veulent travailler. Par contre, par rapport à l'autonomie opérationnelle, les professionnels souhaiteraient, par exemple, suivre l'évolution des projets du début à la fin et apporter les correctifs requis, participer à la sélection des membres de leur équipe de travail et finaliser les rapports à soumettre à la direction. Les professionnels se sentent aptes à décider eux-mêmes des moyens à prendre pour atteindre leurs objectifs. Selon eux, les gestionnaires devraient fixer les grands paramètres (délais, design, processus) et leur laisser ensuite toute latitude. Ils sont également d'avis qu'ils devraient être responsables de la détermination des méthodes qui devront être utilisées dans le cadre d'une situation spécifique de travail.

En d'autres termes, dans le cadre de l'exécution de leurs responsabilités, les professionnels souhaitent être indépendants et se sentir libres de toute pression externe. Ils recherchent donc la possibilité de mettre à profit leurs connaissances et habiletés sans être soumis à des contraintes bureaucratiques (Matejko, 1986b). Par conséquent, les professionnels s'attendent à ce que l'organisation leur fasse confiance et leur accorde le pouvoir d'influencer eux-mêmes le cours des événements de même que la possibilité de travailler étroitement avec leurs clients à qui ils veulent offrir un service de qualité (Mintzberg, 1979).

2.2.3 Le besoin de faire respecter les normes professionnelles

Les professionnels intériorisent les normes propres à leur profession dès leur processus de formation (Raelin, 1986a) puisqu'elles sont diffusées de façon formelle par les institutions d'enseignement (Mintzberg, 1979).

Toutefois, le processus d'endoctrinement ne s'arrête pas là. Certains professionnels doivent en effet, à la fin de leur période de formation théorique, parfaire leur apprentissage par une formation pratique — c'est le cas, par exemple, des médecins qui doivent faire un internat en milieu hospitalier et des avocats qui doivent faire un stage dans une firme légale. Les aspirants à la profession doivent alors appliquer la théorie à la pratique sous la supervision étroite de membres de la profession. A la fin des périodes de formation théorique et pratique, les aspirants doivent souvent se soumettre à un examen administré par l'association professionnelle qui veut vérifier, entre autres, s'ils ont suffisamment intériorisé les normes professionnelles pour pouvoir exercer la profession en question. Le respect des normes professionnelles est alors soutenu, encouragé et garanti par les associations professionnelles par le biais de l'accréditation, de l'enregistrement et du droit de pratique (Raelin, 1986a).

Ainsi, les professionnels ont été habilités, au cours de leur formation, à utiliser des méthodes exactes et systématiques — telles que celles de la formulation de concepts, de l'observation et de la vérification d'hypothèses (Raelin, 1986a). De plus, les associations professionnelles jouent un rôle important dans le respect des normes professionnelles — qui font généralement l'objet d'un code d'éthique — relatives à la clientèle visée par la profession et à la façon dont le professionnel entend la servir (Mintzberg, 1979). Ces normes sont inculquées lors du processus de formation et remises à jour par les associations en fonction des besoins et des nouvelles méthodes de travail que doit maîtriser le professionnel (Mintzberg, 1979).

Raelin (1986a) et Von Glinow (1988) soulignent que les professionnels souhaitent voir les normes respectées et s'attendent, par exemple, à ce que leur travail soit évalué par leurs pairs qu'ils estiment les plus aptes à apprécier la conformité aux normes professionnelles et le «jugement professionnel».

2.3 Les points de tension

Les relations entre les professionnels et l'organisation bureaucratique ont fait l'objet de nombreuses recherches depuis les années '50 (Badawy, 1973). Plusieurs auteurs ont affirmé que la structure bureaucratique — qui caractérise encore les grandes organisations d'aujourd'hui — est inappropriée pour le travailleur intellectuel et engendre inévitablement une incompatibilité entre les valeurs professionnelles et les valeurs managériales (Raelin, 1986a; Von Glinow, 1988; Resnick-West et Von Glinow, 1990; Bunker et Wijnberg, 1988). Cette situation a pour effet de dégénérer en conflit.

En nous appuyant principalement sur les travaux de Raelin (1986a), nous examinons ici six points de tension qui constituent autant de barrières à l'utilisation et à l'intégration efficace des professionnels dans l'organisation: l'alignement sur les besoins organisationnels versus le développement des compétences; le contrôle versus l'autonomie; l'évaluation à court terme versus l'évaluation à long terme; les normes organisationnelles versus les normes professionnelles; le réalisme organisationnel versus l'idéal professionnel; l'efficacité versus l'éthique. Ces barrières sont donc érigées tant par la culture managériale que par la culture professionnelle.

2.3.1 L'alignement sur les besoins organisationnels vs le développement des compétences

Par rapport au développement des compétences, les professionnels reprochent aux gestionnaires de les empêcher de se développer en les confinant dans des tâches routinières qui ont pour conséquence de les couper des possibilités de progression dans leur carrière, de les éloigner du coeur des activités organisationnelles et de contribuer ainsi à la réduction de leurs chances d'intégration à l'organisation.

Les professionnels reprochent également aux gestionnaires de les assigner à des tâches qui n'offrent pas suffisamment de défi, c'est-à-dire qui ne leur procurent pas d'opportunités d'utiliser pleinement leurs habiletés et de pousser à leur limite leurs capacités intellectuelles. Les professionnels recherchent en effet des tâches comportant un certain niveau de difficultés et permettant des réalisations très significatives (Rosenbaum, 1991; Humphrey, 1987). En outre, tel que le souligne Raelin (1986a), il semble que les gestionnaires ne consultent pas suffisamment les professionnels sur la nature et le contenu du travail que ces derniers aimeraient effectuer.

En contrepartie, les gestionnaires adressent aussi des reproches aux professionnels (Raelin, 1986a). D'une part, les gestionnaires soutiennent que les professionnels ont été embauchés pour exécuter des tâches précises et congruentes avec leurs connaissances et habiletés spécifiques et ce, en vue d'atteindre les finalités organisationnelles. En ce sens, les gestionnaires valorisent la spécialisation — ou la polyvalence dépendant des objectifs organisationnels — et recherchent des individus qui voudront bien développer leur expertise à l'intérieur d'un domaine spécifique d'intervention. D'autre part, les gestionnaires suggèrent fréquemment aux professionnels, après avoir fait leur marque dans leur spécialité en début de carrière, de développer des connaissances et habiletés de plus en plus générales, ce qui leur permettrait de devenir plus polyvalents et plus aptes à répondre aux besoins de l'organisation. Les gestionnaires sont en effet d'avis que les professionnels qui développent de plus en plus de connaissances sur un éventail de moins en moins grand de sujets — phénomène de micro-spécialisation — s'isolent en se concentrant uniquement sur ce qu'ils connaissent le mieux et deviennent ainsi graduellement inaptes à répondre aux besoins de l'organisation.

On constate donc d'une part, que les professionnels ressentent le besoin de pousser toujours plus loin une expertise spécifique et que, d'autre part, les gestionnaires cherchent à aligner le développement des compétences sur les besoins organisationnels. Les tensions existent entre les deux parties parce que d'un côté les professionnels cherchent à développer leur

expertise professionnelle sans tenir compte des finalités organisationnelles (DeHoog et Whitaker, 1993) et, parce que de l'autre côté, les gestionnaires recherchent avant tout la satisfaction des besoins et intérêts de l'organisation, lesquels sont variables dans le temps et exigent par conséquent une plus grande souplesse de la part des professionnels. En somme, les tensions liées au développement des compétences mènent à une situation pour le moins problématique tant pour les gestionnaires que pour les professionnels.

2.3.2 Le contrôle vs l'autonomie

Les tensions ayant trait à l'autonomie stratégique concernent la difficulté d'en venir à un accord entre les parties sur les projets à privilégier pour atteindre les buts organisationnels de même que sur la détermination des objectifs à court et à long termes.

Par rapport à l'autonomie opérationnelle, les gestionnaires sont d'avis que les professionnels — tout comme les autres employés — doivent se conformer aux procédures établies. Ils croient que les attentes des professionnels sont démesurées et que ces derniers devraient accepter les contrôles administratifs et se conformer davantage aux besoins de l'organisation de façon à rendre plus aisée la coordination de diverses parties de l'organisation. De leur côté, les professionnels reprochent aux gestionnaires de contrôler exagérément les moyens qu'ils utilisent pour accomplir leurs tâches. Sans rejeter la nécessité d'un contrôle, les professionnels salariés sont d'avis qu'il ne faut pas gêner leur créativité. Le contrôle devrait donc être modéré ou suffisamment flexible pour leur permettre de se concentrer sans se sentir constamment surveillés. Bref, pour les professionnels, les gestionnaires auraient tendance à trop contrôler les moyens qu'ils utilisent dans le cadre de leur travail, alors que pour les gestionnaires, le besoin d'autonomie des professionnels serait excessif.

Les tensions existent lorsque les professionnels refusent de se soumettre au contrôle managérial et veulent avoir leur mot à dire avant d'agir et que les gestionnaires s'attendent à ce que les professionnels obéissent sans répliquer. De plus, les gestionnaires se veulent très jaloux de leurs prérogatives et hésitent à accorder plus de latitude aux professionnels salariés (Matejko, 1986b; Lawler et Hage, 1973). L'opposition entre l'autoritarisme traditionnel des gestionnaires (Matejko, 1986b) et le désir d'autonomie des professionnels mène inévitablement à des frustrations et à des conflits entre les deux parties. Et même si certains gestionnaires en sont venus à donner plus de latitude aux professionnels salariés dans le choix des moyens à privilégier dans l'exécution de leurs tâches (Humphrey, 1987), d'autres ont opposé une résistance têtue à un tel élargissement de responsabilités et s'obstinent à vouloir contrôler très étroitement le travail professionnel (Raelin, 1986a). Les professionnels salariés continuent par conséquent de s'objecter aux contraintes administratives qui les empêchent d'accomplir leur travail avec souplesse et qui entrent carrément en conflit avec «l'autonomie de l'expert» (Resnick-West et Von Glinow, 1990).

2.3.3 L'évaluation à court terme vs l'évaluation à long terme

Selon Raelin (1986a), les professionnels sont d'avis que l'évaluation du rendement devrait être basée sur les résultats à long terme et non sur la conformité à court terme aux règles et procédures organisationnelles. Ils reprochent aux gestionnaires de trop insister sur l'évaluation à court terme, ce qui a pour effet de nuire à la réflexion et à la concentration, de créer des contraintes additionnelles et d'entraver le bon fonctionnement des activités professionnelles.

En somme, les gestionnaires et les professionnels adoptent une perspective différente de l'évaluation du rendement: une vision à court terme pour les gestionnaires qui sont centrés sur l'efficience et l'efficacité organisationnelles et une vision à long terme pour les professionnels qui

se sentent engagés dans un processus de création et de développement de longue haleine. Ce désaccord dans la vision temporelle de l'évaluation a pour effet de créer de nombreuses tensions entre les deux groupes.

2.3.4 Les normes organisationnelles vs les normes professionnelles

Tel que le souligne Raelin (1986a), si les professionnels sont en faveur d'un minimum de règles et de procédures administratives, ils reprochent néanmoins aux gestionnaires de vouloir créer un environnement de travail trop rigide, ce qui aurait pour effet de limiter l'efficacité, l'innovation et la qualité du travail.

De leur côté, la plupart des gestionnaires croient que les règles et procédures — par exemple, liées à l'établissement des budgets, à l'approvisionnement en équipements, à l'évaluation de la performance, à l'évaluation des projets et à l'analyse prévisionnelle (La Porte, 1965) — contribuent à augmenter l'efficacité de l'organisation et reprochent aux professionnels leur individualisme, leur volonté d'introduire un autre type de conformisme (c'est-à-dire celui des normes professionnelles) et leur absence de compromis qui les poussent à résister à toute interférence externe (y compris celle des gestionnaires qu'ils voient comme une intrusion dans la pratique professionnelle) et à s'opposer à toute forme de procédure — telles que les formulaires, les notes de service et les demandes d'autorisation — visant à standardiser la prise de décision dans l'organisation.

L'opposition entre les normes professionnelles et les normes managériales est source de grandes tensions dans l'organisation et il semble que les gestionnaires soient en pratique rarement en mesure de satisfaire pleinement les attentes des professionnels en cette matière. Selon les professionnels, les connaissances spécialisées qu'ils ont acquises lors d'un long processus de formation les rendent aptes à répondre aux questions inhérentes à leurs tâches et aucune règle ou procédure

administrative ne peut mener à une solution plus efficace ou plus rapide des problèmes auxquels ils ont à faire face. De leur côté, les gestionnaires sont d'avis que les normes professionnelles devraient être harmonisées ou subordonnées aux normes organisationnelles de façon à ne pas entraver le travail de l'ensemble du personnel de l'organisation. Dans ce contexte, il s'avère donc nécessaire, selon les gestionnaires, de développer, d'implanter et de faire respecter un ensemble de règles et procédures organisationnelles. On constate donc, ici aussi, que les valeurs managériales et professionnelles entrent en conflit.

2.3.5 Le réalisme organisationnel vs l'idéal professionnel

Tel que le rappelle Raelin (1986a), les professionnels idéalisent la pratique de leur profession dès leur période de formation et s'attendent à se voir confier des responsabilités importantes dès leur entrée sur le marché du travail. Cependant, les professionnels trouvent rarement dans les organisations les conditions qui prévalaient dans le milieu universitaire, ce qui a pour effet de produire d'importantes frustrations dès la période de socialisation (Holton, 1991) et, par la même occasion, de créer des tensions entre les professionnels et les gestionnaires.

De leur côté, les gestionnaires croient que les professionnels font preuve de naïveté et manquent, par conséquent, de réalisme organisationnel. Selon eux, cette situation se développe dès le début de la carrière, soit au moment du passage du milieu universitaire au milieu organisationnel. Les gestionnaires reprochent aux professionnels de ne faire aucun effort pour tenter de s'adapter aux réalités organisationnelles qui impliquent la résolution de problèmes et le développement de relations interpersonnelles à un niveau beaucoup plus élevé que celui auquel ils ont été habitués ou encore qu'ils avaient anticipé au moment où ils ont quitté l'université.

Selon Raelin (1986a), ces tensions regroupent le désir des professionnels d'avoir un emploi intéressant, d'agir comme des entrepreneurs, d'obtenir la sécurité d'emploi, de travailler à des tâches comportant du défi et de s'impliquer. Comme, nous avons déjà traité le désir d'avoir un emploi intéressant et stimulant de même que l'entrepreneurship dans les sous-sections précédentes, nous aborderons ici les tensions liées à la sécurité d'emploi et au désir des professionnels de s'impliquer.

2.3.5.1 La sécurité d'emploi

Les professionnels croient que la sécurité d'emploi leur permettant de se consacrer à leur travail sans arrière pensée les mènerait à une plus grande loyauté envers l'organisation et à s'intéresser davantage aux finalités organisationnelles à long terme. A cet effet, ils reprochent aux gestionnaires de considérer les ressources humaines comme un coût et de croire que le fait de diminuer le nombre d'employés constitue le meilleur moyen de réduire les dépenses lors d'une baisse des activités de l'organisation.

Par contre, les gestionnaires reprochent aux professionnels de ne pas comprendre les mécanismes de progression qui les amèneraient éventuellement à jouir d'une certaine forme de sécurité d'emploi: si les bénéficiaires de l'organisation doivent être partagés entre les gestionnaires et les professionnels en période de croissance, ces derniers doivent s'attendre en contrepartie à se serrer la ceinture en période d'austérité. Seule une bonne coopération tant dans les périodes difficiles que pendant les périodes d'abondance peut mener les gestionnaires à accorder une certaine stabilité d'emploi aux professionnels. En somme, les gestionnaires sont d'avis que les professionnels doivent faire preuve de collaboration pour «mériter» une telle condition de travail.

Les tensions existent parce que les professionnels estiment que la sécurité d'emploi les libère de certains soucis et leur permet de s'investir

davantage dans leur travail, alors que les gestionnaires semblent plutôt enclins à penser l'inverse, c'est-à-dire que c'est à force de s'investir dans l'organisation que les professionnels devraient avoir droit à la sécurité d'emploi.

2.3.5.2 L'implication

Les professionnels souhaitent participer à la prise de décision. Mais il semble que les gestionnaires soient trop absorbés par les détails quotidiens pour leur fournir l'information dont ils auraient besoin pour être précisément en mesure de mieux comprendre l'organisation et de contribuer à l'atteinte des finalités organisationnelles. Selon les professionnels, les gestionnaires se soustraient ainsi à l'une de leurs plus importantes responsabilités, soit celle de les informer.

En contrepartie, les gestionnaires reprochent aux professionnels de ne pas être conscients du fait que les cadres doivent travailler de plus en plus sous pression, qu'ils doivent plus que jamais assurer le bon fonctionnement des unités administratives et, par conséquent, qu'ils ont de moins en moins de temps à consacrer à leurs relations avec les professionnels.

En somme, les professionnels reprochent aux gestionnaires de les laisser de côté, c'est-à-dire de ne pas suffisamment les consulter sur des sujets où leur contribution pourrait être bénéfique et de chercher des prétextes pour les tenir éloignés du pouvoir en contrôlant étroitement le flux d'information dans l'organisation. De leur côté, les gestionnaires reprochent aux professionnels leur manque de réalisme organisationnel.

Par conséquent, les tensions existent lorsque l'impossibilité de participer se traduit chez les professionnels par un sentiment de frustration, d'inutilité et de rejet. En somme, le fait que les gestionnaires s'approprient le pouvoir et offrent peu de marge de manoeuvre aux professionnels

constitue un type d'autoritarisme qui se veut tout à fait contraire aux attentes des professionnels (Matejko, 1986b) et engendre inévitablement des frictions entre les deux groupes.

2.3.6 L'efficience vs l'éthique

Les professionnels reprochent aux gestionnaires de rechercher prioritairement la maximisation des profits. Tel que l'explique Morantz (1989), cette maximisation est parfois obtenue aux dépens de l'environnement (par exemple, des entreprises contribuent largement à polluer l'atmosphère et les cours d'eau). Face aux coûts que pourraient engendrer la remise en question et/ou la modification de certains projets pour répondre aux besoins de l'environnement et aux normes éthiques, des gestionnaires préfèrent généralement fermer les yeux sur certaines réalités. Cependant, de plus en plus de groupes considèrent que l'objectif de rentabilité ne doit pas être atteint au détriment de la société et des employés. Des groupes de pression émanent de toutes parts, tant de l'interne que de l'externe, et forcent les organisations à revoir leurs priorités. Ces groupes comprennent des professionnels oeuvrant au sein des organisations qui réalisent que certains gestionnaires manquent d'éthique dans le cadre de l'exécution de leurs responsabilités. Selon Raelin (1986a) et Von Glinow (1988), les professionnels salariés sont de plus en plus attentifs, par exemple, aux problèmes causés par les substances cancérigènes et tentent d'attirer l'attention des gestionnaires sur les bonnes choses à faire, tant pour le bien-être des travailleurs que pour celui de la société en général. Les professionnels ne veulent plus cacher certaines informations à la population ou à des groupes d'intérêts. Selon eux, s'ils doivent offrir une loyauté à l'organisation, ils doivent aussi démontrer une certaine loyauté envers la société et leur profession.

Ainsi, bien que certaines organisations et certains gestionnaires aient déjà assumé leurs responsabilités sociales, d'autres devront développer une conscience éthique conforme aux préoccupations des professionnels. Des

conflits seront vécus dans l'organisation tant et aussi longtemps que les gestionnaires refuseront d'évaluer les conséquences de leurs décisions sur d'autres plans que celui de la rentabilité de l'organisation et rechercheront l'efficacité à n'importe quel prix. C'est donc lorsque les professionnels et les gestionnaires adoptent une perspective différente par rapport à l'éthique que les conflits peuvent éclater entre eux. Ces conflits peuvent prendre plusieurs formes: conflits entre le code d'éthique professionnelle et le processus de marketing de l'organisation, conflits entre la volonté des professionnels de divulguer certaines informations relatives à de nouveaux produits ou services et la volonté de l'organisation de les garder secrètes, conflits entre l'utilisation de certains résultats de recherche par l'organisation et le code d'éthique professionnelle (Resnick-West et Von Glinow, 1990).

2.3.7 Tableau-synthèse des tensions entre les cultures managériale et professionnelle

Ainsi, les professionnels et les gestionnaires vivraient des tensions dans l'organisation par rapport à un certain nombre de dimensions. La figure 1 présentée à la page suivante résume ces divergences entre les valeurs des deux groupes. Alors, que la culture managériale valorise l'alignement sur les besoins organisationnels, la culture professionnelle met l'accent sur le développement de l'expertise dans un domaine spécifique d'intervention. Alors que la culture managériale est en faveur de nombreux contrôles, la culture professionnelle est constamment en quête d'autonomie. Alors que la culture managériale valorise l'évaluation du rendement à court terme, la culture professionnelle suggère plutôt une évaluation à long terme basée sur les résultats. Alors que la culture managériale met l'accent sur la standardisation des normes et procédures organisationnelles, la culture professionnelle cherche à faire respecter les normes professionnelles dans l'organisation. Alors que la culture managériale se dit empreinte de réalisme organisationnel et refuse de perdre son pouvoir, la culture professionnelle est idéaliste et recherche plus de responsabilités à long

terme. Alors que la culture managériale accorde la priorité à la maximisation des profits et à l'efficacité, la culture professionnelle valorise le renforcement des normes d'éthique.

Figure 1 Les points de tension entre les cultures managériale et professionnelle

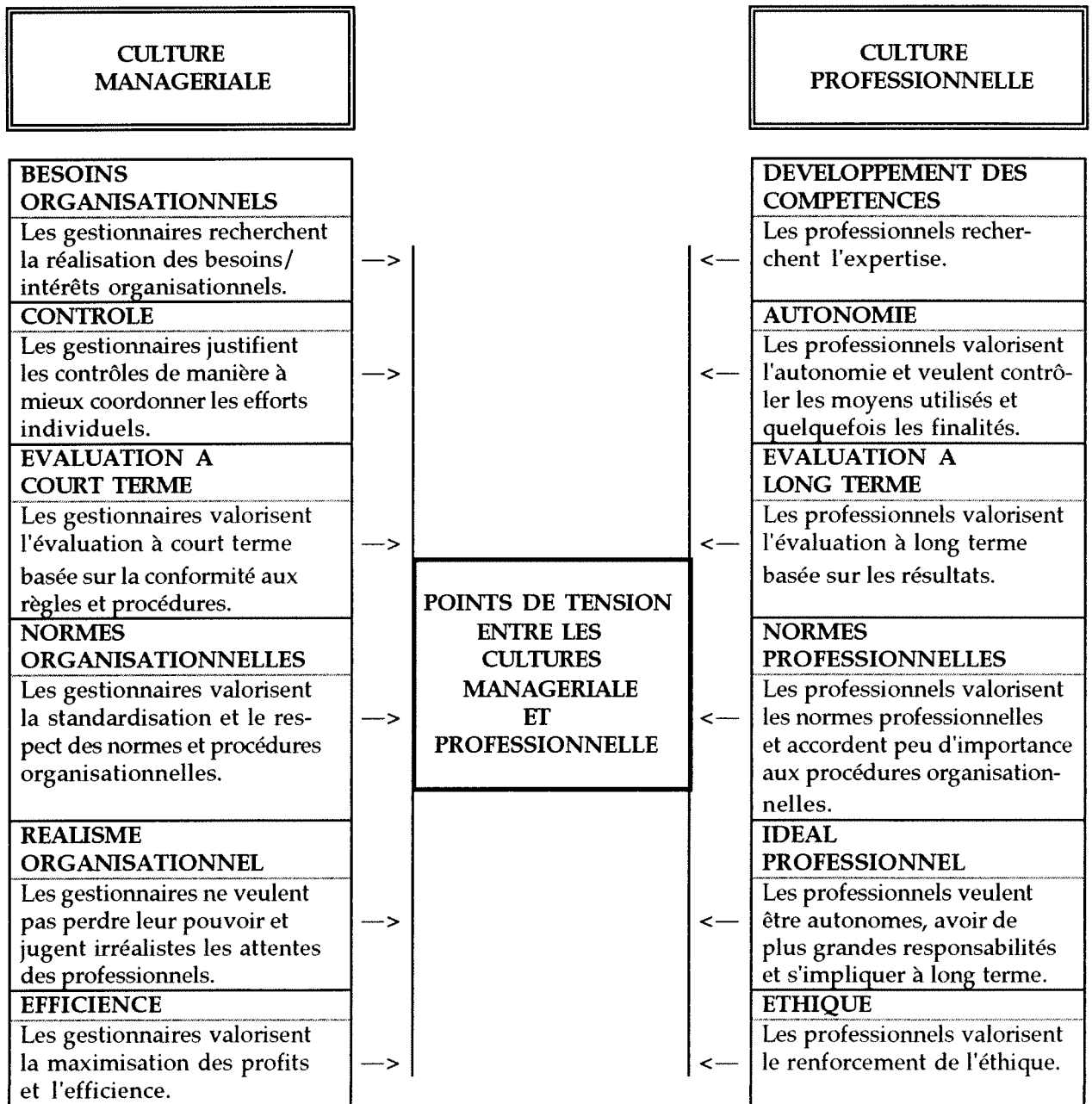


Figure adaptée de Raelin (1986a)

2.4 Les conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles

Dans les sections précédentes, nous avons examiné les points de tension latents occasionnés par les différences culturelles entre les gestionnaires et les professionnels. Dans cette section portant sur les conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles, nous tenterons de cerner l'impact de ces conflits, d'abord sur les attitudes et les comportements des professionnels, ensuite sur leur santé physique et mentale et enfin sur l'organisation.

2.4.1 Les effets sur les attitudes et les comportements des professionnels

Selon Raelin (1984a, 1986a) et Raelin et *al.* (1985), les conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles peuvent se manifester par l'adoption d'attitudes et de comportements déviants — le terme «déviant» faisant ici référence à des actions qui s'opposent aux normes et finalités organisationnelles et qui se veulent souvent contre-productives. Ces attitudes et comportements sont en quelque sorte un moyen d'expression du conflit et nuisent tant à l'individu qu'à la performance organisationnelle. En fait, le professionnel peut adopter des attitudes et comportements — tels que la recherche d'intérêts externes, le détachement l'apathie et l'indifférence — qui lui permettent de diminuer ses attentes par rapport au travail et de s'impliquer davantage dans sa vie familiale, ses loisirs ou dans des activités communautaires. Le professionnel peut également adopter des attitudes et comportements qui font obstacle à la productivité — par exemple, les prétextes de l'excès de travail, le *bootlegging* (c'est-à-dire le fait de travailler à ses projets personnels pendant les heures de travail), le manque d'intérêt, les pauses prolongées, l'absentéisme et le manque d'assiduité.

D'autres auteurs ont aussi examiné le comportement des professionnels. Ainsi, Perrucci et *al.* (1980) considèrent le *whistle-blowing* — c'est-à-dire la décision d'un professionnel de rendre publiques les pratiques

organisationnelles qu'il juge illégales, inefficaces, immorales et non-éthiques — comme un comportement déviant. Selon les auteurs, ce type de comportement reflète une forme de résistance et d'opposition à l'autorité organisationnelle et constitue le point culminant d'une série d'actions et de réactions dans les relations professionnelles et managériales. De plus, les auteurs sont d'avis que cette forme d'opposition des professionnels à l'autorité managériale sera de plus en plus fréquente puisque les professionnels salariés sont de plus en plus impliqués dans des projets ayant d'énormes implications sociales.

Marcus (1985) a pour sa part identifié trois types de comportements déviants adoptés par les professionnels qui vivent des conflits dans leur organisation: les pratiques «illégales», la dénonciation et le retrait. Les pratiques «illégales» caractérisent les professionnels qui manquent de temps pour réviser ou lire attentivement certains documents susceptibles de les aider dans la formulation de certaines recommandations. Par exemple, un professionnel pourrait accepter les normes de santé et de sécurité édictées par le secteur d'activité dont l'organisation fait partie et les soumettre aux gestionnaires sans remettre en question la justesse ou la pertinence de ces normes pour l'organisation. Ce type de comportement déviant est encouragé lorsque l'organisation, tout en exigeant une plus grande efficacité, ne récompense pas les efforts des professionnels qui valorisent la qualité plutôt que la vitesse d'exécution. Par ailleurs, la dénonciation des pratiques organisationnelles jugées illégales et non-éthiques est un type de comportement déviant qui caractérise les professionnels qui sont très attachés aux valeurs professionnelles et peu loyaux à l'organisation. Enfin, les professionnels peuvent décider de se retirer. Ceux-ci ne sont ni loyaux à la profession, ni loyaux à l'organisation. Ils ont perdu toute motivation et ne cherchent ni à améliorer leurs compétences, ni à exceller dans leur travail. Pour eux, le travail est instrumental. Leur contribution au succès de l'organisation est faible et la qualité de leur travail laisse à désirer.

2.4.2 Les effets sur la santé des professionnels

Parmi les recherches qui ont été menées sur la santé des professionnels au cours des vingt-cinq dernières années, celles sur le stress et sur le *burn out* ont été considérables.

Alors que le stress s'adresse plutôt à l'ensemble des travailleurs, les travaux portant sur le *burn out* — ou épuisement physique et émotionnel menant au développement d'images négatives de soi, ainsi qu'à des attitudes défavorables et à la perte d'intérêt envers le travail (Chanlat, 1990a) — se sont attachés à saisir les éléments liés à l'insatisfaction des professionnels, et particulièrement de ceux qui travaillent dans le secteur des services sociaux et de la santé (infirmières, thérapeutes, psychologues, enseignants, travailleurs sociaux et autres). Les professions qui présentent le plus grand nombre de problèmes de santé mentale se retrouvent en effet dans ces secteurs (Chanlat, 1990a). De plus, parmi les professionnels les plus vulnérables au *burn out*, on retrouve la génération des *baby boomers* — génération qui regroupe la majorité des professionnels salariés d'aujourd'hui — composée de professionnels idéalistes qui se sont vus confrontés à des valeurs différentes des leurs et les jeunes professionnels qui arrivent sur le marché du travail avec des aspirations irréalistes et chez qui les déceptions et tensions dépassent de loin les récompenses et le sentiment de valorisation attendus (Morin, 1992).

Pour sa part, Aubert (1990) propose le concept de «névrose professionnelle». Selon l'auteur, alors que le «stress professionnel» désigne un processus de perturbation engendré par une trop grande mobilisation d'énergie de la part du professionnel lors de son processus d'adaptation aux attentes organisationnelles, le terme «névrose professionnelle» désigne un état de désorganisation durable de la personnalité relié à une situation professionnelle ou organisationnelle spécifique. Par conséquent, la névrose professionnelle est le résultat du stress professionnel. En d'autres termes, un état de stress professionnel peut «rentrer dans l'ordre» s'il y a diminution des sources de stress ou

adaptation aux exigences du travail, ou déboucher sur une situation de névrose professionnelle si les sources de stress s'intensifient ou si l'adaptation de l'individu est impossible. La névrose professionnelle peut donc être une conséquence d'une absence d'adaptation à l'organisation.

Enfin, Phillips (1982) fait également remarquer que les problèmes de santé ne suivent pas toujours immédiatement le stress occasionné par le travail. Ils peuvent en effet se manifester longtemps après, sous forme de crises cardiaques ou autres maladies somatiques.

2.4.3 Les conséquences pour l'organisation

D'autres conséquences non moins néfastes de l'insatisfaction des aspirations professionnelles concernent l'organisation et sont reliées au taux de roulement et à la perte de productivité.

Par rapport au taux de roulement, l'étude longitudinale de Farris (1971) fait réaliser que les professionnels qui quittent l'organisation ne sont pas nécessairement les employés les moins performants. En effet, cette étude portant sur cinq cent soixante-quatorze (574) chercheurs a révélé que parmi les professionnels qui avaient quitté l'organisation à l'intérieur d'une période de cinq ans, 35% d'entre eux faisaient partie du groupe des 50% meilleurs employés de l'organisation et 23% d'entre eux du groupe des 10% meilleurs. Le roulement lié à l'insatisfaction des aspirations professionnelles peut donc être un phénomène coûteux pour l'organisation — notamment en termes de perte de bon nombre d'individus ayant des capacités supérieures à la moyenne de l'ensemble du personnel, de recrutement et de formation des nouveaux employés.

D'autre part, d'autres études ont démontré que le besoin de contrôle qui découle de la culture managériale a un impact sur la productivité. En fait, parce que le contrôle comporte une connotation de méfiance, de surveillance et de coercition (Aktouf, 1989), les professionnels seraient

amenés non pas à essayer de se surpasser, mais plutôt à se désengager. Des recherches ont même démontré que sur mille (1 000) efforts de recherche, seulement un nouveau produit ou service est créé et mis en marché, précisément à cause de l'intervention des gestionnaires entre la conception du projet (ou encore l'idée) et sa réalisation (Phillips, 1982). Les coûts directs et indirects du contrôle peuvent donc être plus élevés que les bénéfices qu'il peut procurer (Aktouf, 1989) et, par conséquent, les organisations sont loin d'être aussi efficaces et efficientes que certains voudraient le laisser supposer (Matejko, 1986b).

De plus, force est d'admettre que les valeurs managériales traditionnelles entraînent un énorme gaspillage de potentiel humain (Aktouf, 1989; Hall, 1994). Définissant le potentiel comme la quantité et la qualité de travail qu'un individu est en mesure de produire et partant du postulat que la productivité est égale au potentiel moins l'interférence [productivité = potentiel - interférence], Hall (1994) en arrive — dans son étude portant sur une période de trois ans auprès de dix mille deux cent vingt-sept (10 227) travailleurs de différentes catégories et de divers environnements de travail — à la conclusion que les organisations gaspillent 53% du potentiel disponible des travailleurs à cause de la mise en oeuvre de pratiques de gestion inappropriées. Selon l'auteur, les travailleurs oeuvrent dans des environnements organisationnels créés par des gestionnaires qui s'appliquent à élever des barrières qui rendent impossible l'atteinte d'objectifs personnels de productivité, tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif et, par le fait même, freinent l'utilisation optimale du potentiel humain. En somme, Hall (1994) est d'avis que les valeurs managériales créent un environnement hostile à la productivité dans la mesure où elles interfèrent avec les valeurs des travailleurs à un degré tel qu'une partie seulement de leur potentiel peut être utilisé.

2.5 Les facteurs explicatifs de l'insatisfaction des aspirations professionnelles

La littérature fait état de nombreux facteurs explicatifs de l'insatisfaction des aspirations professionnelles. En examinant les recherches des auteurs auxquels nous ferons référence dans les pages qui suivent — et dont la liste apparaît au tableau II de la section 2.5.3 — nous avons identifié deux groupes de facteurs: les facteurs individuels et les facteurs organisationnels. Ces deux groupes de facteurs peuvent influencer aussi bien les aspirations professionnelles a priori que l'état de réalisation de ces aspirations dans l'organisation. Néanmoins, les facteurs individuels influencent plutôt les aspirations a priori, alors que les facteurs organisationnels ont un impact plutôt sur l'état de réalisation de ces aspirations. Tel que le démontre la figure 2 présentée à la page suivante, les facteurs individuels se décomposent en trois sous-groupes: 1) les facteurs individuels socio-démographiques qui incluent l'âge, le sexe, le lieu de naissance, le niveau de scolarité du professionnel, la situation financière, le partage de vie avec un(e) conjoint(e), le milieu socio-économique d'origine et le niveau de scolarité des parents des professionnels. 2) Les facteurs individuels d'emploi qui comprennent la profession, l'ancienneté dans le poste actuel, l'ancienneté chez l'employeur actuel, le niveau de salaire, le statut d'emploi, le temps travaillé et les antécédents professionnels du supérieur immédiat. 3) Les facteurs individuels de personnalité qui comprennent l'orientation professionnelle, le lieu de contrôle et les ancrs de carrière. Les facteurs organisationnels forment deux catégories: premièrement, les caractéristiques organisationnelles qui incluent la taille de l'organisation, les antécédents professionnels des membres de la direction et la structure organisationnelle; deuxièmement, les pratiques de gestion des ressources humaines qui feront l'objet du troisième chapitre et qui peuvent agir, bien sûr, sur le degré d'insatisfaction des aspirations professionnelles.

Figure 2 Les facteurs explicatifs de l'insatisfaction des aspirations professionnelles

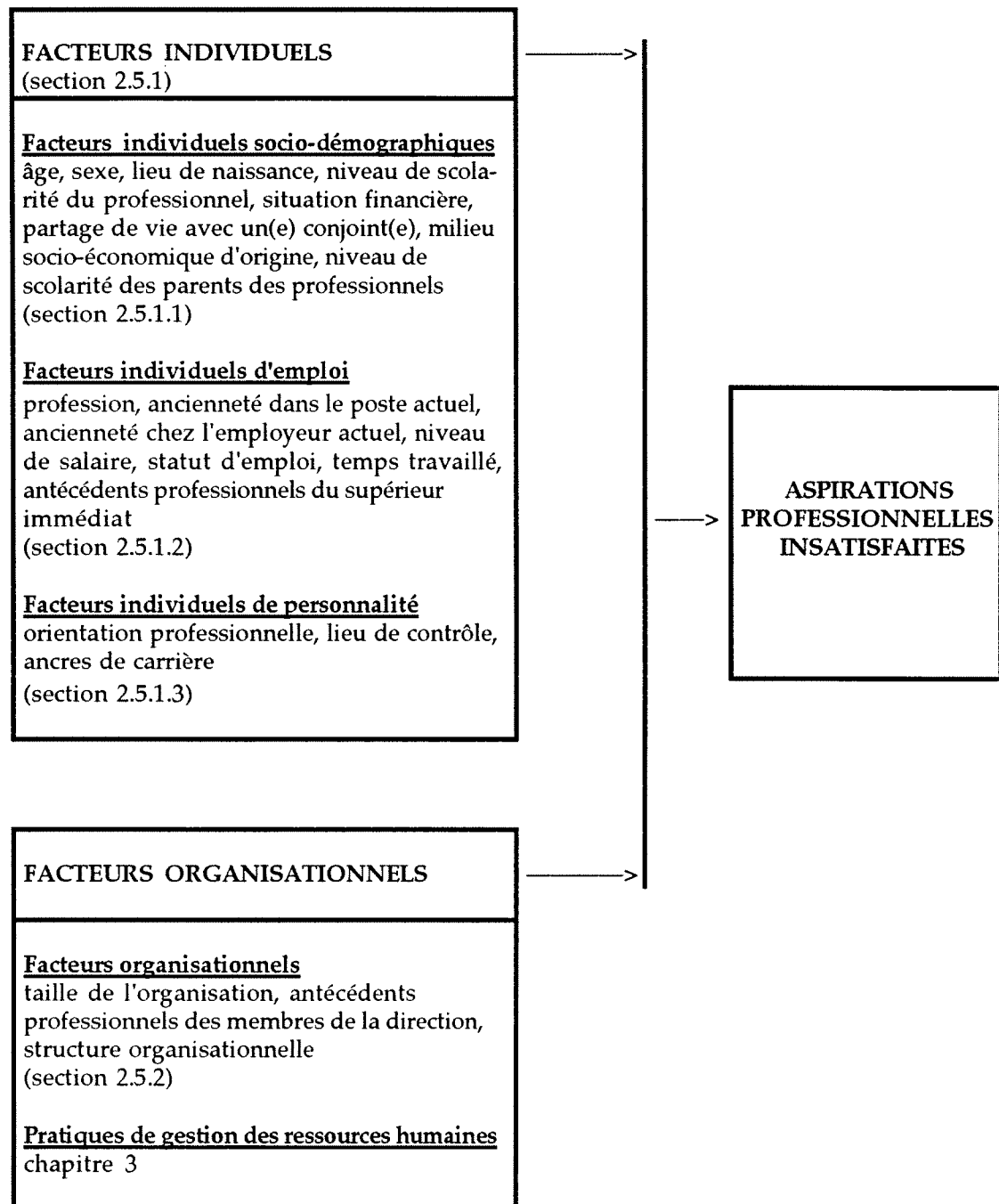


Tableau II (suite)

FACTEURS EXPLICATIFS	AUTEURS	SUJETS OU POPULATIONS
FACTEURS INDIVIDUELS D'EMPLOI (suite)		
Profession (suite)	Lambright et Teich (1978) Feldman (1978) Morse (1978)	Analyse de la profession de chercheur Analyse des professions du domaine de la santé Analyse de la profession de comptable
Ancienneté dans le poste actuel	Katz (1978)	4 organismes gouvernementaux incluant gestionnaires, professionnels, techniciens, agents de sécurité publique, para-professionnels, personnel de bureau, ouvriers spécialisés et personnel de maintenance
Ancienneté chez l'employeur actuel	Gibson et Klein (1970) Balfour et Neff (1993)	2 067 cols bleus d'usine et de manufacture 171 travailleurs sociaux dans un organisme de services à des enfants
Niveau de salaire	Raelin (1980)	Ouvrage sur la carrière des jeunes professionnels
Statut d'emploi	Lee et Johnson (1991)	6 895 employés de catégories diverses (dont des professionnels) du service des Parcs nationaux américains
Temps travaillé	Lee et Johnson (1991)	6 895 employés de catégories diverses (dont des professionnels) du service des Parcs nationaux américains
Antécédents professionnels du supérieur immédiat	Thorton (1970) La Porte (1965) Bunker et Wijnberg (1988)	383 professionnels de 8 écoles publiques Analyse des tensions entre chercheurs et managers d'un centre de recherche Ouvrage sur les supérieurs de premier niveau

(suite à la page suivante)

Tableau II (suite)

FACTEURS EXPLICATIFS	AUTEURS	SUJETS OU POPULATIONS
FACTEURS INDIVIDUELS D'EMPLOI (suite)		
Antécédents professionnels du supérieur immédiat (suite)	Raelin (1986a) Tagiuri (1965) Morrissey et Gillepsie (1975) Goss (1961)	Ouvrage sur les cultures managériale et professionnelle Analyse des conflits entre les valeurs de 236 gestionnaires, 204 chercheurs et 555 membres de la direction Analyse de l'impact de la technologie sur l'insatisfaction de 329 professionnels travaillant dans 23 organisations bureaucratiques Analyse du conflit entre gestionnaires et professionnels d'une clinique médicale bureaucratique
FACTEURS INDIVIDUELS DE PERSONNALITE		
Orientation professionnelle	Raelin (1986a) Raelin (1984a) Goldberg et al. (1965)	Ouvrage sur les cultures managériale et professionnelle Analyse des comportements des professionnels face aux aspirations insatisfaites 153 employés d'un laboratoire de recherche incluant gestionnaires, chimistes, ingénieurs et non-professionnels
Lieu de contrôle	Phares (1976) Mitchell et al. (1975)	Ouvrage sur le lieu de contrôle et la personnalité 900 fonctionnaires municipaux et 169 gestionnaires
Ancres de carrière	Schein (1978) DeLong (1982)	1 974 gradués du MIT Analyse du modèle de Schein

(suite à la page suivante)

Tableau II (suite)

FACTEURS EXPLICATIFS	AUTEURS	SUJETS OU POPULATIONS
FACTEURS ORGANISATIONNELS		
Taille de l'organisation	Raelin (1986a)	Ouvrage sur les cultures managériale et professionnelle
Antécédents professionnels des membres de la direction	La Porte (1965)	Analyse des tensions entre chercheurs et managers d'un centre de recherche
Structure organisationnelle	Aiken et Hage (1966)	Professionnels dans 16 organisations du domaine de la santé
	Engel (1970)	684 médecins dans 3 types d'organisations

CHAPITRE 3

LA GESTION DES ASPIRATIONS PROFESSIONNELLES INSATISFAITES: REVUE DE LA LITTÉRATURE

«It is very unlikely that any organization can maintain itself and perform effectively under a prolonged clash of strongly held, inconsistent values between major groups in the organization... Some accommodations to the consequences of the different values must be made.»

(La Porte, 1967: 24)

Jusqu'ici, nous avons présenté des facteurs explicatifs traditionnels de l'insatisfaction des aspirations professionnelles. Toutefois, les pratiques de gestion des ressources humaines pourraient aussi exercer un impact sur ces aspirations insatisfaites (Raelin, 1986a; Von Glinow, 1990, 1993). Les résultats de recherche de nombreux chercheurs — particulièrement depuis le début des années '80 — ont révélé que les organisations d'un même secteur qui réussissent mieux que d'autres mettent toutes l'accent sur la contribution spécifique des pratiques de gestion des ressources humaines. Ces organisations seraient caractérisées par une stratégie de gestion des ressources humaines particulière, c'est-à-dire que les pratiques de gestion des ressources humaines mises de l'avant par les organisations — de façon volontaire ou involontaire — devraient leur permettre d'acquérir, de développer, de retenir et de mobiliser leur personnel dans une optique d'efficacité et d'efficience organisationnelles, de satisfaction des individus (Audet, 1992) et de développement et de maintien d'un climat de confiance entre l'organisation et ses ressources humaines (Mayer, 1990). En d'autres termes, ces organisations ont réalisé qu'à l'époque où les avancées technologiques sont vite copiées par la concurrence, l'avantage décisif ne peut être obtenu que par la qualité de la gestion des ressources humaines, vieux thème connu, mais difficile à mettre en place (Chanlat et Bédard, 1990). Il faudrait donc apprendre à tirer le meilleur parti possible de cette ressource importante que sont les professionnels salariés et l'adoption de nouvelles pratiques de gestion fondées sur une

compréhension approfondie des valeurs et des aspirations professionnelles pourrait constituer un moyen d'y arriver (Raelin, 1986a; Mohrman et Von Glinow, 1990).

Certains auteurs (Raelin, 1986a; Von Glinow, 1988; Resnick-West et Von Glinow, 1990; Mohrman et *al.*, 1991; Pazy, 1990) se sont concentrés sur l'examen de pratiques dites «innovatrices» et spécifiques à la main-d'oeuvre professionnelle, alors que d'autres (Foucher, 1993; Wils et Labelle, 1992a) offrent des pratiques de mobilisation dites «innovatrices» à portée plus générale — c'est-à-dire qui s'appliquent plutôt à l'ensemble des employés — mais qui peuvent aussi être analysées en fonction des besoins et aspirations des professionnels. L'examen de ces travaux nous a permis d'élaborer une typologie des pratiques de gestion des ressources humaines susceptibles de réduire les tensions associées aux aspirations professionnelles insatisfaites en milieu organisationnel comprenant les huit regroupements — ou encore les systèmes — suivants:

- les pratiques relatives au recrutement et à la sélection;
- les pratiques relatives à la gestion des carrières;
- les pratiques relatives à l'organisation du travail;
- les pratiques relatives à l'aménagement du temps de travail;
- les pratiques relatives à l'évaluation du rendement;
- les pratiques relatives aux systèmes de récompenses;
- les pratiques relatives aux relations avec les employés;
- les pratiques relatives à l'éthique organisationnelle.

3.1 Les pratiques relatives au recrutement et à la sélection

Ce regroupement inclut les pratiques qui visent essentiellement à réduire l'insatisfaction des aspirations professionnelles relatives au recrutement et à la sélection.

3.1.1 Le recrutement

Le recrutement peut être interne et/ou externe. Dans le cas du recrutement externe, Von Glinow (1988) et Raelin (1986a) proposent un certain nombre de stratégies qui pourraient satisfaire les attentes professionnelles. Tout d'abord, les gestionnaires devraient établir des relations avec les maisons d'enseignement et convenir avec les représentants de celles-ci d'un moment où ils pourraient rencontrer les étudiants et leur présenter les réalités de la vie organisationnelle. Ces présentations peuvent se faire dans le cadre des cours dispensés par l'institution, ou encore par le biais de la tenue de séminaires sur la carrière. Il est préférable que l'organisation soit représentée par un gestionnaire ayant reçu la même formation que les étudiants visés et auquel ces derniers peuvent s'identifier plutôt que par un représentant du service des ressources humaines ou tout autre gestionnaire. Il va sans dire que ces stratégies visent les professionnels qui postulent à des postes de niveau d'entrée ou encore de niveau junior (Von Glinow, 1988) et que les objectifs sont alors de sensibiliser les étudiants aux types de postes offerts, aux responsabilités inhérentes à chaque poste ainsi qu'aux possibilités de carrière offertes par l'organisation et de leur présenter l'organisation sous son vrai jour. Les jeunes professionnels intéressés à travailler dans certaines organisations développent alors des attentes réalistes et risquent moins, une fois embauchés, de se voir confrontés au « choc de la réalité » (Holton, 1991), de développer des compétences trop spécialisées dont l'organisation n'aurait pas vraiment besoin et de vivre éventuellement un problème d'obsolescence (Raelin, 1986a). En d'autres termes, l'insatisfaction des aspirations professionnelles liées au développement de la carrière dans l'organisation (Von Glinow, 1988) et à la sur-spécialisation (Raelin, 1986a) est réduite par la mise en oeuvre de telles pratiques de recrutement.

Dans le cas du recrutement interne, Raelin (1986a) propose que les individus concernés — qu'ils soient nouveaux ou anciens — soient informés des raisons pour lesquelles leur candidature n'a pas été retenue,

ce qui leur permet de cerner leurs faiblesses, de s'appliquer à les corriger et d'améliorer leurs chances de succès lors de la présentation éventuelle d'une nouvelle candidature. Ici encore, on comprendra que ces stratégies contribuent à diminuer les insatisfaction professionnelles relatives au développement de la carrière.

3.1.2 La sélection

Par rapport à la sélection, Von Glinow (1988) est d'avis que les professionnels devraient participer au choix de leurs futurs collègues. Le candidat entrerait alors immédiatement en contact avec ses pairs et pourrait même être invité à visiter les lieux de travail où il pourrait être éventuellement appelé à travailler. Ces pratiques permettraient au candidat d'avoir une image plus complète de l'organisation et de développer des attentes plus réalistes par rapport au contenu du travail, aux conditions de travail et au développement de la carrière dans l'organisation. Ces stratégies pourraient être mises de l'avant tant pour les jeunes candidats que pour les candidats ayant de l'expérience. Enfin, le processus de sélection devrait permettre de vérifier à quel point les attentes des professionnels et celles de l'organisation sont compatibles et ce, afin de décevoir le moins possible les aspirations professionnelles (Von Glinow, 1988).

3.2 Les pratiques relatives à la gestion des carrières

Ce regroupement comprend les pratiques qui visent principalement à réduire l'insatisfaction des aspirations professionnelles relatives à la gestion des carrières qui constitue, rappelons-le, l'une des dimensions les plus importantes de l'insatisfaction professionnelle. Nous examinerons ce regroupement à l'aide de deux sous-systèmes: les stratégies liées au développement des carrières et les stratégies de support au développement des carrières.

3.2.1 Les pratiques relatives au développement des carrières

Selon Von Glinow (1988), la double filière de promotion, la triple filière de promotion et les assignations temporaires constituent les stratégies les plus importantes pour réduire les insatisfactions liées au développement des carrières parce qu'elles offrent aux individus d'autres alternatives de carrière que la filière managériale.

Le concept de la double filière de promotion n'est pas nouveau puisqu'il a été utilisé pour la première fois en 1946 (Meisel, 1977). Il propose deux types de progression, soit la progression traditionnelle à l'intérieur de l'échelle managériale et la progression professionnelle qui accorde au professionnel le même prestige, le même niveau salarial, le même statut et le même degré de responsabilité et d'autonomie que la progression managériale (Raelin, 1986a). Cependant, pour accéder à l'échelon supérieur, le professionnel doit être en mesure de démontrer sa contribution aux projets de l'organisation et être reconnu comme une autorité dans son domaine par ses pairs suite, par exemple, à plusieurs publications et à sa participation à des activités professionnelles telles que des séminaires et des colloques (Raelin, 1984). La filière professionnelle est par conséquent composée d'un ensemble de positions auxquelles peut accéder le professionnel en fonction de ses compétences et de son expérience. Sa structure est parallèle à celle de la filière managériale, mais ses critères d'évaluation, de contrôle, de pouvoir et d'avancement sont conformes aux valeurs professionnelles (Von Glinow, 1988). L'objectif premier de cette pratique de gestion des ressources humaines est donc de récompenser également les réalisations professionnelles et managériales (Raelin, 1986a). Selon les tenants d'une telle approche, les professionnels qui sont moins intéressés à occuper éventuellement un poste en gestion contribuent davantage à l'atteinte des finalités organisationnelles et sont plus loyaux envers l'organisation lorsqu'ils peuvent espérer de l'avancement professionnel que lorsque seules les promotions verticales traditionnelles sont valorisées par l'organisation (Schoner et Harrell, 1965). De plus, la double filière de promotion contribue à réduire

significativement les conflits entre les gestionnaires et les professionnels en offrant des opportunités nouvelles de carrière aux professionnels et en conférant aux professionnels le statut et la reconnaissance auxquels ils s'attendent (Raelin, 1984). Ajoutons que cette pratique permet également de réduire les insatisfactions professionnelles liées au manque d'autonomie (Raelin, 1986a) et d'améliorer la satisfaction par rapport aux conditions de travail et à la reconnaissance puisque le salaire est dès lors basé sur la reconnaissance des compétences professionnelles — ce qui permet par la même occasion de réduire les frustrations liées au plafonnement salarial. En outre, la double filière permet aux professionnels de davantage tenir compte des normes professionnelles dans l'exercice des responsabilités. Elle incite également les professionnels à tenir à jour leurs connaissances et, de ce fait, à éviter l'obsolescence. Enfin, si cette pratique de gestion ne fait pas l'unanimité parce que certaines entreprises ont connu des échecs — par exemple, American Cyanamid (Cantrall, 1977), Air Products and Chemicals (Manly, 1977), Amoco Research Center (Schroeter, 1977) — retenons néanmoins que plusieurs autres organisations l'ont expérimentée avec succès — par exemple, Mobil (Meiser, 1977), Westinghouse (Kimblin et Souder, 1975), Imperial Chemical Industries (Moore et Davies, 1977), Union Carbide (Smith et Szabo, 1977), Rohm et Hass (Emmons, 1977), IBM et Goodyear (Von Glinow, 1988).

Von Glinow (1988) suggère également la mise en place d'une triple filière de promotion qui vient ajouter une troisième possibilité dans le développement de la carrière des professionnels. En effet, si la filière managériale constitue toujours une option pour les professionnels qui souhaitent se développer en gestion et si la filière professionnelle offre toujours une alternative à ceux qui préfèrent continuer à développer leurs compétences professionnelles, une troisième filière, celle de «liaison hiérarchique» est rendue possible pour les professionnels qui veulent occuper des postes clés dans le domaine de l'administration. Les professionnels qui appartiennent à cette troisième filière exercent toujours des tâches professionnelles, mais ils exercent aussi une autorité

2.5.1 Les facteurs individuels

2.5.1.1 Les facteurs individuels socio-démographiques

- L'âge

Plusieurs chercheurs (Mathieu et *al.*, 1993; Oldham et Hackman, 1981; Cherniss et Kane, 1987; Raelin, 1980, 1986a; Roger, 1991; Von Glinow 1988; Balfour et Neff, 1993), ont émis l'hypothèse que l'âge est relié aux aspirations de travail, ce qui ferait en sorte que les employés plus âgés accepteraient plus facilement l'autorité, entretiendraient des rapports plus harmonieux avec les gestionnaires et seraient plus heureux que les plus jeunes à l'intérieur d'une organisation bureaucratique où le style de gestion est autoritaire. En fait, les professionnels développeraient en vieillissant une autre philosophie de vie au travail et auraient tendance à s'identifier davantage à l'organisation. En d'autres termes, les aspirations se modifieraient avec le temps, deviendraient de plus en plus conformes aux attentes de l'organisation et, de ce fait, contribueraient à une meilleure harmonisation des valeurs professionnelles et organisationnelles.

- Le sexe

Selon Oldham et Hackman (1981), les hommes ont tendance à être plus satisfaits que les femmes au travail et ce, tant par rapport à la nature et au contenu du travail lui-même que par rapport au contexte dans lequel ils évoluent. Raelin (1980) a aussi mentionné que plusieurs études font état de tels résultats, mais il en est arrivé lui-même à des résultats contraires dans son étude consacrée aux jeunes professionnels: dans le cadre de leur premier emploi, les jeunes femmes professionnelles verraient leurs aspirations plus satisfaites que les hommes et, par conséquent, vivraient moins de tensions au travail que les hommes.

- **Le lieu de naissance**

Selon Raelin (1980), le lieu de naissance serait un déterminant de l'insatisfaction des aspirations professionnelles. L'auteur signale toutefois que si certains auteurs ont établi un lien entre le lieu de naissance et les aspirations des individus (par exemple, les différences dans les aspirations des Noirs et des Blancs ne seraient pas dues à la race, mais plutôt à leur lieu de naissance), d'autres auteurs, par contre, n'ont trouvé qu'une faible relation entre ces deux éléments.

- **Le niveau de scolarité du professionnel**

Selon Miller (1967) et Miller et Wager (1971), les professionnels qui détiennent un diplôme de doctorat ont développé une plus grande loyauté envers la profession et manifestent un plus grand respect des normes professionnelles que ceux qui ont obtenu un diplôme de maîtrise. Cette situation serait fonction du type et de la durée de la formation. De plus, les détenteurs d'un Ph.D. ont de plus grandes attentes vis-à-vis l'organisation — par exemple, ils s'attendent à un salaire plus élevé, à une plus grande liberté d'action et à des privilèges. Comme ils ont l'impression que leur valeur sur le marché est meilleure que celle des détenteurs d'une maîtrise, ils sont plus mobiles et n'hésitent pas à chercher des opportunités ailleurs lorsque leurs attentes ne sont pas satisfaites dans l'organisation actuelle. Les analyses de Raelin (1986a) et Von Glinow (1988) vont dans le même sens puisque, selon eux, la durée de la formation — qui constitue un indicateur du niveau d'adhésion aux normes professionnelles — est fortement reliée à l'importance des aspirations insatisfaites.

D'une part donc, la compréhension du point de vue organisationnel serait plus facile à développer chez les moins scolarisés — c'est-à-dire chez ceux qui ont été moins exposés à l'idéal professionnel enseigné dans les universités. D'autre part, les professionnels plus scolarisés ont de plus grandes attentes et ont plus de chances d'en voir un certain nombre

insatisfaites (Miller et Wager, 1971; Raelin, 1986a; Von Glinow, 1988; Balfour et Neff, 1993).

- **La situation financière**

Selon Raelin (1984a) et Mowday et *al.* (1982), la situation financière des professionnels détermine la nature et le niveau de conflits entre les professionnels et les gestionnaires. La situation financière agit, consciemment ou inconsciemment, sur les attentes des professionnels par rapport à ce qu'il croit être en droit de s'attendre, à ce qu'il aimerait obtenir et à l'importance qu'il accorde au travail. Il semblerait que les individus ayant une faible situation financière auraient un niveau d'aspirations plus élevé que ceux qui ont une forte situation financière et pourraient, par conséquent, en voir un certain nombre insatisfaites.

- **Le partage de vie avec un(e) conjoint(e)**

Selon Raelin (1980), aucune recherche ne s'est encore attardée à établir un lien entre le statut civil et la satisfaction des aspirations du professionnel au travail. Néanmoins, selon l'auteur, il serait intéressant de se demander si le fait de partager ou non sa vie avec un(e) conjoint(e) peut avoir une incidence sur l'importance de l'insatisfaction des aspirations professionnelles.

- **Le milieu socio-économique d'origine**

Des études ont révélé que le milieu socio-économique d'origine est directement relié aux attentes des professionnels. Plus le milieu socio-économique d'origine est élevé, plus les aspirations du professionnel sont élevées en ce qui concerne, par exemple, le prestige rattaché à la profession occupée et la rémunération (Pavalko, 1971). De plus, le choix de la profession ne serait pas exercé librement. D'une part, les parents des milieux socio-économiques plus élevés auraient tendance à vouloir influencer davantage leurs enfants que ceux des autres milieux et à leur

inculquer de plus grandes aspirations par rapport à l'exercice d'une profession (Phillips, 1982). Il s'ensuit donc que les professionnels de milieux socio-économiques plus élevés devraient avoir un niveau d'aspirations plus élevé que ceux des milieux moins élevés et courir le risque d'en voir un certain nombre insatisfaites. Par contre, les jeunes hommes seraient généralement plus influencés par leurs parents que les jeunes filles (Phillips, 1982), mais les jeunes filles seraient encouragées particulièrement par leurs mères qui, par procuration, nourriraient pour leurs filles des ambitions qu'elles n'ont pu avoir pour elles-mêmes (Rueschemeyer, 1981).

- **Le niveau de scolarité des parents des professionnels**

Les jeunes élevés dans une «famille professionnelle» sont ceux dont les deux parents (ou un des deux parents) sont détenteurs d'un niveau d'éducation relativement élevé. Ces parents ont des ambitions de voir leurs enfants occuper un poste professionnel similaire ou supérieur aux leurs. Les ambitions parentales deviennent éventuellement les aspirations des enfants sur le marché du travail (Moore, 1970). Ainsi, les jeunes dont les deux (ou l'un des deux) parents ont fait des études avancées sont encouragés à travailler plus fort et à choisir une profession qui leur permettra d'accéder à un salaire élevé, au prestige et à la reconnaissance sociale. Ces objectifs sont bien sûr à la mesure des ambitions, mais certains jeunes vont même jusqu'à vouloir mieux réussir que leurs parents sur le plan professionnel, même si les deux parents (ou l'un des deux) ont déjà très bien réussi et acquis la reconnaissance des autres (Phillips, 1982). Les aspirations seraient donc très élevées et certaines risqueraient de ne pas être réalisées au niveau espéré.

2.5.1.2 Les facteurs individuels d'emploi

- **La profession**

Les membres des différentes professions n'ont pas tous les mêmes attentes et ne vivent pas tous les mêmes conflits à l'intérieur de l'organisation. L'importance de l'insatisfaction des aspirations varie d'une profession à une autre. Il serait cependant impossible de résumer les attentes des membres de toutes les professions à l'intérieur de cette recherche. A titre d'exemples, nous examinerons les aspirations des ingénieurs, des chercheurs, des professionnels du domaine de la santé et des comptables qui oeuvrent dans les grandes organisations bureaucratiques gouvernementales. Pour ce faire, nous utiliserons les travaux de Schott (1978) pour la profession d'ingénieur, ceux de Lambright et Teich (1978) pour la profession de chercheur, ceux de Feldman (1978) pour les professions spécifiques au secteur de la santé et ceux de Morse (1978) pour la profession de comptable.

Tout d'abord, Schott (1978) révèle que les recherches sociologiques démontrent que le modèle du professionnel autonome ne convient pas aux ingénieurs puisque la très grande majorité des ingénieurs travaillent dans de grandes organisations gouvernementales ou privées. Des études ont également démontré que les ingénieurs accordent peu d'importance aux valeurs professionnelles traditionnelles, telles que l'identification au groupe professionnel et l'acquisition de connaissances. De plus, comme les ingénieurs sont plutôt portés à adopter les normes organisationnelles et à en tirer avantage, ils sont moins en conflit avec leur organisation que d'autres groupes occupationnels. En fait, ils sont des «hommes d'organisation». C'est ce qui explique probablement la tendance des ingénieurs à rechercher des promotions verticales et à se diriger par conséquent vers des postes en gestion et en administration.

Par ailleurs, ceux qui exercent la profession de scientifique (ou de chercheur) se distinguent d'autres professionnels (par exemple, des

ingénieurs et des travailleurs sociaux). Leur formation ne leur fournit pas les outils pour exercer le «rôle professionnel» auquel s'attend l'organisation. Ils sont formés pour la science, et non pour l'organisation. Ils sont par conséquent partagés entre le rôle de scientifique (ou de chercheur) qu'ils voudraient jouer et le rôle d'expert (ou de professionnel) que voudrait les voir jouer l'organisation. Les chercheurs traditionnels engagés dans la recherche fondamentale ont développé une forte identification professionnelle et ont adopté un ensemble de normes qui gouvernent leur comportement. De plus, la contribution tangible à l'avancement de la connaissance ainsi que la reconnaissance de leur apport par leurs pairs constituent pour eux les deux plus grandes récompenses. Ils se sentent peu concernés par les intérêts à court terme de l'organisation. L'absence d'homogénéité entre les valeurs des chercheurs et celles de l'organisation sont donc de toute évidence sources de tensions. Néanmoins, il convient de préciser que le modèle classique des chercheurs travaillant dans un laboratoire avec peu de ressources est de plus en plus rare. L'impact de la technologie a modifié leur façon de travailler et ils font maintenant souvent partie d'équipes de recherche composées d'étudiants et d'assistants techniques et financées par des organismes et les gouvernements. Les chercheurs doivent maintenant s'adapter et revoir leurs valeurs puisqu'on les retrouve de plus en plus dans les domaines de la recherche appliquée et de la gestion de contrats, tant dans les universités que dans l'industrie. Comme les autres professionnels, les chercheurs aspirant à un niveau de salaire plus élevé doivent se diriger vers les postes en gestion et en administration. Ils font alors face à un dilemme: comme gestionnaires, ils doivent prendre des décisions conformes aux intérêts organisationnels, mais comme scientifiques, ils ont des valeurs qui les incitent à rechercher l'approbation et le support de leurs pairs. Les valeurs organisationnelles et les valeurs professionnelles entrent ici en conflit. En somme, les chercheurs sont orientés vers la tâche et ils accordent une grande importance aux récompenses intrinsèques. Le modèle du professionnel cosmopolite leur convient bien puisqu'ils sont très attachés aux valeurs professionnelles traditionnelles.

Pour ce qui est des professionnels de la santé, Feldman (1978) indique qu'on les retrouve à l'intérieur de quatre professions principales, soit celles de psychologue, de psychiatre, de travailleur social et d'infirmière et à l'intérieur d'autres professions périphériques liées aux domaines de la thérapie, de la réhabilitation et du *counselling*. Ces professionnels (et plus particulièrement les détenteurs d'un doctorat) recherchent l'autonomie dans leur travail — c'est-à-dire la liberté de travailler de façon indépendante et sans contrôle extérieur. Ils idéalisent le modèle du praticien autonome dont l'expertise n'est pas mise en doute. Leur formation a contribué à renforcer l'image de la «relation médecin-patient» qui leur confère une grande autorité et un statut enviable. Il est très difficile pour les professionnels de la santé de s'adapter à un rôle de professionnel salarié. En réalité, ils ne veulent pas s'intégrer et recherchent constamment un statut particulier. Ils réclament des privilèges professionnels, tels que la participation à des conférences ou colloques professionnels et des horaires de travail flexibles. De plus, ils sont mal à l'aise avec les tâches routinières, très sélectifs par rapport aux activités dans lesquelles ils sont prêts à s'engager et résistants à toute supervision et à tout contrôle. En général, les professionnels de la santé sont fortement identifiés à leur profession et leurs valeurs professionnelles entrent en conflit avec les valeurs de l'organisation. Enfin, les professionnels de la santé sont mal à l'aise dans des fonctions de gestionnaires et d'administrateurs. Leur profession les amène à prendre soin des autres et à les supporter, ce qui est souvent incompatible avec l'exercice du pouvoir. En général, ils éprouvent autant d'aversion à contrôler qu'à être contrôlés. En somme, les professionnels de la santé ont une orientation cosmopolite.

Quant aux comptables, on remarque qu'ils occupent deux types de fonctions dans les organisations bureaucratiques gouvernementales. Celle de gestionnaire-comptable dont le rôle consiste à aider l'ensemble des gestionnaires à remplir efficacement leurs responsabilités et à comptabiliser adéquatement les ressources financières et autres utilisées par l'organisation. Ils font alors partie du groupe de gestion de

l'organisation. Ils peuvent aussi occuper une fonction de vérificateur dont le rôle consiste à évaluer l'usage que font les gestionnaires des fonds publics. Le problème des comptables oeuvrant dans les grandes organisations bureaucratiques gouvernementales en est un de reconnaissance. La profession de comptable est en effet plus «professionnalisée» dans le secteur privé que dans le secteur public. De plus, ces professionnels sont rarement choisis pour occuper les postes de hauts fonctionnaires; ce sont des candidats du secteur privé qui y sont nommés. Il semblerait en effet que les professionnels du secteur public aient développé des compétences trop techniques et trop spécialisées pour occuper ce type de poste. Néanmoins, plusieurs accèdent à des postes de cadres supérieurs, tels que ceux de contrôleur ou de directeur de l'équipe de vérification.

On constate donc que les ingénieurs ont une orientation locale, qu'ils sont intéressés à accéder éventuellement à des postes en gestion ou en administration comportant plus de pouvoir et impliquant la participation aux affaires de l'organisation (Miller, 1967) et que leurs attentes entrent peu en conflit avec celles de l'organisation. En d'autres termes, les ingénieurs s'identifient davantage à l'organisation qu'à leur profession (Ritzer, 1972). Les comptables auraient aussi une orientation locale, plusieurs d'entre eux occupant déjà des postes de gestionnaires. Par contre, les chercheurs et les professionnels de la santé ont une orientation cosmopolite et des valeurs qui entrent carrément en contradiction avec les valeurs et les exigences de l'organisation. Par conséquent, en fonction de l'orientation professionnelle, les aspirations professionnelles seraient plus satisfaites chez les individus qui exercent la profession d'ingénieur ou de comptable que chez ceux qui exercent la profession de chercheur ou encore une profession reliée au domaine de la santé. Par ailleurs, on constate également que les ingénieurs et les comptables ont du mal à se faire reconnaître comme de «vrais» professionnels.

- L'ancienneté dans le poste actuel

Katz (1978) a analysé la relation entre la satisfaction des attentes et les dimensions de la tâche à différentes phases de l'ancienneté dans le poste occupé. L'auteur a remarqué que la satisfaction est plus forte dans l'intervalle du quatrième au trente-sixième mois, mais qu'elle commence à diminuer progressivement après la troisième année d'ancienneté dans le poste. En somme, les individus verraient leurs aspirations de moins en moins satisfaites au fur et à mesure qu'ils cumulent de l'ancienneté dans le même poste.

- L'ancienneté chez l'employeur actuel

Certains auteurs ont examiné la relation entre le niveau d'ancienneté chez l'employeur actuel et la satisfaction des aspirations des individus. En fait, les attentes sont souvent déçues à court terme, soit peu de temps après l'entrée en fonction dans l'organisation lorsque l'emploi ne procure pas les récompenses intrinsèques et les chances d'avancement initialement anticipées. Il y a alors déception et désenchantement (Gibson et Klein, 1970). Cette phase correspond au «choc de la réalité» vécu par les professionnels. Les plus grandes déceptions seraient même vécues au cours des deux premières années de travail au sein d'une même organisation (Balfour et Neff, 1993). La satisfaction croîtrait par la suite pendant quelques années, pour décroître significativement après douze ans d'ancienneté chez le même employeur, avant de remonter finalement de façon graduelle au fur et à mesure que les individus en viennent à rationaliser les événements qui entourent leur vie professionnelle (Gibson et Klein, 1970). On anticipe donc une relation non linéaire entre l'ancienneté chez l'employeur et les aspirations professionnelles insatisfaites.

- **Le niveau de salaire**

Selon Raelin (1980), le niveau de salaire est une caractéristique individuelle d'emploi qui a un impact sur la satisfaction des aspirations professionnelles. Suite à ses recherches, l'auteur révèle que les nombreuses études de l'effet du salaire sur la satisfaction démontrent une relation positive entre un niveau de salaire élevé et un niveau de satisfaction élevé. Par conséquent, le niveau de salaire obtenu viendrait répondre à certaines attentes professionnelles — par exemple, la reconnaissance de leurs compétences ou encore de leur contribution à l'atteinte des résultats.

- **Le statut d'emploi**

Les résultats de l'étude de Lee et Johnson (1991) portant sur plusieurs catégories d'employés incluant celle des professionnels, démontrent que la satisfaction des employés temporaires est plus forte que celle des employés permanents. Selon les auteurs, ce résultat pourrait s'expliquer comme suit: les employés temporaires désirent obtenir un statut permanent adoptent des attitudes conformes aux attentes organisationnelles, alors que les employés temporaires qui ne désirent pas obtenir un statut permanent adoptent probablement des attitudes différentes de celles qui sont attendues.

- **Le temps travaillé**

Les hypothèses de l'étude de Lee et Johnson (1991) distinguent entre le travail à temps partiel et le travail à temps plein, de même qu'entre le temps de travail non imposé (ou encore choisi) et le temps de travail imposé. Les employés temporaires ou permanents, à temps partiel ou à temps plein ont le même degré de satisfaction de leurs aspirations si leur temps de travail ne leur a pas été imposé.

- Les antécédents professionnels du supérieur immédiat

Selon plusieurs auteurs (Bunker et Wijnberg, 1988; Thorton, 1970; Tagiuri, 1965), les conflits entre les gestionnaires et les professionnels sont exacerbés lorsque les gestionnaires n'ont pas d'antécédents professionnels.

La Porte (1965) avait d'ailleurs démontré que lorsque les gestionnaires ont des antécédents professionnels, les conflits entre les professionnels et eux-mêmes sont moins grands par rapport aux valeurs professionnelles, aux intérêts respectifs des deux groupes, à la perception de leurs rôles et à l'importance accordée à certains types de récompenses. Dans son étude sur les sources de conflits entre les chercheurs et les gestionnaires d'un centre de recherche, La Porte (1965) en est arrivé à la conclusion que les facteurs les plus importants qui ont contribué à une harmonie relative entre les deux groupes ont été la similarité dans les antécédents professionnels et les perceptions semblables des professionnels et des gestionnaires par rapport au travail professionnel. Non seulement les gestionnaires et les chercheurs avaient-ils sensiblement le même niveau de qualifications académiques dans le même domaine des sciences physiques, mais ils avaient également assumé des responsabilités analogues. Bon nombre de professionnels et de gestionnaires avaient assisté à des conférences professionnelles, fait des présentations de leurs réalisations et publié dans des revues spécialisées. Par conséquent, professionnels et gestionnaires avaient une orientation cosmopolite et tous partageaient les mêmes valeurs par rapport aux activités professionnelles et aux méthodes de recherche. Ces similarités entre les deux groupes ont contribué à diminuer les différences culturelles que l'on retrouve habituellement entre eux. De plus, les deux groupes s'entendaient sur les rôles et responsabilités de chacun et comme les gestionnaires avaient une attitude relativement permissive, les professionnels jouissaient d'autonomie et étaient libérés d'un contrôle étroit. Les deux groupes avaient aussi sensiblement la même perception sur les types de récompenses les plus appropriées pour les professionnels: la liberté de publier, la participation à des réunions professionnelles et la promotion basée sur la compétence. Ce sujets étaient

par conséquent rarement source de tension entre les professionnels et les gestionnaires.

Raelin (1986a) est également d'opinion que les professionnels préfèrent travailler avec un supérieur ayant une compétence technique (c'est-à-dire un supérieur qui appartient à la même profession qu'eux ou qui a acquis des compétences techniques), qui jouit d'une bonne réputation sur le plan professionnel et qui voit son rôle comme celui d'un promoteur des intérêts de la profession dans l'organisation. Tant que les supérieurs sont en mesure d'apprécier les questions d'ordre professionnel et de contribuer à leur solution, les relations entre les professionnels et les gestionnaires ont plus de chances d'être satisfaisantes. En somme, les professionnels préfèrent travailler avec un supérieur ayant une orientation professionnelle cosmo-locale.

Selon Goss (1961) qui a effectué une analyse sur des médecins oeuvrant dans une clinique médicale, il faut différencier les questions d'ordre administratif (cédulas de travail, documents administratifs, etc.) des questions d'ordre professionnel (enseignement, soin aux patients, etc.). Les médecins acceptaient ici le contrôle administratif effectué par les superviseurs, mais se réservaient le droit d'accepter ou de rejeter leur avis sur des questions d'ordre professionnel. L'auteure a aussi démontré que les médecins étaient plus enclins à accepter le contrôle lorsque la personne en autorité possédait les mêmes compétences professionnelles qu'eux. Par conséquent, il peut y avoir compatibilité entre les valeurs professionnelles et managériales lorsque le contrôle est perçu par les professionnels comme légitime et que ces derniers respectent l'expertise des supérieurs.

En somme, la similarité (ou encore l'homogénéité) entre les professionnels et les gestionnaires — en termes de qualifications, d'expérience et surtout de valeurs professionnelles — contribue à amenuiser les différences culturelles et mène à une meilleure compréhension entre les deux groupes (Thorton, 1970). En d'autres termes, le conflit est moins susceptible d'éclater lorsque les individus

concernés ont adopté les mêmes valeurs professionnelles (Morrissey et Gillepsie, 1975).

2.5.1.3 Les facteurs individuels de personnalité

- **L'orientation professionnelle**

Comme le concept de l'orientation professionnelle a été examiné antérieurement, rappelons simplement que les professionnels qui ont une orientation cosmopolite sont loyaux envers leur profession, alors que ceux qui ont une orientation locale sont loyaux envers l'organisation et que les professionnels qui ont une orientation cosmo-locale s'identifient tant aux valeurs professionnelles qu'aux valeurs organisationnelles (Goldberg et *al.*, 1965). Alors que le manque d'autonomie est la source principale des tensions entre les professionnels cosmopolites et leurs supérieurs, le manque de pouvoir et l'absence de participation dans l'organisation constituent les principales sources d'insatisfaction des professionnels ayant une orientation locale. Les premiers ne réussiront que difficilement à combler leurs attentes, tandis que les seconds arriveront à harmoniser les leurs à celles de l'organisation (Raelin, 1984a, 1986a). En d'autres termes, les professionnels ayant une orientation cosmopolite ont moins de chances de voir leurs aspirations satisfaites que ceux qui ont une orientation locale ou cosmo-locale.

- **Le lieu de contrôle**

De nombreuses recherches en psychologie industrielle sur le déshumanisation du travail et sur l'aliénation des travailleurs ont soulevé le fait que certains travailleurs se sentent incapables d'influencer ou de contrôler les événements entourant leur vie au travail. Selon Mitchell et *al.* (1975), si certains individus ont le sentiment de contrôler ce qui leur arrive, d'autres ont le sentiment d'être à la merci de forces extérieures. Les premiers sont des volontaristes, tandis que les seconds

sont des déterministes — ou encore, des fatalistes. Plusieurs chercheurs ont tenté d'établir une relation entre les caractéristiques volontaristes et déterministes et la satisfaction des aspirations dans le milieu de travail.

Les recherches ont démontré que les déterministes éprouvent un plus grand sentiment d'aliénation par rapport à leur travail que les volontaristes. Les volontaristes éprouveraient donc une plus grande satisfaction au travail que les déterministes. Par ailleurs, par rapport au style de supervision, les volontaristes éprouveraient plus de satisfaction que les déterministes à travailler avec un supérieur ayant un style participatif, alors que les déterministes éprouveraient plus de satisfaction que les volontaristes à travailler avec un supérieur ayant un style directif. Les volontaristes ont l'impression de mieux contrôler leur environnement et leur destin sous un style participatif, alors que ce style est source de frustration pour les déterministes qui le jugent non suffisamment structuré. De plus, les volontaristes feraient preuve d'une plus grande implication dans le travail que les déterministes, et cette implication serait encore plus significative lorsque les individus sont appelés à travailler avec un supérieur ayant un style participatif. Par ailleurs, les volontaristes auraient plus tendance à se comporter conformément à leurs aspirations que les déterministes, puisque les premiers croient davantage que les derniers que leurs comportements peuvent être éventuellement récompensés. Les volontaristes croient davantage que les déterministes qu'il existe une relation positive d'une part entre l'effort au travail et la performance et, d'autre part, entre les récompenses et l'évaluation de la performance. Par ailleurs, les déterministes croient davantage au hasard qu'au contrôle de l'environnement de travail.

En somme, les volontaristes — en ayant la perception de contrôler leur environnement, c'est-à-dire de maîtriser leur destin, de choisir plutôt que de subir — s'attendent à voir leurs aspirations satisfaites, alors que les déterministes — en ayant la perception que tout est question de chance — s'attendent plutôt à voir bon nombre de leurs aspirations insatisfaites

(Phares, 1976). En d'autres termes, puisque les volontaristes ont davantage l'impression de contrôler leur destin que les déterministes, les premiers seraient plus satisfaits dans leur milieu de travail que les seconds (Mitchell et al., 1975).

- **Les ancrs de carrière**

Historiquement développées par Schein (1978) — lors de son analyse, sur une période de vingt ans, des cheminements de carrière des diplômés de MBA du Minnesota Institute of Technology — les ancrs de carrière synthétisent un ensemble de perceptions que tout individu entretient à l'égard de ses aptitudes, capacités et aspirations de carrière. Initialement limitées à cinq — ancre managériale, ancre technique, ancre sécurité, ancre autonomie et ancre créativité — DeLong (1982) a additionné trois ancrs — ancre service, ancre identité et ancre variété.

Les professionnels attirés vers l'ancre managériale croient que leur compétence repose sur leur capacité d'analyser des problèmes et sur leur stabilité émotionnelle. Leur expérience les a amenés à croire qu'ils détiennent les habiletés et valeurs nécessaires à l'obtention éventuelle d'un poste en gestion. Leur objectif est de gravir rapidement les échelons de la hiérarchie organisationnelle. Les perspectives d'obtenir un niveau élevé de salaire et d'exercer une influence sur les autres revêtent un grand intérêt pour les professionnels qui ont une ancre managériale. Par ailleurs, l'ancre technique attire les professionnels qui sont enthousiastes vis-à-vis le défi que leur procure leur travail. C'est le contenu du travail qui les stimule et ils portent peu d'intérêt à la gestion comme telle. Ils ont la perception d'être compétents dans leur domaine spécifique d'expertise et recherchent la reconnaissance de leurs réalisations, ce qui les amène à changer fréquemment d'emploi lorsque l'organisation ne peut répondre à leurs attentes. En fait, ils recherchent l'équilibre entre le défi dans le travail et la reconnaissance. Les professionnels ayant une ancre technique sont appelés à vivre de nombreuses frustrations lorsqu'ils acceptent un poste en gestion. D'un autre côté, les professionnels qui ont une ancre

sécurité cherchent à faire carrière dans la même organisation. Leur intérêt réside dans la stabilité d'emploi et les avantages sociaux offerts par l'organisation. Ce sont des «hommes de l'organisation» qui s'identifient aux normes et valeurs organisationnelles. Certains professionnels ayant une ancre sécurité sont soucieux de l'emplacement géographique de l'organisation et vont même jusqu'à changer d'entreprise pour ne pas avoir à quitter un milieu donné. Plusieurs professionnels ayant une ancre sécurité accordent beaucoup d'importance à la famille et sont même prêts à refuser une promotion qui les amènerait à consacrer un plus grand nombre d'heures à leur travail. L'ancre autonomie comprend les professionnels qui considèrent que la vie organisationnelle est trop contraignante. Ils recherchent d'abord l'autonomie, l'indépendance et la liberté d'action, ce qui les amène parfois à rechercher un poste en gestion qui permet habituellement aux individus de travailler à leur propre rythme et de satisfaire leurs attentes. Les professionnels qui ont une ancre créativité ressentent le besoin de créer ou de bâtir «leur produit» ou «leur idée». La créativité est une caractéristique fondamentale de l'entrepreneur qui ressent un profond besoin de faire connaître ses réalisations et d'en prendre le crédit. Les professionnels ayant une ancre créativité mettent habituellement sur pied leur propre entreprise après avoir passé les premières années de leur carrière dans une organisation. Les professionnels qui ont une ancre service aiment les autres et désirent les aider par leurs compétences. Ils aiment assister aux changements qui s'opèrent suite à leurs interventions. Les professionnels qui ont une ancre identité sont guidés, tout au long de leur carrière, par le statut et le prestige rattachés au fait d'appartenir à une organisation donnée. Ces professionnels font donc leurs choix de carrière en fonction du statut et du prestige de l'organisation à laquelle ils veulent être identifiés. Enfin, ceux qui ont une ancre variété recherchent le maximum de variété dans les affectations et les projets, particulièrement à cause du défi que cela peut représenter.

En somme, les individus qui ont une ancre managériale ou une ancre sécurité sont plus portés à épouser les valeurs managériales, puisque les

premiers sont attirés par les postes administratifs et les seconds cherchent à faire carrière dans la même organisation. Ceux qui ont une ancre identité aiment pour leur part s'identifier à leur organisation. Les individus attirés par l'une ou l'autre de ces trois ancres ont une orientation locale ou cosmo-locale. Par contre, les autres ancres caractérisent davantage les individus qui ont une orientation cosmopolite: ceux qui ont une ancre technique sont orientés vers la tâche et vers la profession, ceux qui ont une ancre autonomie considèrent les normes et procédures organisationnelles comme contraignantes, ceux qui ont une ancre créativité valorisent l'entrepreneursip, ceux qui ont une ancre service croient en l'idéal de service et ceux qui ont une ancre variété ne trouvent ni défi, ni stimulation dans un travail routinier. Par conséquent, il est plausible que le développement d'une ancre technique ou autonomie ou créativité ou service ou variété plutôt qu'une ancre managériale ou sécurité ou identité amène le professionnel à ressentir plus intensément l'insatisfaction de ses aspirations dans l'organisation.

2.5.2 Les facteurs organisationnels

- **La taille**

Selon Raelin (1986a), la taille de l'organisation est fortement reliée à l'intégration des professionnels. En effet, il semblerait que plus l'unité administrative est petite, plus l'identification des professionnels aux valeurs managériales est forte, ce qui résulte nécessairement en une réduction des conflits entre les professionnels et les gestionnaires. Donc, dans les organisations bureaucratiques non décentralisées, il est plus difficile pour les professionnels d'adhérer aux valeurs managériales.

- **Les antécédents professionnels des membres de la direction**

Si les conflits entre les professionnels et les gestionnaires sont plus faibles lorsque les supérieurs immédiats possèdent des qualifications et une

expérience de travail similaires à celles des professionnels, il en est de même lorsque les membres de la direction possèdent aussi ces caractéristiques (La Porte, 1965). En effet, les similarités contribueraient ici aussi à favoriser l'harmonie, les membres des deux groupes partageant dès lors les mêmes valeurs par rapport aux activités, aux méthodes de recherche, aux récompenses et autres éléments caractéristiques de la culture professionnelle.

- **La structure**

Selon Aiken et Hage (1966) qui ont étudié le problème de l'aliénation des professionnels dans seize organismes de santé et de bien-être, plus les tâches sont divisées, plus les règles sont renforcées et plus le degré de centralisation est élevé, plus les professionnels sont aliénés. Les composantes structurelles qui donnent lieu à l'insatisfaction des aspirations professionnelles seraient par conséquent les systèmes de centralisation, de standardisation et de contrôle.

Par ailleurs, d'autres auteurs ont remis en question l'idée que le conflit soit inhérent à la structure bureaucratique. Par exemple, Engel (1970) a démontré que ce n'est pas la bureaucratie en soi, mais le degré de bureaucratisation qui limite l'autonomie professionnelle. L'auteure a examiné l'autonomie perçue par des groupes de médecins et par des groupes de chercheurs dans des organisations non-bureaucratiques (pratique privée), modérément bureaucratiques (par exemple, clinique médicale) et très bureaucratiques (par exemple, organismes gouvernementaux embauchant des médecins et centres de recherche médicale). Son analyse révèle que les médecins qui oeuvrent dans des organisations modérément bureaucratiques ont l'impression d'avoir plus d'autonomie que ceux qui travaillent dans les deux autres types d'organisations. En fait, selon Engel (1970), l'autonomie est limitée dans les deux autres groupes parce que les organisations non-bureaucratiques ne sont pas en mesure d'offrir aux professionnels toutes les ressources nécessaires à l'exécution de leurs tâches (fonds, équipement, personnel de

support, etc.) et parce que les organisations très bureaucratiques sont caractérisées par une structure administrative très rigide (nombre de niveaux hiérarchiques, formalisation de règles et procédures, etc.). Ce sont les médecins qui travaillent dans les organisations très bureaucratiques qui ont l'impression d'avoir le moins d'autonomie. Par contre, ce sont les chercheurs qui oeuvrent dans les organisations très bureaucratiques qui ont l'impression d'avoir le plus d'autonomie, puisque ces organisations imposent beaucoup moins de règles et de procédures aux chercheurs qu'aux autres professionnels. Ces résultats amènent donc l'auteure à conclure qu'il est risqué d'aborder l'organisation comme un tout. Elle peut être en effet très bureaucratique par rapport à un premier sous-ensemble (par exemple la pratique médicale), mais modérément bureaucratique par rapport à un second (par exemple, la recherche) et peu bureaucratique par rapport à un troisième.

En somme, il ressort de la littérature que plus l'organisation est perçue comme bureaucratique, moins les aspirations professionnelles sont susceptibles d'être satisfaites, les valeurs de l'organisation venant alors davantage à l'encontre des valeurs professionnelles.

2.5.3 Tableau-synthèse des facteurs explicatifs de l'insatisfaction des aspirations professionnelles

Le tableau II présenté à la page suivante indique les facteurs explicatifs de l'insatisfaction des aspirations professionnelles dont fait état la littérature, de même que les auteurs qui les ont abordés ainsi que leurs sujets d'études ou populations.

Tableau II Les facteurs explicatifs de l'insatisfaction des aspirations professionnelles

FACTEURS EXPLICATIFS	AUTEURS	SUJETS OU POPULATIONS
FACTEURS INDIVIDUELS SOCIO-DEMOGRAPHIQUES		
Age	Roger (1991)	175 chercheurs dans 7 entreprises en R&D
	Von Glinow (1988)	Ouvrage sur les professionnels oeuvrant dans le domaine de la haute technologie
	Cherniss et Kane (1987)	252 professionnels et cols bleus du gouvernement
	Raelin (1986a)	Ouvrage sur les cultures managériale et professionnelle
	Raelin (1980)	Ouvrage sur les aspirations insatisfaites des jeunes professionnels
	Balfour et Neff (1993)	171 travailleurs sociaux dans un organisme de services à des enfants
	Oldham et Hackman (1981)	2 960 gestionnaires, professionnels, personnel de bureau et de vente, occupant 428 emplois différents dans 36 organisations privées et gouvernementales
Sexe	Mathieu et al. (1993)	450 ingénieurs dans 202 départements de 7 entreprises
	Oldham et Hackman (1981)	2 960 gestionnaires, professionnels, personnel de bureau et de vente, occupant 428 emplois différents dans 36 organisations privées et gouvernementales
Lieu de naissance	Raelin (1980)	Ouvrage sur la carrière des jeunes professionnels
	Raelin (1980)	Ouvrage sur la carrière des jeunes professionnels

(suite à la page suivante)

Tableau II (suite)

FACTEURS EXPLICATIFS	AUTEURS	SUJETS OU POPULATIONS
FACTEURS INDIVIDUELS SOCIO-DEMOGRAPHIQUES (suite)		
Niveau de scolarité des professionnels	Miller (1967) Miller et Wager (1971) Von Glinow (1988) Raelin (1986a) Balfour et Neff (1993)	Deux études portant sur 419 ingénieurs et chercheurs du domaine de l'aérospatiale Ouvrage sur les professionnels oeuvrant dans le domaine de la haute technologie Ouvrage sur les cultures managériale et professionnelle 171 travailleurs sociaux dans un organisme de services à des enfants
Situation financière	Raelin (1984a) Mowday et al. (1982)	Analyse des comportements des professionnels face aux aspirations insatisfaites Ouvrage sur l'absentéisme et le roulement du personnel
Partage de vie avec un(e) conjoint(e)	Raelin (1980)	Ouvrage sur la carrière des jeunes professionnels
Milieu socio-économique d'origine	Phillips (1982) Pavalko (1971) Rueschemeyer (1981)	Ouvrage sur le stress et les problèmes psychologiques des professionnels Ouvrage sur les professions Ouvrage sur la double carrière
Niveau de scolarité des parents des professionnels	Phillips (1982) Moore (1970)	Ouvrage sur le stress et les problèmes psychologiques des professionnels Ouvrage sur les professions
FACTEURS INDIVIDUELS D'EMPLOI		
Profession	Schott (1978)	Analyse de la profession d'ingénieur

(suite à la page suivante)

hiérarchique sur des professionnels relativement à des sujets sur lesquels les professionnels et les gestionnaires sont habituellement en conflit. Ainsi, selon l'auteure, les professionnels qui occupent un poste de «liaison hiérarchique» sont responsables de l'achat d'équipement spécialisé, de la sélection et de la formation du personnel professionnel, de la supervision et de la coordination des activités professionnelles, de la conduite et de la coordination des activités d'évaluation des professionnels, de l'allocation des ressources nécessaires au travail professionnel et de la budgétisation des activités professionnelles. En somme, ces professionnels jouent un rôle-tampon entre les gestionnaires et l'ensemble des professionnels. Selon Von Glinow (1988), la triple filière de promotion offre des avantages que ne peut offrir la double filière. Premièrement, cette troisième filière limite l'intervention des gestionnaires en matière d'allocation des ressources et des services aux employés non professionnels seulement, ce qui contribue par la même occasion à limiter leurs interventions de contrôle auprès des professionnels. Deuxièmement, cette filière permet de diminuer les insatisfactions liées à l'évaluation du rendement, celle-ci, de même que les recommandations pour les promotions, étant dorénavant effectuée par des professionnels et non par des gestionnaires — à qui les professionnels peuvent ne pas reconnaître toute la compétence requise en ce domaine. Troisièmement, la triple filière de promotion est perçue plutôt comme une progression — ce qui n'est pas toujours le cas de la double filière — pour des professionnels dont l'organisation est satisfaite des services. Mentionnons enfin que nous croyons que la triple filière permet d'améliorer la satisfaction de l'ensemble des professionnels par rapport aux conditions de travail — équipements, ressources, budgets — et à la prise en compte des normes professionnelles, tant lors des processus de sélection et de formation que lors de l'allocation des ressources. Elle permet également de réduire les insatisfactions liées au style de gestion puisque celui qui occupe le poste de «liaison hiérarchique» est lui-même un professionnel en mesure de comprendre les aspirations des professionnels et que les professionnels n'entretiennent plus de relations

avec les gestionnaires pour certains «points chauds» qui sont souvent à l'origine des tensions.

Von Glinow (1988) est également d'avis que les assignations temporaires peuvent jouer un rôle important dans le développement des carrières des professionnels. Ces derniers peuvent être assignés tant à des postes cadres qu'à des postes non cadres ou encore à des groupes de travail. Cette stratégie permet de contrer l'obsolescence des professionnels en rendant nécessaire le développement de nouvelles compétences à l'intérieur de diverses situations de travail. Selon nous, cette pratique permet également aux professionnels d'effectuer des tâches plus variées et plus intéressantes. Enfin, cette stratégie situe le professionnel par rapport aux responsabilités inhérentes à divers postes de travail en lui permettant de les «tester» pour une courte période de temps et de se faire une idée sur une éventuelle assignation permanente.

D'autres auteurs ont également proposé d'autres pratiques visant à combler les aspirations des professionnels relativement au développement de leur carrière. Ainsi, selon Resnick-West et Von Glinow (1990), la rotation d'emplois, cette pratique qui consiste à affecter les individus de façon systématique à un certain nombre de postes différents, permet aux professionnels non seulement d'acquérir une expérience et une mobilité professionnelle considérables, mais aussi de mieux comprendre les responsabilités inhérentes à d'autres fonctions, de développer des attentes réalistes par rapport à celles-ci et de poser éventuellement leur candidature en toute connaissance de cause. Elle permet également aux professionnels de développer leur polyvalence et de relever de nouveaux défis. Enfin, elle permet de rompre avec la monotonie d'un travail routinier. Par ailleurs, conscient du fait que certains gestionnaires s'opposent vivement à ce type de pratique de peur de perdre leurs meilleurs employés, Raelin (1986a) propose que la possibilité de discuter des opportunités de carrière avec d'autres cadres soit offerte aux professionnels.

Toujours en matière de développement des carrières, Raelin (1986a) et Von Glinow (1993) proposent le remboursement des frais de scolarité, les banques de congés éducatifs et les congés sabbatiques. Ces pratiques, en permettant aux professionnels de se ressourcer, les aident à continuer à développer leur expertise et à maintenir leurs connaissances et habiletés à jour, tant pour le poste qu'ils occupent actuellement que pour celui auquel ils pourraient éventuellement accéder.

Parmi les pratiques visant à aider les employés à «partir du bon pied» dans l'organisation, à mieux comprendre les opportunités de carrière qui y sont offertes et à prendre les moyens pour se développer en vue de l'obtention de postes jugés plus intéressants, retenons les pratiques qui facilitent l'intégration (formation de base), l'orientation (familiarisation avec la culture organisationnelle) et la socialisation (implication avec les collègues et le supérieur immédiat) (Guérin et Wils, 1992a). En ce qui a trait à l'intégration, les gestionnaires doivent non seulement être conscients du «choc de la réalité» vécu par les professionnels qui ne retrouvent pas dans l'organisation les conditions auxquelles ils s'attendaient, mais ils doivent aussi développer des pratiques visant à faciliter leur passage du milieu universitaire au milieu organisationnel. Par contre, une pratique d'orientation aidera le professionnel à comprendre comment sa propre contribution s'intègre à l'ensemble de la structure et à la mission organisationnelles (Raelin, 1986a). Enfin, dans le cadre d'une pratique de socialisation, l'organisation pourrait offrir un programme d'aide aux professionnels transférés ou promus — assistance financière, recherche d'emploi pour le conjoint, localisation des écoles pour les enfants, etc. — puisque les organisations ont de plus en plus affaire à des familles à double carrière et qu'elles doivent de plus en plus tenir compte des aspirations du (de la) conjoint(e) (Von Glinow, 1988) et des besoins des autres membres de la famille de façon à aplanir les obstacles financiers et familiaux (Guérin et Wils, 1992a) qui pourraient compromettre le développement des carrières. Ces activités de socialisation pourraient être offertes non seulement aux nouveaux employés, mais à tous ceux qui sont transférés et promus et qui font face

aux mêmes problèmes d'isolement que les nouveaux employés (Guérin et Wils, 1992a). Enfin, puisque bon nombre d'employés ont accepté des mouvements qui ne leur conviennent pas simplement pour ne pas ternir leur image dans l'organisation et pour ne pas se couper d'intéressantes possibilités d'avancement futures, Guérin et Wils (1992a) proposent que tous les employés puissent refuser sans préjudice un transfert ou une promotion. Nous croyons que ces pratiques, lorsque mises de l'avant pour les professionnels, contribuent à réduire les frustrations des jeunes liées à la prise de conscience des réalités organisationnelles. De plus, les professionnels — qu'ils soient frais émoulus des milieux d'enseignement ou expérimentés — ont le sentiment à la fois d'être reconnus comme des membres à part entière de l'organisation et d'avoir à leur disposition des moyens de développer de façon sereine leur carrière au sein de l'organisation pour laquelle ils ont choisi de travailler. En outre, les professionnels sont alors à même de mieux comprendre le contenu de leur travail et de développer un plus grand attachement à leur travail. Enfin, ces pratiques permettent aux professionnels de bien comprendre les conditions de travail et de développer à leur égard des attentes conformes à ce que l'organisation peut leur offrir.

Une autre pratique, le *mentoring* a été largement traitée dans la littérature spécialisée. Tel que le précise Raelin (1986a), le *mentoring* constitue une stratégie cruciale dans le développement de la carrière du professionnel. Le *mentor* est reconnu comme un membre influent qui a acquis une solide expertise technique et qui a pour rôle d'aider les plus jeunes à se développer, tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel. Il inspire le respect et exerce un pouvoir certain dans l'organisation. Il y a deux types de *mentoring* (Whitely et al., 1992): le premier type dit «classique» réfère au développement de relations relativement longues, intenses et presque exclusives entre le *mentor* et son protégé. Ici, on développe surtout l'aspect psychologique de la relation. Le deuxième type réfère au développement de relations de plus courte durée, moins intenses et moins exclusives entre le *mentor* et son protégé. Ici, on s'attarde davantage au développement d'un réseau de relations pour le

protégé — par exemple, avec l'ensemble des gestionnaires de l'organisation. En général, le protégé a de huit à quinze ans de moins que son *mentor* et, selon le type de *mentoring*, la relation peut durer de deux à dix ans (Hurley, 1988). Cependant, tel que le mentionnent Whitely et *al.* (1992), la forme classique de *mentoring* tend à disparaître et ce, pour trois raisons: 1) les changements sont de plus en plus fréquents dans les organisations. On retrouve donc le *mentoring* traditionnel dans les organisations stables offrant de bonnes opportunités de promotions. 2) Les jeunes professionnels sont de plus en plus indépendants et mobiles. Certains sont donc susceptibles de bâtir plusieurs alliances avec différents *mentors* au cours de leur carrière. 3) Les fluctuations dans l'offre et la demande de main-d'oeuvre nécessitent le développement d'un réseau de relations plus large et susceptible de mieux répondre aux besoins et objectifs des individus. Mentionnons enfin que le *mentoring* est bénéfique pour le protégé qui peut alors jouir de certains privilèges et informations qui lui seraient autrement inaccessibles. Des études ont également démontré que cette pratique de gestion contribue à augmenter le degré de satisfaction du protégé ainsi que ses possibilités de promotion et sa rémunération (Ornstein et Isabella, 1993). Le protégé aurait donc de meilleures chances que d'autres de voir ses aspirations de carrière se réaliser. Par ailleurs, si le *mentoring* facilite l'intégration des nouveaux venus dans l'organisation, il contribue aussi à prévenir une sur-spécialisation du *mentor* dans un domaine spécifique d'expertise en le forçant à mettre constamment à jour ses connaissances techniques et organisationnelles (Raelin, 1986a). Elle permet également au *mentor* de rompre la monotonie et de trouver de nouveaux défis.

Selon Pazy (1990), les professionnels constituent le groupe d'employés pour qui la menace de l'obsolescence prend une signification particulière puisque si les changements technologiques de plus en plus rapides ont des conséquences sur l'ensemble des travailleurs, l'impact est beaucoup plus grand chez ceux qui créent, développent et travaillent avec ces technologies — c'est-à-dire chez les professionnels. Pour contrer cette menace, l'organisation pourrait adopter certaines stratégies de formation.

L'auteure propose d'abord les pratiques concernant les programmes structurés — c'est-à-dire les programmes formels qui se déroulent à l'intérieur d'une période de temps donnée — qui incluent la possibilité pour les professionnels de s'inscrire à des cours de formation, de faire des études menant à l'obtention d'un niveau de scolarité plus élevé ainsi que de participer à des conférences et séminaires. Deuxièmement, les pratiques permettant l'accès au matériel d'information qui inclut la littérature spécialisée — les revues, les manuels et les livres — et les banques de données. Enfin, les pratiques comprenant le développement et le maintien de réseaux de relations interpersonnelles qui incluent les contacts formels et informels entre les professionnels d'un même département ou de départements différents, de même qu'entre les professionnels et des intervenants externes. Ici, Raelin (1986a) propose de faire jouer à des professionnels un rôle d'agent de liaison pour aider d'autres professionnels, trop absorbés par leur travail, à développer ces réseaux qui leur permettraient de tenir leurs connaissances à jour dans leur domaine d'expertise. Les agents de liaison doivent en effet rapporter les dernières nouvelles ou découvertes utiles au développement des professionnels. Leur intervention commence là où s'arrêtent les relations entre les professionnels eux-mêmes ou encore entre les professionnels et les intervenants externes. Précisons que cette pratique est peu développée et particulièrement importante pour des professionnels qui travaillent depuis plusieurs années au sein d'équipes de projets puisque ces derniers ont tendance, à la longue, à se replier sur eux-mêmes et à s'isoler des sources d'information internes et externes (Katz, 1982). Selon nous, les pratiques de formation contribuent à réduire l'insatisfaction liée au manque d'expertise, à l'absence de stratégies de développement de carrière dans l'organisation et au manque d'activités permettant aux professionnels de s'identifier davantage à leur profession.

3.2.2 Les stratégies de support au développement des carrières

Selon Von Glinow (1988) et Raelin (1986a), l'organisation pourrait mettre en place certaines pratiques de support au développement des carrières des professionnels. Entre autres, les auteurs suggèrent la mise en oeuvre de systèmes d'affichage de postes permettant aux professionnels de saisir de nouvelles opportunités de carrière et de systèmes d'information sur les cheminements de carrière possibles permettant aux professionnels de mieux cerner les besoins de l'organisation et de s'y préparer. Von Glinow (1988) propose également la mise en place d'une pratique de *counselling* de carrière. Les personnes-ressources pourraient être aussi bien des spécialistes du service des ressources humaines que des consultants externes ou encore des professionnels oeuvrant dans le même domaine de spécialité. Cette pratique inclut l'évaluation du potentiel du professionnel et l'identification des étapes à suivre pour atteindre les objectifs de carrière et permet aux professionnels de développer leur expertise en fonction des besoins personnels et organisationnels futurs. Selon Von Glinow (1988), de telles pratiques contribuent sans contredit à satisfaire davantage les aspirations professionnelles en matière de développement de carrière. Par contre, l'auteure conclut que ces pratiques n'atteindront les résultats escomptés que dans la mesure où le professionnel recevra un *feedback* constant sur sa progression et ses réalisations. Ce *feedback* doit néanmoins être procuré par un intervenant qui inspire confiance et compétence.

Mentionnons en terminant que certains auteurs estiment que la pratique voulant qu'on accorde la sécurité d'emploi (Raelin, 1986a) aux professionnels constitue une condition de support importante au développement des carrières (Von Glinow, 1988) dans une même organisation. En instaurant une pratique de stabilité d'emploi, l'organisation s'engage en effet — indépendamment des changements internes et externes — à garder les professionnels à son emploi tant et aussi longtemps qu'ils sont en mesure de rencontrer leurs obligations. Cette pratique permet de «libérer» les professionnels de la menace de mise à pied — par exemple, lors d'une restructuration (Von Glinow, 1988). Elle

les amène également à mieux se concentrer sur une contribution à plus long terme dans l'organisation. Selon nous, cette pratique a également un effet amplificateur sur la satisfaction des professionnels par rapport à leurs conditions de travail.

3.3 Les pratiques relatives à l'organisation du travail

Pour les fins de la présente recherche, le système de l'organisation du travail inclut les pratiques suivantes: les structures hybrides, l'entrepreneursip, l'enrichissement des tâches et la participation.

3.3.1 Les structures hybrides

Les formes structurelles hybrides sont organisées à la fois autour d'un programme ou d'un projet et autour de certaines fonctions (Gortner et *al.*, 1993). Elles incluent donc des responsabilités techniques et administratives (Hall, 1985). Des formes hybrides d'organisation du travail ont vu le jour dans les organisations qui doivent recourir à des équipes interdisciplinaires et à la mise sur pied de projets de recherche et de développement pour réaliser leur mission (Gortner et *al.*, 1993). L'organisation matricielle, l'organisation par projet et l'organisation par groupe de travail constituent des exemples intéressants (Gortner et *al.*, 1993) que l'on retrouve le plus souvent dans les milieux de travail professionnels (Hall, 1985).

Dans l'organisation matricielle, les individus sont groupés en unités fonctionnelles selon les disciplines professionnelles. Cependant, les individus sont en même temps affectés, pour des périodes de temps variables, à des groupes centrés sur un projet ou un programme spécifique. Ainsi, tel que le précisent Gortner et *al.* (1993), chaque groupe est composé d'un collectif interdisciplinaire de spécialistes choisis pour leurs capacités à contribuer au projet. En somme, le fonctionnement de la structure matricielle est relativement simple (Raelin, 1986a):

regroupement de deux types de structure — fonctionnelle et matricielle — et décentralisation des processus de décision vers les cellules de travail. Par ailleurs, l'organisation par projet désigne une forme structurelle qui diffère peu de la structure matricielle, sauf en ce qui a trait au fait que les groupes organisés autour des projets durent moins longtemps et que les liens avec les unités fonctionnelles sont maintenus plus serrés (Gortner et *al.*, 1993). Enfin, l'organisation par groupe de travail désigne une autre forme structurelle hybride qui permet aux membres des différentes unités fonctionnelles de travailler ensemble dans de petites équipes plus ou moins permanentes. Les membres entretiennent des relations avec leur unité fonctionnelle — par exemple, pour des questions de gestion de personnel et de promotion — mais ils travaillent principalement avec les membres des autres unités (Gortner et *al.*, 1993).

Ces types de structures offrent beaucoup de liberté aux professionnels dans la conduite du travail et dans les moyens utilisés pour atteindre les objectifs d'un projet (Audet, 1992). Par conséquent, ces formes d'organisation du travail permettent de satisfaire les aspirations des professionnels relatives à leurs besoins d'autonomie. De plus, comme les professionnels sont alors appelés à travailler souvent directement sur le terrain, ils sont plus susceptibles de voir eux-mêmes leur expertise reconnue par les clients et utilisateurs qu'ils sont appelés à côtoyer (Raelin 1986a).

3.3.2 L'entrepreneurship

Le terme «entrepreneurship» réfère à la liberté pour les professionnels de travailler à des projets personnels sans surveillance constante. Parmi les éléments de base de cette pratique de gestion des ressources humaines proposés par Raelin (1986a), retenons les suivants: 1) inciter les professionnels à expérimenter des choses nouvelles; 2) créer un climat qui leur permet de réussir, c'est-à-dire favoriser la créativité et accorder le droit à l'erreur; 3) permettre aux professionnels de développer leurs propres réseaux de clients et de contacts externes; 4) créer une atmosphère

informelle de travail où le respect des procédures est moins rigide; 5) créer de nouvelles équipes de travail qui fonctionnent comme de petites entreprises et leur fournir les fonds nécessaires. Selon l'auteur, cette pratique répond bien aux aspirations des professionnels — et surtout à celles des professionnels qui ont une orientation cosmopolite — et contribue à combler leurs aspirations relatives à l'autonomie. Ajoutons que cette pratique contribue probablement aussi à améliorer les relations entre professionnels et gestionnaires, à permettre aux professionnels de tenir davantage compte des normes professionnelles et, de ce fait, à renforcer l'identification à la profession et à reconnaître la compétence et la performance des professionnels puisque, selon Raelin (1986a), cette pratique vise les professionnels qui ont apporté par le passé une contribution significative à la réalisation des objectifs organisationnels.

3.3.3 L'enrichissement des tâches

Tel que le soulignent Raelin (1986a) et Werther et *al.* (1990), l'enrichissement des tâches répond aux aspirations du professionnel qui recherche le défi dans le travail puisqu'il lui permet d'utiliser pleinement ses habiletés. Il lui permet aussi d'utiliser le maximum de ses capacités intellectuelles, de s'impliquer dans son travail, de s'y identifier et de percevoir concrètement sa contribution aux finalités organisationnelles. Lorsque l'enrichissement est horizontal, le terme approprié est plutôt «élargissement des tâches» puisque le professionnel est ici amené à ajouter une ou plusieurs tâches à sa tâche originale, mais sans accroître le niveau de responsabilités (Werther et *al.*, 1990). L'élargissement a pour but d'augmenter la productivité du professionnel et de contrer la monotonie du travail. Lorsque l'enrichissement est vertical, il s'agit alors d'une valorisation des tâches puisqu'il porte sur le contenu même des tâches (Werther et *al.*, 1990). L'enrichissement vertical peut satisfaire les besoins intrinsèques du professionnel (Raelin 1986a) en augmentant le niveau de responsabilités, d'autonomie et de contrôle (Werther et *al.*, 1990). On constate également, dans le cas de l'enrichissement vertical, que le focus

est mis davantage sur les résultats à accomplir que sur les règles et procédures à suivre (Audet, 1992). En somme, l'enrichissement des tâches permet au professionnel d'améliorer sa satisfaction par rapport au développement de l'expertise et à l'autonomie ainsi qu'à l'attachement au travail et au développement de carrière par un contenu de travail plus riche.

3.3.4 La participation

Le terme «participation» signifie faire jouer aux professionnels un rôle de plus en plus important dans le processus décisionnel (Raelin, 1986a) et il implique l'acceptation par les gestionnaires d'un déplacement du pouvoir vers le bas (Lawler et Mohrman, 1989). Il importe donc que l'organisation mette en oeuvre des pratiques permettant aux professionnels de participer davantage à l'atteinte des finalités organisationnelles. Lawler (1988, 1992) propose d'ailleurs un certain nombre de pratiques participatives innovatrices qui répondent aux besoins d'implication de plusieurs employés et qui peuvent être mises de l'avant tant dans un milieu syndiqué que dans un milieu non syndiqué. Néanmoins, nous croyons que ces pratiques répondraient bien aux aspirations de la main-d'oeuvre professionnelle en matière de participation.

Lawler (1988, 1992) propose ce qui suit. Premièrement, décentraliser l'information. Le partage de l'information déborde ici le cadre opératoire et comprend l'information sur le fonctionnement de l'organisation, l'information sur le sens de l'action qui explique les enjeux, de même que l'information personnelle et sociale qui concerne chaque employé (Guérin et Wils, 1993). Deuxièmement, décentraliser les connaissances, ce qui implique que l'organisation mette en place les mécanismes nécessaires favorisant la formation professionnelle continue et transforme le milieu de travail en un milieu éducatif sur des sujets aussi variés que la gestion, les nouvelles technologies, la résolution de problème et le travail en équipe (Guérin et Wils, 1993). Troisièmement, décentraliser le pouvoir,

par exemple, en invitant les employés à participer au développement des politiques et pratiques de gestion, en enrichissant les tâches et en apportant le soutien nécessaire aux individus et aux groupes de travail en leur donnant accès à des ressources en nombre et en qualité suffisants. Quatrièmement, décentraliser les récompenses en appuyant autant les efforts de formation et de développement (par exemple, par la rémunération des compétences) que les efforts fournis par les individus dans l'exécution de leur travail (par exemple, par l'octroi de primes et de bonis) (Guérin et Wils, 1993).

Selon Raelin (1986a), les pratiques qui permettent aux professionnels de s'impliquer dans les décisions organisationnelles — par exemple, dans les décisions portant sur les priorités et sur les moyens de les atteindre — et d'obtenir plus de pouvoir dans l'organisation contribuent à réduire leur insatisfaction relative au manque d'autonomie. En outre, nous croyons que la façon dont Lawler (1988) aborde la participation permet aussi aux professionnels de satisfaire leurs aspirations relatives à la reconnaissance de leur statut et à leur expertise ainsi que leurs aspirations relatives au style de gestion puisque de telles pratiques font appel à un leadership plutôt participatif qu'autoritaire.

3.4 Les pratiques relatives à l'aménagement du temps de travail

Bon nombre d'employés — par exemple, les couples ayant de jeunes enfants, les travailleurs âgés qui veulent éviter les bouchons de la circulation, les professionnels qui se sentent plus créatifs à certains moments de la journée et les travailleurs qui doivent s'occuper de leurs parents âgés — aimeraient jouir de plus de flexibilité et être ainsi en mesure de réconcilier leur vie de travail et leur vie familiale et/ou de loisirs (Garfield, 1992). Pour répondre aux besoins et attentes de ses employés, l'organisation pourrait mettre de l'avant certaines pratiques d'aménagement non traditionnel des horaires de travail. Selon Foucher (1993), ces pratiques se divisent en deux groupes et, bien que l'auteur ne les

identifie pas comme des pratiques spécifiques à la main-d'oeuvre professionnelle, nous croyons que leur mise en oeuvre serait tout à fait appropriée pour ce type de main-d'oeuvre.

3.4.1 Sans réduction du temps de travail

Le premier groupe comprend les pratiques qui modifient l'horaire traditionnel et qui ne comportent pas de réduction de la durée de travail, mais simplement un nouvel aménagement. Ces pratiques sont efficaces pour réduire l'insatisfaction des professionnels en matière d'autonomie (Von Glinow, 1993). Les principales formes d'horaires modifiés sont l'horaire flexible, l'horaire décalé, la semaine de travail comprimée et le travail posté. L'horaire flexible permet à l'employé, à l'intérieur de plages fixes et de plages variables, de choisir ses heures d'arrivée et de départ sur une base quotidienne, alors que l'horaire décalé consiste à modifier l'horaire traditionnel en retardant ou en avançant les heures d'arrivée et de départ de certains groupes d'employés pour une période de temps donnée. L'horaire comprimé consiste à distribuer la durée hebdomadaire de travail sur un plus petit nombre de jours. Enfin, le travail posté représente la période de travail d'un ou de plusieurs employés dont l'activité productrice se divise en deux ou trois espaces de temps successifs au cours d'une même journée. De plus, bien que le travail à domicile ait été occulté par l'auteur, nous croyons que cette pratique fera l'objet de demandes de plus en plus pressantes de la part des professionnels dans les années à venir. Elle répond davantage aux besoins d'autonomie des professionnels qui sont alors les «seuls maîtres à bord» puisqu'ils planifient eux-mêmes leurs journées de travail, décident eux-mêmes des moyens à utiliser pour réaliser leurs tâches. Ils sont évalués en fonction des résultats et sont libérés de la surveillance constante des supérieurs immédiats.

3.4.2 Avec réduction du temps de travail

Le deuxième groupe englobe les pratiques qui comportent une réduction du temps de travail. Elles incluent principalement le travail à temps partiel — c'est-à-dire le travail dont les horaires sont inférieurs aux horaires normaux des travailleurs qui effectuent des tâches semblables — et le travail partagé — c'est-à-dire le partage volontaire d'un poste à temps plein entre deux personnes ou plus. Nous croyons que ces temps de travail, lorsqu'ils sont désirés par les professionnels plutôt qu'imposés par l'organisation, pourraient contribuer à améliorer leur satisfaction relativement aux conditions de travail.

Mentionnons enfin que Foucher (1993) considère les heures supplémentaires de travail comme un aspect particulier des horaires de travail. Nous croyons que la possibilité d'effectuer des heures supplémentaires de travail peut contribuer à améliorer la satisfaction des professionnels par rapport aux conditions de travail — du moins pour ceux pour qui il est possible d'augmenter leur revenu ou encore de bénéficier de congés payés additionnels.

3.5 Les pratiques relatives au contrôle

Parmi les pratiques relatives au contrôle, retenons les pratiques liées à la gestion du rendement, le contrôle informel exercé par les gestionnaires et la gestion par objectifs.

3.5.1 La gestion du rendement

Selon Von Glinow (1989), tout bon système de gestion de rendement des professionnels devrait prendre en compte les caractéristiques de ce type de main-d'oeuvre et comprendre les pratiques suivantes. Premièrement, les formulaires d'évaluation devraient être élaborés sur mesure, c'est-à-dire

en fonction de chaque projet ou type de travail. Cette flexibilité permettrait d'évaluer les professionnels en fonction des critères qui ont été identifiés spécifiquement pour le projet ou type de travail concerné. Deuxièmement, l'évaluation annuelle ne convient pas au travail professionnel. Pour que l'évaluation soit considérée comme un outil de motivation, les gestionnaires doivent donner du *feedback* aux professionnels aussi souvent que requis de façon à stimuler l'effort et à apporter les correctifs appropriés. Troisièmement, dans le cas de projets ou travaux à long terme, les gestionnaires devraient effectuer des évaluations préliminaires pour discuter des résultats: accomplissements, aspects du projet ou du travail à compléter ainsi que date prévue de fin du projet ou du travail. Cette façon de procéder permet de saisir tous les éléments nécessaires à l'évaluation. Quatrièmement, l'auteure suggère que l'évaluation de la performance soit effectuée par un évaluateur crédible — c'est-à-dire qui possède l'expertise nécessaire et a la possibilité d'observer étroitement le professionnel au travail — et que le *feedback* repose sur des informations valables et porte sur des aspects pertinents et importants. Plusieurs organisations ont ainsi jugé que les gestionnaires qui ont des antécédents professionnels sont plus aptes à évaluer l'aspect technique du travail professionnel et ont procédé à la nomination d'anciens professionnels à des postes de gestion (Raelin, 1986a). Cinquièmement, Von Glinow (1989) propose que l'évaluation soit effectuée par les pairs — c'est-à-dire que tous les membres du groupe de travail évaluent la performance de chacun des autres membres. Enfin, l'auteure propose que les professionnels soient évalués par des évaluateurs externes, c'est-à-dire des clients et utilisateurs, lorsque le travail requiert de nombreux contacts avec ceux-ci. Selon l'auteure, un tel processus de gestion de la performance permettrait de prendre en compte les normes professionnelles et contribuerait à réduire les tensions entre les gestionnaires et les professionnels. Ajoutons que les besoins de reconnaissance des professionnels auraient également plus de chances d'être comblés puisque ces pratiques devraient permettre de reconnaître la compétence professionnelle à sa juste valeur. Ces pratiques pourraient contribuer à diminuer l'insatisfaction liée à l'autonomie (Raelin, 1986a) et au style de gestion puisqu'elles libèrent les professionnels du contrôle

strict et constant des gestionnaires. Enfin, nous croyons que ces pratiques pourraient également réduire l'insatisfaction liée au développement de la carrière puisqu'elles permettent aux professionnels d'identifier leurs forces et faiblesses et de prendre les moyens qui s'imposent pour atteindre leurs propres objectifs de carrière.

3.5.2 Le contrôle informel de la part des gestionnaires

Tel que le souligne Raelin (1986a), les systèmes de contrôle offrent en général peu de marge de manoeuvre. De plus, ils sont d'application universelle et ne permettent pas d'aborder différemment et individuellement les professionnels. Le contrôle du travail des professionnels est ainsi exercé uniquement de façon formelle, alors que des méthodes «douces» de contrôle — c'est-à-dire le contrôle informel — peuvent s'avérer plus efficaces. Il s'agit en fait d'équilibrer les attentes des professionnels et les objectifs des gestionnaires. C'est un type de contrôle centré sur l'individu.

Parmi les pratiques proposées par Raelin (1986a), retenons le contrôle culturel. D'abord, le professionnel qui fait preuve d'adhésion à la culture organisationnelle et qui contribue à l'atteinte des objectifs organisationnels pourrait bénéficier de plus de latitude dans son travail puisque ce professionnel a démontré que ses intérêts convergent avec ceux des gestionnaires. Le professionnel verrait alors satisfaites ses attentes relatives à l'autonomie. En outre, au fur et à mesure que le professionnel s'adapte à la culture organisationnelle, il devrait être encouragé à l'auto-contrôle. Le contrôle externe exercé par les gestionnaires devrait donc s'atténuer au fur et à mesure que s'exerce un contrôle culturel. De plus, selon nous, les professionnels se sentiraient alors comme des partenaires dans l'organisation, ce qui contribuerait à améliorer leur satisfaction relative à la reconnaissance et au style de gestion — qui deviendrait alors plutôt démocratique qu'autoritaire — de même que leur satisfaction relative à la prise en compte des normes professionnelles. En outre, les

méthodes douces d'évaluation permettent de tenir compte du niveau de maturité des professionnels et même de leurs habiletés à s'auto-évaluer.

3.5.3 La gestion par objectifs

Gortner *et al.* (1993) définissent la gestion par objectifs comme une pratique obligeant chaque unité organisationnelle, du haut vers le bas de la hiérarchie, à fixer des objectifs de travail concrets et quantifiés à l'intérieur d'un échéancier. On élabore ensuite, pour chacun des individus dans chacune des unités, des objectifs quantifiés sur leurs projets; on le fait en favorisant la participation, la consultation et la négociation entre l'individu et son superviseur. Des rencontres d'évaluation entre l'employé et son superviseur sont planifiées annuellement, mais idéalement à des intervalles plus fréquents. En d'autres termes, la gestion par objectifs consiste à amener les professionnels, en collaboration avec leurs supérieurs, à préciser leurs objectifs de travail, le temps requis pour les atteindre ainsi que les critères d'évaluation (Raelin, 1986a). Selon Gortner *et al.* (1993), l'utilisation de cette pratique comme moyen de contrôle des tâches professionnelles permet une revue en profondeur du rendement en regard de normes concrètes et acceptées par les parties concernées. Le concept de la gestion par objectifs s'appuie donc sur une relation de confiance mutuelle qui élimine la nécessité d'un contrôle étroit de la part du gestionnaire, puisque les deux parties se sont entendues au point de départ sur les divers éléments de l'évaluation du rendement. Mentionnons également que comme cette pratique habilite les professionnels à tenir compte de leurs propres valeurs, habiletés, intérêts et priorités, nous sommes d'avis qu'elle contribue également à réduire les tensions entre les gestionnaires et les professionnels par une meilleure prise en compte des normes professionnelles. Enfin, nous croyons que cette pratique, couplée à l'évaluation des résultats, permet de laisser les professionnels libres de choisir les moyens qu'ils entendent prendre pour atteindre leurs objectifs

et, de ce fait, favorise la satisfaction des aspirations professionnelles relatives à l'autonomie.

3.6 Les pratiques relatives aux systèmes de récompenses

Plusieurs auteurs sont d'avis que les gestionnaires doivent connaître et prendre en considération les types de récompenses appropriées à la main-d'oeuvre professionnelle (Resnick-West et Von Glinow, 1990; Milkovich, 1987) et croient que les pratiques traditionnelles de rémunération des professionnels céderont graduellement la place à des pratiques innovatrices. Selon Gomez-Mejia et Welbourne (1990), les pratiques de rémunération innovatrices et congruentes avec les besoins et aspirations de la main-d'oeuvre oeuvrant dans les firmes de haute technologie — et principalement avec les aspirations des chercheurs et des ingénieurs qui y occupent les postes clés — comprennent les régimes d'intéressement à court terme, les régimes d'intéressement à long terme et les autres régimes d'intéressement.

3.6.1 Les régimes d'intéressement à court terme

Les régimes d'intéressement à court terme couvrent une période maximale de douze mois. Ils peuvent être collectifs ou individuels.

3.6.1.1 Les régimes collectifs

Les régimes d'intéressement collectifs à court terme comprennent le partage des profits et le partage des gains de productivité. Les plans de partage des profits ne sont pas nouveaux en soi, mais le fait qu'ils s'appliquent maintenant à plusieurs catégories d'employés et non seulement aux cadres supérieurs en fait une pratique innovatrice. Le partage des profits récompense l'individu pour la performance

organisationnelle — à laquelle il est sensé avoir contribué. Par ailleurs, un plan de partage des gains de productivité permet à un groupe d'employés — par exemple d'une équipe ou d'une division — de recevoir un boni dont le calcul est basé sur les améliorations de productivité.

3.6.1.2 Les régimes individuels

Les régimes d'intéressement individuels à court terme proposés par Gomez-Mejia et Welbourne (1990) incluent la rémunération au mérite, les ajustements salariaux et les bonis. Même si la rémunération au mérite possède certaines lacunes — par exemple, la difficulté de clarifier la relation entre le salaire et la performance — Gomez-Mejia et Welbourne (1990) ne suggèrent pas d'abandonner cette pratique, mais plutôt d'en faire bénéficier les employés dont les tâches ne sont pas reliées à celles des autres. Toutefois, des recherches effectuées à ce jour sur les récompenses appropriées pour les professionnels nous permettent d'observer que les pratiques de rémunération reconnaissant les compétences plutôt que le mérite ou la valeur relative du poste gagnent du terrain (Audet, 1992). D'autre part, les ajustements de salaire ont pour objectif d'assurer l'équité externe et de récompenser les employés qui offrent la meilleure performance. Quant aux bonis, ils sont établis en fonction de critères tant non financiers que financiers, veulent récompenser tous les employés indépendamment de leur statut et sont versés en sus des ajustements salariaux basés sur le mérite et l'équité. Ces bonis peuvent être fonction tant de la performance du groupe que de la performance individuelle.

Selon Gomez-Mejia et Welbourne (1990), les régimes d'intéressement à court terme nécessitent un *feedback* continu et favorisent ainsi la communication entre les gestionnaires et les employés. Les premiers doivent alors nécessairement informer les seconds des buts et priorités de l'organisation. Enfin, ces pratiques donnent aux employés le sentiment de contribuer au succès de l'organisation, d'être appréciés et de se sentir comme des membres à part entière de la «famille» et, par conséquent,

encouragent une meilleure loyauté envers l'organisation. Mis de l'avant pour les professionnels, les régimes d'intéressement à court terme, contribuent, à notre avis, à améliorer la satisfaction des aspirations liées au style de gestion et à la reconnaissance rapide et concrète des «bons coups».

3.6.2 Les régimes d'intéressement à long terme

Le deuxième groupe de pratiques proposé par Gomez-Mejia et Welbourne (1990) concerne les régimes d'intéressement à long terme qui ont un horizon de trois à cinq ans et qui incluent les régimes de participation à la propriété et plus particulièrement les plans d'options d'achat d'actions et les plans d'achat d'action. Selon les auteurs, ces régimes ont été traditionnellement réservés aux gestionnaires, mais tendent de plus en plus à être offerts aux professionnels. Nous croyons que les régimes d'intéressement à long terme viennent renforcer l'identification des professionnels à l'organisation, les incitent à contribuer davantage à l'atteinte des finalités organisationnelles et, par la même occasion, viennent améliorer les relations entre les professionnels et les gestionnaires. Ils contribuent également à satisfaire les besoins de statut et de reconnaissance des professionnels qui sont dès lors considérés comme des partenaires dans l'organisation.

3.6.3 Les autres régimes d'intéressement

Enfin, le troisième groupe concerne les autres récompenses dites «innovatrices». Gomez-Mejia et Welbourne (1990) citent, par exemple, la tenue d'activités sociales, de généreuses allocations de voyage, le paiement d'honoraires lors de publications, le paiement de frais de membership à l'association ou à la corporation professionnelle, le paiement des abonnements à des revues spécialisées et la mise en valeur des contributions les plus significatives par la remise de prix et de plaques commémoratives. Ces pratiques contribuent à combler les besoins

d'identification à la profession, de reconnaissance et de statut des professionnels (Raelin, 1986a).

Enfin, par rapport à la satisfaction intrinsèque, les professionnels recherchent les récompenses liées à la nature et au contenu du travail (Resnick-West et Von Glinow, 1990). De plus, ils aiment publier, conserver des droits d'auteurs sur leurs découvertes, s'impliquer dans leurs associations professionnelles et prononcer des conférences. Ces récompenses permettent aux professionnels de s'identifier davantage à leur profession, d'ajouter aux connaissances dans leur domaine et d'obtenir, par exemple, une plus grande reconnaissance de la part de leurs pairs (Raelin, 1986a; Von Glinow, 1993).

Néanmoins, tel que le rappellent Beer *et al.* (1984), la satisfaction des professionnels est fonction d'un équilibre entre les récompenses intrinsèques et extrinsèques. Les professionnels bien rémunérés à exécuter des tâches aliénantes verront leurs aspirations insatisfaites à cause de l'absence de motivations intrinsèques. De même, les professionnels non satisfaits de leur rémunération dans le cadre d'assignations stimulantes verront leurs aspirations insatisfaites à cause de l'absence de motivations extrinsèques.

3.7 Les pratiques relatives aux relations avec les employés

Ce regroupement comprend les pratiques relatives aux communications, à l'expression des employés et au traitement des plaintes. Bien que la plupart de ces pratiques ne soient pas traitées dans la littérature comme des pratiques spécifiques à la main-d'oeuvre professionnelle et sont même parfois identifiées comme des pratiques compatibles avec les attentes du personnel non syndiqué (Wils et Labelle, 1989), nous estimons que certaines d'entre elles pourraient aussi contribuer à réduire l'insatisfaction professionnelle.

3.7.1 Les communications

Le premier groupe de pratiques, celui lié aux mécanismes de communications organisationnelles, devrait dépasser le cadre étroit du travail de chaque employé et viser davantage à faire partager le projet de l'organisation et à publiciser les valeurs de l'organisation (Audet, 1992). Tel que l'indique Raelin (1986a), l'information peut être dispensée à l'aide de plusieurs véhicules: dans le cadre de réunions auxquelles sont invités tous les employés, ou encore lors de réunions ou d'ateliers auxquels participe un nombre restreint d'employés où les cadres supérieurs ou autres membres du personnel sont invités à partager avec les participants les informations qu'ils détiennent sur l'organisation — activités actuelles et futures, produits, marchés, technologie, situation financière, etc. De plus, selon Raelin (1986a), l'organisation devrait tenir des réunions périodiques, tant entre groupes de professionnels qu'entre professionnels et gestionnaires — par exemple, amener les professionnels à présenter leurs réalisations et/ou découvertes lors de réunions prévues spécifiquement à cette fin et les inviter à des activités sociales autour d'un «pot de bière» pour discuter avec les cadres et sans «barrières statutaires» des questions touchant l'organisation. Ces pratiques fournissent aux professionnels l'opportunité de trouver réponse à leurs questions, rendent compte du respect et du statut que les gestionnaires accordent aux professionnels dans l'organisation (Lawler et Mohrman, 1989; Raelin, 1986a) et permettent aux professionnels de voir leur compétence reconnue à la fois par les collègues et par les gestionnaires (Von Glinow, 1993). Finalement, ces pratiques permettent à chaque professionnel d'assumer ses responsabilités en matière de développement de carrière à l'aide d'informations reliées à l'évaluation de la performance, à la progression salariale et à l'avenir dans l'organisation (Audet, 1992).

3.7.2 L'expression des employés

Le deuxième groupe de pratiques ayant trait aux relations avec les employés est relié aux mécanismes d'expression visant à faire remonter les insatisfactions au haut de la pyramide hiérarchique et à mettre en valeur les idées et compétences des employés (Audet, 1992). Parmi le grand nombre de pratiques visant à favoriser cette communication ascendante, retenons les sondages d'opinion, les boîtes à suggestions et l'accès aux cadres supérieurs (Raelin, 1986a; Beer et *al.*, 1984) ainsi que les lignes téléphoniques réservées à l'écoute des employés (Wils et Labelle, 1989). Selon nous, la mise en oeuvre de telles pratiques témoigne du respect que l'organisation accorde à l'opinion des professionnels et répond, par conséquent, à leur besoin de reconnaissance.

3.7.3 Le traitement des plaintes

Enfin, le troisième groupe de pratiques concerne le traitement des plaintes — autre que celui prévu à la convention collective des syndiqués — et vise à assurer le respect des droits des employés et à acheminer les plaintes formelles à l'intérieur de l'organisation (Audet, 1992). Cette pratique nécessite toutefois la mise en place d'un service de réception des plaintes, la conduite d'investigations impartiales, des normes d'examen des plaintes et un mécanisme d'écoute juste et équitable de façon à s'assurer que les décisions prises seront objectives. On peut penser, par exemple, au recours à une tierce personne — officier d'audition, ombudsman, arbitre, médiateur, etc. (Wils et Labelle, 1989). Implantée dans un environnement de travail professionnel, cette pratique tend, selon nous, à réduire l'insatisfaction des professionnels relative à la reconnaissance de leurs droits, à satisfaire leurs aspirations liées à l'éthique professionnelle et à améliorer les relations entre professionnels et gestionnaires puisque les problèmes sont pris en charge plus rapidement et leur résolution susceptible de survenir dans de délais plus courts.

3.8 Les pratiques relatives à l'éthique organisationnelle

Plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines contribuent à la mise en place d'une politique sociale susceptible d'être endossée par les professionnels. Selon Raelin (1986a), ces pratiques devraient être implantées en trois étapes: 1) lors du développement d'une conscience éthique dans l'organisation, 2) lors de la mise en place d'un processus et d'une structure inhérents à cette prise de conscience et 3) lors de l'institutionnalisation des pratiques éthiques.

3.8.1 Le développement d'une conscience éthique

Le premier groupe de pratiques lié au développement d'une conscience éthique dans l'organisation suppose un changement de culture et c'est la direction de l'organisation qui devrait en promouvoir l'idée (Raelin, 1987c). Selon Raelin (1986a), chaque organisation devrait accorder à ses employés le droit d'être traités avec respect, équité et justice. Ceci inclut le droit pour les professionnels d'interpeller librement les cadres et de remettre en question des pratiques qui viendraient à l'encontre des normes professionnelles. L'auteur précise également qu'on devrait permettre aux professionnels de dénoncer tout manquement de la part des gestionnaires dont ils auraient été témoins et les assurer qu'ils ne subiront pas de représailles suite à cette dénonciation à l'interne. Selon nous, ces pratiques permettraient aux professionnels de s'exprimer librement sans crainte d'une quelconque répercussion sur le développement de leur carrière. Selon Raelin (1986a), ces pratiques constitueraient d'autres façons de concrétiser le type de relation que veulent entretenir les gestionnaires avec les professionnels. De plus, Raelin (1987c) propose que les professionnels soient invités à jouer un rôle prépondérant en agissant comme «aides-de-camp» dans la promotion d'une conscience éthique, ce qui contribuerait à réduire l'insatisfaction relative au manque de reconnaissance du statut relativement élevé qu'ils ont dans la plupart des organisations et leur permettrait d'influencer le développement et le

respect de la responsabilisation sociale. La direction pourrait également poser des gestes qui font preuve d'un engagement ferme envers le développement d'une conscience éthique, par exemple, en acceptant de prononcer une conférence sur le sujet devant les membres de leur industrie, en s'impliquant dans des comités ou regroupements intéressés aux questions éthiques, en abordant le sujet lors des réunions avec les professionnels, etc.

3.8.2 Le soutien à la conscience éthique

La deuxième étape concerne la mise en place des pratiques spécifiques qui viendront soutenir la conscience éthique. Ainsi, les cadres et les professionnels pourraient être tenus responsables des abus ou manquements à l'éthique, tels que la transmission de faux rapports, la connaissance non déclarée de fabrication ou de vente de produits dangereux et l'absence de contrôle d'une conduite inappropriée de la part de leurs subordonnés ou de leurs collègues. L'objectif n'est pas ici d'engendrer la méfiance, mais plutôt de rendre les individus conscients des conséquences des comportements non éthiques. En ce sens, il est utile de développer un code d'éthique qui fait état des attentes de l'organisation par rapport aux comportements souhaités dans certaines circonstances et de s'assurer que les sanctions prévues par l'organisation sont rigoureusement appliquées. Or, comme le souligne Morantz (1989), le code d'éthique de la plupart des organisations fait référence aux conflits d'intérêts, à la participation à des activités politiques, à l'utilisation d'informations confidentielles, aux cadeaux reçus ou offerts, aux faveurs reçues ou accordées, aux fausses transactions, à l'utilisation des équipements de l'organisation, etc. En d'autres termes, la très grande majorité des codes d'éthique omet de préciser les responsabilités de l'organisation en matière de relations avec les consommateurs et de protection de l'environnement. Pourtant, la seule présence dans l'organisation d'un code d'éthique complet démontre le sérieux de la direction par rapport aux comportements jugés responsables (Morantz,

1989) et viendrait satisfaire les aspirations professionnelles en matière d'éthique organisationnelle (Raelin, 1986a).

3.8.3 L'institutionnalisation de la conscience éthique

Le troisième groupe de pratiques est lié à l'institutionnalisation de la conscience éthique — c'est-à-dire à la volonté d'amener tous les employés à considérer l'éthique comme prioritaire. On fait donc particulièrement référence aux pratiques qui se rattachent à la planification stratégique de l'organisation et à l'évaluation de la performance. D'une part, l'engagement social de l'organisation pourrait être intégré à son processus de planification stratégique et les gestionnaires devraient alors accorder autant d'importance aux objectifs sociaux qu'aux objectifs économiques de l'organisation. En outre, la responsabilité éthique des gestionnaires et des professionnels pourrait faire partie intégrante du processus d'évaluation de leur performance. Ainsi, des indicateurs mesureraient spécifiquement leurs comportements éthiques et sociaux. Les récompenses qui leur seraient accordées, qu'elles soient financières ou non, viendraient alors reconnaître leur performance sociale (Morantz, 1989). Par conséquent, les codes d'éthique pourraient faire état autant des obligations réciproques des gestionnaires et des employés que des objectifs sociaux et économiques de l'organisation (Morantz, 1989). Finalement, l'institutionnalisation de la responsabilisation éthique implique la production d'un bilan social, lequel pourrait faire partie intégrante du rapport annuel de l'organisation.

Le tableau III présenté à la page suivante résume les pratiques de gestion des ressources humaines retrouvées dans la littérature susceptibles de réduire l'insatisfaction liée à la non réalisation des aspirations professionnelles en milieu de travail. Rappelons que nous les avons regroupées à l'intérieur de huit dimensions, soit: le recrutement et la sélection, la gestion des carrières, l'organisation du travail, l'aménagement du temps de travail, l'évaluation du rendement, les systèmes de récompenses, les relations avec les employés et l'éthique.

On constate qu'il est possible de gérer l'insatisfaction des aspirations professionnelles par la mise en place de diverses pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices qui devraient favoriser une meilleure harmonisation des valeurs managériales et des valeurs professionnelles et par la création d'une atmosphère de travail où les uns apprendront à tolérer et à s'accommoder des traits culturels des autres. En somme, il s'agit de créer dans l'organisation une culture de troisième type, c'est-à-dire une nouvelle forme de pensée où l'intégrité professionnelle sera maintenue et les finalités organisationnelles seront valorisées (Resnick-West et Von Glinow, 1990).

Tableau III Les pratiques de gestion des ressources humaines réductrices de l'insatisfaction des aspirations professionnelles

DIMENSIONS	PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	SOURCES
RECRUTEMENT ET SELECTION	recrutement développement de relations avec les maisons d'enseignement — rencontres avec les étudiants — présentation réaliste de l'image de l'organisation — information sur les raisons du rejet d'une candidature interne sélection participation des professionnels au choix des futurs collègues — visite des lieux éventuels de travail — vérification des attentes	Von Glinow (1988) Raelin (1986a) Von Glinow (1988)
GESTION DES CARRIERES	développement des carrières double filière de promotion — triple filière de promotion — assignations temporaires rotation des emplois — discussion avec l'ensemble des gestionnaires sur les possibilités d'emploi remboursement des frais de scolarité — banques de congés éducatifs — congés sabbatiques	Meisel (1977) Von Glinow (1988) Raelin (1986a, 1984) Schoner et Harrell (1965) Resnick-West et Von Glinow (1990) Raelin (1986a) Raelin (1986a) Von Glinow (1993)

(suite à la page suivante)

Tableau III (suite)

DIMENSIONS	PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	SOURCES
GESTION DES CARRIERES (suite)	<p>développement des carrières (suite) pratiques d'intégration, d'orientation et de socialisation — aide aux professionnels transférés ou promus — refus sans préjudice d'un transfert ou d'une promotion</p> <p><i>mentoring</i></p> <p>formation (programmes structurés, matériel d'information, réseaux interpersonnels) — agent de liaison</p> <p>support au développement des carrières affichage de postes — information sur les cheminements de carrière — <i>counselling</i> de carrière</p> <p>sécurité d'emploi</p>	<p>Guérin et Wils (1992a) Raelin (1986a) Von Glinow (1988)</p> <p>Whitely et al. (1991) Ornstein et Isabella (1993) Raelin (1986a) Hurley (1988)</p> <p>Pazy (1990) Raelin (1986a) Katz (1982)</p> <p>Von Glinow (1988) Raelin (1986a)</p> <p>Von Glinow (1988) Raelin (1986a)</p>
ORGANISATION DU TRAVAIL	<p>structures hybrides matricielle — par projet — par groupe de travail</p> <p>entrepreneurship</p> <p>enrichissement des tâches</p> <p>participation décentralisation de l'information, des connaissances, du pouvoir et des récompenses</p>	<p>Gortner et al. (1993) Raelin (1986a) Audet (1992) Hall (1985)</p> <p>Raelin (1986a)</p> <p>Werther et al. (1990) Raelin (1986a)</p> <p>Lawler et Morhman (1989) Lawler (1988) Guérin et Wils (1993) Raelin (1986a)</p>
AMENAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL	<p>sans réduction du temps de travail horaire flexible — horaire décalé — semaine de travail comprimée — travail posté — travail à domicile</p> <p>avec réduction du temps de travail temps partiel — partage du travail</p>	<p>Foucher (1993) Garfield (1992) Audet (1992) Von Glinow (1993)</p>

(suite à la page suivante)

Tableau III (suite)

DIMENSIONS	PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	SOURCES
CONTROLE	gestion du rendement formulaires d'évaluation sur mesure — <i>feedback</i> continu — évaluation axée sur les résultats — évaluation par des évaluateurs crédibles — nomination d'anciens profession- nels à des postes de gestion — évaluation par les pairs — évaluation par des évaluateurs externes contrôle informel de la part des gestionnaires contrôle culturel gestion par objectifs	Von Glinow (1989, 1993) Raelin (1986a) Raelin (1986a) Gortner et al. (1993) Raelin (1986a)
SYSTEMES DE RECOMPENSES	régimes d'intéressement à court terme • régimes collectifs partage des profits — partage des gains de productivité • régimes individuels rémunération au mérite — rémunération basée sur les compétences — ajustements salariaux — bonis régimes d'intéressement à long terme plans d'options d'achat d'actions et d'achat d'actions autres régimes d'intéressement paiement du membership corporatif — mise en valeur des contributions — abonnements à des revues spécialisées, etc.	Resnick-West et Von Glinow (1990) Milkovich (1987) Gomez-Mejia et Welbourne (1990) Beer et al. (1984) Audet (1992)
RELATIONS AVEC LES EMPLOYES	communications réunions et ateliers avec les cadres — présentation de réalisations ou de travaux lors de réunions spéciales, activités sociales expression des employés sondage d'opinion — boîte à suggestions — accès aux cadres supérieurs, etc. traitement des plaintes	Audet (1992) Raelin (1986a) Von Glinow (1993) Lawler et Mohrman (1989) Wils et Labelle (1989) Raelin (1986a) Beer et al. (1984) Audet (1992) Wils et Labelle (1989)
ETHIQUE	développement d'une conscience éthique promotion d'une politique sociale par les cadres — libre interpellation des cadres — dénonciation sans représailles — invitation aux professionnels à s'impliquer — implication de la direction dans des conférences, comités, regroupements	Raelin (1986a, 1987c) Morantz (1989)

(suite à la page suivante)

Tableau III (suite)

DIMENSIONS	PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	SOURCES
ETHIQUE (suite)	soutien à la conscience éthique responsabilisation des cadres et des professionnels — mise en place d'un code d'éthique organisationnel — imposition des sanctions institutionnalisation de la conscience éthique intégration des considérations éthiques au processus de planification stratégique de l'organisation — intégration des responsabilités éthiques au processus de gestion de la performance — production d'un bilan social annuel	Raelin (1986a, 1987c) Morantz (1989) Raelin (1986a, 1987c) Morantz (1989)

CHAPITRE 4

LES ENTRETIENS EXPLORATOIRES

Ce chapitre concerne les entretiens exploratoires que nous avons menés au début de 1991. Tel que le soulignent Quivy et Van Campenhoudt (1988), ces entretiens sont complémentaires à la revue de la littérature. Si la lecture des écrits aide à faire le point sur les connaissances relatives et nécessaires à la compréhension du problème de recherche, les entretiens exploratoires contribuent plutôt à découvrir les aspects à prendre en considération et à élargir ou à rectifier le champ d'investigation des lectures. En somme, les lectures et les entretiens exploratoires permettent d'élaborer un cadre théorique. En outre, les entretiens exploratoires nous renseignent également sur la pertinence de ce cadre et nous aident à formuler de meilleures hypothèses qui tiennent compte non seulement de la littérature, mais aussi des perceptions du milieu de la recherche.

Nous avons choisi de rencontrer les membres des exécutifs de huit associations ou syndicats. Ces interlocuteurs nous sont en effet apparus comme des «témoins privilégiés» qui devaient, selon nous, posséder une bonne connaissance du problème et ce, tant par leur position et leurs responsabilités au sein de l'organisme syndical que par leurs propres antécédents professionnels. Ces entretiens exploratoires ont été menés de façon semi-structurée — c'est-à-dire que tout en couvrant un certain nombre de questions et de sujets pour tous les groupes, les personnes présentes étaient libres d'apporter tout autre commentaire jugé pertinent — et ont été d'une durée de deux heures chacun.

4.1 Les objectifs

Les objectifs de ces entretiens exploratoires étaient: 1) de cerner l'étendue des particularités qui différencient les types de professionnels; 2) de

s'assurer que les problèmes spécifiques à certains professionnels seraient pris en considération dans le questionnaire qui allait être élaboré; 3) de vérifier les perceptions des membres des exécutifs syndicaux quant aux tensions vécues par les professionnels dans leur organisation par rapport à huit groupes de problèmes ou tensions: l'organisation du travail (délégation, contrôle, participation, etc.), l'évaluation du rendement (compétence des évaluateurs, compréhension des normes professionnelles de rendement, etc.), la carrière (possibilités de promotion, filières d'avancement, valorisation de la progression hiérarchique et/ou professionnelle, etc.), le développement et la formation (planification du développement, auto-formation, participation à des activités professionnelles, etc.), la rémunération (plafonnement salarial, rémunération des compétences, programme de reconnaissance, etc.), les conditions de travail (qualité du vie au travail, charge de travail, risques de problèmes de santé, conditions physiques de travail, etc.), les relations avec les employés (possibilité de s'exprimer, partage de l'information, procédures de recours, etc.) et l'éthique professionnelle (confidentialité, censure, liberté d'expression, etc.).

4.2 Les résultats

Mentionnons d'abord que les personnes interrogées n'étaient jamais à court de motifs d'insatisfaction. Nous avons également noté que les sources d'insatisfaction sont variables, mais que les dimensions suivantes du travail font davantage l'objet de mécontentement de la part des professionnels:

- l'organisation du travail insécurise et mécontente de nombreux professionnels. Pour certains, le fait de voir leurs objectifs de travail et leurs tâches soumis à l'incertitude et à l'arbitraire des choix politiques ou économiques est particulièrement difficile à supporter. Les professionnels doivent en effet apprendre à vivre avec les conséquences des stratégies retenues aux niveaux supérieurs —

décision de sous-contracter, stratégie de marketing, horizon de planification et autres — et avec lesquelles ils ne sont pas toujours d'accord. De plus, les professionnels sont rarement consultés sur les décisions stratégiques qui ont un impact important sur leur travail. Dans certains cas, ils n'en sont informés que tardivement, soit au moment de la mise en oeuvre opérationnelle. En somme, les professionnels aimeraient disposer d'une plus grande autonomie, pouvoir choisir lorsque c'est possible les projets sur lesquels ils veulent travailler et avoir le libre choix des moyens. Ces commentaires viennent confirmer les allégations de certains auteurs (Raelin, 1986a; Von Glinow, 1988; Resnick-West et Von Glinow, 1990) puisque ce droit à l'autonomie constitue, selon nos interlocuteurs, une revendication majeure des professionnels, laquelle est basée sur l'expertise et sur l'intériorisation des normes professionnelles. Ces aspirations professionnelles se heurtent cependant au contrôle managérial qui va même jusqu'à remettre en question le simple aménagement de leur temps de travail (absence d'horaire flexible de travail, impossibilité d'effectuer partie du travail à domicile, feuilles de temps à compléter, etc.)

- La nature du travail semble se dégrader. Elle permet de n'utiliser qu'une partie des compétences acquises à l'université par les professionnels et donne une vision peu enrichie (horizontalement) de leur travail. De plus la multiplication des efforts de rationalisation par les gestionnaires renforce la perception d'appauvrissement (verticalement) exprimée par les professionnels. Par ailleurs, dans un contexte de changements rapides et de compétition accrue, ces mêmes organisations ont besoin de résultats rapides sur des projets dont les exigences évoluent rapidement et ne concordent pas toujours avec les compétences spécialisées des professionnels. Les organisations ont alors tendance à se satisfaire d'un travail simplifié qui se heurte là aussi aux exigences des professionnels et donne l'impression que le travail s'appauvrit. Pour faire face au changement, les organisations ont également tendance à pousser les professionnels vers la polyvalence

qui cadre mal avec leur formation spécialisée et leur désir d'exceller dans leur domaine de compétence. Enfin, la sous-traitance donne l'impression que les tâches les plus intéressantes sont confiées à d'autres professionnels de l'extérieur, ne laissant à ceux de l'interne que du travail de nature courante et routinière. Ces commentaires viennent confirmer la théorie (Matejko, 1986a; Morgan, 1989) à l'effet que l'objectif des gestionnaires est d'atteindre l'efficacité et l'efficacité organisationnelle et ce, sans égard au besoin de développement des compétences des professionnels.

- Les relations avec les gestionnaires de premier niveau sont également au coeur de l'insatisfaction. Les professionnels leur reprochent souvent de ne pas les défendre assez vigoureusement au niveau supérieur et de jouer le jeu du système bureaucratique (contrôle, évaluation, etc.). Les relations sont beaucoup plus harmonieuses lorsque les gestionnaires mettent en place un *modus vivendi* plus flexible et plus respectueux des attentes professionnelles (information, écoute, consultation, etc.). Ces commentaires viennent confirmer la théorie (Miller, 1967; Miller et Wager, 1971) à l'effet que les aspirations professionnelles sont plus satisfaites lorsque la gestion adopte un style plutôt participatif qu'autoritaire.
- La carrière ne correspond pas toujours aux aspirations professionnelles. Pour les jeunes, c'est le «choc de la réalité» et la précarité; pour les plus expérimentés, c'est le plafonnement rapide et les problèmes d'obsolescence. Tous ces problèmes de carrière ont tendance à dévaloriser la carrière professionnelle par rapport à la carrière managériale. Cette insatisfaction des aspirations est d'autant plus forte lorsque la volonté organisationnelle de contribuer au développement de carrière n'y est pas — par exemple, absence de planification de carrière et budgets minimes consacrés à la formation. Ces commentaires viennent confirmer les travaux de plusieurs auteurs à l'effet que la transition de la maison d'enseignement à l'organisation est souvent difficile (Dean et al., 1985; Holton, 1991) et que les

professionnels devraient obtenir un statut équivalent à celui des cadres (Von Glinow, 1988) par le biais de la filière professionnelle. De plus, ces entretiens confirment les travaux de Pazy (1992) à l'effet que les professionnels sont plus vulnérables que les autres types de travailleurs aux changements technologiques — et donc plus sujets que d'autres à l'obsolescence — et que, par conséquent, ils s'attendent à ce que l'organisation consacre des budgets plus importants au développement de leur expertise.

- L'éthique est un sujet de tension potentiel entre l'organisation et les professionnels. Que ce soit par le biais des droits d'auteur, du droit de publier, de la liberté d'expression, de la confidentialité, du secret professionnel, de la responsabilité civile ou encore des droits de la population, il existe toujours — quel que soit le type de professionnel concerné — un certain nombre d'irritants susceptibles d'envenimer les relations entre les gestionnaires qui sont loyaux à leur organisation et les professionnels qui s'identifient davantage à leur profession. Ces commentaires viennent renforcer la position de Raelin (1986a) à l'effet que les organisations devraient développer des codes d'éthique et que les gestionnaires devraient être tenus responsables de leur comportement face à l'éthique organisationnelle.
- Les conditions matérielles de travail ne sont pas toujours propices au travail intellectuel: manque d'équipement indispensable (un seul appareil téléphonique est mis à la disposition de deux à trois professionnels, etc.) à l'exercice de leur profession, manque de ressources de support, manque de ressources extérieures nécessaires à la réalisation des objectifs de travail, aires de travail ouvertes non propices à la concentration, conditions d'hygiène et de sécurité qui laissent à désirer (air pollué, tapis déchirés, etc.), proximité des espaces de travail, etc. Bien que toutes ces attentes ne soient pas spécifiques à la main-d'oeuvre professionnelle, certains auteurs (par exemple, Raelin 1986a) ont mentionné que les professionnels devraient pouvoir profiter de diverses ressources indispensables — par exemple, le

personnel de secrétariat en nombre suffisant — à l'exécution de leur travail.

En outre, nos interlocuteurs ont fait état des conséquences de ces tensions pour les professionnels. D'abord, les personnes qui ressentent le type d'insatisfaction que nous avons tenté de décrire précédemment auraient tendance à s'identifier davantage à la profession qu'à l'organisation. Par ailleurs, une expression visible de l'insatisfaction se trouverait également au niveau des comportements. Puisque le roulement semble freiné par la sécurité d'emploi et les avantages sociaux fort avantageux, les professionnels auraient tendance à adopter des comportements moins risqués: absentéisme, arrêts de travail prolongés, refus de s'auto-former, application à la lettre des procédures bureaucratiques, etc. Enfin, d'autres impacts de ces tensions sur la santé des professionnels ont été mentionnés à quelques occasions — par exemple, le stress et le *burn-out*. Ces résultats sont conformes à la littérature spécialisée (Raelin, 1983, 1986b; Phillips, 1982) qui précise que les conséquences peuvent être de trois ordres: changements d'attitudes, changements de comportements et impacts sur la santé.

Enfin, nous souhaitons toucher un dernier thème, celui des remèdes à l'insatisfaction des aspirations professionnelles. Ce thème a été peu abordé avec les personnes interrogées puisque la mise en évidence de la nature de l'insatisfaction professionnelle a été l'objectif qui a mobilisé tous nos efforts au cours de ces entretiens exploratoires et qu'il nous était difficile d'envisager des remèdes avant qu'une certaine forme de diagnostic n'ait été établie. Nos affirmations préliminaires demanderont donc à être confirmées (ou infirmées) par une collecte de données plus structurée et plus complète. Néanmoins, selon nos interlocuteurs, certaines pratiques de gestion des ressources humaines — lorsqu'elles existent dans l'organisation — influencent dans le sens de la réduction les tensions précédemment décrites. Ces pratiques ont d'ailleurs été décrites par plusieurs auteurs comme des pratiques innovatrices (Lawler, 1988; Audet,

1992) ou encore comme des pratiques réductrices de l'insatisfaction professionnelle (Raelin, 1986a; Von Glinow, 1988; Raelin et Carroll, 1992).

- L'enrichissement du travail qui vise simultanément l'élargissement de l'utilisation des compétences des professionnels et l'enrichissement vertical apportant une planification et un contrôle accrus des professionnels sur leur propre travail permettrait de lutter contre la sous-utilisation et l'obsolescence des professionnels et favoriserait leur besoin d'autonomie.
- La revalorisation de la carrière professionnelle correspond aux attentes des professionnels qui souhaitent un profil de progression qui ne les mène pas à des emplois cadres, mais qui leur procure plutôt un statut équivalent. En ce sens, la filière professionnelle avec une progression liée à la compétence (et non au poste) et qui conduit à des niveaux équivalents — de rémunération, par exemple — à ceux des cadres pourrait satisfaire le besoin de reconnaissance de ces professionnels et les encourager à l'auto-formation continue.
- L'amélioration de la communication qui force les cadres à partager l'information avec les professionnels.
- L'adoption d'une approche personnalisée qui ne considère pas les individus comme des numéros anonymes, mais comme des personnes ayant des particularités, tant en terme de qualifications qu'en terme de besoins et d'aspirations. Un traitement «individualisé» s'avère donc à propos pour cette main-d'oeuvre fortement éduquée et exprimant des besoins de réalisation et d'estime de soi plus élevés que les autres catégories de main-d'oeuvre. Il peut s'agir, par exemple, de plan de carrière, de rémunération et d'avantages sociaux et d'aménagements flexibles de travail.

CHAPITRE 5

LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce chapitre est consacré à la conceptualisation finale du problème de recherche et à l'élaboration du cadre opératoire. Il comprend neuf parties. Nous reviendrons d'abord sur notre question de recherche et nous présenterons ensuite notre modèle de recherche. Nous aborderons dans la troisième section le type de recherche envisagée. Les quatrième et cinquième sections seront consacrées à l'opérationnalisation des concepts et des variables ainsi qu'à la formulation des hypothèses. Dans la sixième section, nous nous attarderons à la construction du questionnaire qui constituera notre principal instrument de collecte de données. Après avoir examiné, dans une septième section, l'unité d'analyse, la composition de la population qui fait l'objet de notre recherche ainsi que notre plan d'échantillonnage et les problèmes de généralisation des résultats, nous expliquerons, dans la huitième section, comment nous entendons procéder à l'analyse des données. La neuvième et dernière section sera consacrée aux considérations d'ordre éthique.

5.1 La question de recherche

Notre question de recherche s'articule donc comme suit:

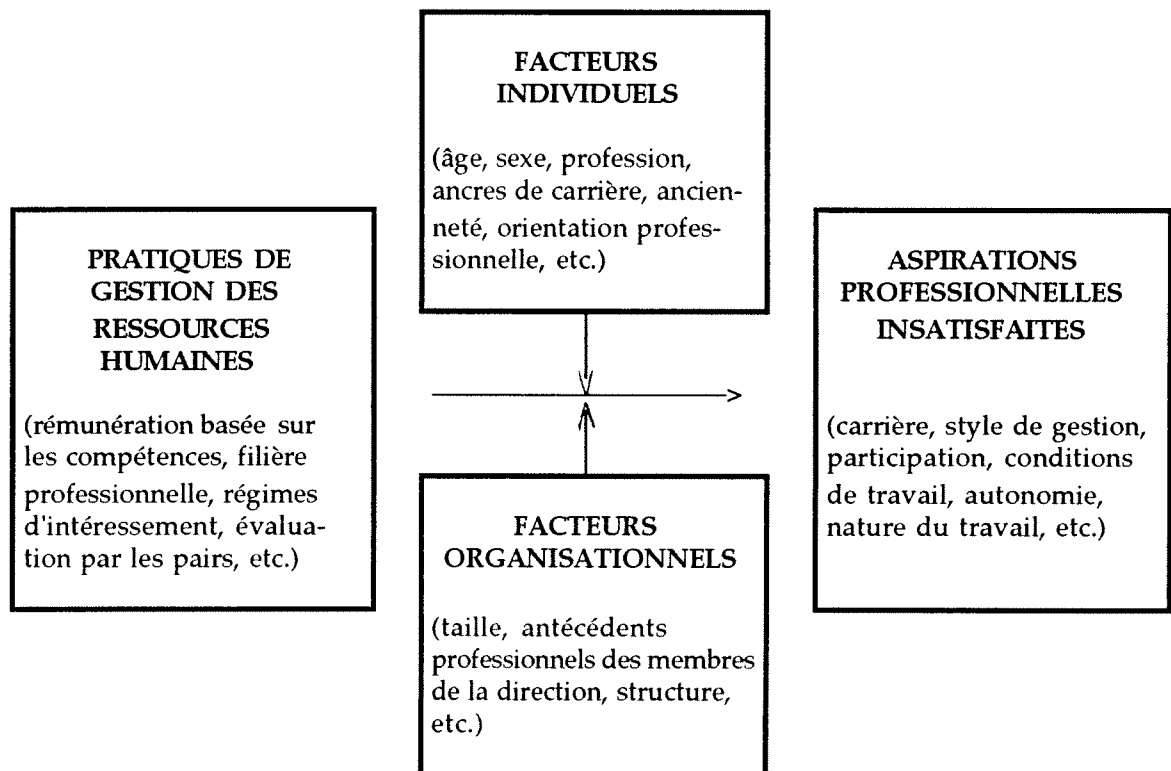
Certaines pratiques de gestion des ressources humaines peuvent-elles réduire l'importance des aspirations professionnelles insatisfaites ?

Rappelons également que notre objectif est de prouver que certaines pratiques de gestion des ressources humaines dites innovatrices — dont certaines s'adressent spécifiquement à la main-d'oeuvre professionnelle alors que d'autres ont une portée plus générale mais semblent tout de même appropriées aux professionnels — contribuent efficacement à réduire l'insatisfaction de nature professionnelle et, par la même occasion, à améliorer la performance organisationnelle.

5.2 Le modèle de recherche

La révision de la littérature et les entretiens exploratoires dont il a été question dans les chapitres précédents ont donné lieu à l'élaboration d'un modèle de recherche qui devrait nous permettre d'identifier les pratiques

Figure 3 Le modèle de recherche



de gestion des ressources humaines dites «innovatrices» susceptibles de réduire les tensions liées aux aspirations professionnelles insatisfaites et, par conséquent, de répondre à notre question de recherche. Ce modèle permet d'évaluer la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les aspirations professionnelles insatisfaites lorsque divers facteurs individuels et organisationnels — autres que les pratiques de gestion des ressources humaines — sont contrôlés.

5.3 Le type de recherche

Tel que Contandriopoulos et *al.* (1990) le mentionnent, le type de recherche adopté doit être celui qui permet le mieux de répondre à la question de recherche ou encore de mettre à l'épreuve les hypothèses et de déterminer la qualité du devis de recherche.

Notre type de recherche est dit «synthétique» puisqu'il veut expliquer et prévoir des comportements ou des phénomènes complexes et examiner l'ensemble des relations qui feront intervenir simultanément plusieurs variables dans un modèle de relations interdépendantes. En somme, la recherche synthétique se veut systémique. De plus, elle n'implique ni la manipulation des variables indépendantes, ni le contrôle sur l'affectation des sujets. Enfin, la recherche synthétique permet de comparer de nombreuses observations.

5.4 L'opérationnalisation des concepts et les hypothèses de recherche

Cette section vise à rendre plus concrets les concepts contenus dans notre modèle de recherche. Nous allons donc identifier les variables liées à la nature et à l'importance des aspirations professionnelles insatisfaites, aux pratiques de gestion des ressources humaines réductrices des aspirations insatisfaites et aux facteurs explicatifs autres que les pratiques de gestion des ressources humaines. Nous résumerons également les hypothèses de

recherche que les auteurs posent entre nos variables indépendantes et la variable dépendante (section 5.4.2.1) ainsi qu'entre nos variables de contrôle et la variable dépendante (section 5.4.3.3).

5.4.1 Les aspirations professionnelles insatisfaites (variable dépendante)

Pour tenter de mesurer la nature et l'importance du concept d'aspirations professionnelles insatisfaites, nous avons retenu, suite à notre revue de la littérature et à nos entretiens exploratoires, huit dimensions (variables). Ce sont:

- la nature du travail
- l'autonomie
- la participation
- le style de gestion
- la carrière
- le statut et la reconnaissance
- les conditions de travail
- l'éthique.

Nous avons choisi ces dimensions d'une part parce que ce sont celles qui reviennent le plus souvent dans la littérature spécialisée et, d'autre part, parce que celles-ci ont été identifiées comme critiques lors de nos entretiens exploratoires.

5.4.2 Les pratiques de gestion des ressources humaines (variable indépendante)

Pour tenter de mesurer si certaines pratiques de gestion des ressources humaines réduisent les tensions liées aux aspirations professionnelles insatisfaites, nous avons retenu, suite à la revue de la littérature, onze dimensions (variables):

- le recrutement et la sélection
- la gestion des carrières
- la formation et le développement
- l'aide aux employés
- l'organisation du travail
- l'aménagement du temps de travail
- l'évaluation du rendement
- la participation
- les systèmes de récompenses
- les relations avec les employés
- l'éthique.

5.4.2.1 Les hypothèses de recherche liées aux pratiques de gestion des ressources humaines

Deux options s'offraient à nous lors de la formulation des hypothèses liées aux pratiques de gestion des ressources humaines. Nous aurions pu émettre une hypothèse pour chacune des pratiques de gestion des ressources humaines retenues, mais comme cette façon de procéder nous est apparue inutilement longue puisque toutes les hypothèses iraient dans le même sens, nous avons opté pour la deuxième solution, soit celle d'émettre une seule hypothèse générale pour l'ensemble des pratiques.

Hypothèse: *les pratiques de gestion des ressources humaines dites «innovatrices» contribuent à réduire l'insatisfaction liée aux aspirations professionnelles non réalisées dans l'organisation.*

5.4.3 Les autres facteurs explicatifs de l'insatisfaction des aspirations professionnelles (variables de contrôle)

Nous avons également identifié, suite à notre revue de la littérature, un certain nombre de variables ayant possiblement une relation avec la variable dépendante et dont l'effet, lorsque contrôlé, empêche de fausser la

relation entre la variable indépendante et la variable dépendante. Ces variables ont été regroupées en deux catégories: les variables individuelles et les variables organisationnelles — autres que les pratiques de gestion des ressources humaines. Nous en retrouvons ci-après la liste détaillée.

5.4.3.1 Les facteurs individuels

Nous avons retenu dix-huit variables individuelles qui comprennent huit variables socio-démographiques, sept variables d'emploi et trois variables de personnalité.

- les facteurs individuels socio-démographiques
 - l'âge
 - le sexe
 - le lieu de naissance
 - le niveau de scolarité des professionnels
 - la situation financière
 - le partage de vie avec un(e) conjoint(e)
 - le milieu socio-économique d'origine
 - le niveau de scolarité des parents des professionnels
- les facteurs individuels d'emploi
 - la profession
 - l'ancienneté dans le poste actuel
 - l'ancienneté chez l'employeur actuel
 - le niveau de salaire
 - le statut d'emploi
 - le temps travaillé
 - les antécédents professionnels du supérieur immédiat
- les facteurs individuels de personnalité
 - l'orientation professionnelle
 - le lieu de contrôle
 - les ancrés de carrière

5.4.3.2 Les facteurs organisationnels

Nous avons retenu deux variables organisationnelles:

- les antécédents professionnels des membres de la direction
- la structure organisationnelle

5.4.3.3 Les liens entre les variables de contrôle et l'insatisfaction des aspirations professionnelles¹

Le tableau IV présenté à la page suivante fait état des liens possibles entre les différentes variables de contrôle — ou encore les facteurs explicatifs autres que les pratiques de gestion des ressources humaines — et l'insatisfaction des aspirations professionnelles. Ce tableau résume les liens proposés par les auteurs que nous avons examinés précédemment dans la section 2.5

¹ L'analyse de ces facteurs ne s'avérait pas nécessaire en fonction de notre modèle de recherche. Toutefois, comme notre thèse s'inscrit à l'intérieur d'une recherche plus large sur le malaise professionnel dans laquelle nous avons tenu compte de facteurs explicatifs individuels et organisationnels, nous avons cru utile de reprendre ici l'analyse des facteurs qui nous ont semblé les plus pertinents, c'est-à-dire ceux que la littérature avait relevés comme spécifiques à la main-d'oeuvre professionnelle.

Tableau IV Les liens entre les variables de contrôle et l'insatisfaction des aspirations professionnelles

VARIABLES	Nos	LIENS	SOURCES
1. Les liens entre les dimensions des aspirations professionnelles insatisfaites et les variables individuelles socio-démographiques			
Age	1.1	Le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles décroît avec l'âge.	Oldham et Hackman (1981) Mathieu et al. (1993) Cherniss et Kane (1987) Raelin (1980, 1986a) Roger (1991) Von Glinow (1988) Balfour et Neff (1993)
Sexe	1.2	Le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est plus faible chez l'homme que chez la femme.	Oldham et Hackman (1981)
Lieu de naissance	1.3	Le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est plus élevé chez ceux nés hors Québec que chez ceux nés au Québec.	Raelin (1980)
Niveau de scolarité du professionnel	1.4	Plus le niveau de scolarité des professionnels est élevé, plus le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est élevé.	Miller et Wager (1971) Raelin (1986a) Von Glinow (1988) Miller (1967) Balfour et Neff (1993)
Situation financière	1.5	Plus la situation financière du professionnel est difficile, plus le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est élevé.	Raelin (1984a) Mowday et al. (1982)
Partage de vie avec un(e) conjoint(e)	1.6	Le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est moins élevé chez les professionnels qui partagent leur vie avec un(e) conjoint(e) que chez ceux qui vivent seuls.	Raelin (1980)

(suite à la page suivante)

Tableau IV (suite)

VARIABLES	Nos	LIENS	SOURCES
1. Les liens entre les dimensions des aspirations professionnelles insatisfaites et les variables individuelles socio-démographiques (suite)			
Milieu socio-économique d'origine	1.7	Plus le milieu socio-économique d'origine du professionnel est élevé, plus le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est élevé.	Phillips (1982) Pavalko (1971) Rueschemeyer (1981)
Niveau de scolarité des parents des professionnels	1.8	Le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est plus élevé chez les professionnels dont l'un des parents (ou les deux) est détenteur d'un diplôme de niveau universitaire.	Phillips (1982) Moore (1970)
2. Les liens entre les dimensions des aspirations professionnelles insatisfaites et les variables individuelles d'emploi			
Profession	2.1	Le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est plus élevé chez les membres des professions qui ont une orientation cosmopolite plutôt que locale ou cosmo-locale.	Schott (1978) Lambright et Teich (1978) Feldman (1978) Morse (1978)
Ancienneté dans le poste actuel	2.2	Le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est plus élevé chez les professionnels qui ont le plus d'ancienneté dans le poste actuel.	Katz (1978)
Ancienneté chez l'employeur actuel	2.3	Le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est moins élevé chez les professionnels qui ont cumulé le plus d'ancienneté chez l'employeur actuel.	Gibson et Klein (1970) Balfour et Neff (1993)
Niveau de salaire	2.4	Plus le niveau de salaire est élevé, moins le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est élevé.	Raelin (1980)
Statut d'emploi	2.5	Le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est plus élevé chez les professionnels permanents que chez les professionnels contractuels.	Lee et Johnson (1991)

(suite à la page suivante)

Tableau IV (suite)

VARIABLES	Nos	LIENS	SOURCES
2. Les liens entre les dimensions des aspirations professionnelles insatisfaites et les variables individuelles d'emploi (suite)			
Temps travaillé	2.6	Le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est le même chez les professionnels qui travaillent à temps plein et chez ceux qui travaillent à temps partiel.	Lee et Johnson (1991)
Antécédents professionnels du supérieur immédiat	2.7	Le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est plus élevé lorsque le supérieur immédiat n'a pas d'antécédents professionnels.	Thorton (1970) La Porte (1965) Bunker et Wijnberg (1988) Tagiuri (1965) Goss (1961) Morrissey et Gillespie (1975) Raelin (1986a)
3. Les liens entre les dimensions des aspirations professionnelles insatisfaites et les variables individuelles de personnalité			
Orientation professionnelle	3.1	Le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est plus élevé chez les professionnels qui ont une orientation cosmopolite que chez ceux qui ont une orientation locale ou cosmo-locale.	Raelin (1984a, 1986a) Goldberg et al. (1965)
Lieu de contrôle	3.2	Le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est plus élevé chez les professionnels qui ont une personnalité déterministe que chez ceux qui ont une personnalité volontariste.	Mitchell et al. (1975) Phares (1976)

(suite à la page suivante)

Tableau IV (suite)

VARIABLES	Nos	LIENS	SOURCES
3. Les liens entre les dimensions des aspirations professionnelles insatisfaites et les variables individuelles de personnalité (suite)			
Ancre de carrière	3.3	Le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est moins élevé chez les professionnels qui développent une ancre managériale ou une ancre sécurité ou une ancre identité que chez ceux qui développent l'une ou l'autre des autres ancrés.	Schein (1978) DeLong (1982)
4. Les liens entre les dimensions des aspirations professionnelles insatisfaites et les variables organisationnelles			
Antécédents professionnels des membres de la direction	4.1	Le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est plus élevé lorsque les membres de la direction n'ont pas d'antécédents professionnels.	La Porte (1965)
Structure organisationnelle	4.2	Plus la structure organisationnelle est perçue comme bureaucratique, plus le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est élevé.	Engel (1970) Aiken et Hage (1966)
Taille de l'organisation	4.3	Plus la taille de l'organisation est grande, plus le niveau d'insatisfactions des aspirations professionnelles est élevé.	Raelin (1986a) Mowday et al. (1984)

5.5 La mesure des variables

Cette section vise à introduire un second niveau de précision dans l'opérationnalisation des concepts par la construction d'indicateurs qui préciseront, ou encore mesureront, les variables que nous avons déterminées dans la section précédente.

5.5.1 Les aspirations professionnelles insatisfaites (variable dépendante)

L'insatisfaction des aspirations professionnelles se mesure par la différence entre l'importance souhaitée et l'importance réelle de chaque dimension dans l'organisation. Nous définissons donc l'insatisfaction des aspirations professionnelles comme la différence entre l'aspiration professionnelle et l'état de réalisation de cette même aspiration dans le milieu de travail. Plus l'écart entre l'aspiration et l'état de réalisation est grand, plus l'aspiration professionnelle est insatisfaite. Un tel écart est généralement positif, mais il se peut que le milieu de travail offre un niveau d'état de réalisation supérieur à ce à quoi aspirent les professionnels (par exemple, plus d'autonomie que ce qui est attendu ou demandé); l'écart est alors négatif. Les écarts négatifs ne seront pas considérés comme de l'insatisfaction. Pour l'élaboration de cette première partie, plusieurs mesures déjà existantes ont été raffinées. Une mesure des aspirations professionnelles insatisfaites (ou non réalisées) chez les chercheurs a été proposée par Roger (1991) et tout un courant de recherche basé sur l'identification des besoins des professionnels a été exploité (Raelin, 1986a; Von Glinow, 1988).

Nous avons choisi sept indicateurs par type (ou dimension) d'aspirations professionnelles insatisfaites. Par conséquent, un total de cinquante-six (56) indicateurs représente les différentes facettes des aspirations professionnelles insatisfaites, tel que les auteurs (notamment Raelin 1986a; Von Glinow, 1988; Resnick-West et Von Glinow, 1990) les décrivent. On les retrouve à l'intérieur des huit regroupements (ou dimensions) identifiés précédemment. Voici la liste de ces indicateurs.

1. Les indicateurs des aspirations professionnelles insatisfaites par rapport à la nature du travail concernent l'utilisation des compétences, la prestation d'un travail exigeant, la contribution au succès de l'organisation, la contribution au mieux-être de la société en général, la

possibilité d'effectuer des tâches intéressantes, les opportunités d'apprendre et la possibilité d'effectuer un travail de qualité.

2. Les indicateurs des aspirations professionnelles insatisfaites par rapport au manque d'autonomie concernent la possibilité pour les professionnels de décider eux-mêmes de ce qu'ils veulent faire, de décider des moyens à prendre pour faire leur travail, de décider de l'utilisation de leur temps, de décider de l'utilisation des ressources, de prendre eux-mêmes des décisions de routine, de faire face à des décisions imprévues sans en référer à leur supérieur et, enfin, de jouir d'autonomie dans le travail.
3. Les indicateurs des aspirations professionnelles insatisfaites par rapport à la participation concernent l'information reçue, la consultation, la possibilité d'exprimer des idées et de faire des suggestions, la possibilité pour les professionnels de prendre eux-mêmes des décisions, la possibilité de prendre des initiatives, la participation aux décisions et la considération des professionnels comme «partenaires» de l'organisation.
4. Les indicateurs des aspirations professionnelles insatisfaites par rapport au style de gestion concernent le fait de travailler avec un supérieur qui évite d'utiliser sa position hiérarchique pour s'imposer, qui reconnaît que sa compétence peut avoir des limites, qui laisse le crédit du succès à ses subordonnés, qui traite ses subordonnés comme des égaux, qui est équitable et impartial, qui favorise les relations franches et ouvertes et qui donne du support.
5. Les indicateurs des aspirations professionnelles insatisfaites par rapport à la carrière concernent la possibilité pour les professionnels de maintenir leurs compétences, de développer leurs compétences, d'assumer plus de responsabilités, d'avoir plus de pouvoir au cours du temps, d'avoir accès à des programmes de croissance personnelle,

d'avoir un salaire plus élevé au cours du temps et d'augmenter leur polyvalence.

6. Les indicateurs des aspirations professionnelles insatisfaites par rapport au statut et à la reconnaissance concernent la reconnaissance du travail professionnel, la récompense pour les efforts fournis, la reconnaissance de la compétence à sa juste valeur, la reconnaissance des «bons coups», la reconnaissance par l'organisation de l'importance du travail professionnel, la confiance manifestée par l'organisation ainsi que la considération et le statut.
7. Les indicateurs des aspirations professionnelles insatisfaites par rapport aux conditions de travail concernent la stabilité de l'emploi, l'équilibre de la charge de travail, la coopération et les relations amicales dans le milieu de travail, l'équilibre travail-famille (ou travail-loisirs), le support technique et/ou clérical approprié, la sécurité physique et psychologique dans le milieu de travail ainsi que les conditions de travail propices au travail professionnel.
8. Les indicateurs des aspirations professionnelles insatisfaites par rapport à l'éthique concernent la prise en considération par l'organisation des considérations sociales ou morales, le respect des droits de la population, le respect des normes professionnelles, le respect des droits personnels, le fait d'être traité avec respect et dignité, la possibilité de faire appel ou de se plaindre et la présence d'une forte éthique dans le milieu de travail.

5.5.2 Les pratiques de gestion des ressources humaines (variable indépendante)

Soixante-six (66) pratiques de gestion des ressources humaines — identifiées dans la littérature comme autant de remèdes possibles à l'insatisfaction des aspirations de la main-d'oeuvre professionnelle

(Raelin, 1986a; Von Glinow, 1988; Pazy, 1990) — sont énumérées et mesurées à l'aide d'une question fermée qui vise à vérifier la perception des professionnels par rapport à l'existence des pratiques dans l'organisation.

Nous avons regroupé les soixante-six (66) pratiques de gestion des ressources humaines retenues à l'intérieur des onze dimensions suivantes.

- **recrutement et sélection**
 - transmission d'informations réalistes aux professionnels qui postulent un emploi de l'extérieur (27) ¹
 - information fournie sur les raisons qui ont conduit au rejet de la candidature lors du processus de sélection interne (40)
- **gestion des carrières**
 - tenue d'activités favorisant la meilleure connaissance de soi et offrant la possibilité de bâtir un projet de carrière (29)
 - enregistrement formel par l'organisation du plan de carrière du professionnel (31)
 - discussion périodique de carrière avec le supérieur (26)
 - filière(s) professionnelle(s) parallèle(s) à la filière managériale permettant l'atteinte de niveaux supérieurs de rémunération, de statut et d'autonomie (33)
 - diffusion de l'information par l'organisation sur les possibilités de carrière dans l'organisation (30)
 - système d'information interne sur les postes vacants accessibles (journal interne, affichage, etc.) (38)
 - politique de mobilité interne favorisant les transferts (latéraux) (39)
 - système de rotation de postes pour les professionnels (06)
 - possibilité de refuser sans préjudice une affectation (transfert, promotion) (41)
 - programme d'évaluation des aptitudes managériales des professionnels en vue d'accéder à la filière managériale (34)
 - possibilité d'assumer de nouveaux rôles avec le temps (*mentoring*, formation, conseil, coordination, etc.) (05)

¹ La numérotation qui apparaît entre parenthèses correspond à la numérotation qui a été utilisée dans le questionnaire qui a servi à la collecte des données dans le cadre de la présente recherche.

- spécialistes (service du personnel, conseiller externe) à la disposition des professionnels pour les aider à résoudre les problèmes de carrière (42)
- système de sécurité d'emploi (53)
- **formation et développement**
 - remboursement (en partie ou en totalité) par l'organisation des coûts inhérents à la formation externe (37)
 - possibilité de prendre des congés sabbatiques ou des congés de longue durée (54)
 - programme d'intégration et d'orientation des nouveaux professionnels (28)
 - professionnels seniors encouragés à conseiller les plus jeunes et à contribuer à leur développement (32)
 - accès à des activités de formation continue dans l'entreprise (35)
 - encouragement à l'auto-formation (36)
 - supérieur qui contribue à l'élaboration des besoins de formation du professionnel (25)
- **aide aux employés**
 - programme d'aide aux employés nouvellement transférés ou promus (43)
 - programme d'aide aux professionnels en difficulté (problèmes psychologiques, toxicomanie, alcoolisme, etc.) (59)
 - programme d'aide aux professionnels ayant des enfants d'âge préscolaire (garderie, aide financière, information) (60)
 - programmes d'aide aux professionnels seniors à se désengager du travail (programme de préparation à la retraite, aménagement du temps de travail) (44)
- **organisation du travail**
 - organisation du travail sur une base collective (équipe de travail) (02)
 - professionnels considérés comme des entrepreneurs (disposent de budgets, vont chercher leurs ressources, maintiennent les contacts avec leurs clients, etc.) (07)
 - augmentation des responsabilités associée à l'augmentation de la compétence professionnelle (04)
 - augmentation de l'autonomie associée à l'augmentation de la compétence professionnelle (08)
 - impossibilité de sous-contracter à l'extérieur du travail professionnel (03)

- **aménagement du temps de travail**
 - possibilité d'aménagement du temps de travail (horaire variable, travail à la carte, etc.) (55)
 - possibilité d'effectuer en totalité ou en partie le travail à domicile (56)
 - possibilité de travail partagé (57)
 - possibilité de travail à temps partiel (58)

- **évaluation du rendement**
 - *feedback* sur le rendement du professionnel fourni par le supérieur (24)
 - contrôle du travail effectué principalement au niveau des résultats obtenus (09)
 - contrôle du travail surtout par les pairs (10)
 - rendement évalué formellement par le supérieur (23)
 - contrôle du travail principalement par des communications informelles avec le supérieur (discussions, échanges d'informations, notes, etc.) (11)

- **participation**
 - participation des professionnels à des comités de coordination (entre les fonctions, les départements, les équipes, etc.) au même titre que les cadres (01)
 - consultation des professionnels sur les changements technologiques (14)
 - consultation des professionnels sur les nouvelles orientations de l'organisation (15)
 - participation des professionnels au choix de leurs objectifs de travail (17)
 - participation des professionnels à la répartition de la charge de travail entre les membres du groupe ou du département (18)
 - participation des professionnels au choix des équipements nécessaires à leur travail (19)
 - participation des professionnels à l'évaluation du rendement des collègues de travail (20)
 - participation des professionnels au recrutement et à la sélection des futurs collègues de travail (21)

- **systèmes de récompenses**
 - rémunération liée au niveau de compétence (50)
 - rémunération du temps supplémentaire (52)

- éligibilité à des primes (boni) si le groupe de travail ou l'organisation réalise des gains de productivité ou de profits (51)
 - mise en valeur par l'organisation des contributions professionnelles les plus importantes (prix, articles de journal, tableau d'excellence, etc.) (45)
 - possibilité de présenter à l'interne les réalisations ou les résultats de travaux (par le biais de séminaires, notes de service, journal interne, etc.) (46)
 - signature du travail par les professionnels (47)
 - représentation de l'organisation à des activités externes (conférences, séminaires, etc.) (48)
 - possibilité de nomination à des comités importants de l'organisation (49)
- relations avec les employés
 - tenue de réunions d'information par les cadres supérieurs pour informer les professionnels (du plan stratégique, des résultats organisationnels, des défis, etc.) (12)
 - réunions périodiques où les cadres intermédiaires et les professionnels échangent des informations (13)
 - sondages d'opinion auprès des professionnels (16)
 - accès à des programmes d'expression (boîte à idées, formulaire envoyé au service du personnel, accès aux cadres supérieurs, etc.) pour dire ce qu'ils pensent ou pour poser des questions (22)
 - possibilité de recours à une procédure interne de plainte (64)
 - politique formelle interdisant les représailles contre un professionnel qui logerait une plainte à l'interne (65)
- éthique
 - code d'éthique organisationnel qui précise les comportements attendus de la part des professionnels et les sanctions en cas de manquement à l'éthique (61)
 - possibilité d'interpeller les cadres et de remettre en question certaines pratiques qui vont à l'encontre des normes professionnelles (62)
 - responsabilisation des cadres vis-à-vis leurs comportements non éthiques à l'égard des professionnels (63)
 - code d'éthique élaboré par l'association professionnelle ou par le syndicat et reconnu par l'organisation (66)

5.5.3 Les autres facteurs explicatifs de l'insatisfaction des aspirations professionnelles (variables de contrôle)

La plupart de ces variables sont mesurées implicitement, mais plusieurs échelles ont été utilisées pour mesurer certains facteurs explicatifs — notamment les facteurs de personnalité et la structure organisationnelle — de l'insatisfaction des aspirations professionnelles. Premièrement, deux échelles de Likert comportant chacune sept niveaux mesurent l'orientation professionnelle. Dix indicateurs ont été tirés de Goldberg et al. (1965) et de Roger (1983) pour mesurer l'orientation cosmopolite ou locale. Chacune des orientations est mesurée à l'aide de cinq indicateurs.

- l'orientation cosmopolite:
 - lors de l'évaluation d'un projet, ce qui compte le plus, c'est:
 - le défi représenté par le projet
 - la possibilité d'orienter le projet selon ses idées
 - l'intérêt pour les aspects techniques du projet
 - l'amélioration de la réputation personnelle dans la spécialité technique
 - l'intérêt et le soutien des collègues et de l'équipe de travail

- l'orientation locale:
 - lors de l'évaluation d'un projet, ce qui compte le plus, c'est:
 - la rentabilité prévue
 - les préférences des supérieurs
 - l'effectif requis
 - le budget nécessaire
 - les risques courus par l'entreprise

Deuxièmement, deux échelles de Likert comportant chacune sept niveaux mesurent le contrôle sur les événements (*locus of control*). Ces échelles sont empruntées à Spector (1988). Huit indicateurs mesurent le degré de volontarisme alors que huit autres mesurent le degré de déterminisme.

- le degré de volontarisme:
 - un emploi, c'est ce qu'on en fait
 - dans la plupart des emplois, on peut réaliser les objectifs fixés
 - quand on sait ce qu'on attend d'un emploi, il est toujours possible d'en trouver un qui répond à nos attentes
 - les employés insatisfaits d'une décision prise par le supérieur doivent le faire savoir
 - la plupart des gens peuvent faire du bon travail s'ils le veulent
 - les promotions sont accordées à ceux qui «performent» bien au travail
 - les gens qui «performent» bien au travail sont généralement récompensés
 - la plupart des employés ont plus d'influence sur leur supérieur qu'ils ne le croient

- le degré de déterminisme:
 - obtenir l'emploi désiré est surtout une question de chance
 - gagner de l'argent, c'est principalement une question de chance
 - pour obtenir un bon emploi, il faut que les membres de la famille ou des amis soient haut placés
 - les promotions sont habituellement une question de chance
 - lorsque vient le temps de décrocher un bon emploi, les gens qu'on connaît ont plus d'importance que les connaissances que l'on a
 - pour gagner beaucoup d'argent, il faut connaître les bonnes personnes
 - dans la plupart des emplois, cela prend beaucoup de chance pour être excellent
 - la chance est ce qui différencie les gens qui gagnent beaucoup d'argent de ceux qui en gagnent peu

Troisièmement, huit échelles de Likert comportant chacune sept niveaux mesurent les ancres de carrière des professionnels. Ces échelles ont été mises au point par DeLong (1982). Nous avons retenu les seize indicateurs proposés par l'auteur, soit deux indicateurs par ancre:

- ancre technique
 - je quitterais l'entreprise plutôt que d'accepter une promotion en dehors de mon champ de compétences
 - j'accepterais un poste en gestion seulement dans mon domaine de compétences

- ancre autonomie
 - il est important de vivre sans contraintes organisationnelles
 - il est important que la carrière déborde les limites d'une même organisation

- ancre service
 - je recherche une carrière qui permet de satisfaire mes besoins fondamentaux tout en aidant les autres
 - il est important de pouvoir mettre ses compétences au service d'une cause importante

- ancre identité
 - j'aime être identifié à mon organisation et à mon emploi
 - il est important d'être perçu en fonction de son titre et de son statut

- ancre variété
 - je recherche une carrière qui offre les défis les plus variés
 - il est important que la carrière offre beaucoup de variété dans les affectations et les projets de travail

- ancre managériale
 - il est important de faire de la gestion
 - la direction et le contrôle des employés sont des activités importantes

- ancre sécurité
 - il est important que l'entreprise assure une sécurité par un travail garanti, des avantages sociaux, un plan de retraite, etc.
 - il est important de ne pas déménager si une promotion m'est accordée

- ancre créativité
 - pendant toute ma carrière, j'ai été motivé par le nombre de produits ou d'idées que j'ai contribué à créer ou à lancer
 - il est important de pouvoir bâtir quelque chose qui soit «mon» produit ou «mon» idée

Quatrièmement, une échelle de Likert comprenant sept niveaux mesure le type de structure organisationnelle. Le degré d'organicité de la structure organisationnelle est mesuré à l'aide de deux indicateurs:

- dans mon organisation, le pouvoir dépend plus du nombre de «réseaux» dans lequel l'employé est actif que du rang dans la hiérarchie
- dans mon organisation, la structure est constituée d'une suite d'unités autonomes connectées les unes aux autres (plus que d'une structure hiérarchique classique en forme de pyramide)

L'échelle oppose deux types de structure: la première est de type organique — le pouvoir est fonction des réseaux de communication, les unités de travail sont autonomes, etc. — et la deuxième est de type bureaucratique — le pouvoir est fonction du rang occupé dans la hiérarchie, la structure est traditionnelle en forme de pyramide, etc.

Le tableau V présenté à la page suivante résume la construction et la composition des principales échelles des variables et de leurs indicateurs.

Tableau V Indicateurs à la base de la construction des principales échelles de la recherche

VARIABLES	INDICATEURS	SOURCES
DIMENSIONS DE L'INSATISFACTION DES ASPIRATIONS PROFESSIONNELLES [variable dépendante]	56 indicateurs sur les aspirations 56 indicateurs sur l'état de réalisation des aspirations	Raelin (1986a) Von Glinow (1988) Resnick-West et Von Glinow (1990) Roger (1991)
DIMENSIONS DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES [variable indépendante]	66 indicateurs sur les pratiques «innovatrices» réductrices des aspirations professionnelles insatisfaites	Von Glinow (1985, 1988) Raelin (1986a) Pazy (1990) Gomez-Mejia et Welbourne (1990) Guérin et Wils (1992a)
AUTRES FACTEURS EXPLICATIFS [variables de contrôle]		
Orientation professionnelle	5 indicateurs sur l'orientation cosmopolite 5 indicateurs sur l'orientation locale	Goldberg et al. (1965) Roger (1983)
Déterminisme professionnel	8 indicateurs sur le degré de volontarisme 8 indicateurs sur le degré de déterminisme	Spector (1988)
Ancre de carrière	2 indicateurs/ancre technique 2 indicateurs/ancre autonomie 2 indicateurs/ancre service 2 indicateurs / ancre identité 2 indicateurs / ancre variété 2 indicateurs / ancre managériale 2 indicateurs / ancre sécurité 2 indicateurs / ancre créativité	DeLong (1982)
Structure organisationnelle	2 indicateurs sur le degré de bureaucratisation et d'organicité	Engel (1970) Hall (1968)

5.6 L'instrument de collecte des données

Pour la collecte des données, nous avons construit un questionnaire qui a tenu compte de la revue de la littérature et des entretiens exploratoires. Il comprend cinq parties: 1) les aspirations et la réalité professionnelles, 2) les opinions et perceptions personnelles, 3) les pratiques de gestion des ressources humaines, 4) les conséquences du malaise professionnel, 5) les facteurs individuels et les facteurs organisationnels. ¹

La première partie (questions 1-01 à 1-56 et 2) porte sur les aspirations et l'état de réalisation des aspirations professionnelles et comprend cinquante-six (56) questions auxquelles le professionnel doit répondre en fonction de deux échelles de Likert distinctes mais de niveaux identiques (7), de même qu'une question ouverte permettant au répondant de s'exprimer librement sur d'autres dimensions possibles des aspirations professionnelles insatisfaites.

La deuxième partie porte sur les opinions et perceptions personnelles et comprend six sections. La première section porte sur le degré de professionnalisme (questions 3-01 à 3-20), la deuxième sur l'orientation professionnelle (questions 4-01 à 4-10), la troisième sur le degré de déterminisme des professionnels (questions 5-01 à 5-16), la quatrième sur les ancrs de carrière (questions 6-01 à 6-16), la cinquième sur le type de culture, le type de structure et le climat organisationnel (questions 7-01 à 7-08) et la sixième sur les autres perceptions personnelles (questions 8-01 à 8-10) par rapport à la performance au travail, à la compétence, au potentiel, à la loyauté envers l'organisation, au succès dans la carrière, à l'importance accordée au travail, aux loisirs et à la vie familiale ainsi qu'à l'influence exercée sur les collègues et sur le supérieur.

¹ Ce questionnaire a servi d'abord à la collecte de données pour une recherche plus vaste sur le malaise professionnel. Par conséquent, certaines questions — par exemple, les questions 3-01 à 3-20, 17c, 19b et 22 — débordent les limites de la présente recherche.

La troisième partie du questionnaire comprend deux sections. Dans la première section, soixante-six (66) pratiques de gestion des ressources humaines (questions 9-01 à 9-66) sont énumérées et mesurées à l'aide d'une échelle de Likert comportant sept niveaux. Le répondant doit indiquer d'abord si cette pratique existe ou non dans son organisation et ensuite si elle est souhaitable — qu'elle existe ou non. Dans la deuxième section, on retrouve une question ouverte (question 10) où le répondant est invité à identifier toute autre pratique de gestion des ressources humaines qu'il juge susceptible d'avoir un impact sur les aspirations professionnelles insatisfaites.

La quatrième partie du questionnaire (questions 11-01 à 11-39) énumère trente-neuf (39) conséquences des aspirations professionnelles insatisfaites. Sept questions (11-01 à 11-07) ont trait aux conséquences sur les attitudes des professionnels, alors que vingt-et-une (21) questions (questions 11-08 à 11-27) sont centrées sur les comportements des professionnels. Enfin, onze questions (questions 11-28 à 11-39) ont trait aux conséquences sur la santé des professionnels.

La cinquième partie du questionnaire est consacrée aux facteurs individuels (seize questions à l'intérieur des questions 12 à 21) et organisationnels (six questions à l'intérieur des questions 22 à 25).

Enfin, la dernière page du questionnaire prévoit l'espace suffisant pour permettre au répondant de formuler tout commentaire qu'il juge à propos par rapport au questionnaire lui-même, à la recherche, aux aspirations professionnelles insatisfaites en général ou encore aux insatisfactions qu'il vit personnellement dans son organisation.

Le tableau VI présenté ci-après résume la construction du questionnaire.

Tableau VI Construction de l'instrument de collecte des données

NUMEROS DES QUESTIONS	TYPES DE VARIABLES	DESCRIPTION DES VARIABLES	NOMBRE DE VALEURS
PARTIE 1			
Les aspirations et la réalité professionnelles			
Q. 1-01 à 1-56 Q. 2	dimensions (question ouverte)	aspirations insatisfaites —	7 —
PARTIE 2			
Les opinions et perceptions personnelles			
Q. 3-01 à 3-20	individuelle/personnalité	professionnalisme	7
Q. 4-01 à 4-10	individuelle/personnalité	orientation professionnelle	7
Q. 5-01 à 5-16	individuelle/personnalité	déterminisme professionnel	7
Q. 6-01 à 6-16	individuelle/personnalité	ancres de carrière	7
Q. 7-01 à 7-08	organisationnelles	culture/structure/climat	7
Q. 8-01 à 8-10	—	autres perceptions	7
PARTIE 3			
Les pratiques de gestion des ressources humaines			
Q. 9-01 à 9-66 Q. 10	organisationnelles (question ouverte)	pratiques de GRH —	7 —
PARTIE 4			
Les conséquences du malaise professionnel			
Q. 11-01 à 11-39	dimensions	conséquences de l'insatisfaction des aspirations	7
PARTIE 5			
Les facteurs individuels et organisationnels			
Q. 12	individuelle/socio-démo.	âge	—
Q. 13	individuelle/socio-démo.	sexe	2

(suite à la page suivante)

Tableau VI (suite)

NUMEROS DES QUESTIONS	TYPES DE VARIABLES	DESCRIPTION DES VARIABLES	NOMBRE DE VALEURS
Q. 14	individuelle/ socio-démo.	lieu de naissance	2
Q. 15	individuelle/ socio-démo.	niveau de scolarité	5
Q. 16	a) individuelle/ emploi b) individuelle/ emploi	profession nb. personnes supervisées	— —
Q. 17	a) individuelle/ emploi b) individuelle/ emploi c) individuelle/ emploi	ancienneté/ poste ancienneté/ employeur ancienneté/ profession	— — —
Q. 18	a) individuelle/ emploi b) individuelle/ socio-démo.	niveau de salaire situation financière	7 4
Q. 19	a) individuelle/ socio-démo. b) individuelle/ socio-démo.	partage vie conjoint(e) nb. personnes dépendantes	2 —
Q. 20	individuelle/ socio-démo.	situation de travail du (de la) conjoint(e)	3
Q. 21	a) individuelle/ socio-démo. b) individuelle/ socio-démo.	milieu socio-économique niveau scolarité/ parents	4 3
Q. 22	individuelle/ emploi	appartenance syndicale	13
Q. 23	organisationnelle	proportion professionnels dans le département	—
Q. 24	a) individuelle/ emploi b) individuelle/ emploi	statut d'emploi temps travaillé	2 2
Q. 25	a) organisationnelle b) individuelle/ emploi	membres direction/ anciens professionnels supérieur immédiat/ ancien professionnel	5 2

Au total, le questionnaire comprend vingt pages et trois cent quatre-vingt-cinq (385) questions:

• aspirations professionnelles insatisfaites	113 questions
• conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles	39 questions
• facteurs individuels	
- socio-démographiques	10 questions
- d'emploi	10 questions
- de personnalité	62 questions
• facteurs organisationnels	8 questions
• pratiques de gestion des ressources humaines	133 questions
• autres	10 questions

TOTAL	385 questions
	=====

Ce questionnaire a fait l'objet d'un pré-test. Il a été administré à une douzaine de professionnels. Les objectifs étaient alors de vérifier la compréhension des questions par les professionnels, de détecter les oublis et les ambiguïtés, de déterminer la durée requise pour y répondre et de recevoir des commentaires sur les thèmes ou questions à ajouter ou à retrancher. Nous avons constaté que les questions avaient été bien comprises et qu'il fallait prévoir environ une heure trente minutes pour répondre au questionnaire. En outre, des répondants nous ont fait quelques propositions dont nous n'avons pu tenir compte parce qu'elles ne concernaient pas notre sujet de recherche (par exemple, ajouter une question sur l'impact des pratiques syndicales sur l'insatisfaction professionnelle). Mentionnons enfin que les réponses obtenues par le biais des deux questions ouvertes relatives aux autres aspirations professionnelles (Q.2) et aux autres pratiques de gestion des ressources humaines susceptibles de réduire l'insatisfaction professionnelle (Q.10) nous ont permis de vérifier la validité de notre variable dépendante (l'insatisfaction professionnelle) et de notre variable indépendante (les pratiques de gestion) puisqu'aucun répondant ne nous a suggéré l'ajout de dimensions reliées aux aspirations professionnelles ou de pratiques.

5.7 La population et l'échantillon

Cette section vise trois objectifs. Premièrement, identifier l'unité d'analyse de la recherche, deuxièmement, préciser la composition et les caractéristiques de la population à l'étude et troisièmement, préciser l'échantillon qui servira à vérifier nos hypothèses.

5.7.1 L'unité d'analyse

Le terme «unité d'analyse» signifie «objet d'étude» et fait référence aux personnes, aux choses ou aux événements que le chercheur tente d'expliquer ou de comprendre et qui constituent le point central de la recherche (Charters, 1992).

Dans le cadre de la présente recherche, nous ne nous intéressons pas à l'augmentation de la satisfaction des aspirations des professionnels en général, mais plutôt aux perceptions des professionnels syndiqués pris individuellement par rapport aux aspirations insatisfaites qu'ils vivent dans l'organisation et aux pratiques de gestion des ressources humaines qui devraient contribuer à améliorer leur satisfaction. L'unité d'analyse est donc l'individu, c'est-à-dire le professionnel syndiqué. Par conséquent, les données seront obtenues par le biais de chaque professionnel syndiqué qui consentira à répondre à notre enquête et nous traiterons les réponses de chaque professionnel syndiqué de façon individuelle puisque les perceptions peuvent varier d'un professionnel syndiqué à l'autre et ce, même s'ils travaillent dans la même organisation. En effet, ces perceptions ne sont pas uniquement reliées aux pratiques implantées par le service des ressources humaines, mais aussi, par exemple, au style de gestion du supérieur immédiat qui peut se positionner n'importe où entre un style directif et un style participatif.

5.7.2 La population

La population est celle des vingt-sept mille six cent cinquante-deux (27 652) professionnels salariés regroupés dans treize syndicats et associations dont huit sont membres du Conseil québécois des professionnels et cadres (CQPC). Le tableau VII en établit la répartition.

Tableau VII Répartition de la population par syndicat et association

SYNDICAT ET ASSOCIATION			Nombre de membres
01	AISM	Association des ingénieurs et scientifiques de Marconi ⁽¹⁾	170
02	APAPUL	Association du personnel administratif et professionnel de l'Université Laval ⁽¹⁾	624
03	APIGQ	Association professionnelle des ingénieurs du Gouvernement du Québec	1 066
04	FPPE	Fédération des professionnelles et professionnels de l'éducation du Québec (CEQ)	5 249
05	FPPCU	Fédération des professionnelles et professionnels des collèges et universités (CEQ)	1 182
06	SPIHQ	Syndicat professionnel des ingénieurs de l'Hydro Québec ⁽¹⁾	1 600
07	ASPPCQ	Association des syndicats de professionnelles et professionnels de collège du Québec ⁽¹⁾	401
08	SPSI-IREQ	Syndicat professionnel des scientifiques (IREQ) ⁽¹⁾	270
09	SPGQ	Syndicat de professionnelles et professionnels du Gouvernement du Québec ⁽¹⁾	13 329
10	SPVM-CUM	Syndicat des professionnels de la Ville de Montréal et de la Communauté urbaine de Montréal ⁽¹⁾	260
11	SPSTCUM	Syndicat des professionnels de la Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal ⁽¹⁾	300
12	SPIVM-CUM	Syndicat professionnel des ingénieurs de la Ville de Montréal et de la Communauté urbaine de Montréal	201
13	CPS	Centrale des professionnelles et professionnels de la santé	3 000
		TOTAL:	27 652

(1) Syndicats membres du CQPC

Tel que l'indique le tableau VIII de la page suivante, les membres se répartissent à l'intérieur d'un certain nombre de professions. Les données présentées sont celles qui ont été fournies par les treize syndicats et associations. Il est à noter que certaines données correspondent à des professions spécifiques, alors que d'autres visent des regroupements assez

larges de professions. Ceci est dû au fait que certains syndicats étaient en mesure de fournir des données précises, alors que d'autres ne pouvaient fournir que des informations plutôt approximatives.

Tableau VIII Répartition de la population par syndicat et association, par grand groupe de professions (selon la CCDP)

SYNDICAT/ ASSOCIATION	C O D E	PROFESSION	Nombre de membres par grand groupe
AISM	215	ingénieurs	170
		sous-total	170
APAPUL	117	cadres administratifs et travailleurs assimilés (ex. conseiller en ressources humaines, attaché d'administration, acheteur, spécialiste en relations publiques)	40
	218	travailleurs spécialisés dans les mathématiques, la statistique, l'analyse organique et les secteurs connexes (ex. agent de système de gestion, analyste en informatique)	31
	313	personnel spécialisé et auxiliaires des soins infirmiers et thérapeutiques (ex. physiothérapeute, ergothérapeute)	8
	—	regroupement de fonctions: gestion administra- tive ou financière, animation sociale, journalis- me, relations publiques, gestion du personnel, travaux de recherche	545
		sous-total:	624
APIGQ	215	ingénieurs	1 066
		sous-total:	1 066
FPPE	117	cadres administratifs et travailleurs assimilés (ex. agent de la gestion financière, agent du personnel, acheteur, agent d'information, attaché d'administration)	402
	215	ingénieurs	21
	231/ 233/ 239	travailleurs spécialisés en sciences sociales et les secteurs connexes (ex. psychologue, conseiller en rééducation, psycho-éducateur, travailleur social, conseil- ler d'orientation, animateur à la vie étudiante, spécialiste en réadaptation, conseiller en information scolaire et professionnelle, conseil- ler en moyens techniques d'enseignement)	2 170

(suite à la page suivante)

Tableau VIII (suite)

SYNDICAT/ ASSOCIATION	C O D E	PROFESSION	Nombre de membres par grand groupe
FPPE (suite)	235	personnel spécialisé des bibliothèques, musées et archives (ex. bibliothécaire)	53
	279	autres enseignants et personnel assimilé (ex. orthopédagogue, conseiller pédagogique, animateur de pastorale, conseiller en éducation chrétienne)	2 346
	313	personnel spécialisé et auxiliaires des soins infirmiers et thérapeutiques (ex. physiothérapeute, ergothérapeute, orthophoniste, thérapeute en réadaptation physique)	247
	315	autre personnel médical, autres techniciens de la santé et personnel assimilé (ex. diététiste)	10
		sous-total:	5 249
FPCCU	113	autres directeurs et administrateurs (ex. administrateur des programmes d'études, registraire)	13
	117	cadres administratifs et travailleurs assimilés (ex. agent de la gestion financière, analyste en organisation et méthodes, attaché d'adminis- tration, agent de recrutement, agent de l'appro- visionnement)	140
	215	ingénieurs	8
	218	travailleurs spécialisés dans les mathémati- ques, la statistique, l'analyse organique et les secteurs connexes (ex. analyste de l'informatique, analyste-pro- grammeur, concepteur graphiste)	73
	231/ 233/ 239	travailleurs spécialisés dans les sciences sociales et les secteurs connexes (ex. agent de recherche en planification socio- économique, psychologue, conseiller en rééduca- tion, travailleur social, animateur/activités étudiantes, conseiller d'orientation, aide- pédagogique individuel)	321
	235	personnel spécialisé des bibliothèques, musées et archives (ex. bibliothécaire, bibliothécaire-archiviste)	81

(suite à la page suivante)

Tableau VIII (suite)

SYNDICAT/ ASSOCIATION	C O D E	PROFESSION	Nombre de membres par grand groupe
FPPCU (suite)	271	professeurs d'université et personnel assimilé (ex. agent de recherche, auxiliaire d'enseigne- ment (labo), auxiliaire de recherche)	114
	279	autres enseignants et personnel assimilé (ex. conseiller pédagogique, coordonnateur de stage)	432
		sous-total:	1 182
SPIHQ	111	fonctionnaires et administrateurs de l'admi- nistration publique (ex. chef de division, chef de section)	161
	215	ingénieurs	1 439
		sous-total:	1 600
ASPPCQ	113	autres directeurs et administrateurs (ex. registraire)	30
	117	cadres administratifs et travailleurs assimilés agent de la gestion financière, agent du personnel, conseiller d'information, attaché d'administration)	
	218	travailleurs spécialisés dans les mathémati- ques, la statistique, l'analyse organique et les secteurs connexes (ex. analyste de l'informatique, analyste-pro- grammeur)	18
	231/ 233/ 239	travailleurs spécialisés dans les sciences sociales et les secteurs connexes (ex. psychologue, travailleur social, animateur des activités étudiantes, conseiller d'orienta- tion, conseiller en information scolaire et pro- fessionnelle, aide-pédagogique individuel)	146
	235	personnel spécialisé des bibliothèques, musées et archives (ex. bibliothécaire, spécialiste des moyens techniques d'enseignement/biblio.)	27
	279	autres enseignants et personnel assimilé (ex. conseiller pédagogique, animateur de pas- torale, spécialiste des moyens techniques d'enseignement/ audio-visuel)	180
		sous-total:	401

(suite à la page suivante)

Tableau VIII (suite)

SYNDICAT/ ASSOCIATION	C O D E	PROFESSION	Nombre de membres par grand groupe
SPSI-IREQ	211	travailleurs spécialisés dans les sciences physiques	235
	215	ingénieurs	35
		sous-total:	270
SPGQ	111	fonctionnaires et administrateurs de l'admini- stration publique (ex. enquêteur des normes du travail, spécialis- te en évaluation foncière, commissaire aux enquêtes)	75
	117	cadres administratifs et travailleurs assimilés (ex. agent de la gestion financière, agent de l'approvisionnement, conseiller d'information, agent de développement industriel, attaché d'administration)	4 277
	211	travailleurs spécialisés dans les sciences physiques (ex. chimiste en contrôle de la qualité, hydro- logue, géologue)	510
	213	travailleurs spécialisés dans les sciences biologiques et agronomiques (ex. agronome, biologiste)	513
	214/ 215	architectes et ingénieurs (ex. architecte, ingénieur, architecte paysagis- te, ingénieur forestier)	515
	216	autres travailleurs en architecture et en ingénierie (ex. arpenteur-géomètre)	96
	218	travailleurs spécialisés dans les mathémati- ques, la statistique, l'analyse organique et les secteurs connexes (ex. actuaire, analyste de l'informatique, analyste-programmeur)	3 194
	231/ 233/ 239	travailleurs spécialisés dans les sciences sociales et les secteurs connexes (ex. psychologue, conseiller en rééducation, agent de probation, travailleur social, conseil- ler d'orientation)	108
	234	hommes de loi et travailleurs assimilés (ex. attaché judiciaire)	57
	235	personnel spécialisé des bibliothèques, musées et archives (ex. bibliothécaire)	86

(suite à la page suivante)

Tableau VIII (suite)

SYNDICAT/ ASSOCIATION	C O D E	PROFESSION	Nombre de membres par grand groupe
SPGQ (suite)	279	autres enseignants et personnel assimilé (ex. spécialiste en sciences de l'éducation)	482
	311	personnel spécialisé dans le diagnostic et le traitement des maladies (ex. médecin-vétérinaire)	62
	313	personnel spécialisé et auxiliaires des soins infirmiers et thérapeutiques (ex. ergothérapeute)	3
	335	rédacteurs (ex. traducteur, terminologue, agent culturel)	365
	—	regroupement de fonctions dans les domaines de la planification et de la recherche	2 986
		sous-total:	13 329
SPVM-CUM	111	fonctionnaires et administrateurs de l'admi- nistration publique (ex. commissaire, évaluateur d'immeubles)	7
	113	autres directeurs et administrateurs (ex. chef de division)	1
	117	cadres administratifs et travailleurs assimilés (ex. conseiller en gestion financière, conseiller budgétaire, préposé aux normes, agent de pla- nification et de recherche)	136
	213	travailleurs spécialisés dans les sciences biologiques et agronomiques (ex. biologiste, microbiologiste)	2
	214/ 215	architectes et ingénieurs (ex. architecte paysagiste, ingénieur civil)	24
	218	travailleurs spécialisés dans les mathémati- ques, la statistique, l'analyse organique et les secteurs connexes (ex. agent de système de gestion, conseiller en développement de systèmes de gestion)	76
	231/ 233	travailleurs spécialisés dans les sciences sociales et les secteurs connexes (ex. psycho-éducateur, travailleur social)	3
	331	professionnels des beaux-arts, des arts commer- ciaux, de la photographie et des domaines connexes (ex. designer industriel)	1

(suite à la page suivante)

Tableau VIII (suite)

SYNDICAT/ ASSOCIATION	C O D E	PROFESSION	Nombre de membres par grand groupe
SPVM-CUM (suite)	371	travailleurs spécialisés dans les sports et loisirs (ex. conseiller en évaluation et planification sportive)	1
	991	travailleurs non classés ailleurs (ex. agent de recherche, adjoint à la recherche)	9
		sous-total:	260
SPSTCUM	111	fonctionnaires et administrateurs de l'administration publique (ex. chef de division, chef de section)	1
	117	cadres administratifs et travailleurs assimilés (ex. conseiller budgétaire, agent d'information)	97
	214/ 215	architectes et ingénieurs (ex. architecte, hygiéniste industriel, ingénieur électricien, ingénieur industriel, ingénieur en contrôle de la qualité, ingénieur mécanicien)	115
	218	travailleurs spécialisés dans les mathématiques, la statistique, l'analyse organique et les secteurs connexes (ex. conseiller/analyse opérationnelle, analyste de l'informatique, analyste-programmeur)	81
	231/ 233	travailleurs spécialisés dans les sciences sociales et les secteurs connexes (ex. psychologue, économiste)	1
	234	hommes de loi et travailleurs assimilés (ex. avocat, notaire, attaché judiciaire)	5
		sous-total:	300
SPIVM-CUM	215	ingénieurs	201
		sous-total:	201
CPS	313	personnel spécialisé dans le diagnostic et le traitement des maladies (ex. ergothérapeute, physiothérapeute, thérapeute en réadaptation physique)	n/d
	315	autre personnel médical, autres techniciens de la santé et travailleurs assimilés (ex. nutritionniste, diététiste)	n/d
		sous-total:	3 000
		TOTAL:	27 652

5.7.3 Le plan d'échantillonnage

La population est de grande taille (27 652 personnes), mais elle est composée de syndicats et d'associations de tailles très inégales. Dans le but de rendre possible une éventuelle analyse des résultats au niveau de chaque syndicat et association ou éventuellement des comparaisons entre syndicats et associations, nous avons choisi de stratifier l'échantillon et de faire varier le taux de sondage en fonction de la taille du syndicat ou de l'association, le taux de sondage étant d'autant plus élevé que le syndicat ou l'association est petit.

Tableau IX Composition de l'échantillon

SYNDICATS	Nombre de membres	Echantillon proposé	Taux de sondage
AISM	170	170	100,0
APAPUL	624	416	66,7
APIGQ	1 066	633	59,4
FPPE	5 249	1 305	23,5
FPPCU	1 182	591	50,0
SPIHQ	1 600	741	46,3
ASPPCQ	401	401	100,0
SPSI-IREQ	270	270	100,0
SPGQ	13 329	2 666	20,0
SPVM-CUM	260	260	100,0
SPSTCUM	300	300	100,0
SPIVM-CUM	201	201	100,0
CPS	3 000	1 000	33,3
TOTAL:	27 652	8 954	

Ainsi, nous avons choisi de sonder:

- 100% des membres des syndicats et associations ayant moins de 500 membres;
- 66% (ou 2 sur 3) des membres des syndicats et associations ayant entre 501 et 1 000 membres;

- 50% (ou 1 sur 2) des membres des syndicats et associations ayant entre 1 001 et 1 500 membres (par contre, un groupe de 100 ingénieurs a été ajouté à l'APIGQ, d'où un taux de sondage légèrement supérieur à 59,4% dans ce cas);
- 40% (ou 1 sur 2,5) des membres des syndicats et associations ayant entre 1 501 et 2 000 membres (par contre, un groupe de 100 ingénieurs a été ajouté au SPIHQ, d'où un taux de sondage légèrement supérieur à 46,3% dans ce cas);
- 33% (ou 1 sur 3) des membres des syndicats et associations ayant entre 3 000 et 5 000 membres;
- 25% (ou 1 sur 4) des membres des syndicats et associations ayant entre 5 000 et 10 000 membres;
- 20% (ou 1 sur 5) des membres des syndicats et associations ayant plus de 10 000 membres.

L'échantillon sera donc aléatoire stratifié puisque la population a été divisée en sous-ensembles (ou strates) et qu'un sous-échantillon a été tiré de chacune des strates. Ce type d'échantillonnage permet une représentation significative de chaque syndicat et association, mais il est non représentatif de l'importance de chaque sous-population dans l'échantillon final. Ce problème de représentativité de l'échantillon sera abordé plus loin dans la section 6.3.

5.7.4 La généralisation des résultats

Précisons néanmoins que des généralisations pourront être faites uniquement à la population couverte par notre recherche. En effet, d'autres professionnels salariés syndiqués qui n'ont pas fait partie de l'enquête (par exemple, les journalistes, les départements d'avocats de différents ministères, les médecins salariés du gouvernement) pourraient fort bien avoir des aspirations différentes et les aspirations insatisfaites pourraient varier, tant par rapport à leur intensité que par rapport à leurs dimensions. Les résultats de notre recherche ne sauraient non plus être

étendus aux professionnels salariés non syndiqués des secteurs privé et public qui pourraient, selon nous, avoir des aspirations différentes (par exemple, par rapport à la sécurité d'emploi, aux programmes de reconnaissance, etc.) et vivre leur insatisfaction avec une intensité différente par rapport aux diverses dimensions retenues.

5.8 Le plan d'analyse des données

Cette section vise surtout à expliquer les étapes que nous entendons suivre pour analyser nos données. Elle comprend deux sous-sections. Après avoir décrit, dans un premier temps, les analyses que nous entendons effectuer, nous décrirons brièvement, dans un deuxième temps, les outils et principales techniques statistiques que nous prévoyons utiliser.

5.8.1 L'analyse des données

Les données seront analysées en trois étapes et selon l'approche quantitative. Nous procéderons d'abord à l'analyse des réponses au questionnaire qui permettra d'agréger les données relatives aux aspirations professionnelles insatisfaites. Les moyennes et les écarts-types seront calculés pour permettre de ranger en ordre décroissant les aspirations professionnelles les plus importantes aux moins importantes, les aspirations les plus réalisées dans le milieu de travail aux moins réalisées, ainsi que les dimensions les plus importantes aux dimensions les moins importantes de l'insatisfaction des aspirations professionnelles. A la deuxième étape, nous vérifierons les liens entre la variable dépendante et les variables de contrôle (facteurs individuels et organisationnels). Enfin, dans le cadre de la troisième étape, nous procéderons à l'analyse des liens entre la variable dépendante et les pratiques de gestion des ressources humaines.

5.8.2 Les outils et techniques d'analyse

Les analyses seront effectuées à l'aide du logiciel SPSS (puisque'il nous faudra manipuler une banque de données considérable) et du logiciel EXCEL (pour l'expression graphique de certaines variables).

Les résultats seront obtenus par le biais de différentes techniques. Ainsi, par exemple, les diverses analyses factorielles nous permettront d'isoler les dimensions latentes et de construire les échelles, notamment de l'insatisfaction professionnelle (variable dépendante), des pratiques de gestion des ressources humaines (variable indépendante) et des variables de personnalité (qui font partie des variables de contrôle). Il nous sera donc possible de comparer les dimensions théoriques à celles qui émergeront des résultats.

Les résultats relatifs aux analyses bivariées entre les variables de contrôle et les dimensions de l'insatisfaction professionnelle seront obtenus principalement par le calcul de quelques mesures d'association (Pearson, eta, t, etc.). En outre, les résultats relatifs à l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines à réduire l'insatisfaction professionnelle seront obtenus par le biais d'analyses bivariées (par exemple, t-test), mais aussi à l'aide d'analyses multivariées (régressions multiples et analyse du discriminant).

5.9 Les considérations éthiques

Notre recherche a été entreprise suite au consentement manifesté par les représentants des treize syndicats et associations qui composent la population. Les professionnels membres de ces organismes ont été invités à participer à l'enquête tout à fait librement. Ils ont été sélectionnés de façon aléatoire et n'ont aucunement été tenus de s'identifier s'ils décidaient de répondre au questionnaire. Aucune pression ou contrainte n'a donc été exercée sur les participants et, de plus, ces derniers ont été

invités à retourner les questionnaires complétés à l'intérieur d'une période d'environ dix jours. En aucun moment, le chercheur n'est entré en communication directe avec les participants. Seules des vérifications sur l'avancement et le respect de la cédule de travail ont été effectuées auprès des coordonnateurs de chaque syndicat ou association. Enfin, les résultats de l'enquête seront présentés globalement, de sorte que les résultats spécifiques à un seul organisme devront faire l'objet d'une demande particulière et lui seront transmis confidentiellement.

CHAPITRE 6

L'ECHANTILLON ET LES CARACTERISTIQUES DES REpondANTS

6.1 L'échantillon

6.1.1 Le taux de sondage

Le tableau X fait état de la composition de l'échantillon des questionnaires qui ont été envoyés par les syndicats et associations à leurs membres.

Tableau X Composition de l'échantillon de questionnaires envoyés

SYNDICATS	Nombre de membres	Nombre de questionnaires envoyés aux syndicats/ associations	Nombre de questionnaires réellement distribués aux membres	Taux de sondage
AIMS	170	170	107	62,9
APAPUL	624	416	416	66,7
APIGQ	1 066	633	633	59,4
FPPE	5 249	1 305	1 235	23,5
FPPCU	1 182	591	591	50,0
SPIHQ	1 600	741	741	46,3
ASPPCQ	401	401	401	100,0
SPSI-IREQ	270	270	270	100,0
SPGQ	13 329	2 666	2 666	20,0
SPVM-CUM	260	260	260	100,0
SPSTCUM	300	300	280	93,3
SPIVM-CUM	201	201	201	100,0
CPS	3 000	1 000	1 000	33,3
TOTAL:	27 652	8 954	8 801	

On constate qu'environ 150 questionnaires n'ont pas été distribués par certains syndicats et associations qui participaient à la recherche. Ceci est dû à certains facteurs tels que l'éloignement des membres, la difficulté pour certains membres de s'exprimer dans la langue française, les changements d'adresse non signalés, etc. Au total donc, huit mille huit

cent un (8 801) questionnaires ont été distribués. Précisons également que les syndicats et associations n'ont tenu compte ni de l'âge, ni de la profession (pour les syndicats et associations multiprofessionnels) de leurs membres lors de la distribution des questionnaires.

6.1.2 Le taux de réponse

Deux mille quatre cent quatre-vingt-dix-sept (2 497) questionnaires, soit 28,4% ont été retournés et jugés exploitables.

Tableau XI Taux de réponse par syndicat et association

SYNDICAT/ ASSOCIATION	Nombre de répondants	% en fonction du nombre de questionnaires réellement distribués aux membres (taux de réponse)	% en fonction du total des membres du syndicat/de l'association (taux d'échantillonnage = taux de sondage x taux de réponse)	Coefficient de redressement = inverse du taux d'échantillonnage x 100
AISM	30	28,0	17,6	5,667
APAPUL	75	18,0	12,0	8,320
APIGQ	139	22,0	13,0	7,669
FPPE	370	30,0	7,0	14,186
FPPCU	174	29,4	14,7	6,793
SPIHQ	197	26,6	12,3	8,122
ASPPCQ	88	21,9	21,9	4,557
SPSI-IREQ	50	18,5	18,5	5,400
SPGQ	769	28,8	5,8	17,333
SPVM-CUM	101	38,8	38,8	2,574
SPSTCUM	61	21,8	20,3	4,918
SPIVM-CUM	32	15,9	15,9	6,281
CPS	372	37,2	12,4	8,065
Non spécifié	39	—	—	—
TOTAL:	2 497			

Le tableau XI fait état de la répartition des répondants et des taux de réponse. Ce sont les membres du SPGQ (769), de la CPS (372) et de la FPPE (370) qui sont les plus nombreux dans l'échantillon, mais ce sont les

membres du SPVM-CUM (38,8%) et de la CPS (37,2%) qui ont eu les plus forts taux de réponse. Les syndicats et associations sont représentés dans des proportions variant de 5,8% (SPGQ) à 38,8% (SPVM-CUM).

Les coefficients de redressement nous indiquent le poids qu'il faut accorder à chaque répondant selon son appartenance syndicale pour obtenir une reconstitution de la population initiale (27 652 personnes).

6.2 Les caractéristiques des répondants

Dans cette section, nous analyserons les caractéristiques des 2 497 professionnels qui ont rempli et retourné le questionnaire qui leur avait été envoyé. Nous étudierons les caractéristiques individuelles des répondants, lesquelles, rappelons-le, se divisent en 3 groupes, soit les caractéristiques socio-démographiques, les caractéristiques d'emploi et les caractéristiques de personnalité. Ensuite, nous analyserons les caractéristiques relatives au contexte organisationnel dans lequel oeuvrent les répondants.

6.2.1 Les caractéristiques individuelles socio-démographiques

Rappelons que les huit caractéristiques socio-démographiques qui ont fait l'objet de cette recherche sont les suivantes:

- l'âge (AGE);
- le sexe (SEX);
- le lieu de naissance (NAIS);
- le niveau de scolarité (DIPL);
- la situation financière (FIN);
- le partage de vie avec un(e) conjoint(e) (CONJ);
- le milieu socio-économique d'origine (SOCIO);
- la scolarité des parents (UNIPAR).

L'analyse de l'âge (tableau XII) révèle que 338 répondants (13,5%) sont âgés de 20 à 29 ans, 905 (36,3%) de 30 à 39 ans, 885 (35,4%) de 40 à 49 ans, 330 (13,4%) de 50 à 59 ans et 30 (1,0%) de 60 à 69 ans. Donc, 2 128 répondants (85,2%) sont âgés de moins de 50 ans, alors que 360 (14,4%) d'entre eux sont âgés de 50 ans ou plus. Toutefois, 9 répondants (0,4%) n'ont pas mentionné leur âge. Précisons en outre que l'âge moyen des répondants est de 39,7 ans et que l'écart-type de la distribution est de 8,7 ans.

Tableau XII Distribution des répondants selon l'âge

Age	Distribution des répondants	
	Nombre	Pourcentage
20 à 29 ans	338	13,5
30 à 39 ans	905	36,3
40 à 49 ans	885	35,4
50 à 59 ans	330	13,4
60 à 69 ans	30	1,0
Pas de réponse	9	0,4
TOTAL:	2 497	100,0

Par rapport à la variable sexe (tableau XIII), l'échantillon est composé de 986 femmes (39,5%) et de 1 508 hommes (60,4%). Toutefois, 3 répondants (0,1%) n'ont pas précisé leur sexe.

Tableau XIII Distribution des répondants selon le sexe

Sexe	Distribution des répondants	
	Nombre	Pourcentage
Femmes	986	39,5
Hommes	1 508	60,4
Pas de réponse	3	0,1
TOTAL:	2 497	100,0

L'analyse du lieu de naissance (tableau XIV) révèle que 2 301 répondants (92,2%) sont nés au Québec, alors que 193 répondants (7,7%) sont nés hors Québec. Toutefois, 3 professionnels (0,1%) n'ont pas répondu à cette question.

Tableau XIV Distribution des répondants selon le lieu de naissance

Lieu de naissance	Distribution des répondants	
	Nombre	Pourcentage
Au Québec	2 301	92,2
Hors Québec	193	7,7
Pas de réponse	3	0,1
TOTAL:	2 497	100,0

Le tableau XV fait état de la distribution des répondants selon le niveau de scolarité. On constate que 25 répondants (1,0%) sont détenteurs d'un diplôme de niveau secondaire et 107 (4,3%) d'un diplôme de niveau collégial. Le plus grand nombre de répondants, soit 1 509 (60,4%), a obtenu un diplôme universitaire de 1er cycle, alors que 785 répondants (31,4%) détiennent un diplôme universitaire de 2e cycle et seulement 67 répondants (2,7%) ont obtenu un diplôme de 3e cycle. Mentionnons enfin que 4 répondants (0,2%) n'ont pas précisé leur niveau de scolarité.

Tableau XV Distribution des répondants selon le niveau de scolarité

Niveau de scolarité des professionnels	Distribution des répondants	
	Nombre	Pourcentage
Secondaire	25	1,0
CEGEP (ou l'équivalent)	107	4,3
Premier cycle universitaire (bacc.)	1 509	60,4
Deuxième cycle universitaire (maîtrise)	785	31,4
Troisième cycle universitaire (doctorat)	67	2,7
Pas de réponse	4	0,2
TOTAL:	2 497	100,0

Par ailleurs, la situation financière (tableau XVI) est *assez saine* pour 1 466 répondants (58,7%) et *très saine* pour 577 autres (23,2%). Par contre, 407 professionnels (16,3%) vivent une situation *assez difficile*, et pour 36 professionnels (1,4%) cette situation est même *très difficile*. La majorité des répondants ont donc une situation financière *assez saine*. Toutefois, 11 répondants (0,4%) n'ont pas précisé leur situation financière.

Tableau XVI Distribution des répondants selon la situation financière

Situation financière	Distribution des répondants	
	Nombre	Pourcentage
Très difficile	36	1,4
Assez difficile	407	16,3
Assez saine	1 466	58,7
Très saine	577	23,2
Pas de réponse	11	0,4
TOTAL:	2 497	100,0

D'autre part, on constate que 1 924 répondants (77,1%) partagent leur vie avec un(e) conjoint(e) (tableau XVII) alors que 562 d'entre eux (22,5%) vivent seul. Onze professionnels (0,4%) n'ont pas répondu à cette question.

Tableau XVII Distribution des répondants selon le partage de vie avec un(e) conjoint(e)

Partage de vie avec un(e) conjoint(e)	Distribution des répondants	
	Nombre	Pourcentage
Vit avec un(e) conjoint(e)	1 924	77,1
Vit sans conjoint(e)	562	22,5
Pas de réponse	11	0,4
TOTAL:	2 497	100,0

On constate, au tableau XVIII, que les répondants proviennent de milieux socio-économiques d'origines diverses. Ainsi, ils sont le plus souvent issus d'un milieu de cols bleus non spécialisés (814 ou 32,6%) ou de professionnels ou cadres (738 ou 29,6%). Un nombre non négligeable est néanmoins issu d'un milieu de cols blancs (477 ou 19,1%) ou d'un milieu de cols bleus spécialisés (433 ou 17,3%). Ajoutons que 35 professionnels (1,4%) n'ont pas précisé leur statut socio-économique.

Tableau XVIII Distribution des répondants selon le milieu socio-économique d'origine

Milieu socio-économique d'origine	Distribution des répondants	
	Nombre	Pourcentage
Cols bleus non spécialisés	814	32,6
Cols bleus spécialisés	433	17,3
Cols blancs	477	19,1
Professionnels ou cadres	738	29,6
Pas de réponse	35	1,4
TOTAL:	2 497	100,0

Quant à la **scolarité des parents**, le tableau XIX nous indique que dans 1 996 cas (79,9%), les parents n'ont pas fait d'études universitaires et que c'est seulement dans 418 cas (16,8%) que l'un des deux parents a obtenu un diplôme de niveau universitaire. Seulement 73 répondants (2,9%) ont leurs deux parents qui ont complété un diplôme universitaire. Dix professionnels (0,4%) n'ont pas répondu à cette question.

Tableau XIX Distribution des répondants selon la scolarité des parents

Scolarité des parents des professionnels = Etudes universitaires	Distribution des répondants	
	Nombre	Pourcentage
Aucun des deux	1 996	79,9
Un des deux	418	16,8
Les deux	73	2,9
Pas de réponse	10	0,4
TOTAL:	2 497	100,0

6.2.2 Les caractéristiques individuelles d'emploi

Les sept caractéristiques individuelles d'emploi qui ont fait l'objet de la présente recherche — auxquelles nous ajoutons ici l'appartenance syndicale qui n'a, pour sa part, fait l'objet d'aucune hypothèses de recherche — sont les suivantes:

- la profession (CODEP);
- l'ancienneté dans le poste actuel (EXPOS);
- l'ancienneté chez l'employeur actuel (EXEMP);
- le niveau de salaire (SAL);
- l'appartenance syndicale (SYND);
- le statut d'emploi (STAT);
- le temps travaillé (TEMP);
- les antécédents professionnels du supérieur immédiat (SUPMEM).

Le tableau XX fait état de la répartition des répondants selon la **profession**. Cette répartition s'appuie sur la profession déclarée par le répondant, mais a fait l'objet d'un codage ultérieur en vertu de la classification canadienne type des professions (CCDP). On constate ainsi que les professions les mieux représentées sont celles d'ingénieur — incluant 2142, 2143, 2144, 2145, 2147

et 2159 — (419 ou 16,7%), de physiothérapeute, ergothérapeute et autres (307 ou 12,3%), d'autres enseignants et personnel assimilé — par exemple, conseiller pédagogique, animateur de pastorale et spécialiste en moyens techniques d'enseignement) — (263 ou 10,5%), de cadre administratif et travailleurs assimilés (184 ou 7,4%) et d'analyste, programmeur en informatique et travailleurs assimilés — par exemple, agent de système de gestion, analyste-programmeur, conseiller en analyse opérationnelle — (156 ou 6,2%). On remarque également que le nombre de répondants est très faible pour plusieurs professions. Au total 14 professions (si on exclut les autres travailleurs non classés ailleurs) ont plus de 60 répondants, ce qui assure une certaine fiabilité aux résultats relatifs à ces professions. Par contre, 30 professions ont moins de 30 répondants, ce qui ne devrait pas autoriser des analyses très poussées pour ces professions. Entre les deux, 5 professions sont dans une situation intermédiaire qui devra nous inciter à la prudence lors de l'analyse des résultats relatifs à ces professions. Par ailleurs, 83 répondants (3,3%) n'ont pas précisé leur profession.

Tableau XX Répartition des répondants selon la profession
(classification de la profession en vertu de la CCDP)

CODE	PROFESSIONS	Nombre de répondants	Pourcentage de l'échantillon
1113	administrateurs gouvernementaux	94	3,8
1133	administrateurs de l'enseignement et des domaines connexes	3	0,1
1171	comptables, experts-comptables et autres agents financiers	95	3,9
1173	analystes de l'organisation et des méthodes	80	3,2
1174	agents du personnel, agents de placement et travailleurs assimilés	34	1,4
1175	acheteurs en dehors des commerces de gros et de détail	8	0,3
1179	cadres administratifs et travailleurs assimilés	184	7,4
2111	chimistes	6	0,2
2112	géologues et scientifiques assimilés	3	0,1
2119	travailleurs spécialisés dans les sciences physiques	22	0,9
2131	agronomes et scientifiques assimilés	17	0,7
2133	biologistes et scientifiques assimilés	18	0,7
2141	architectes	17	0,7

(suite à la page suivante)

Tableau XX (suite)

CODE	PROFESSIONS	Nombre de répondants	Pourcentage de l'échantillon
2142	ingénieurs chimistes	20	0,8
2143	ingénieurs civils	73	2,9
2144	ingénieurs électriciens	135	5,4
2145	ingénieurs en organisation	8	0,3
2147	ingénieurs mécaniciens	38	1,5
2159	ingénieurs	145	5,8
2161	arpenteurs-géomètres	2	0,1
2165	techniciens spécialisés et techniciens en architecture et en ingénierie	1	0,0
2181	mathématiciens, statisticiens et actuaires	12	0,5
2183	analystes, programmeurs en informatique et travailleurs assimilés	156	6,2
2311	économistes	40	1,6
2313	sociologues, anthropologues et spécialistes assimilés	55	2,3
2315	psychologues	77	3,1
2319	travailleurs spécialisés en sciences sociales	20	0,8
2331	travailleurs sociaux	22	0,9
2333	personnel des services sociaux et communautaires	3	0,1
2339	travailleurs sociaux et travailleurs des secteurs connexes	26	1,0
2343	avocats et notaires	3	0,1
2349	hommes de loi et travailleurs assimilés	7	0,4
2351	bibliothécaires, archivistes et conservateurs	37	1,5
2359	personnel spécialisé des bibliothèques, musées et archives	4	0,2
2391	conseillers d'orientation scolaire et professionnelle	88	3,5
2399	autres travailleurs spécialisés des sciences sociales et des secteurs connexes (par exemple, conseiller en affaires étudiantes, conseiller en rééducation)	71	2,8
2719	professeurs d'université et personnel assimilé	21	0,8
2795	éducateurs de personnes inadaptées	3	0,1
2799	autres enseignants et personnel assimilé (par exemple, animateur de pastorale, conseiller pédagogique)	263	10,5
3115	vétérinaires	8	0,3
3131	infirmières diplômées	1	0,0
3137	physiothérapeutes, ergothérapeutes et autres	307	12,3
3152	diététiciens et nutritionnistes	94	3,8
3330	producteurs, directeurs et réalisateurs à la scène, à la radio et à l'écran	1	0,0
3355	traducteurs et interprètes	20	0,8
3710	entraîneurs, moniteurs, instructeurs et directeurs de sports et loisirs	6	0,2

(suite à la page suivante)

Tableau XX (suite)

CODE	PROFESSIONS	Nombre de répondants	Pourcentage de l'échantillon
3719	travailleurs spécialisés des sports et loisirs	2	0,1
9919	autres travailleurs non classés ailleurs (par exemple, agent de recherche)	64	2,6
—	pas de réponse	83	3,3
		2 497	100,0

En outre, l'analyse de l'ancienneté dans le poste actuel (tableau XXI) révèle que 737 (29,5%) des 2 497 répondants occupent leur poste actuel depuis 2 ans ou moins, 714 (28,6%) depuis 3 à 5 ans, 719 (28,8%) depuis 6 à 15 ans et 318 (12,7%) depuis plus de 15 ans. En moyenne, les répondants occupent le même poste depuis 6,7 ans et l'écart-type de cette distribution est de 6,1 ans. Neuf professionnels (0,4%) n'ont pas répondu à cette question.

Tableau XXI Distribution des répondants selon l'ancienneté dans le poste actuel

Ancienneté dans le poste actuel	Distribution des répondants	
	Nombre	Pourcentage
2 ans ou moins	737	29,5
De 3 à 5 ans	714	28,6
De 6 à 15 ans	719	28,8
Plus de 15 ans	318	12,7
Pas de réponse	9	0,4
TOTAL:	2 497	100,0

Par ailleurs, sur le plan de l'ancienneté chez l'employeur actuel le tableau XXII révèle que 861 répondants (34,5%) travaillent pour leur employeur actuel depuis 5 ans ou moins. On retrouve à peu près le même nombre de répondants qui travaillent pour leur employeur actuel depuis 6 à 10 ans ou depuis 11 à 15 ans, soit respectivement 473 (18,9%) et 457 répondants (18,3%). Toutefois, 387 répondants (15,5%) travaillent pour l'employeur actuel depuis 16 à 20 ans, alors que 310 d'entre eux (12,4%) le font depuis plus de 20 ans. En moyenne, les répondants travaillent chez leur employeur actuel depuis 10,7 ans et l'écart-type de cette distribution et de

7,8 ans. Précisons que 9 professionnels (0,4%) n'ont pas répondu à cette question.

Tableau XXII Distribution des répondants selon l'ancienneté chez l'employeur actuel

Ancienneté chez l'employeur actuel	Distribution des répondants	
	Nombre	Pourcentage
5 ans ou moins	861	34,5
De 6 à 10 ans	473	18,9
De 11 à 15 ans	457	18,3
De 16 à 20 ans	387	15,5
Plus de 20 ans	310	12,4
Pas de réponse	9	0,4
TOTAL:	2 497	100,0

En analysant le niveau de salaire (tableau XXIII) on constate que de nombreux répondants (1 151 ou 46,1%) reçoivent un salaire annuel de 50 000 \$ à 59 999 \$. Seulement 86 d'entre eux (3,4%) reçoivent une rémunération inférieure à 30 000 \$ et seulement 9 répondants (0,4%) ont un salaire annuel de 80 000 \$ et plus. En outre, 960 répondants (38,5%) gagnent un salaire se situant entre 30 000 \$ et 49 999 \$ annuellement, alors que 280 professionnels (11,2%) ont un salaire annuel se situant entre 60 000 \$ et 79 999 \$. Onze professionnels (0,4%) n'ont pas précisé leur niveau de salaire. La moyenne salariale est d'environ 50 000 \$ par année. L'écart-type de la distribution est d'environ 10 600 \$.

Tableau XXIII Distribution des répondants selon le niveau de salaire

Niveau de salaire	Distribution des répondants	
	Nombre	Pourcentage
Moins de 30 000 \$	86	3,4
30 000 \$ à 39 999 \$	336	13,5
40 000 \$ à 49 999 \$	624	25,0
50 000 \$ à 59 999 \$	1 151	46,1
60 000 \$ à 69 999 \$	204	8,2
70 000 \$ à 79 999 \$	76	3,0
80 000 \$ et plus	9	0,4
Pas de réponse	11	0,4
TOTAL:	2 497	100,0

Le tableau XXIV fait état de la répartition des répondants selon l'appartenance syndicale. On peut voir que l'AIMS et le SPIVM-CUM, avec respectivement 30 et 32 répondants, représentent les plus petits groupes de l'échantillon (1,2% et 1,3% respectivement), alors que les répondants du SPGQ (769) constituent le plus grand pourcentage de l'échantillon (30,8%). A mi-chemin, la FPPE et la CPS, avec respectivement 370 et 372 répondants, constituent chacune environ 15% de l'échantillon. Toutefois, 39 répondants (1,6%) n'ont pas précisé leur appartenance syndicale.

Tableau XXIV Distribution des répondants selon l'appartenance syndicale

Appartenance syndicale	Distribution des répondants	
	Nombre	Pourcentage
AIMS	30	1,2
APAPUL	75	3,0
APIGQ	139	5,6
FPPE	370	14,8
FPPCU	174	7,0
SPIHQ	197	7,9
ASPPCQ	88	3,5
SPSI-IREQ	50	2,0
SPGQ	769	30,8
SPVM-CUM	101	4,0
SPSTCUM	61	2,4
SPIVM-CUM	32	1,3
CPS	372	14,9
Pas de réponse	39	1,6
TOTAL:	2 497	100,0

L'analyse du statut d'emploi (tableau XXV) révèle que 2 233 répondants (89,4%) occupent un emploi permanent, alors que 256 d'entre eux (10,3%) occupent un emploi contractuel. Cependant, 8 répondants (0,3%) n'ont pas précisé leur statut d'emploi.

Tableau XXV Distribution des répondants selon le statut d'emploi

Statut d'emploi	Distribution des répondants	
	Nombre	Pourcentage
Permanent	2 233	89,4
Contractuel	256	10,3
Pas de réponse	8	0,3
TOTAL:	2 497	100,0

Par ailleurs, l'analyse du **temps travaillé** (tableau XXVI) révèle que 2 318 répondants (92,8%) travaillent à temps plein, alors que 172 d'entre eux (6,9%) occupent un emploi à temps partiel. Par ailleurs, 7 répondants (0,3%) n'ont pas précisé le temps travaillé.

Tableau XXVI Distribution des répondants selon le temps travaillé

Temps travaillé	Distribution des répondants	
	Nombre	Pourcentage
Temps plein	2 318	92,8
Temps partiel	172	6,9
Pas de réponse	7	0,3
TOTAL:	2 497	100,0

Enfin, si le **supérieur immédiat** (tableau XXVII) de 1 829 répondants (73,2%) est un **ancien professionnel**, 647 répondants (26,0%) travaillent avec un supérieur qui ne possède pas cette caractéristique. Précisons que 21 professionnels (0,8%) n'ont pas répondu à cette question.

Tableau XXVII Distribution des répondants selon les antécédents professionnels du supérieur immédiat

Supérieur immédiat = Antécédents professionnels	Distribution des répondants	
	Nombre	Pourcentage
Oui	1 829	73,2
Non	647	26,0
Pas de réponse	21	0,8
TOTAL:	2 497	100,0

6.2.3 Les caractéristiques individuelles de personnalité

Nous analysons ici les trois dimensions de la personnalité suivantes:

- l'orientation professionnelle (ECO1, ECO2, ECOT);
- le «lieu de contrôle» (*locus of control*) ou degré de volontarisme (ou, à l'inverse, de déterminisme ou encore de fatalisme) exprimé par le répondant (ECD1, ECD2);
- les ancrs de carrière (ECA1, ECA2, ECA3, ECA4, ECA5, ECA6, ECA7, ECA8).

Contrairement aux variables précédentes qui étaient mesurées directement, les variables ci-dessus ont été construites à partir d'un certain nombre de questions (ou indicateurs) ensuite regroupées de manière à maximiser la validité et la fidélité des concepts analysés. Des analyses factorielles ont conduit à la sélection des indicateurs les plus pertinents (= les plus valides), c'est-à-dire ceux qui sont le plus corrélés avec le concept étudié. Ensuite, l'alpha (α) de Cronbach a permis de choisir parmi ces indicateurs ceux qui sont le plus corrélés entre eux et qui assurent la plus grande stabilité (= la plus grande cohérence) à l'échelle qui sera ensuite construite en prenant la moyenne de ces indicateurs.

6.2.3.1 L'orientation professionnelle

Tenant compte des travaux sur l'orientation professionnelle suggérant que certains professionnels peuvent être tout à la fois cosmopolites et locaux, nous avons élaboré 3 échelles mesurant simultanément l'orientation professionnelle cosmopolite, locale et mixte des répondants. Dans l'ensemble, les mesures des échelles de l'orientation professionnelle sont assez décevantes puisque les alpha de Cronbach se situent entre 0,49 et 0,70. L'échelle locale ($\alpha = 0,70$) semble jouir d'une meilleure cohérence. Mentionnons néanmoins que les mesures des échelles qui avaient été tirées de Goldberg et *al.* (1965) étaient également plus ou moins satisfaisantes avec des alpha de Cronbach de 0,42 pour l'orientation cosmopolite et de 0,70 pour l'orientation locale.

A) La construction des échelles

Tableau XXVIII Facteur 1 de l'orientation professionnelle:
ORIENTATION LOCALE

CODE	INDICATEUR	COEFF. An.fac.
	LORS DE L'EVALUATION D'UN PROJET DE TRAVAIL, QUELLE IMPORTANCE ACCORDEZ-VOUS	
ORI08	au budget nécessaire ?	0,83
ORI06	à l'effectif requis ?	0,74
ORI10	aux risques courus par l'entreprise ?	0,69
ORI02	à la rentabilité prévue ?	0,57
ORI04	aux préférences de vos supérieurs ?	0,47

Le premier facteur comprend 5 indicateurs. La dimension qui émerge de l'ensemble de ces indicateurs reflète une orientation «locale» du professionnel préoccupé des moyens disponibles, des risques encourus, des finalités organisationnelles et des préférences de la hiérarchie organisationnelle.

Tableau XXIX Facteur 2 de l'orientation professionnelle:
ORIENTATION COSMOPOLITE

CODE	INDICATEUR	COEFF. An.fac.
	LORS DE L'EVALUATION D'UN PROJET DE TRAVAIL, QUELLE IMPORTANCE ACCORDEZ-VOUS	
ORI03	à la possibilité d'orienter le projet selon vos idées ?	0,75
ORI05	à l'intérêt personnel porté aux aspects techniques de ce projet ?	0,71
ORI07	à l'amélioration de votre réputation personnelle dans votre spécialité technique ?	0,69
ORI01	au défi que représente le projet ?	0,37

Le deuxième facteur comprend 4 indicateurs. La dimension qui émerge de l'ensemble de ces indicateurs reflète une orientation «cosmopolite» du professionnel préoccupé de sa réputation à l'intérieur du groupe et de l'engagement dans le travail — rendu possible par le défi que celui-ci représente, la possibilité d'orienter le projet et l'intérêt porté aux aspects

techniques. Mentionnons également que l'indicateur «importance accordée à l'intérêt et au soutien des collègues et de l'équipe de travail» (ORI09) refuse de prendre sa place à l'intérieur de ce facteur.

L'analyse des composantes principales nous a permis de construire 3 échelles (tableau XXX) composées respectivement de 5, 4 et 9 indicateurs et pour lesquelles l'alpha de Cronbach a été calculé. Mentionnons que l'orientation mixte (ECOT) est tout simplement la moyenne des deux orientations locale et cosmopolite. On constate que seule la dimension ECO1 obtient un alpha égal à 0,70, les 2 autres se situant entre 0,49 et 0,55.

Tableau XXX Les dimensions de l'orientation professionnelle

CODE	ECHELLE	ALPHA
ECO1	Orientation locale.	0,70
ECO2	Orientation cosmopolite.	0,55
ECOT	Orientation mixte.	0,49

B) Les résultats

L'analyse de l'orientation professionnelle des répondants peut être faite en calculant les moyennes des trois échelles.

L'examen du tableau XXXI présenté à la page suivante révèle que l'orientation cosmopolite des répondants est plus prépondérante que l'orientation locale (moyenne de 5,12 contre 4,69). Comme le laissait entendre la théorie (Goldberg et *al.*, 1965; Glaser, 1963), ces deux orientations ne s'opposent pas réellement; un professionnel n'a pas l'une ou l'autre des orientations, il peut avoir les deux. La corrélation de 0,33** entre les deux orientations est significative à cet égard. D'où la nécessité de mesurer la dimension mixte (ECOT) qui permet d'examiner ceux qui ont les deux dimensions — cosmopolite et locale. Cette orientation mixte est très fortement corrélée avec les deux dimensions qui la constituent ($R=0,85^{**}$ et $R=0,77^{**}$). A cause de ces corrélations importantes entre les

trois dimensions, le concept d'orientation ne se révèle donc pas être un concept très discriminatoire, c'est-à-dire un concept qui permet de classer les répondants dans des types qui se différencient fortement.

Tableau XXXI L'orientation professionnelle dimension par dimension

CODE	DIMENSION	Proportion de répondants						Moyenne	Ecart-type	Nombre de réponses
		1 à 2	2 à 3	3 à 4	4 à 5	5 à 6	6 à 7			
ECO2	Orientation cosmopolite.	—	13 (0,5)	127 (5,1)	747 (29,9)	1 247 (50,0)	338 (13,5)	5,12	0,74	2 472
ECO1	Orientation locale.	12 (0,5)	71 (2,8)	369 (14,8)	931 (37,3)	880 (35,2)	195 (7,8)	4,69	0,91	2 458
ECOT	Orientation mixte.	—	11 (0,5)	165 (6,6)	1 119 (45,8)	998 (40,0)	151 (6,0)	4,90	0,68	2 444

6.2.3.2 Le lieu de contrôle

Le volontarisme et le déterminisme (ou encore le fatalisme) sont des visions opposées du même concept du «lieu de contrôle». Dans l'ensemble, les mesures du lieu de contrôle sont assez satisfaisantes puisque les alpha de Cronbach se situent entre 0,66 et 0,84. Cependant, les mesures de Spector (1988) avaient été plus intéressantes avec des alpha de Cronbach se situant entre 0,75 et 0,85.

A) La construction des échelles

Le premier facteur comprend 5 indicateurs. La dimension qui émerge de l'ensemble de ces indicateurs reflète le déterminisme — ce qu'on obtient est la conséquence de forces extérieures telles que la chance et les relations familiales ou professionnelles. Trois indicateurs refusent de prendre leur place à l'intérieur de ce facteur: DET12 (Pour gagner beaucoup d'argent, vous devez connaître les bonnes personnes), DET13 (Dans la plupart des emplois, cela prend beaucoup de chance pour être excellent) et DET16 (La

chance est ce qui différencie les gens qui gagnent beaucoup d'argent de ceux qui en gagnent peu).

Tableau XXXII Facteur 1 du lieu de contrôle:
DETERMINISME

CODE	INDICATEUR	COEFF. An.fac.
DET09	Les promotions sont habituellement question de chance.	0,78
DET05	Obtenir l'emploi désiré est surtout une question de chance.	0,74
DET06	Gagner de l'argent, c'est principalement une question de chance.	0,71
DET08	Pour obtenir un bon emploi, il faut que les membres de votre famille ou des amis soient haut placés.	0,70
DET10	Lorsque vient le temps de décrocher un bon emploi, les gens qu'on connaît ont plus d'importance que les connaissances que l'on a.	0,65

Le deuxième facteur comprend 4 indicateurs. La dimension qui émerge de l'ensemble de ces facteurs décrit le volontarisme — ce qu'on obtient est le résultat de nos attentes, actes et comportements. Quatre indicateurs refusent de s'intégrer à ce facteur. Ce sont: DET04 (Les employés insatisfaits d'une décision prise par leur supérieur(e) doivent le faire savoir), DET11 (Les promotions sont accordées à ceux qui performant bien au travail), DET14 (Les gens qui «performent» bien au travail sont généralement récompensés) et DET15 (La plupart des employés ont plus d'influence sur leur supérieur(e) qu'ils ne le croient).

Tableau XXXIII Facteur 2 du lieu de contrôle:
VOLONTARISME

CODE	INDICATEUR	COEFF. An.fac.
DET02	Dans la plupart des emplois, on peut réaliser les objectifs que l'on s'est fixés.	0,81
DET01	Un emploi, c'est ce qu'on en fait.	0,71
DET03	Si vous savez ce que vous attendez d'un emploi, vous pouvez toujours en trouver un qui répond à vos attentes.	0,69
DET07	La plupart des gens peuvent faire du bon travail s'ils le veulent	0,50

L'analyse des composantes principales nous a donc permis de calculer 2 échelles dont l'une est composée de 5 indicateurs et l'autre de 4 indicateurs et pour lesquelles l'alpha de Cronbach a été calculé. On constate que leurs coefficients sont supérieurs à 0,66 (ce qui, sans être excellent, est satisfaisant).

Tableau XXXIV Les dimensions du lieu de contrôle

CODE	ECHELLE	ALPHA
ECD1	Déterminisme.	0,79
ECD2	Volontarisme.	0,66

B) Les résultats

L'analyse du déterminisme et du volontarisme professionnels peut être faite en calculant les moyennes relatives à chacune des dimensions.

Comme on le voit au tableau XXXV, le degré de déterminisme des répondants est plus fort que le degré de volontarisme. Ce déterminisme professionnel est plutôt le fait des professionnels âgés, masculins, expérimentés, travaillant plutôt à temps plein, alors que le volontarisme professionnel serait plus une attitude caractéristique des professionnels plus jeunes, moins expérimentés et travaillant plus souvent à temps partiel.

Tableau XXXV Le lieu de contrôle dimension par dimension

CODE	DIMENSION	Proportion de répondants						Moyenne	Ecart-type	Nombre de réponses
		1 à 2	2 à 3	3 à 4	4 à 5	5 à 6	6 à 7			
ECD1	Déterminisme.	8 (0,3)	71 (2,8)	294 (11,8)	688 (27,6)	856 (34,3)	519 (20,8)	5,03	1,03	2 436
ECD2	Volontarisme.	2 (0,1)	25 (1,0)	268 (10,7)	1 019 (40,8)	979 (39,2)	147 (5,9)	4,83	0,76	2 440

La corrélation négative assez forte ($R = -0,24^{**}$) qui lie les deux dimensions montre bien que l'on est soit volontariste, soit déterministe. Contrairement à l'orientation, le lieu de contrôle est donc un concept très discriminatoire qui oppose des groupes de professionnels aux caractéristiques et aux valeurs (donc certainement aux comportements) variées.

6.2.3.3 Les ancrs de carrière

Nous avons élaboré huit échelles pour mesurer les cinq ancrs élaborées par Schein (1978) — ancrs managériale, technique, sécurité, autonomie et créativité — ainsi que les trois ancrs que DeLong (1982) a ajoutées — ancrs service, identité et variété.

A) La construction des échelles

Tableau XXXVI Facteur 1 des ancrs de carrière:
ANCRE VARIETE

CODE	INDICATEUR	COEFF. An.fac.
ANC08	Je veux assumer dans ma carrière les défis les plus variés.	0,65
ANC16	Il est important que ma carrière m'offre beaucoup de variété dans les affectations et les projets de travail.	0,86

Le premier facteur comprend 2 indicateurs et la dimension qui en émerge reflète l'ancre variété — désir d'un maximum de variété dans les affectations et projets, particulièrement à cause du défi que cela peut représenter.

Tableau XXXVII Facteur 2 des ancrs de carrière:
ANCRE SECURITE

CODE	INDICATEUR	COEFF. An.fac.
ANC03	Il est important pour moi que l'entreprise assure ma sécurité par un travail garanti, des avantages sociaux, un bon plan de retraite, etc.	0,33
ANC11	Il est important pour moi de ne pas avoir à déménager si une promotion m'était accordée.	0,87

Le deuxième facteur comprend 2 indicateurs et la dimension qui en émerge reflète l'ancre sécurité — importance accordée à la sécurité et à la stabilité d'un emploi au sein d'une même entreprise. Toutefois, les indicateurs sont ici moins corrélés entre eux.

Tableau XXXVIII Facteur 3 des ancrs de carrière:
ANCRE MANAGERIALE

CODE	INDICATEUR	COEFF. An.fac.
ANC02	Il est important pour moi de faire de la gestion.	0,76
ANC10	La direction et le contrôle des employés sont des activités importantes.	0,73

Le troisième facteur comprend 2 indicateurs et la dimension qui en émerge reflète l'ancre managériale — intérêt pour la gestion, tendance à la direction et au contrôle des autres.

Tableau XXXIX Facteur 4 des ancrs de carrière:
ANCRE TECHNIQUE

CODE	INDICATEUR	COEFF. An.fac.
ANC01	Je quitterais mon entreprise plutôt que d'être promu(e) en dehors de mon champ de compétence.	0,78
ANC09	J'accepterais un poste en gestion seulement dans mon domaine de compétences.	0,83

Le quatrième facteur comprend 2 indicateurs et la dimension qui en émerge reflète l'ancre technique — enthousiasme pour le travail lui-même allant jusqu'au refus de promotion, peu d'intérêt pour la gestion.

Tableau XL Facteur 5 des ancrs de carrière:
ANCRE IDENTITE

CODE	INDICATEUR	COEFF. An.fac.
ANC07	J'aime être identifié(e) à mon entreprise et à mon emploi.	- 0,83
ANC15	Il est important pour moi d'être perçu(e) en fonction de mon titre et de mon statut.	- 0,37

Le cinquième facteur comprend 2 indicateurs et la dimension qui en émerge reflète l'ancre identité — identification au titre, au statut et à l'organisation. Comme pour le deuxième facteur, les indicateurs sont ici moins corrélés entre eux.

Tableau XLI Facteur 6 des ancrs de carrière:
ANCRE SERVICE

CODE	INDICATEUR	COEFF. An.fac.
ANC06	Je cherche à faire une carrière qui me permette de satisfaire mes besoins fondamentaux tout en aidant les autres.	0,58

Le sixième facteur comprend un seul indicateur et la dimension qui en émerge reflète l'ancre service — désir d'aider les autres.

Tableau XLII Facteur 7 des ancrs de carrière:
ANCRE CREATIVITE

CODE	INDICATEUR	COEFF. An.fac.
ANC05	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.	0,76
ANC13	Il est important pour moi de pouvoir créer ou bâtir quelque chose qui soit vraiment «mon» produit ou «mon» idée.	0,80

Le septième facteur comprend 2 indicateurs et la dimension qui en émerge reflète l'ancre créativité — entrepreneurship, désir ardent de créer ou bâtir «son produit» ou «son idée».

Tableau XLIII Facteur 8 des ancrs de carrière:
ANCRE AUTONOMIE

CODE	INDICATEUR	COEFF. An.fac.
ANC04	Il est important pour moi de pouvoir vivre comme je l'entends sans être embarrassé(e) par les contraintes organisationnelles.	0,92

Le huitième facteur comprend 1 seul indicateur et la dimension qui en émerge reflète l'ancre autonomie — indépendance, liberté et désir de travailler à son propre rythme et en fonction de ses propres critères.

B) Les résultats

L'analyse des ancrs de carrière peut être faite en calculant les moyennes relatives à chacune des dimensions. Pour l'ensemble de l'échantillon, les moyennes sont présentées au tableau XLIV.

Tableau XLIV Les ancrs de carrière dimension par dimension

CODE	DIMENSION	Proportion de répondants						Moyenne	Ecart-type	Nombre de réponses
		1 à 2	2 à 3	3 à 4	4 à 5	5 à 6	6 à 7			
ECA6	Ancre service.	3 (0,1)	19 (0,8)	48 (1,9)	123 (4,9)	501 (20,1)	1 792 (71,8)	5,91	1,01	2 486
ECA8	Ancre variété.	3 (0,1)	13 (0,5)	59 (2,4)	272 (10,9)	787 (31,5)	1 342 (53,7)	5,70	0,93	2 476
ECA3	Ancre sécurité.	27 (1,0)	59 (2,4)	251 (10,1)	594 (23,8)	711 (28,5)	841 (33,7)	5,09	1,22	2 483

(suite à la page suivante)

Tableau XLIV (suite)

CODE	DIMENSION	Proportion de répondants						Moyenne	Ecart-type	Nombre de réponses
		1 à 2	2 à 3	3 à 4	4 à 5	5 à 6	6 à 7			
ECA5	Ancre créativité.	26 (1,0)	99 (4,0)	253 (10,1)	633 (25,4)	843 (33,8)	628 (25,2)	4,91	1,19	2 482
ECA7	Ancre identité.	33 (1,4)	115 (4,6)	347 (13,9)	685 (27,4)	800 (32,0)	484 (19,4)	4,71	1,18	2 464
ECA2	Ancre managériale.	63 (2,5)	174 (7,0)	402 (16,1)	665 (26,6)	718 (28,8)	464 (18,6)	4,54	1,29	2 486
ECA4	Ancre autonomie.	50 (2,0)	221 (8,9)	449 (18,0)	339 (13,6)	712 (28,5)	713 (28,6)	4,51	1,50	2 484
ECA1	Ancre technique.	121 (4,8)	335 (13,4)	493 (19,7)	710 (28,4)	501 (20,1)	321 (12,9)	4,08	1,40	2 481

L'analyse des résultats nous montre que l'ancre service serait la plus populaire dans l'échantillon, suivie des ancrs variété, sécurité, créativité et identité. Assez paradoxalement, les ancrs managériale, autonomie et technique sont les trois dernières.

L'ancre service (ECA6) serait plutôt une ancre féminine, spécifique aux professionnels ayant un âge au-dessus de la moyenne et plutôt scolarisés. L'ancre variété (ECA8) par contre, est une ancre de jeunes, plutôt des femmes, des moins expérimentés et proportionnellement plus contractuels. Elle serait plutôt le fait des volontaristes. L'ancre sécurité (ECA3) est une ancre qui semble venir avec l'âge et l'expérience et serait plutôt le propre des déterministes. L'ancre créativité (ECA5) est une ancre plutôt masculine, spécifique aux personnes plutôt scolarisées et plutôt nées hors Québec. L'ancre identité (ECA7) serait une ancre plutôt spécifique aux femmes, aux temps plein et elle serait plus le propre des volontaristes. L'ancre managériale (ECA2) serait l'ancre plutôt des hommes et des professionnels d'âge au-dessus de la moyenne. Elle serait bien sûr reliée plus à l'orientation locale qu'à l'orientation cosmopolite (seule ancre dans cette situation). L'ancre autonomie (ECA4) n'est reliée à aucune caractéristique socio-démographique. Elle reflète une orientation cosmopolite et non locale. C'est aussi la seule ancre qui est reliée à

l'attitude déterministe et non à l'attitude volontariste. Finalement, l'ancre technique (ECA1) est une ancre plutôt féminine et associée à l'ancienneté dans le poste.

6.2.4 Les caractéristiques organisationnelles

Dans cette section, nous examinerons les trois caractéristiques organisationnelles suivantes:

- les antécédents professionnels des membres de la direction (MEM);
- la structure (STRUCT);
- la taille (non collectée).

Il est important de souligner ici que l'analyse de la structure est reliée aux perceptions des répondants et non à une mesure objective de ces caractéristiques. La première variable «antécédents professionnels des membres de la direction» a été mesurée directement, mais la variable «structure» a été construite — comme les caractéristiques de personnalité — à partir d'un certain nombre d'indicateurs qui opposent deux types de structure: la première est de type organique et la deuxième est de type bureaucratique.

Enfin, la troisième variable fait référence au fait que les professionnels travaillent dans des organisations de tailles différentes. Dans la littérature spécialisée, cette variable est considérée comme un déterminant important de l'insatisfaction des aspirations professionnelles (plus les organisations sont de grande taille, moins les aspirations sont satisfaites). Cependant, faute de données, cette caractéristique organisationnelle n'a pu être analysée. En effet, nous avons cru pouvoir obtenir ces informations par l'intermédiaire des syndicats et associations à la suite de l'enquête. De plus, comme nous avons voulu alléger le questionnaire, nous avons décidé de ne pas inclure cette variable. Mais comme les membres de certains syndicats travaillent dans des organisations de tailles très diverses,

il a été malheureusement impossible de retracer par la suite cette information à partir du seul nom du syndicat ou de l'association.

Le tableau XLV fournit des indications sur les antécédents professionnels des membres de la direction. Si pour la plus forte proportion de professionnels, soit 905 répondants (36,2%), les membres de la direction de l'organisation sont *souvent* d'anciens professionnels, ils le sont *toujours* pour 552 d'entre eux (22,2%), *quelquefois* pour 518 (20,7%) et *rarement* pour 308 (12,3%). Ils ne sont *jamais* d'anciens professionnels que pour 174 répondants (7,0 %). Par ailleurs, 40 professionnels (1,6%) n'ont pas répondu à cette question

Tableau XLV Distribution des répondants selon les antécédents des membres de la direction

Antécédents professionnels des membres de la direction	Distribution des répondants	
	Nombre	Pourcentage
Jamais	174	7,0
Rarement	308	12,3
Quelquefois	518	20,7
Souvent	905	36,2
Toujours	552	22,2
Pas de réponse	40	1,6
TOTAL:	2 497	100,0

Le tableau XLVI reflète le degré d'organicité de la structure, tel que perçu par les répondants. S'il est très faible, la structure est rigide de type bureaucratique; s'il est élevé, la structure est plus souple, de type organique. Ainsi:

- 417 répondants (16,7%) perçoivent la structure de leur organisation comme *très ou assez bureaucratique*;
- 481 répondants (19,3%) perçoivent la structure de leur organisation comme *un peu bureaucratique*;
- 959 répondants (38,4%) perçoivent la structure de leur organisation comme *ni bureaucratique ni organique* (entre les deux);

- 448 répondants (17,9%) perçoivent la structure de leur organisation comme *un peu organique*;
- 155 répondants (6,2%) perçoivent la structure de leur organisation comme *assez ou très organique*.

En fait, 898 répondants (36,0%) estiment travailler dans des organisations ayant développé une *structure bureaucratique*, tandis que 603 répondants (24,1%) pensent travailler dans des organisations qui auraient mis sur pied une *structure organique*. La catégorie la plus nombreuse de professionnels (959 ou 38,4%) est néanmoins celle qui pense travailler dans des organisations *ni bureaucratiques ni organiques*. Mentionnons enfin que 37 répondants (1,5%) n'ont pas précisé le type de structure de leur organisation.

Tableau XLVI Distribution des répondants selon le type de structure organisationnelle

Type de structure organisationnelle	Distribution des répondants	
	Nombre	Pourcentage
Assez ou très bureaucratique	417	16,7
Un peu bureaucratique	481	19,3
Ni bureaucratique, ni organique	959	38,4
Un peu organique	448	17,9
Assez ou très organique	155	6,2
Pas de réponse	37	1,5
TOTAL:	2 497	100,0

6.3 L'échantillon redressé et sa représentativité

Il est clair que l'échantillon des répondants présenté dans la section 6.1.1 ne peut être considéré comme représentatif de la population totale alors qu'il est issu d'un sondage de type stratifié.

En pondérant chaque répondant de cet échantillon par un poids égal à l'inverse du produit du taux de sondage par le taux de réponse, nous avons pu, dans la section 6.1.2, redonner à chaque syndicat l'importance numérique qu'il occupe dans la population de 27 652 personnes et ainsi estimer les caractéristiques de cette population. Dans l'ensemble, les

résultats relatifs à cette population reconstituée ne diffèrent que légèrement des résultats obtenus à partir de l'échantillon de répondants ¹ (tableau XLVII). Ceci nous fait dire que le redressement — même s'il est méthodologiquement parlant plus sain — n'est pas d'une impérieuse nécessité.

Tableau XLVII Modes et moyennes comparées des caractéristiques relatives à l'échantillon de répondants et à la population

CODE	VARIABLE	ECHANTILLON DE REpondANTS		POPULATION RECONSTITUEE	
AGE	Age	Moyenne:	39,7 ans	Moyenne:	40,4 ans
		Ecart type:	8,7 ans	Ecart type:	8,6 ans
SEX	Sexe	Hommes:	60,4%	Hommes:	62,1%
NAIS	Lieu de naissance	Au Québec:	92,2%	Au Québec:	92,8%
DIPL	Niveau de scolarité	1er cycle universitaire:	60,4%	1er cycle universitaire:	59,1%
FIN	Situation financière	Assez saine:	58,7%	Assez saine:	58,6%
CONJ	Partage de vie avec un(e) conjoint(e)	Oui:	77,1%	Oui:	77,0%
SOCIO	Milieu socio-économique d'origine	Milieu de cols bleus non spécialisés:	32,6%	Milieu de cols bleus non spécialisés:	33,9%
UNIPAR	Scolarité des parents	Etudes universitaires = aucun des deux:	79,9%	Etudes universitaires = aucun des deux:	81,3%
CODEP	Profession	Ingénieurs:	16,7%	Ingénieurs:	11,9%
		Physiothérapeutes et ergothérapeutes:	12,3%	Physiothérapeutes et ergothérapeutes:	9,6%
		Autres enseignants et personnel assimilé:	10,5%	Autres enseignants et personnel assimilé:	11,9%
		Cadres administratifs:	7,4%	Cadres administratifs:	8,4%
		Analystes et programmeurs en informatique et travailleurs assimilés:	6,2%	Analystes et programmeurs en informatique et travailleurs assimilés:	8,0%

(suite à la page suivante)

¹ Il faut néanmoins exclure de ce jugement les variables «profession» et «appartenance syndicale» qui se voient substantiellement modifiées dans leur répartition suite au redressement. Par exemple, les ingénieurs sur-représentés dans l'échantillon (16,7%) à cause du fort taux de sondage appliqué aux syndicats de petite taille se voient ramenés à une proportion plus modeste dans la population (11,9%). A l'inverse, des professions plus fréquentes au SPGQ et à la FPPE (comme cadres administratifs, analystes et programmeurs ou autres enseignants et personnel assimilé) se voient occuper une place plus importante dans la population que dans l'échantillon de répondants.

Tableau XLVII (suite)

CODE	VARIABLE	ECHANTILLON DE REpondANTS		POPULATION REconstituEE	
EXPOS	Ancienneté dans le poste actuel	Moyenne:	6,7 ans	Moyenne:	6,8 ans
		Ecart type:	6,1 ans	Ecart type:	6,2 ans
EXEMP	Ancienneté chez l'employeur actuel	Moyenne:	10,7 ans	Moyenne:	11,0 ans
		Ecart type:	7,8 ans	Ecart type:	7,8 ans
SAL	Niveau de salaire	50 000 \$ à 59 999 \$:	46,1%	50 000 \$ à 59 999 \$:	52,2%
SYND	Appartenance syndicale	SPGQ:	30,8%	SPGQ:	48,2%
		CPS:	14,9%	FPPE:	19,0%
		FPPE:	14,8%	CPS:	10,8%
		SPIHQ:	7,9%	SPIHQ:	5,8%
STAT	Statut d'emploi	Permanent:	89,4%	Permanent:	90,5%
TEMP	Temps travaillé	Temps plein:	92,8%	Temps plein:	93,8%
SUPMEM	Antécédents professionnels du supérieur immédiat	Oui:	73,2%	Oui:	74,3%
ECO 1	Orientation locale	Moyenne:	4,69	Moyenne:	4,67
		Ecart type:	0,91	Ecart type:	0,91
ECO 2	Orientation cosmopolite	Moyenne:	5,12	Moyenne:	5,09
		Ecart type:	0,74	Ecart type:	0,75
ECOT	Orientation mixte	Moyenne:	4,90	Moyenne:	4,88
		Ecart type:	0,68	Ecart type:	0,68
ECD 1	Déterminisme	Moyenne:	5,03	Moyenne:	4,99
		Ecart type:	1,03	Ecart type:	1,04
ECD 2	Volontarisme	Moyenne:	4,83	Moyenne:	4,79
		Ecart type:	0,76	Ecart type:	0,76
ECA 1	Ancre technique	Moyenne:	4,08	Moyenne:	4,07
		Ecart type:	1,40	Ecart type:	1,39
ECA 2	Ancre managériale	Moyenne:	4,54	Moyenne:	4,52
		Ecart type:	1,29	Ecart type:	1,29
ECA 3	Ancre sécurité	Moyenne:	5,09	Moyenne:	5,10
		Ecart type:	1,22	Ecart type:	1,22
ECA 4	Ancre autonomie	Moyenne:	4,51	Moyenne:	4,51
		Ecart type:	1,50	Ecart type:	1,51
ECA 5	Ancre créativité	Moyenne:	4,91	Moyenne:	4,91
		Ecart type:	1,19	Ecart type:	1,19
ECA 6	Ancre service	Moyenne:	5,91	Moyenne:	5,91
		Ecart type:	1,01	Ecart type:	1,01
ECA 7	Ancre identité	Moyenne:	4,71	Moyenne:	4,67
		Ecart type:	1,18	Ecart type:	1,18
ECA 8	Ancre variété	Moyenne:	5,70	Moyenne:	5,68
		Ecart type:	0,93	Ecart type:	0,94
MEM	Antécédents professionnels des membres de la direction	Souvent:	36,2%	Souvent:	36,9%
STRUCT	Structure organisationnelle	Ni bureaucratique ni organique:	38,4%	Ni bureaucratique ni organique:	39,2%

Pourtant, une autre question se pose: La population ainsi reconstituée s'approche-t-elle de la population réelle ? Pour le saisir, il nous faudrait comparer les valeurs estimées de certaines caractéristiques de la population avec leurs valeurs réelles. Malheureusement, nous avons peu d'informations sur les caractéristiques de cette population. Nous connaissons bien sûr sa distribution par syndicat, mais c'est justement la distribution de cette caractéristique que nous avons utilisée pour pondérer les cas et il ne saurait être question de l'utiliser comme caractéristique de contrôle. L'autre caractéristique disponible est la profession. La comparaison est malheureusement impossible car certains regroupements professionnels fournis par les syndicats ne correspondent pas à ceux de la classification canadienne-type des professions utilisée pour coder la variable «profession» du questionnaire. De plus, certains syndicats nous ont fourni une répartition de leurs membres selon des regroupements très larges englobant de nombreuses professions spécifiques.

CHAPITRE 7

LES RESULTATS : NATURE, CONSEQUENCES ET FACTEURS EXPLICATIFS DE L'INSATISFACTION PROFESSIONNELLE

7.1 L'insatisfaction des aspirations professionnelles

L'insatisfaction des aspirations professionnelles sera analysée en quatre étapes. Premièrement, nous évaluerons l'importance des aspirations professionnelles. Deuxièmement, nous vérifierons comment l'organisation répond aux aspirations professionnelles en évaluant dans quelle mesure le milieu de travail permet de réaliser les aspirations. Troisièmement, nous analyserons l'insatisfaction dont les indicateurs sont obtenus par la différence entre l'importance attachée à l'aspiration et l'importance de l'état de réalisation de l'aspiration dans le milieu de travail. Quatrièmement, nous vérifierons, par le biais d'une analyse des composantes principales, si les regroupements entre les indicateurs qui émergent des résultats sont bien les 8 dimensions établies a priori ou si de nouveaux regroupements doivent être pris en considération.

Dans chacune des 3 premières parties, l'analyse se fera d'abord indicateur par indicateur, puis ensuite dimension par dimension, c'est-à-dire en regroupant les indicateurs 7 par 7 selon la logique «a priori». ¹

¹ Logique a priori car les indicateurs illustrent des dimensions construites conceptuellement avant l'analyse. Dans la quatrième partie, nous opposerons cette logique «a priori» à la logique «a posteriori» où les dimensions sont déduites des résultats.

7.1.1. Les aspirations professionnelles

7.1.1.1 Les aspirations professionnelles indicateur par indicateur

La moyenne a été calculée pour chacun des 56 indicateurs mesurant une aspiration professionnelle (tableau XLVIII). On constate que les aspirations professionnelles sont toutes au moins d'assez forte importance puisque les moyennes se situent entre 6,54 pour l'aspiration la plus forte et 5,20 pour l'aspiration la plus faible, soit un écart de 1,34 point. Donc, toutes les aspirations professionnelles, même «les plus faibles», se situent bien au-dessus de la moyenne de l'échelle de Likert à 7 niveaux. De plus, les écarts-types se situent entre 0,65 et 1,42.

Tableau XLVIII Les aspirations professionnelles indicateur par indicateur

CODE	R A N G	INDICATEUR	Moyenne	Ecart- type	Nombre de réponses
IMP49	01	Effectuer un travail de qualité.	6,54	0,65	2 450
IMP05	02	Avoir des possibilités de maintenir vos compétences.	6,44	0,80	2 411
IMP01	03	Utiliser vos compétences.	6,42	0,78	2 452
IMP33	04	Effectuer des tâches intéressantes.	6,41	0,75	2 446
IMP13	05	Avoir des possibilités de développer vos compétences.	6,40	0,78	2 444
IMP23		Travailler dans un milieu coopératif et amical.	6,40	0,82	2 455
IMP40		Etre traité(e) avec respect et dignité.	6,40	0,81	2 440
IMP03	08	Etre informé(e).	6,36	0,85	2 368
IMP44		Avoir un(e) supérieur(e) qui favorise les relations ouvertes et franches.	6,36	0,79	2 443
IMP50	10	Etre autonome dans votre travail.	6,35	0,78	2 444
IMP31	11	Pouvoir équilibrer votre vie de travail et votre vie familiale (ou loisirs).	6,33	0,94	2 439
IMP46		Voir l'organisation vous faire confiance.	6,33	0,79	2 439
IMP36	13	Avoir un(e) supérieur(e) qui est équitable et impartial(e).	6,32	0,83	2 439
IMP41	14	Bénéficier de possibilités d'apprendre.	6,29	0,82	2 442
IMP35	15	Prendre des initiatives.	6,25	0,82	2 429
IMP38	16	Voir l'organisation reconnaître l'importance du travail professionnel.	6,23	0,87	2 441

(suite à la page suivante)

Tableau XLVIII (suite)

CODE	R A N G	INDICATEUR	Moyenne	Ecart- type	Nombre de réponses
IMP34		Prendre des décisions de routine sans en référer à votre supérieur(e).	6,23	0,93	2 445
IMP22	18	Voir votre compétence reconnue à sa juste valeur.	6,22	0,87	2 449
IMP32	19	Voir respectés vos droits personnels.	6,21	0,91	2 430
IMP11	20	Etre consulté(e).	6,20	0,85	2 406
IMP 19	21	Exprimer des idées, des suggestions.	6,15	0,85	2 438
IMP 06	22	Voir votre travail reconnu (que personne ne se l'approprie).	6,14	1,03	2 445
IMP37	23	Avoir des possibilités de croissance personnelle.	6,12	0,96	2 431
IMP10		Décider vous-même comment faire votre travail.	6,12	0,88	2 448
IMP55		Avoir des conditions de travail propices au travail professionnel.	6,12	0,93	2 447
IMP52		Avoir un(e) supérieur(e) qui vous donne du support.	6,12	0,90	2 443
IMP47	27	Vous sentir en sécurité dans votre environnement de travail.	6,10	1,03	2 443
IMP07	28	Travailler dans le cadre d'un emploi stable.	6,08	1,13	2 408
IMP43	29	Participer à la prise de décision.	6,06	0,89	2 422
IMP39	30	Disposer du support technique et/ou clérical approprié.	6,05	0,96	2 433
IMP24	31	Pouvoir respecter les normes de votre profession.	6,02	1,08	2 442
IMP18	32	Décider vous-même de l'utilisation de votre temps.	6,01	0,94	2 446
IMP51	33	Etre considéré(e) comme un(e) «partenaire» dans l'organisation.	6,00	0,99	2 438
IMP27	34	Pouvoir prendre vous-même des décisions.	5,93	0,89	2 409
IMP56	35	Travailler dans un milieu de travail ayant une forte éthique.	5,91	1,07	2 439
IMP45	36	Avoir un salaire plus élevé au cours du temps.	5,90	1,14	2 441
IMP28	37	Avoir un(e) supérieur(e) qui traite les subordonné(e)s comme des égaux.	5,89	1,10	2 437
IMP15	38	Avoir une charge de travail équilibrée.	5,88	1,09	2 443
IMP17		Contribuer au succès de l'organisation.	5,88	1,03	2 452
IMP20	40	Avoir un(e) supérieur(e) qui laisse le crédit du succès aux subordonné(e)s.	5,87	1,05	2 454
IMP30	41	Voir vos «bons coups» reconnus.	5,86	1,06	2 418
IMP12	42	Avoir un(e) supérieur(e) qui reconnaît que sa compétence peut avoir des limites.	5,83	1,07	2 449
IMP14	43	Voir vos efforts récompensés.	5,77	1,11	2 450
IMP04	44	Avoir un(e) supérieur(e) qui évite d'utiliser sa position hiérarchique pour s'imposer.	5,75	1,42	2 437
IMP42	45	Faire face à des situations imprévues sans en référer à votre supérieur(e).	5,73	1,05	2 436

(suite à la page suivante)

Tableau XLVIII (suite)

CODE	R A N G	INDICATEUR	Moyenne	Ecart- type	Nombre de réponses
IMP02	46	Décider vous-même de ce que vous voulez faire.	5,70	1,01	2 448
IMP16		Voir respectés les droits de la population.	5,70	1,30	2 440
IMP53	48	Augmenter votre polyvalence.	5,67	1,23	2 438
IMP21	49	Assumer plus de responsabilités au cours du temps.	5,63	1,14	2 449
IMP25	50	Contribuer au mieux-être de la société en général.	5,60	1,18	2 443
IMP54	51	Etre considéré(e), avoir du statut.	5,57	1,25	2 429
IMP08	52	Voir les préoccupations sociales et morales prises en considération.	5,52	1,25	2 438
IMP26	53	Décider vous-même de l'utilisation des ressources.	5,31	1,14	2 429
IMP09	54	Effectuer un travail exigeant.	5,24	1,03	2 435
IMP29	55	Avoir plus de pouvoir au cours du temps.	5,21	1,30	2 417
IMP48	56	Pouvoir faire appel, se plaindre.	5,20	1,36	2 430

7.1.1.2 Les aspirations professionnelles dimension par dimension

L'analyse des aspirations professionnelles peut aussi se faire dimension par dimension, c'est-à-dire en calculant les moyennes relatives aux sept indicateurs qui composent la dimension a priori. Les moyennes sont présentées au tableau XLIX.

Tableau XLIX Les aspirations professionnelles dimension par dimension

DIMENSION	INDICATEUR	Moyenne indicateur	Moyenne dimension
Participation	Etre informé(e).	6,36	6,14
	Prendre des initiatives	6,25	
	Etre consulté(e).	6,20	
	Exprimer des idées, des suggestions.	6,15	
	Participer à la prise de décision.	6,06	
	Etre considéré(e) comme un(e) «partenaire» dans l'organisation.	6,00	
	Pouvoir prendre vous-même des décisions.	5,93	

(suite à la page suivante)

Tableau XLIX (suite)

DIMENSION	INDICATEUR	Moyenne indicateur	Moyenne dimension
Conditions de travail	Travailler dans un milieu coopératif et amical.	6,40	6,14
	Pouvoir équilibrer votre vie de travail et votre vie familiale (ou loisirs).	6,33	
	Avoir des conditions de travail propices au travail professionnel.	6,12	
	Vous sentir en sécurité dans votre environnement de travail.	6,10	
	Travailler dans le cadre d'un emploi stable.	6,08	
	Disposer du support technique et/ou clérical approprié.	6,05	
	Avoir une charge de travail équilibrée.	5,88	
Nature du travail	Effectuer un travail de qualité.	6,54	6,05
	Utiliser vos compétences.	6,42	
	Effectuer des tâches intéressantes.	6,41	
	Bénéficier de possibilités d'apprendre.	6,29	
	Contribuer au succès de l'organisation.	5,88	
	Contribuer au mieux-être de la société en général.	5,60	
Style de gestion	Effectuer un travail exigeant.	5,24	6,02
	Avoir un(e) supérieur(e) qui favorise les relations ouvertes et franches.	6,36	
	Avoir un(e) supérieur(e) qui est équitable et impartial(e).	6,32	
	Avoir un(e) supérieur(e) qui vous donne du support.	6,12	
	Avoir un(e) supérieur(e) qui traite les subordonné(e)s comme des égaux.	5,89	
	Avoir un(e) supérieur(e) qui laisse le crédit du succès aux subordonné(e)s.	5,87	
	Avoir un(e) supérieur(e) qui reconnaît que sa compétence peut avoir certaines limites.	5,83	
	Avoir un(e) supérieur(e) qui évite d'utiliser sa position hiérarchique pour s'imposer.	5,75	
Statut et reconnaissance	Voir l'organisation vous faire confiance.	6,33	6,02
	Voir l'organisation reconnaître l'importance du travail professionnel.	6,23	
	Voir votre compétence reconnus à sa juste valeur.	6,22	
	Voir votre travail reconnu (que personne ne se l'approprie).	6,14	
	Voir vos «bons coups» reconnus.	5,86	
	Voir vos efforts récompensés.	5,77	
	Etre considéré(e), avoir du statut.	5,57	

(suite à la page suivante)

Tableau XLIX (suite)

DIMENSION	INDICATEUR	Moyenne indicateur	Moyenne dimension
Autonomie	Etre autonome dans votre travail.	6,35	5,92
	Prendre des décisions de routine sans en référer à votre supérieur(e).	6,23	
	Décider vous-même comment faire votre travail.	6,12	
	Décider vous-même de l'utilisation de votre temps.	6,01	
	Faire face à des situations imprévues sans en référer à votre supérieur(e).	5,73	
	Décider vous-même de ce que vous voulez faire.	5,70	
	Décider vous-même de l'utilisation des ressources.	5,31	
Carrière	Avoir des possibilités de maintenir vos compétences.	6,44	5,91
	Avoir des possibilités de développer vos compétences.	6,40	
	Avoir des possibilités de croissance personnelle.	6,12	
	Avoir un salaire plus élevé au cours du temps.	5,90	
	Augmenter votre polyvalence.	5,67	
	Assumer plus de responsabilités au cours du temps.	5,63	
	Avoir plus de pouvoir au cours du temps.	5,21	
Ethique	Etre traité(e) avec respect et dignité.	6,40	5,85
	Voir respectés vos droits personnels.	6,21	
	Pouvoir respecter les normes de votre profession.	6,02	
	Travailler dans un milieu de travail ayant une forte éthique.	5,91	
	Voir respectés les droits de la population.	5,90	
	Voir les préoccupations sociales et morales prises en considération.	5,52	
	Pouvoir faire appel, se plaindre.	5,20	

On constate que les plus grandes aspirations professionnelles ont trait à la participation et aux conditions de travail. Ces dimensions obtiennent toutes deux une moyenne de 6,14. Les professionnels ont également de fortes aspirations en ce qui a trait à la nature du travail qui obtient une moyenne de 6,05. Cette dimension est suivie de près par le style de gestion et le statut et la reconnaissance qui obtiennent toutes deux une moyenne de 6,02. Enfin, tout en obtenant des moyennes plus faibles, les aspirations liées à l'autonomie (5,92), à la carrière (5,91) et à l'éthique (5,85) constituent elles aussi de fortes aspirations professionnelles.

7.1.2. L'état de réalisation des aspirations professionnelles

7.1.2.1 L'état de réalisation des aspirations professionnelles indicateur par indicateur

La moyenne a été calculée pour chacun des 56 indicateurs mesurant l'état de réalisation d'une aspiration particulière dans le milieu de travail (tableau L). On constate en premier lieu que l'état de réalisation des aspirations professionnelles est plus faible que les aspirations correspondantes puisque les moyennes relatives à chaque indicateur se situent entre 5,36 pour l'état de réalisation le plus fort et 3,78 pour l'état de réalisation le plus faible, soit un écart de 1,58 point. Les écarts-types se situent entre 1,30 et 1,71, ce qui dénote une dispersion des observations supérieure à celle des aspirations.

Notons toutefois que le fait que l'état de réalisation d'une aspiration professionnelle soit fort dans le milieu de travail n'est pas automatiquement une assurance que cette aspiration ne sera pas source d'insatisfaction. En effet, puisque l'insatisfaction professionnelle est calculée en termes de différence entre l'importance de l'aspiration et l'importance de l'état de réalisation, un état de réalisation fort relatif à un indicateur donné pourrait tout de même causer une insatisfaction si le niveau d'aspiration du même indicateur était encore plus élevé. De la même façon, un état de réalisation faible n'est pas la garantie d'une insatisfaction si l'aspiration relative au même indicateur est aussi très faible.

Tableau L L'état de réalisation des aspirations professionnelles indicateur par indicateur

CODE	R A N G	INDICATEUR	Moyenne	Ecart- type	Nombre de réponses
ACT07	01	Travailler dans le cadre d'un emploi stable.	5,36	1,63	2 407
ACT49	02	Effectuer un travail de qualité.	5,33	1,33	2 447
ACT50	03	Etre autonome dans votre travail.	5,28	1,32	2 438

(suite à la page suivante)

Tableau L (suite)

CODE	R A N G	INDICATEUR	Moyenne	Ecart- type	Nombre de réponses
ACT34	04	Prendre des décisions de routine sans en référer à votre supérieur(e).	5,25	1,49	2 443
ACT10	05	Décider vous-même comment faire votre travail.	5,23	1,34	2 444
ACT 18	06	Décider vous-même de l'utilisation de votre temps.	5,11	1,39	2 439
ACT40	07	Etre traité(e) avec respect et dignité.	5,02	1,51	2 436
ACT35	08	Prendre des initiatives.	4,99	1,45	2 424
ACT09	09	Effectuer un travail exigeant.	4,97	1,30	2 430
ACT32	10	Voir respectés vos droits personnels.	4,95	1,43	2 427
ACT31	11	Pouvoir équilibrer votre vie de travail et votre vie familiale (ou loisirs).	4,89	1,47	2 434
ACT47	12	Vous sentir en sécurité dans votre environnement de travail.	4,85	1,53	2 435
ACT19		Exprimer des idées, des suggestions.	4,85	1,46	2 438
ACT23	14	Travailler dans un milieu coopératif et amical.	4,84	1,59	2 450
ACT33		Effectuer des tâches intéressantes.	4,84	1,41	2 439
ACT24	16	Pouvoir respecter les normes de votre profession.	4,80	1,48	2 441
ACT01	17	Utiliser vos compétences.	4,79	1,40	2 449
ACT36	18	Avoir un(e) supérieur(e) qui est équitable et impartial(e).	4,77	1,61	2 431
ACT46	19	Voir l'organisation vous faire confiance.	4,75	1,50	2 437
ACT44	20	Avoir un(e) supérieur(e) qui favorise les relations ouvertes et franches.	4,68	1,71	2 441
ACT20	21	Avoir un(e) supérieur(e) qui laisse le crédit du succès aux subordonné(e)s.	4,66	1,55	2 449
ACT04	22	Avoir un(e) supérieur(e) qui évite d'utiliser sa position hiérarchique pour s'imposer	4,65	1,70	2 422
ACT17	23	Contribuer au succès de l'organisation.	4,63	1,48	2 447
ACT42	24	Faire face à des situations imprévues sans en référer à votre supérieur(e).	4,61	1,44	2 432
ACT02	25	Décider vous-même de ce que vous voulez faire.	4,60	1,38	2 444
ACT28	26	Avoir un(e) supérieur(e) qui traite les subordonné(e)s comme des égaux.	4,59	1,61	2 431
ACT27	27	Pouvoir prendre vous-même des décisions.	4,56	1,42	2 405
ACT06	28	Voir votre travail reconnu (que personne ne se l'approprie).	4,54	1,53	2 435
ACT12	29	Avoir un(e) supérieur(e) qui reconnaît que sa compétence peut avoir des limites.	4,52	1,57	2 437
ACT16	30	Voir respectés les droits de la population.	4,51	1,47	2 436
ACT21	31	Assumer plus de responsabilités au cours du temps.	4,50	1,41	2 438
ACT52	32	Avoir un(e) supérieur(e) qui vous donne du support.	4,49	1,63	2 440
ACT41	33	Bénéficier de possibilités d'apprendre.	4,48	1,47	2 439

(suite à la page suivante)

Tableau L (suite)

CODE	R A N G	INDICATEUR	Moyenne	Ecart- type	Nombre de réponses
ACT45	34	Avoir un salaire plus élevé au cours du temps.	4,46	1,48	2 428
ACT22	35	Voir votre compétence reconnue à sa juste valeur.	4,45	1,49	2 445
ACT25	36	Contribuer au mieux-être de la société en général.	4,42	1,36	2 438
ACT53		Augmenter votre polyvalence.	4,42	1,45	2 435
ACT11	38	Etre consulté(e).	4,39	1,50	2 405
ACT56		Travailler dans un milieu de travail ayant une forte éthique.	4,39	1,44	2 437
ACT05	40	Avoir des possibilités de maintenir vos compétences.	4,37	1,51	2 405
ACT13	41	Avoir des possibilités de développer vos compétences.	4,34	1,48	2 438
ACT55	42	Avoir des conditions de travail propices au travail professionnel.	4,28	1,61	2 445
ACT37	43	Avoir des possibilités de croissance personnelle.	4,27	1,48	2 425
ACT03	44	Etre informé(e).	4,22	1,42	2 366
ACT39	45	Disposer du support technique et/ou clérical approprié.	4,20	1,51	2 431
ACT08	46	Voir les préoccupations sociales et morales prises en considération.	4,17	1,39	2 431
ACT30		Voir vos «bons coups» reconnus.	4,17	1,47	2 417
ACT48	48	Pouvoir faire appel, se plaindre.	4,14	1,51	2 429
ACT54		Etre considéré(e), avoir du statut.	4,14	1,45	2 427
ACT51		Etre considéré(e) comme un(e) «partenaire» dans l'organisation.	4,14	1,54	2 433
ACT43	51	Participer à la prise de décision.	4,12	1,55	2 419
ACT15	52	Avoir une charge de travail équilibrée.	4,10	1,44	2 436
ACT38	53	Voir l'organisation reconnaître l'importance du travail professionnel.	4,06	1,48	2 438
ACT26	54	Décider vous-même de l'utilisation des ressources.	4,02	1,42	2 423
ACT29	55	Avoir plus de pouvoir au cours du temps.	3,97	1,38	2 410
ACT14	56	Voir vos efforts récompensés.	3,78	1,52	2 445

7.1.2.2 L'état de réalisation des aspirations professionnelles dimension par dimension

L'analyse de l'état de réalisation des aspirations professionnelles peut aussi se faire dimension par dimension, c'est-à-dire en calculant les moyennes relatives aux sept indicateurs qui composent la dimension a priori. Les moyennes sont présentées au tableau LI de la page suivante.

Tableau LI L'état de réalisation des aspirations professionnelles dimension par dimension

DIMENSION	INDICATEUR	Moyenne indicateur	Moyenne dimension
Autonomie	Être autonome dans votre travail.	5,28	4,87
	Prendre des décisions de routine dans en référer à votre supérieur(e).	5,25	
	Décider vous-même comment faire votre travail.	5,23	
	Décider vous-même de l'utilisation de votre temps.	5,11	
	Faire face à des situations imprévues sans en référer à votre supérieur(e).	4,61	
	Décider vous-même de ce que vous voulez faire.	4,60	
	Décider vous-même de l'utilisation des ressources.	4,02	
Nature du travail	Effectuer un travail de qualité.	5,33	4,78
	Effectuer un travail exigeant.	4,97	
	Effectuer des tâches intéressantes.	4,84	
	Utiliser vos compétences.	4,79	
	Contribuer au succès de l'organisation.	4,63	
	Bénéficier des possibilités d'apprendre.	4,48	
	Contribuer au mieux-être de la société en général.	4,42	
Conditions de travail	Travailler dans le cadre d'un emploi stable.	5,36	4,65
	Pouvoir équilibrer votre vie de travail et votre vie familiale (ou loisirs).	4,89	
	Vous sentir en sécurité dans votre environnement de travail.	4,85	
	Travailler dans un milieu coopératif et amical.	4,84	
	Avoir des conditions de travail propices au travail professionnel.	4,28	
	Disposer du support technique et/ou clérical approprié.	4,20	
	Avoir une charge de travail équilibrée.	4,10	
Style de gestion	Avoir un supérieur qui est équitable et impartial(e).	4,77	4,62
	Avoir un(e) supérieur(e) qui favorise les relations ouvertes et franches.	4,68	
	Avoir un(e) supérieur(e) qui laisse le crédit du succès aux subordonné(e)s.	4,66	
	Avoir un(e) supérieur(e) qui évite d'utiliser sa position hiérarchique pour s'imposer.	4,65	
	Avoir un(e) supérieur(e) qui traite les subordonné(e)s comme des égaux.	4,59	
	Avoir un(e) supérieur(e) qui reconnaît que sa compétence peut avoir certaines limites.	4,52	
	Avoir un(e) supérieur(e) qui vous donne du support.	4,49	

(suite à la page suivante)

Tableau LI (suite)

DIMENSION	INDICATEUR	Moyenne indicateur	Moyenne dimension
Ethique	Etre traité(e) avec respect et dignité.	5,02	4,57
	Voir respectés vos droits personnels.	4,95	
	Pouvoir respecter les normes de votre profession.	4,80	
	Voir respectés les droits de la population.	4,51	
	Travailler dans un milieu de travail ayant une forte éthique.	4,39	
	Voir les préoccupations sociales et morales prises en considération.	4,17	
	Pouvoir faire appel, se plaindre.	4,14	
Participation	Prendre des initiatives.	4,99	4,47
	Exprimer des idées, des suggestions.	4,85	
	Pouvoir prendre vous-même des décisions.	4,56	
	Etre consulté(e).	4,39	
	Etre informé(e).	4,22	
	Etre considéré(e) comme un(e) «partenaire» dans l'organisation.	4,14	
	Participer à la prise de décision.	4,12	
Carrière	Assumer plus de responsabilités au cours du temps.	4,50	4,33
	Avoir un salaire plus élevé au cours du temps.	4,46	
	Augmenter votre polyvalence.	4,42	
	Avoir des possibilités de maintenir vos compétences.	4,37	
	Avoir des possibilités de développer vos compétences.	4,34	
	Avoir des possibilités de croissance personnelle.	4,27	
	Avoir plus de pouvoir au cours du temps.	3,97	
Statut et reconnaissance	Voir l'organisation vous faire confiance.	4,75	4,27
	Voir votre travail reconnu (que personne ne se l'approprie).	4,54	
	Voir votre compétence reconnue à sa juste valeur.	4,45	
	Voir vos «bons coups» reconnus.	4,17	
	Etre considéré(e), avoir du statut.	4,14	
	Voir l'organisation reconnaître l'importance du travail professionnel.	4,06	
	Voir vos efforts récompensés.	3,78	

Les aspirations professionnelles les plus réalisées ont trait à l'autonomie (4,87), à la nature du travail (4,78), aux conditions de travail (4,65), au style de gestion (4,62) et à l'éthique (4,57). Les aspirations professionnelles les moins réalisées dans le milieu de travail concernent le statut et la reconnaissance (4,27), la carrière (4,33) et la participation (4,47).

Tel que le révèle le tableau LII, l'analyse de l'importance des dimensions relatives aux aspirations et à l'état de réalisation des aspirations laisse déjà entrevoir les principales dimensions de l'insatisfaction puisque si on fait — pour une même dimension — les différences des moyennes, on s'aperçoit que les cinq dimensions relatives au statut et à la reconnaissance, à la participation, à la carrière, aux conditions de travail et au style de gestion présentent les écarts les plus importants, alors que les dimensions relatives à l'autonomie, à la nature du travail et à l'éthique semblent être moins une source de préoccupation pour les répondants. Nous aurons d'ailleurs l'occasion de vérifier ces affirmations dans la section suivante.

Tableau LII Ecart entre les dimensions relatives aux aspirations professionnelles et à l'état de réalisation des aspirations professionnelles

DIMENSION	ASPIRATION		ETAT DE REALISATION		ECART	
	Rang	Moyenne	Rang	Moyenne	Rang	Ecart
Participation	1	6,14	6	4,47	2	1,67
Conditions de travail	1	6,14	3	4,65	4	1,49
Nature du travail	3	6,05	2	4,78	7	1,27
Style de gestion	4	6,02	4	4,62	5	1,40
Statut et reconnaissance	4	6,02	8	4,27	1	1,75
Autonomie	6	5,92	1	4,87	8	1,05
Carrière	7	5,91	7	4,33	3	1,58
Ethique	8	5,85	5	4,57	6	1,28

7.1.3. L'insatisfaction des aspirations professionnelles

7.1.3.1 L'insatisfaction des aspirations professionnelles indicateur par indicateur

L'insatisfaction des aspirations professionnelles a été définie comme la différence entre l'aspiration professionnelle et l'état de réalisation de cette même aspiration dans le milieu de travail. Dans l'enquête, aucun indicateur n'a une moyenne négative, même si certaines moyennes

approchent de zéro; par contre, de nombreux individus ont des écarts substantiels sur certains indicateurs. L'écart le plus important entre les aspirations professionnelles et l'état de réalisation de ces aspirations est de 2,17 (reconnaissance de l'importance du travail professionnel), alors que l'écart le moins important est de 0,28 (effectuer un travail exigeant). De plus, les écarts-types se situent entre 1,36 et 1,91. La dispersion des observations est donc supérieure à celle des observations de l'état de réalisation et surtout à celle des aspirations.

Le tableau LIII fait état de l'insatisfaction «moyenne» pour chacun des 56 indicateurs.

Tableau LIII L'insatisfaction des aspirations professionnelles indicateur par indicateur

CODE	R A N G	INDICATEUR	Moyenne	Ecart- type	Nombre de réponses
REC5	01	Voir l'organisation reconnaître l'importance du travail professionnel.	2,17	1,73	2 436
PAR1	02	Etre informé(e).	2,14	1,68	2 360
CAR1	03	Avoir des possibilités de maintenir vos compétences.	2,07	1,67	2 402
CAR2	04	Avoir des possibilités de développer vos compétences.	2,06	1,64	2 435
REC2	05	Voir vos efforts récompensés.	1,99	1,75	2 443
PAR6	06	Participer à la prise de décision.	1,94	1,73	2 415
PAR7	07	Etre considéré(e) comme un(e) «partenaire» dans l'organisation.	1,86	1,72	2 432
CAR5	08	Avoir des possibilités de croissance personnelle.	1,85	1,66	2 424
CON5		Disposer du support technique et/ou clérical approprié.	1,85	1,72	2 427
CON7	10	Avoir des conditions de travail propices au travail professionnel.	1,84	1,85	2 443
PAR2	11	Etre consulté(e).	1,81	1,67	2 403
TRA6		Bénéficier de possibilités d'apprendre.	1,81	1,61	2 437
REC3	13	Voir votre compétence reconnue à sa juste valeur.	1,78	1,68	2 442
CON2		Avoir une charge de travail équilibrée.	1,78	1,73	2 434
REC4	15	Voir vos «bons coups» reconnus.	1,69	1,68	2 412
SUP6	16	Avoir un(e) supérieur(e) qui favorise les relations ouvertes et franches.	1,68	1,81	2 438
TRA1	17	Utiliser vos compétences.	1,64	1,45	2 447
SUP7	18	Avoir un(e) supérieur(e) qui vous donne du support.	1,63	1,69	2 437

(suite à la page suivante)

Tableau LIII (suite)

CODE	R A N G	INDICATEUR	Moyenne	Ecart- type	Nombre de réponses
REC1	19	Voir votre travail reconnu (que personne ne se l'approprié).	1,60	1,71	2 433
REC6	20	Voir l'organisation vous faire confiance.	1,58	1,61	2 434
TRA5	21	Effectuer des tâches intéressantes.	1,57	1,50	2 437
CON3		Travailler dans un milieu coopératif et amical.	1,57	1,67	2 449
SUP5	23	Avoir un(e) supérieur(e) qui est équitable et impartial(e).	1,55	1,72	2 429
ETH7	24	Travailler dans un milieu de travail ayant une forte éthique.	1,52	1,64	2 434
CAR6	25	Avoir un salaire plus élevé au cours du temps.	1,44	1,71	2 426
CON4		Pouvoir équilibrer votre vie de travail et votre vie familiale (ou loisirs).	1,44	1,60	2 430
REC7	27	Etre considéré(e), avoir du statut.	1,43	1,73	2 425
ETH5	28	Etre traité(e) avec respect et dignité.	1,39	1,61	2 434
PAR4	29	Pouvoir prendre vous-même des décisions.	1,38	1,48	2 402
ETH1	30	Voir les préoccupations sociales et morales prises en considération.	1,36	1,61	2 430
SUP2	31	Avoir un(e) supérieur(e) qui reconnaît que sa compétence peut avoir des limites.	1,32	1,73	2 434
PAR3	32	Exprimer des idées, des suggestions.	1,31	1,50	2 435
SUP4	33	Avoir un(e) supérieur(e) qui traite les subordonné(e)s comme des égaux.	1,30	1,74	2 428
AUT4	34	Décider vous-même de l'utilisation des ressources.	1,29	1,50	2 418
ETH4	35	Voir respectés vos droits personnels.	1,26	1,53	2 424
TRA3	36	Contribuer au succès de l'organisation.	1,25	1,62	2 444
CAR4		Avoir plus de pouvoir au cours du temps.	1,25	1,59	2 405
PAR5		Prendre des initiatives.	1,25	1,49	2 423
CAR7		Augmenter votre polyvalence.	1,25	1,73	2 430
CON6		Vous sentir en sécurité dans votre environnement de travail.	1,25	1,67	2 434
ETH3	41	Pouvoir respecter les normes de votre profession.	1,22	1,38	2 445
SUP3	42	Avoir un(e) supérieur(e) qui laisse le crédit du succès aux subordonné(e)s.	1,21	1,65	2448
TRA7		Effectuer un travail de qualité.	1,21	1,38	2 445
ETH2	44	Voir respectés les droits de la population.	1,19	1,57	2 435
TRA4	45	Contribuer au mieux-être de la société en général.	1,18	1,47	2 437
CAR3	46	Assumer plus de responsabilités au cours du temps.	1,14	1,67	2 436
AUT6	47	Faire face à des situations imprévues sans en référer à votre supérieur(e).	1,12	1,52	2 430
AUT1	48	Décider vous-même de ce que vous voulez faire.	1,10	1,43	2 441
SUP1	49	Avoir un(e) supérieur(e) qui évite d'utiliser sa position hiérarchique pour s'imposer.	1,09	1,91	2 419

(suite à la page suivante)

Tableau LIII (suite)

CODE	R A N G	INDICATEUR	Moyenne	Ecart- type	Nombre de réponses
ETH6	50	Pouvoir faire appel, se plaindre.	1,06	1,75	2 425
AUT7		Etre autonome dans votre travail.	1,06	1,36	2 436
AUT5	52	Prendre des décisions de routine sans en référer à votre supérieur(e).	0,98	1,50	2 442
AUT3	53	Décider vous-même de l'utilisation de votre temps.	0,90	1,40	2 435
AUT2	54	Décider vous-même comment faire votre travail.	0,89	1,36	2 443
CON1	55	Travailler dans le cadre d'un emploi stable.	0,72	1,70	2 402
TRA2	56	Effectuer un travail exigeant.	0,28	1,39	2 428

Les points de tension les plus importants entre les professionnels et l'organisation ont trait à la reconnaissance de l'importance du travail professionnel (2,17), à l'obtention d'informations (2,14), aux possibilités de maintien des compétences (2,07) et aux possibilités de développement des compétences (2,06).

Les points de tension les plus faibles concernent la prise de décision de routine sans en référer à son supérieur (0,98), l'autonomie par rapport à l'utilisation du temps (0,90), l'autonomie par rapport à l'organisation du travail (0,89), le travail dans le cadre d'un emploi stable (0,72) et, finalement, le désir d'effectuer un travail exigeant (0,28). Il existe d'ailleurs un écart important entre ce dernier cas et l'avant-dernier.

7.1.3.2 L'insatisfaction des aspirations professionnelles dimension par dimension

L'analyse de l'insatisfaction des aspirations professionnelles peut aussi se faire dimension par dimension, c'est-à-dire en calculant les moyennes relatives aux sept indicateurs qui composent la dimension a priori. Les moyennes sont présentées au tableau LIV.

Tableau LIV L'insatisfaction des aspirations professionnelles dimension par dimension

DIMENSION	INDICATEUR	Moyenne	Moyenne dimension
Statut et reconnaissance	Voir l'organisation reconnaître l'importance du travail professionnel.	2,17	1,75
	Voir vos efforts récompensés.	1,99	
	Voir votre compétence reconnue à sa juste valeur.	1,78	
	Voir vos «bons coups» reconnus.	1,69	
	Voir votre travail reconnu (que personne ne se l'approprie).	1,60	
	Voir l'organisation vous faire confiance.	1,58	
	Etre considéré(e), avoir du statut.	1,43	
Participation	Etre informé(e).	2,14	1,67
	Participer à la prise de décision.	1,94	
	Etre considéré(e) comme un(e) «partenaire » dans l'organisation.	1,86	
	Etre consulté(e).	1,81	
	Pouvoir prendre vous-même des décisions.	1,38	
	Exprimer des idées, des suggestions.	1,31	
	Prendre des initiatives.	1,25	
Carrière	Avoir des possibilités de maintenir vos compétences.	2,07	1,58
	Avoir des possibilités de développer vos compétences.	2,06	
	Avoir des possibilités de croissance personnelle.	1,85	
	Avoir un salaire plus élevé au cours du temps.	1,44	
	Avoir plus de pouvoir au cours du temps.	1,25	
	Augmenter votre polyvalence.	1,25	
	Assumer plus de responsabilités au cours du temps.	1,14	
Conditions de travail	Disposer du support technique et/ou clérical approprié.	1,85	1,49
	Avoir des conditions de travail propices au travail professionnel.	1,84	
	Avoir une charge de travail équilibrée.	1,78	
	Travailler dans un milieu coopératif et amical.	1,57	
	Pouvoir équilibrer votre vie de travail et votre vie familiale (ou vos loisirs).	1,44	
	Vous sentir en sécurité dans votre environnement de travail.	1,25	
	Travailler dans le cadre d'un emploi stable.	0,72	
Style de gestion	Avoir un(e) supérieur(e) qui favorise les relations ouvertes et franches.	1,68	1,40
	Avoir un(e) supérieur(e) qui vous donne du support.	1,63	
	Avoir un(e) supérieur(e) qui est équitable et impartial(e).	1,55	
	Avoir un(e) supérieur(e) qui reconnaît que sa compétence peut avoir certaines limites.	1,32	

(suite à la page suivante)

Tableau LIV (suite)

DIMENSION	INDICATEUR	Moyenne	Moyenne dimension
Style de gestion (suite)	Avoir un(e) supérieur(e) qui traite les subordonné(e)s comme des égaux.	1,30	
	Avoir un(e) supérieur(e) qui laisse le crédit du succès aux subordonné(e)s.	1,21	
	Avoir un(e) supérieur(e) qui évite d'utiliser sa position hiérarchique pour s'imposer.	1,09	
Ethique	Travailler dans un milieu de travail ayant une forte éthique.	1,52	1,28
	Etre traité(e) avec respect et dignité.	1,39	
	Voir les préoccupations sociales et morales prises en considération.	1,36	
	Voir respectés vos droits personnels.	1,26	
	Pouvoir respecter les normes de votre profession.	1,22	
	Voir respectés les droits de la population.	1,19	
	Pouvoir faire appel, se plaindre.	1,06	
Nature du travail	Bénéficier de possibilités d'apprendre.	1,81	1,27
	Utiliser vos compétences.	1,64	
	Effectuer des tâches intéressantes.	1,57	
	Contribuer au succès de l'organisation.	1,25	
	Effectuer un travail de qualité.	1,21	
	Contribuer au mieux-être de la société en général.	1,18	
	Effectuer un travail exigeant.	0,28	
Autonomie	Décider vous-même de l'utilisation des ressources.	1,29	1,05
	Faire face à des situations imprévues sans en référer à votre supérieur(e).	1,12	
	Décider vous-même de ce que vous voulez faire.	1,10	
	Etre autonome dans votre travail.	1,06	
	Prendre des décisions de routine sans en référer à votre supérieur(e).	0,98	
	Décider vous-même de l'utilisation de votre temps.	0,90	
	Décider vous-même comment faire votre travail.	0,89	

Les tensions les plus importantes entre les professionnels et l'organisation ont trait au statut et à la reconnaissance. Cette dimension obtient un écart de 1,75. On retrouve également des tensions importantes au niveau de la dimension de la participation qui obtient un écart de 1,67. Viennent ensuite les insatisfactions professionnelles liées aux dimensions de la carrière (1,58), des conditions de travail (1,49) et du style de gestion (1,40). Les tensions liées à l'éthique (1,28) et à la nature du travail (1,27) sont plus

faibles, mais c'est la dimension de l'autonomie (1,05) qui provoque le moins de tensions entre les professionnels et leur organisation.

Ces constatations viennent confirmer les affirmations précédentes (tableau LII) à l'effet que l'insatisfaction professionnelle soit plus élevée par rapport aux dimensions du statut et de la reconnaissance, de la participation, de la carrière, des conditions de travail et du style de gestion.

7.1.4 La remise en question des dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles

Il s'agit ici d'analyser les dimensions latentes qui émergent des résultats et de les confronter aux dimensions construites a priori. Vont se regrouper sous un même facteur (ou dimension latente), les indicateurs qui présentent une forte corrélation les uns avec les autres.

Nous avons procédé par une analyse des composantes principales des 56 indicateurs. Les résultats seront présentés en 7.1.4.1. Ensuite, nous décrirons en 7.1.4.2 les échelles tirées de cette analyse qui nous serviront ultérieurement comme variables dépendantes pour les croisements; en 7.1.4.3, nous analyserons l'insatisfaction à travers les valeurs prises par ces échelles qui constituent autant de dimensions distinctes de cette insatisfaction.

7.1.4.1 Les dimensions (ou facteurs) émergeant des résultats

Nous avons choisi un regroupement de neuf facteurs (plutôt que huit comme dans le regroupement a priori) parce que c'est ce modèle qui donne les facteurs les plus facilement interprétables. Néanmoins, le neuvième facteur a une «valeur propre» inférieure à 1, ce qui justifie habituellement le rejet d'un facteur (généralement, seuls les facteurs dont la valeur propre ou «eigenvalue» est supérieure à 1 sont inclus). Au total,

62,5% de la variance totale exprimée par les 56 indicateurs est prise en considération et les indicateurs ont des «communalités» (c'est-à-dire, proportion de la variance expliquée par les facteurs, où 0 signifie que les facteurs n'expliquent rien de la variance et 1 signifie que toute la variance est expliquée par les facteurs) comprises entre .789 et .489, ce qui signifie qu'ils sont tous en bonne partie pris en compte par les facteurs (ou dimensions latentes) qui émergent des résultats. Une rotation a été effectuée pour rendre les facteurs plus interprétables et, quoiqu'une rotation varimax (où les facteurs sont orthogonaux) eût été acceptable, nous avons retenu une rotation oblique (les facteurs peuvent donc être corrélés entre eux) qui présente des résultats encore plus faciles à interpréter.

Des neuf facteurs qui émergent:

- un facteur (le 9ième) apparaît confus avec des variables qui chargent faiblement sur ce facteur dont le sens est difficile à interpréter;
- deux facteurs (le 5ième et le 8ième) ne reflètent pas des aspirations de nature typiquement professionnelle;
- six facteurs apparaissent clairement.

Voici la présentation de ces neuf dimensions a posteriori qui peuvent être substituées à l'ensemble des 56 indicateurs initiaux. Le facteur sera décrit par l'ensemble des indicateurs qui le composent ou «chargent» (avec un coefficient égal ou supérieur à 0,25) sur ce facteur, lequel se verra qualifié ou décrit par un nom qui exprime l'ensemble des indicateurs présents.

Le premier facteur comprend 10 indicateurs et il est assez semblable à la dimension a priori appelée «statut et reconnaissance». Notons néanmoins que REC6 («voir l'organisation vous faire confiance») est absent. Par contre, SUP3, PAR7, PAR1 et PAR2 sont inclus, ce qui est normal car il s'agit de la reconnaissance du travail professionnel par le supérieur et de la considération qu'accorde l'organisation au professionnel en le consultant, en l'informant et en le traitant comme un «partenaire». Ces indicateurs

qui peuvent être assimilés au désir de participer sont en fait perçus par les répondants comme de la reconnaissance de leur importance et du rôle qu'ils peuvent jouer dans l'organisation.

Tableau LV Facteur 1 de l'insatisfaction des aspirations professionnelles:
RECONNAISSANCE

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
REC2	Voir vos efforts récompensés.	0,63
REC4	Voir vos «bons coups» reconnus.	0,53
REC1	Voir votre travail reconnu (que personne ne se l'approprie).	0,51
REC3	Voir votre compétence reconnue à sa juste valeur.	0,50
SUP3	Avoir un(e) supérieur(e) qui laisse le crédit du succès aux subordonné(e)s.	0,46
REC7	Etre considéré(e), avoir du statut.	0,36
REC5	Voir l'organisation reconnaître l'importance du travail professionnel.	0,33
PAR2	Etre consulté(e).	0,29
PAR7	Etre considéré(e) comme un(e) «partenaire» dans l'organisation.	0,28
PAR1	Etre informé(e).	0,25

Le deuxième facteur comprend 7 indicateurs qui appartenaient à 4 différentes dimensions a priori. C'est donc un facteur un peu «fourre tout» quoique les indicateurs relatifs à l'ancienne dimension «conditions de travail» dominant (CON7, CON5 et CON6). D'ailleurs — si l'on y regarde de plus près — ce facteur rassemble les différentes conditions de travail (locaux, équipements, support technique, sécurité, etc.) qui permettent au professionnel d'effectuer un travail de qualité. L'insatisfaction qui émerge de l'ensemble de ces indicateurs est donc liée à la présence de conditions de travail inadéquates — par exemple, des locaux inappropriés — qui ne permettent pas au professionnel d'avoir des conditions de travail propices au travail professionnel.

Tableau LVI Facteur 2 de l'insatisfaction des aspirations professionnelles:
CONDITIONS DE TRAVAIL

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
CON7	Avoir des conditions de travail (locaux, équipements) propices au travail professionnel.	0,73
CON5	Disposer du support technique et/ou clérical approprié.	0,66
ETH7	Travailler dans un milieu de travail ayant une forte éthique.	0,39
TRA7	Pouvoir effectuer un travail de qualité.	0,35
REC5	Voir l'organisation reconnaître l'importance du travail professionnel.	0,32
ETH6	Pouvoir faire appel, se plaindre.	0,29
CON6	Vous sentir en sécurité (physique et psychologique) dans votre environnement de travail.	0,26

Le troisième facteur comprend 7 indicateurs dont 4 appartiennent à la dimension a priori appelée «carrière». Les 3 autres indicateurs appartiennent à la dimension a priori «nature du travail» et concernent l'utilisation des compétences ou la possibilité de se développer grâce a son travail. L'insatisfaction qui émerge de l'ensemble de ces indicateurs est donc liée au manque ou à l'absence de développement de carrière pour les professionnels.

Tableau LVII Facteur 3 de l'insatisfaction des aspirations professionnelles:
DEVELOPPEMENT DE CARRIERE

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
TRA6	Bénéficier de possibilités d'apprendre.	0,80
CAR2	Avoir des possibilités de développer vos compétences.	0,83
CAR1	Avoir des possibilités de maintenir vos compétences.	0,81
CAR5	Avoir des possibilités de croissance personnelle.	0,56
CAR7	Augmenter votre polyvalence.	0,40
TRA5	Effectuer des tâches intéressantes.	0,40
TRA1	Utiliser vos compétences.	0,30

Le quatrième facteur comprend 9 indicateurs et il inclut tous les indicateurs de la dimension a priori de l'autonomie de même que 2

indicateurs qui appartenaient antérieurement à la dimension de la participation, soit PAR4 et PAR5. La participation vue sous l'angle de la prise de décisions ou de la prise d'initiatives peut en effet être vue comme de l'autonomie. L'autonomie est une dimension importante du professionnalisme. L'insatisfaction qui émerge de l'ensemble de ces indicateurs est donc liée au manque ou à l'absence d'autonomie chez le professionnel.

Tableau LVIII Facteur 4 de l'insatisfaction des aspirations professionnelles:
AUTONOMIE

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
AUT2	Décider vous-même comment faire votre travail.	0,72
AUT3	Décider vous-même de l'utilisation de votre temps.	0,68
AUT1	Décider vous-même de ce que vous voulez faire.	0,68
AUT5	Prendre des décisions de routine sans en référer à votre supérieur(e).	0,63
AUT7	Etre autonome dans votre travail.	0,63
PAR4	Pouvoir prendre vous-même des décisions.	0,61
PAR5	Prendre des initiatives.	0,58
AUT6	Faire face à des situations imprévues sans en référer à votre supérieur.	0,46
AUT4	Décider vous-même de l'utilisation des ressources.	0,42

Le cinquième facteur comprend 7 indicateurs. Trois indicateurs appartiennent à la dimension a priori «nature du travail», alors que 2 autres sont liés à la dimension a priori «carrière» et 2 autres sont liés à la dimension a priori «conditions de travail». Ces 7 indicateurs ont trait à la charge de travail. Cette nouvelle dimension n'était pas une dimension a priori en tant que telle, mais les éléments épars dans les dimensions «carrière», «nature du travail» et «conditions de travail» l'appréhendaient. L'insatisfaction qui émerge de l'ensemble de ces indicateurs est liée au mauvais équilibre de la charge de travail.

Tableau LIX Facteur 5 de l'insatisfaction des aspirations professionnelles:
CHARGE DE TRAVAIL

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
TRA2	Effectuer un travail exigeant.	0,65
CON2	Avoir une charge de travail équilibrée.	0,49
CON4	Pouvoir équilibrer votre vie de travail et votre vie familiale (ou vos loisirs).	0,48
CAR3	Assumer plus de responsabilités au cours du temps.	0,38
CAR7	Augmenter votre polyvalence.	0,32
TRA3	Contribuer au succès de l'organisation.	0,26
TRA1	Utiliser vos compétences.	0,25

Le sixième facteur comprend 6 indicateurs dont 3 appartiennent à la dimension a priori de l'éthique et 3 à celle de la nature du travail. Ces indicateurs mesurent l'utilité du travail pour la société et la qualité du travail — ce qui se rattache bien à l'éthique — ainsi que la contribution au succès de l'organisation qui est plus liée à l'éthique organisationnelle. L'insatisfaction qui émerge de l'ensemble de ces indicateurs concerne le manque d'éthique vis-à-vis tant de la société en général que de l'organisation et du milieu de travail.

Tableau LX Facteur 6 de l'insatisfaction des aspirations professionnelles:
ETHIQUE

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
ETH2	Voir respectés les droits de la population.	0,81
ETH1	Voir les préoccupations sociales ou morales prises en considération.	0,76
TRA4	Contribuer au mieux-être de la société en général.	0,77
ETH3	Pouvoir respecter les normes de votre profession.	0,33
TRA3	Contribuer au succès de l'organisation.	0,32
TRA7	Pouvoir effectuer un travail de qualité.	0,30

Le septième facteur comprend le plus grand nombre d'indicateurs (15) dont 7 qui appartiennent à la dimension a priori «style de gestion». En outre, 4 indicateurs appartiennent à la dimension a priori de la

participation, 3 à l'éthique et 1 aux conditions de travail, ce qui est normal puisque le manque ou l'absence de participation, le manque de respect envers les professionnels, l'absence ou la déficience des procédures d'appel ainsi que l'absence de relations coopératives et amicales s'apprécient le plus souvent à partir des comportements du supérieur. L'insatisfaction qui émerge de l'ensemble de ces indicateurs est donc liée au style de gestion non démocratique ou trop autoritaire du supérieur.

Tableau LXI Facteur 7 de l'insatisfaction des aspirations professionnelles:
STYLE DE GESTION

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
SUP4	Avoir un(e) supérieur(e) qui traite les subordonné(e)s comme des égaux.	0,73
SUP5	Avoir un(e) supérieur(e) qui est équitable et impartial(e).	0,72
SUP6	Avoir un(e) supérieur(e) qui favorise les relations ouvertes et franches.	0,70
SUP2	Avoir un(e) supérieur(e) qui reconnaît que sa compétence peut avoir certaines limites.	0,66
SUP7	Avoir un(e) supérieur(e) qui vous donne du support.	0,64
SUP3	Avoir un(e) supérieur(e) qui laisse le crédit du succès aux subordonné(e)s.	0,59
ETH5	Etre traité(e) avec respect et dignité.	0,45
ETH6	Pouvoir faire appel, se plaindre.	0,39
CON3	Travailler dans un milieu coopératif et amical.	0,35
ETH4	Voir respectés vos droits personnels.	0,35
SUP1	Avoir un(e) supérieur(e) qui évite d'utiliser sa position hiérarchique pour s'imposer.	0,33
PAR6	Participer à la prise de décision.	0,31
PAR3	Exprimer des idées, des suggestions.	0,31
PAR2	Etre consulté(e).	0,26
PAR7	Etre considéré(e) comme un(e) «partenaire» dans l'organisation.	0,26

Le huitième facteur comprend seulement 3 indicateurs dont CON1 et CON6 qui appartiennent à la dimension a priori «conditions de travail». Le 3ième indicateur est lié à la dimension de l'éthique, ce qui est normal car il s'agit des mécanismes de plainte. De plus, notons le rôle particulièrement prépondérant de l'indicateur CON1 qui est lié à la sécurité d'emploi. L'insatisfaction qui émerge de ces 3 facteurs est donc liée au

manque de sécurité et plus particulièrement au manque de sécurité d'emploi.

Tableau LXII Facteur 8 de l'insatisfaction des aspirations professionnelles:
SECURITE

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
CON1	Travailler dans le cadre d'un emploi stable.	0,86
CON6	Vous sentir en sécurité (physique et psychologique) dans votre environnement de travail.	0,30
ETH6	Pouvoir faire appel, se plaindre.	0,25

Le neuvième et dernier facteur est composé de 3 indicateurs qui appartiennent à 3 différentes dimensions a priori. Comme on le voit, les coefficients sont faibles, ce qui exprime une dimension émergente assez confuse — il faut dire qu'elle semble surtout regrouper des indicateurs qui ne sont pas très fortement liés (c'est-à-dire avec des coefficients supérieurs à 0,25) aux dimensions précédentes. L'insatisfaction qui semblerait émerger de l'ensemble de ces indicateurs est liée au fait que le supérieur utilise son statut d'autorité outre mesure ou que le professionnel est allergique à l'exercice de l'autorité basée sur le rang. En théorie, un tel facteur devrait fusionner avec le facteur 7 «style de gestion» puisqu'il en représente une sous-dimension. En fait, tel n'est pas le cas et même si on réduit l'analyse factorielle à 8 ou 7 facteurs, l'indicateur SUP1 refuse d'occuper sa place dans la dimension «style de gestion».

Tableau LXIII Facteur 9 de l'insatisfaction des aspirations professionnelles:
AUTORITE

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
SUP1	Avoir un(e) supérieur(e) qui évite d'utiliser sa position hiérarchique pour s'imposer.	0,58
PAR1	Etre informé(e).	0,35
TRA1	Utiliser vos compétences.	0,27

Au total donc, neuf dimensions émergent de l'analyse des résultats (tableau LXIV). Six dimensions — «reconnaissance», «conditions de travail», «développement de carrière», «autonomie», «éthique» et «style de gestion» — confirment avec quelques aménagements des dimensions élaborées a priori. Deux des dimensions a priori — «participation» et «nature du travail» — par contre n'émergent pas des résultats comme des dimensions distinctes. Elles sont en fait prises en charge par certaines des six dimensions précédentes (par exemple, «autonomie» retient une partie des indicateurs relatifs à la participation, alors que «développement de carrière» en fait de même pour certains indicateurs de «nature du travail») dont elles n'avaient pas à se distinguer. Par contre, deux facteurs font apparaître deux nouvelles dimensions — «charge de travail» et «sécurité» — qui émergent des résultats même si la recherche ne prévoyait pas la mesure de telles dimensions. Ces dimensions — même si elles peuvent refléter des insatisfactions de travail importantes de certains professionnels — ne nous apparaissent pas directement reliées à l'insatisfaction des aspirations professionnelles telle que nous l'avons conceptuellement définie, c'est-à-dire des tensions entre les cultures managériale et professionnelle. Selon nous, elles constituent davantage des conditions de travail qui ne sont pas spécifiques à la main-d'oeuvre professionnelle. Finalement, la neuvième dimension nous apparaît réellement confuse et marginale et nous ne pousserons pas plus loin ni sa construction ni son analyse.

Tableau LXIV Les dimensions a priori et a posteriori de l'insatisfaction des aspirations professionnelles

DIMENSIONS A PRIORI		DIMENSIONS A POSTERIORI	
1.	Statut et reconnaissance.	1.	Reconnaissance.
2.	Participation.	2.	Conditions de travail.
3.	Carrière.	3.	Développement de carrière.
4.	Conditions de travail.	4.	Autonomie.
5.	Style de gestion.	5.	Charge de travail.
6.	Éthique.	6.	Éthique.
7.	Nature du travail.	7.	Style de gestion.
8.	Autonomie.	8.	Sécurité.
		9.	Autorité.

7.1.4.2 Les échelles tirées des résultats

Après l'analyse précédente, il devient donc possible d'élaborer des échelles en calculant pour chaque individu la moyenne des scores relatifs aux indicateurs spécifiquement corrélés avec l'un ou l'autre des facteurs émergents de l'analyse factorielle. Au total, six échelles à partir des facteurs 1, 2, 3, 4, 6 et 7 ont été construites. Aucune échelle n'a été construite à partir des facteurs 5, 8 et 9.

L'alpha de Cronbach a été calculé pour chaque échelle. Cet alpha mesure la consistance interne des échelles. La valeur de l'alpha est fonction de la corrélation moyenne entre les indicateurs d'une dimension. Il est souhaitable que la valeur de l'alpha soit égale ou supérieure à 0,80 pour que l'échelle soit considérée comme fiable.

A l'analyse du tableau LXV, on remarque en premier lieu que trois échelles (ECM1, ECM4 et ECM7) ont un alpha supérieur à 0,90 et que trois échelles (ECM2, ECM3 et ECM6) ont un alpha supérieur à 0,80. On peut affirmer que les indicateurs des six échelles de l'insatisfaction sont fortement cohérents. Ces six échelles représentent dorénavant les différentes dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et seront utilisées dans la suite de l'analyse comme variables dépendantes.

Tableau LXV Les dimensions a posteriori de l'insatisfaction des aspirations professionnelles

CODE	ECHELLE	ALPHA
ECM1	Reconnaissance.	0,92
ECM2	Conditions de travail.	0,84
ECM3	Développement de carrière.	0,88
ECM4	Autonomie.	0,91
ECM6	Ethique.	0,81
ECM7	Style de gestion.	0,94

La forte corrélation des échelles entre elles, nous a encouragés à construire une échelle synthèse (tableau LXVI) de l'insatisfaction des aspirations

professionnelles (ECMT). La cohésion d'une telle échelle s'est révélée exceptionnelle ($\alpha = 0,95$). L'importance de l'insatisfaction des aspirations professionnelles peut donc être mesurée à partir de cette échelle unique (ECMT). Si nous voulons en distinguer les différentes facettes, il faudra avoir recours aux échelles individuelles que sont la reconnaissance, les conditions de travail, le développement de carrière, l'autonomie, l'éthique et le style de gestion.

Tableau LXVI Echelle synthèse de l'insatisfaction des aspirations professionnelles

CODE	Septième dimension: INSATISFACTION TOTALE	ALPHA
ECM 1	Reconnaissance.	0,95
ECM 2	Conditions de travail.	
ECM 3	Développement de carrière.	
ECM 4	Autonomie.	
ECM 6	Ethique.	
ECM 7	Style de gestion.	

7.1.4.3 L'insatisfaction des aspirations professionnelles dimension par dimension a posteriori

Comme pour les dimensions a priori, l'analyse de l'insatisfaction des aspirations professionnelles peut maintenant se faire à partir des dimensions que nous venons de construire.

On constate donc au tableau LXVII que les tensions les plus importantes entre les professionnels et l'organisation ont trait à la reconnaissance et au développement de carrière, ces deux dimensions obtenant des moyennes assez semblables de 1,78 et 1,75. Ensuite, arrivent dans l'ordre les conditions de travail (1,54), le style de gestion (1,47) et l'autonomie (1,11).

Si on compare les moyennes obtenues des échelles avec les moyennes des dimensions a priori (section 7.1.3.2), on s'aperçoit que les six dimensions « survivantes » sont encore classées dans le même ordre, soit: 1) la reconnaissance, 2) la carrière ou le développement de carrière, 3) les

conditions de travail, 4) le style de gestion, 5) l'éthique et 6) l'autonomie. Notons néanmoins que le développement de carrière en deuxième position s'est singulièrement rapproché de la reconnaissance.

Tableau LXVII L'insatisfaction des aspirations professionnelles dimension par dimension a posteriori

CODE	Proportion de professionnels							Moyenne	Ecart-type	Nombre de réponses
	-6 à -1	-1 à 1	1 à 2	2 à 3	3 à 4	4 à 5	5 à 7			
ECM1	10 (0,4)	618 (25,1)	719 (29,2)	470 (19,1)	208 (8,5)	120 (4,9)	52 (2,2)	1,78	1,30	2 197
ECM3	8 (0,3)	617 (25,1)	781 (31,8)	518 (21,1)	253 (10,3)	108 (4,4)	34 (1,4)	1,75	1,22	2 317
ECM2	10 (0,4)	782 (31,8)	838 (34,1)	435 (17,8)	207 (8,4)	71 (2,9)	16 (0,6)	1,54	1,15	2 359
ECM7	5 (0,2)	913 (37,2)	663 (27,0)	356 (14,5)	155 (6,3)	88 (3,6)	32 (1,3)	1,47	1,25	2 212
ECM6	7 (0,2)	1 038 (42,2)	757 (30,8)	356 (14,5)	135 (5,5)	43 (1,7)	22 (0,9)	1,27	1,10	2 372
ECM4	7 (0,3)	1 204 (49,0)	652 (26,5)	271 (11,0)	100 (4,1)	45 (1,8)	14 (0,5)	1,11	1,10	2 293
ECMT	8 (0,3)	717 (29,2)	666 (27,1)	295 (12,0)	104 (4,2)	43 (1,7)	9 (0,3)	1,48	1,07	1 860

ECM1 Reconnaissance
 ECM2 Conditions de travail
 ECM3 Développement de carrière
 ECM4 Autonomie

ECM6 Ethique
 ECM 7 Style de gestion
 ECMT Insatisfaction totale

7.2 Les conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles

Les conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles sont exclues de notre modèle de recherche. En effet, elles sont étrangères à notre objectif de recherche qui est, rappelons-le, de tenter de démontrer qu'il existe bel et bien un lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'insatisfaction de nature professionnelle lorsque tous les autres facteurs sont contrôlés — c'est-à-dire que les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent contribuer à réduire l'insatisfaction professionnelle. Néanmoins, l'analyse des conséquences de l'insatisfaction

professionnelle nous aidera à prouver l'utilité de notre recherche. Si nous arrivons à démontrer que l'insatisfaction professionnelle est liée à l'inefficacité organisationnelle, les pratiques de gestion des ressources humaines ne seront pas seulement réductrices d'insatisfaction chez les professionnels, mais aussi d'inefficacité dans l'organisation.

7.2.1 Les conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles

Les conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles seront analysées en trois étapes. Dans la première étape, nous évaluerons la fréquence ou gravité des conséquences indicateur par indicateur, puis dimension par dimension. En deuxième lieu, nous analyserons les dimensions émergentes tirées des résultats et comparerons les impacts de l'insatisfaction analysés en fonction de ces nouvelles dimensions avec les impacts de l'insatisfaction analysés selon les dimensions a priori. Dans une troisième étape, nous ferons les liens entre ces conséquences et les dimensions de l'insatisfaction professionnelle — mesurées toutes deux selon les dimensions émergentes des résultats.

7.2.1.1 Les conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles indicateur par indicateur

La moyenne a été calculée pour chacune des 39 variables liées aux conséquences de l'insatisfaction professionnelle (tableau LXVIII). On constate que les conséquences ont une fréquence assez faible puisque les moyennes se situent entre 4,13 pour la conséquence la plus forte et 1,24 pour la plus faible, soit un écart de 2,89. Ceci est assez normal puisque nous avons cherché à mesurer les effets négatifs, voire déviants (Raelin 1984a, 1986) — et non pas les effets positifs ou d'adaptation qui existent également — qui se produisent suite à l'insatisfaction. De plus, les écarts-types se situent entre 0,59 et 1,84.

Tableau LXVIII Les conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles
indicateur par indicateur

CODE	R A N G	INDICATEUR	Moyenne	Ecart- type	Nombre de réponses
CON20	01	Vous interroger sur les nouvelles sources d'intérêt que vous pourriez développer à l'extérieur de votre travail.	4,13	1,68	2 441
CON01	02	Penser que vous êtes insatisfait(e) de votre vie professionnelle.	4,02	1,67	2 449
CON02	03	Vous sentir détaché(e) (émotivement) de votre organisation.	4,01	1,68	2 447
CON35	04	Vous sentir stressé(e).	3,90	1,61	2 449
CON03	05	Ressentir un manque d'intérêt ou de l'ennui dans votre travail.	3,77	1,66	2 444
CON30	06	Vous sentir excessivement fatigué(e).	3,74	1,58	2 446
CON04	07	Ne plus ressentir aucune fierté à appartenir à votre organisation.	3,53	1,84	2 450
CON32	08	Vous sentir agressif(ve) ou irritable.	3,36	1,47	2 450
CON29	09	Avoir du mal à concentrer votre attention ou à réfléchir.	3,19	1,43	2 450
CON31	10	Vous sentir angoissé(e).	3,11	1,59	2 448
CON33	11	Vous sentir découragé(e).	3,08	1,54	2 452
CON05	12	Etre en conflit avec votre organisation.	3,04	1,66	2 451
CON08	13	Court-circuiter ouvertement des contraintes bureaucratiques qui vous irritent.	3,02	1,63	2 450
CON28	14	Parler négativement de votre entreprise dans des conversations entre amis.	3,01	1,63	2 446
CON06	15	Etre en conflit avec votre supérieur(e).	2,99	1,70	2 452
CON34	16	Vous sentir abandonné(e).	2,93	1,67	2 452
CON21	17	Vous trouver des excuses ou faire des rationalisations pour compenser certaines frustrations ou insatisfactions accumulées au travail.	2,90	1,54	2 440
CON36	18	Ressentir des maux de tête.	2,83	1,63	2 449
CON23	19	Parler ouvertement de possibilités d'emploi à l'extérieur de l'entreprise.	2,79	1,64	2 445
CON37	20	Souffrir d'insomnie.	2,70	1,61	2 451
CON24	21	Vous comporter d'une manière excessivement indépendante dans votre travail.	2,67	1,49	2 436
CON22	22	Vous replier sur vos intérêts personnels.	2,63	1,48	2 435
CON38	23	Ressentir des problèmes digestifs.	2,45	1,54	2 449
CON07	24	Etre en conflit avec vos pairs.	2,42	1,24	2 449
CON11	25	Faire preuve de zèle bureaucratique, en suivant à la lettre les politiques et procédures organisationnelles.	2,34	1,45	2 439
CON27	26	Rechercher activement un emploi à l'extérieur de l'entreprise à cause des frustration accumulées au travail.	2,21	1,61	2 451

(suite à la page suivante)

Tableau LXVIII (suite)

CODE	R A N G	INDICATEUR	Moyenne	Ecart- type	Nombre de réponses
CON26	27	Chercher des compensations en investissant plus de temps dans votre association professionnelle et vos relations avec des collègues professionnels à l'extérieur de l'organisation.	2,19	1,44	2 445
CON09	28	Travailler à vos affaires personnelles pendant les heures de travail.	2,14	1,21	2 443
CON12	29	Refuser de jouer un rôle de leadership que vous seriez en mesure d'assumer.	2,07	1,28	2 443
CON16	30	Refuser d'accélérer votre rythme de travail.	2,03	1,26	2 438
CON14	31	Refuser de prendre des initiatives que vous seriez capable de prendre.	2,02	1,22	2 449
CON18	32	Manquer de ponctualité (retards au travail, aux réunions, etc.).	1,98	1,22	2 451
CON10	33	Dire que vous êtes trop occupé(e) pour éviter d'accomplir certaines tâches ou travaux requis par votre supérieur(e) ou vos collègues de travail.	1,89	1,14	2 452
CON39	34	Refuser de faire des heures supplémentaires de travail	1,84	1,16	2 452
CON15	35	Perdre l'appétit.	1,83	1,24	2 442
CON25	36	Exiger avec agressivité la satisfaction de vos privilèges professionnels (congrès, colloques, développement, publication de recherches, etc.).	1,79	1,14	2 445
CON17	37	Vous absenter sans raison valable.	1,60	1,00	2 448
CON13	38	Refuser votre aide dans le cadre d'un travail.	1,55	0,85	2 439
CON19	39	Faire preuve de manque d'éthique professionnelle (freinage, obstruction, transmission d'information confidentielle, etc.).	1,24	0,59	2 446

Les effets les plus forts de l'insatisfaction des aspirations professionnelles dans le milieu de travail se font donc sentir *quelquefois* ou *assez rarement*.

7.2.1.2 Les conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles dimension par dimension

L'analyse des conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles peut aussi se faire dimension par dimension, c'est-à-dire

en calculant les moyennes relatives aux indicateurs qui composent la dimension a priori. Les moyennes sont présentées au tableau LXIX.

Tableau LXIX Les conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles
dimension par dimension

DIMENSION	INDICATEUR	Moyenne indicateur	Moyenne dimension
Attitudes	Penser que vous êtes insatisfait(e) de votre vie professionnelle.	4,02	3,40
	Vous sentir détaché(e) (émotivement) de votre organisation.	4,01	
	Ressentir un manque d'intérêt ou de l'ennui dans votre travail.	3,77	
	Ne plus ressentir aucune fierté à appartenir à votre organisation.	3,53	
	Etre en conflit avec votre organisation.	3,04	
	Etre en conflit avec votre supérieur(e).	2,99	
	Etre en conflit avec vos pairs.	2,42	
Santé	Vous sentir stressé(e).	3,90	3,01
	Vous sentir excessivement fatigué(e).	3,74	
	Vous sentir agressif(ve) ou irritable.	3,36	
	Avoir du mal à concentrer votre attention ou à réfléchir.	3,19	
	Vous sentir angoissé(e).	3,11	
	Vous sentir découragé(e).	3,08	
	Vous sentir abandonné(e).	2,93	
	Ressentir des maux de tête.	2,83	
	Souffrir d'insomnie.	2,70	
Ressentir des problèmes digestifs.	2,45		
Perdre l'appétit.	1,84		
Comportements	Vous interroger sur les nouvelles sources d'intérêt que vous pourriez développer à l'extérieur de votre travail.	4,13	2,29
	Court-circuiter ouvertement des contraintes bureaucratiques qui vous irritent.	3,02	
	Parler négativement de votre entreprise dans des conversations entre amis.	3,01	
	Vous trouver des excuses ou faire des rationalisations pour compenser certaines frustrations ou insatisfactions accumulées au travail.	2,90	
	Parler ouvertement de possibilités d'emploi à l'extérieur de l'entreprise.	2,79	
	Vous comporter d'une manière excessivement indépendante dans votre travail.	2,67	
	Vous replier sur vos intérêts personnels.	2,63	

(suite à la page suivante)

Tableau LXIX (suite)

DIMENSION	INDICATEUR	Moyenne indicateur	Moyenne dimension
Comportements (suite)	Faire preuve de zèle bureaucratique, en suivant à la lettre les politiques et procédures organisationnelles.	2,34	
	Rechercher activement un emploi à l'extérieur de l'entreprise à cause des frustrations accumulées au travail.	2,21	
	Chercher des compensations en investissant plus de temps dans votre association professionnelle et vos relations avec des collègues professionnels à l'extérieur de l'organisation.	2,19	
	Travailler à vos affaires personnelles pendant les heures de travail.	2,14	
	Refuser de jouer un rôle de leadership que vous seriez en mesure d'assumer.	2,07	
	Refuser d'accélérer le rythme de travail.	2,03	
	Refuser de prendre des initiatives que vous seriez capable de prendre.	2,02	
	Manquer de ponctualité (retards au travail, aux réunions, etc.).	1,98	
	Dire que vous êtes trop occupé(e) pour éviter d'accomplir certaines tâches ou travaux requis par votre supérieur(e) ou vos collègues de travail.	1,89	
	Refuser de faire des heures supplémentaires de travail.	1,83	
	Exiger avec agressivité la satisfaction de vos privilèges professionnels (congrès, colloques, développement, publication de recherches, etc.).	1,79	
	Vous absenter sans raison valable.	1,60	
	Refuser votre aide dans le cadre d'un travail.	1,55	
	Faire preuve de manque d'éthique professionnelle (freinage, obstruction, transmission d'information confidentielle, etc.).	1,24	

Les conséquences les plus fréquentes de l'insatisfaction des aspirations professionnelles ont plutôt trait à des changements d'attitudes et ensuite à des problèmes de santé qui obtiennent respectivement des moyennes de 3,40 et 3,01. Les modifications des comportements sont nettement moins fréquents (2,29). De tels résultats semblent refléter une logique où face à une insatisfaction, on commence à changer d'attitude vis-à-vis de son environnement, puis on ressent physiquement les conséquences des

frustrations vécues et finalement on passe à l'action en adoptant de nouveaux comportements.

7.2.2 La remise en question des dimensions des conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles

Comme pour les dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles, il s'agit ici d'analyser les dimensions latentes qui émergent des résultats et de les confronter aux dimensions construites a priori. Par conséquent, vont se regrouper ici aussi sous un même facteur (ou dimension latente), les indicateurs qui présentent une forte corrélation les uns avec les autres.

Nous procéderons de la même façon que pour les dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles, c'est-à-dire par une analyse des composantes principales des 39 indicateurs. Les résultats seront présentés en 7.2.2.1. Ensuite, les échelles tirées de cette analyse seront présentées en 7.2.2.2; en 7.2.2.3, les conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles seront analysées à travers les valeurs prises par ces échelles qui sont en fait autant de dimensions distinctes des conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles.

7.2.2.1 Les dimensions (facteurs) émergeant des résultats

Nous avons choisi un regroupement en huit facteurs (plutôt que trois comme dans le regroupement a priori) parce que c'est ce modèle qui permet d'interpréter le plus facilement les facteurs. Au total, 60% de la variance est expliquée par les 39 indicateurs, lesquels ont des «communalités» comprises entre .753 et .362, ce qui signifie qu'ils sont plus ou moins pris en compte par les facteurs (ou dimensions latentes) qui émergent des résultats. Nous avons ici aussi retenu une rotation oblique

qui rend possible la corrélation entre les facteurs et la présentation de résultats plus faciles à interpréter que la rotation varimax. Les huit facteurs qui émergent de l'analyse des composantes principales apparaissent clairement. Ils reflètent une catégorisation beaucoup plus forte des conséquences que celle étudiée a priori en attitudes, comportements et problèmes de santé qui en était une de forme plutôt que de contenu.

Voici donc la présentation de ces huit dimensions a posteriori des conséquences du malaise professionnel qui peuvent être substituées à l'ensemble des 39 indicateurs initiaux. Comme pour l'insatisfaction des aspirations professionnelles, le facteur sera décrit par l'ensemble des indicateurs (ayant un coefficient égal ou supérieur à 0,25) qui composent ce facteur. Ici aussi, le facteur se verra attribué un nom qui exprime l'ensemble des indicateurs présents.

Tableau LXX Facteur 1 des conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles
ETAT DEPRESSIF

CODE	INDICATEUR	COEFF. An.fac.
CON35	Vous sentir stressé(e).	0,81
CON30	Vous sentir excessivement fatigué(e).	0,80
CON31	Vous sentir angoissé(e).	0,75
CON33	Vous sentir découragé(e).	0,74
CON32	Vous sentir agressif(ive) ou irritable.	0,70
CON34	Vous sentir abandonné(e).	0,62
CON29	Avoir du mal à concentrer votre attention ou à réfléchir.	0,60

Le premier facteur comprend 7 des 11 indicateurs qui appartiennent à la dimension a priori des problèmes de santé. La dimension qui émerge de l'ensemble de ces indicateurs décrit des états — tels que le stress, la fatigue excessive, le découragement, les problèmes de concentration — qui caractérisent un état dépressif.

Tableau LXXI Facteur 2 des conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles
PROBLEMES PHYSIQUES DE SANTE

CODE	INDICATEUR	COEFF. An.fac.
CON39	Perdre l'appétit.	0,76
CON38	Ressentir des problèmes digestifs.	0,74
CON37	Souffrir d'insomnie.	0,54
CON36	Ressentir des maux de tête.	0,48

Le deuxième facteur comprend les 4 derniers indicateurs qui appartiennent à la dimension a priori des problèmes de santé. La dimension qui émerge de l'ensemble de ces indicateurs représente des problèmes physiques de santé — tels que la perte d'appétit, les maux de tête — que pourraient éprouver les professionnels suite à l'insatisfaction.

Tableau LXXII Facteur 3 des conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles
DETACHEMENT

CODE	INDICATEUR	COEFF. An.fac.
CON02	Vous sentir détaché(e) émotivement de votre organisation.	0,79
CON04	Ne plus ressentir aucune fierté à appartenir à votre organisation.	0,76
CON03	Ressentir un manque d'intérêt ou de l'ennui dans votre travail.	0,75
CON01	Penser que vous êtes insatisfait(e) de votre vie professionnelle.	0,62

Le troisième facteur comprend 4 des 7 indicateurs qui appartiennent à la dimension a priori des attitudes. La dimension qui émerge de l'ensemble de ces indicateurs reflète le détachement ou le manque d'intérêt du professionnel pour son organisation, son travail ou sa vie professionnelle en général.

Tableau LXXIII Facteur 4 des conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles
MANQUE D'ETHIQUE ORGANISATIONNELLE

CODE	INDICATEUR	COEFF. An.fac.
CON09	Travailler à vos affaires personnelles pendant les heures de travail.	0,73
CON18	Manquer de ponctualité (retards au travail, aux réunions,...).	0,68
CON17	Vous absenter sans raison valable.	0,65
CON19	Faire preuve d'un manque d'éthique professionnelle (freinage, obstruction, transmission d'information confidentielle, etc.).	0,40

Le quatrième facteur comprend 4 indicateurs qui appartiennent à la dimension a priori des comportements. La dimension qui émerge de l'ensemble de ces indicateurs décrit des problèmes d'assiduité tels que le manque de ponctualité ou de disponibilité, l'absentéisme non justifié, etc.

Tableau LXXIV Facteur 5 des conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles
CONFLITS AVEC L'ORGANISATION

CODE	INDICATEUR	COEFF. An.fac.
CON08	Court-circuiter ouvertement des contraintes bureaucratiques qui vous irritent.	0,60
CON07	Etre en conflit avec vos pairs.	0,58
CON06	Etre en conflit avec votre supérieur(e).	0,58
CON05	Etre en conflit avec votre organisation.	0,57
CON25	Exiger avec agressivité la satisfaction de vos privilèges professionnels (congrès, colloques, développement, publication de recherche, etc.).	0,45

Le cinquième facteur comprend 5 indicateurs dont 3 appartiennent à la dimension des attitudes (CON07, CON06, CON05) et 2 à la dimension des comportements (CON08, CON25). La dimension qui émerge de l'ensemble de ces indicateurs décrit un état de conflit — soit avec l'organisation, soit avec les pairs, soit avec les supérieurs — de même que des comportements agressifs.

Tableau LXXV Facteur 6 des conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles
RÉCHERCHE D'AUTRES SOURCES D'INTERET

CODE	INDICATEUR	COEFF. An.fac.
CON20	Vous interroger sur les nouvelles sources d'intérêt que vous pourriez développer à l'extérieur de votre travail.	0,61
CON26	Chercher des compensations en investissant plus de temps dans votre association professionnelle et vos relations avec des collègues professionnels à l'extérieur de l'organisation.	0,60
CON23	Parler ouvertement de possibilités d'emploi à l'extérieur de l'entreprise.	0,58
CON27	Rechercher activement un emploi à l'extérieur de l'entreprise à cause des frustrations accumulées au travail.	0,48
CON24	Vous comporter d'une manière excessivement indépendante dans votre travail.	0,45
CON22	Vous replier sur vos intérêts personnels.	0,41

Les 6 indicateurs qui composent ce sixième facteur appartiennent à la dimension a priori des comportements. La dimension qui émerge de l'ensemble de ces indicateurs décrit des compensations externes — tels que la recherche d'emploi, le développement de relations ou de sources d'intérêts, le comportement indépendant — que recherche le professionnel suite à l'insatisfaction.

Tableau LXXVI Facteur 7 des conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles
REFUS DE S'IMPLIQUER

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
CON12	Refuser de jouer un rôle de leadership que vous seriez en mesure d'assumer.	0,77
CON13	Refuser votre aide dans le cadre d'un travail.	0,70
CON14	Refuser de prendre des initiatives que vous seriez capable de prendre.	0,66

Les 3 indicateurs qui composent le septième facteur appartiennent à la dimension a priori des comportements. La dimension qui émerge de l'ensemble de ces indicateurs est celle du refus de s'impliquer, tant comme leader que comme supporter ou initiateur.

Tableau LXXVII Facteur 8 des conséquences du malaise professionnel:
REFUS D'AUGMENTER LA CHARGÉ DE TRAVAIL

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
CON15	Refuser de faire des heures supplémentaires de travail.	0,89
CON16	Refuser d'accélérer votre rythme de travail.	0,85

Le huitième et dernier facteur comprend seulement 2 indicateurs qui appartiennent à la dimension a priori des comportements. La dimension qui émerge de l'ensemble de ces 2 facteurs est celle du refus d'augmenter sa charge de travail en s'abstenant de faire des heures supplémentaires ou d'augmenter son rythme de travail.

7.2.2.2 Les échelles tirées des résultats

L'analyse des composantes principales nous a permis de discerner huit dimensions qui composent les conséquences du malaise professionnel. Ces huit dimensions permettent maintenant de construire huit échelles qui constituent dorénavant les huit dimensions (a posteriori) des conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et remplacent les trois dimensions a priori.

Tableau LXXVIII Les dimensions des conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles

CODE	ECHELLE	ALPHA
ECC 1	Etat dépressif.	0,92
ECC 2	Problèmes physiques de santé.	0,80
ECC 3	Détachement.	0,88
ECC 4	Manque d'éthique organisationnelle.	0,60
ECC 5	Conflits avec l'organisation.	0,74
ECC 6	Recherche d'autres sources d'intérêt.	0,80
ECC 7	Refus de s'impliquer.	0,78
ECC 8	Refus d'augmenter la charge de travail.	0,69

Chaque échelle est composée d'un certain nombre d'indicateurs. Comme pour les échelles de l'insatisfaction des aspirations professionnelles, l'alpha de Cronbach qui mesure la cohérence des échelles a été calculé pour chaque échelle. On constate, au tableau LXXVIII, que quatre échelles obtiennent un alpha égal ou supérieur à 0,80 (ECC1, ECC2, ECC3 et ECC6), que trois échelles (ECC5, ECC7 et ECC8) ont des coefficients oscillant entre 0,69 et 0,78 L'échelle ECC4 obtient le coefficient le plus faible, soit 0,60.

7.2.2.3 Les conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles dimension par dimension a posteriori

Comme pour les dimensions a priori, l'analyse des conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles peut être faite en calculant les moyennes relatives au nombre d'indicateurs qui composent la dimension émergente.

Tableau LXXIX Les conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles dimension par dimension a posteriori

CODE	DIMENSION	Proportion de professionnels						Moyenne	Ecart-type	Nombre de réponses
		1 à 2	2 à 3	3 à 4	4 à 5	5 à 6	6 à 7			
ECC3	Détachement.	223 (9,1)	462 (18,8)	582 (23,7)	576 (23,5)	333 (13,5)	261 (10,6)	3,83	1,47	2 437
ECC1	Etat dépressif.	332 (13,5)	647 (26,3)	720 (29,3)	465 (18,9)	183 (7,5)	89 (3,6)	3,33	1,27	2 436
ECC6	Recherche d'autres sources d'intérêt.	574 (23,4)	903 (36,7)	563 (22,9)	248 (10,1)	81 (3,3)	32 (1,3)	2,77	1,10	2 401
ECC5	Conflits avec l'organisation.	828 (33,7)	706 (28,7)	609 (24,8)	230 (9,4)	55 (2,2)	12 (0,5)	2,65	1,05	2 440
ECC2	Problèmes physiques de santé.	882 (35,9)	809 (32,9)	453 (18,4)	196 (8,0)	72 (2,9)	34 (1,4)	2,46	1,18	2 446
ECC8	Refus d'augmenter la charge de travail.	1 303 (53,0)	669 (27,1)	280 (11,4)	112 (4,6)	40 (1,6)	25 (1,1)	1,93	1,09	2 429

(suite à la page suivante)

Tableau LXXIX (suite)

CODE	DIMENSION	Proportion de professionnels						Moyenne	Ecart-type	Nombre de réponses
		1 à 2	2 à 3	3 à 4	4 à 5	5 à 6	6 à 7			
ECC7	Refus de s'impliquer.	1 352 (55,0)	720 (29,3)	251 (10,2)	75 (3,1)	15 (0,6)	15 (0,6)	1,88	0,94	2 428
ECC4	Manque d'éthique organisationnelle.	1 625 (66,1)	654 (26,6)	116 (4,7)	26 (1,1)	8 (0,3)	4 (0,2)	1,74	0,70	2 433

On constate (tableau LXXIX) que les conséquences les plus fréquentes du malaise professionnel ont trait au détachement. Cette dimension obtient une moyenne de 3,83, ce qui approche le niveau *quelquefois* de l'échelle. Le détachement de l'organisation et l'insatisfaction vis-à-vis de la vie professionnelle qui entrent dans la composition de cette dimension sont d'ailleurs parmi les trois conséquences les plus fréquentes du malaise. Pour certains répondants, les conséquences sont également fréquentes au niveau de la dimension «état dépressif» puisque la moyenne est de 3,33. Les sentiments de stress et de fatigue semblent particulièrement fréquents.

On retrouve ensuite trois dimensions qui ont une moyenne située entre 2 et 3, c'est-à-dire entre les valeurs *assez rarement* et *rarement* de l'échelle. La dimension «recherche d'autres sources d'intérêt» occupe la troisième position avec ses six indicateurs et une moyenne de 2,77. L'interrogation sur les nouvelles sources externes d'intérêt qui fait partie de cette dimension est d'ailleurs la conséquence la plus fréquente. En quatrième position, on retrouve la dimension «conflits avec l'organisation» qui obtient une moyenne de 2,65. Vient ensuite, en cinquième position avec une moyenne de 2,46, la dimension «problèmes physiques de santé».

Finalement, trois dimensions ont des moyennes situées entre 1 et 2, c'est-à-dire entre *jamais* et *rarement*. On retrouve donc en sixième position la dimension «refus d'augmenter la charge de travail» avec une moyenne de 1,93. Les conséquences les moins fréquentes sont liées au refus de

s'impliquer et aux problèmes d'éthique organisationnelle. Elles obtiennent respectivement des moyennes de 1,88 et 1,74.

7.2.3 Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et les conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles

Dans cette troisième section, nous mesurerons les liens entre les dimensions des conséquences et les dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles. Les liens sont mesurés par le biais du coefficient de corrélation de Pearson (R). Le tableau LXXX présente la force de l'association qui existe entre les dimensions des conséquences et les dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles.

Tableau LXXX Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et les conséquences de l'insatisfaction des aspirations professionnelles

DIMENSIONS DE L'INSATISFAC.	DIMENSIONS DES CONSEQUENCES							
	ECC 3	ECC 1	ECC 6	ECC 5	ECC 2	ECC 8	ECC 7	ECC 4
ECM 1	0,50 **	0,37 **	0,40 **	0,43 **	0,22 **	0,11 **	0,08 **	0,11 **
ECM 2	0,44 **	0,36 **	0,35 **	0,39 **	0,22 **	0,13 **	0,07 **	0,07 **
ECM 3	0,49 **	0,31 **	0,38 **	0,36 **	0,18 **	0,10 **	0,08 **	0,12 **
ECM 4	0,44 **	0,30 **	0,36 **	0,39 **	0,20 **	0,13 **	0,08 **	0,10 **
ECM 6	0,40 **	0,31 **	0,33 **	0,37 **	0,19 **	0,12 **	0,08 **	0,09 **
ECM 7	0,49 **	0,37 **	0,40 **	0,47 **	0,22 **	0,15 **	0,10 **	0,09 **
ECMT	0,52 **	0,39 **	0,43 **	0,46 **	0,23 **	0,15 **	0,09 **	0,10 **

** $p \leq 0,01$ * $p \leq 0,05$

ECM1 Reconnaissance
 ECM2 Conditions de travail
 ECM3 Développement de carrière
 ECM4 Autonomie
 ECM6 Ethique
 ECM7 Style de gestion
 ECMT Insatisfaction totale

ECC3 Détachement
 ECC1 Etat dépressif
 ECC6 Recherche d'autres sources d'intérêt
 ECC5 Conflits avec l'organisation
 ECC2 Problèmes physiques de santé
 ECC8 Refus d'augmenter la charge de travail
 ECC7 Refus de s'impliquer
 ECC4 Manque d'éthique organisationnelle

A la lecture du tableau LXXX, on constate que les corrélations sont dans l'ensemble très significatives, indiquant ainsi un fort lien général entre l'insatisfaction et les conséquences. Comme on pouvait s'y attendre, plus l'insatisfaction est forte, plus les conséquences négatives sont fréquentes. A cause de la taille importante de l'échantillon, certaines corrélations même faibles sont significatives. En effet, toutes les corrélations sont significatives à 1%.

On s'aperçoit également que les corrélations dans l'ensemble sont d'autant plus fortes que les conséquences considérées ont des moyennes élevées. Ainsi, l'insatisfaction est très fortement corrélée avec les quatre plus fréquentes conséquences, soit le détachement, l'état dépressif, la recherche de sources externes d'intérêts et les conflits avec l'organisation, alors qu'elle l'est moins avec les quatre conséquences les moins fréquentes, soit les problèmes physiques de santé, le refus d'augmenter la charge de travail, le refus de s'impliquer et les problèmes d'éthique organisationnelle.

Avec des corrélations importantes (entre 0,30** et 0,52**), les conséquences négatives de l'insatisfaction des aspirations professionnelles sont donc clairement prouvées. Plus on est insatisfait, plus on se détache de l'organisation, plus on entre en conflit avec son milieu de travail ou l'organisation, plus on regarde vers l'extérieur, plus on se replie sur soi-même et plus on est dans un état dépressif.

7.2.4 Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et les indicateurs de performance organisationnelle

Le tableau LXXXI révèle que l'insatisfaction professionnelle a également un impact sur trois déterminants importants de la performance organisationnelle — la performance au travail, le potentiel et la loyauté envers l'organisation du professionnel.

Tableau LXXXI Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et les déterminants de la performance organisationnelle

	ECM1	ECM2	ECM3	ECM4	ECM6	ECM7	ECMT
Performance au travail	-0,05**	-0,02	-0,16**	-0,09**	-0,11**	-0,08**	-0,10**
Potentiel	0,18**	0,19**	0,15**	0,13**	0,12**	0,15**	0,17**
Loyauté envers l'organisation	-0,23**	-0,19**	-0,25**	-0,21**	-0,22**	-0,23**	-0,24**

ECM1 Reconnaissance
 ECM2 Conditions de travail
 ECM3 Développement de carrière
 ECM4 Autonomie
 ECM6 Ethique
 ECM7 Style de gestion
 ECMT Insatisfaction totale

Plus l'insatisfaction est forte, plus les conséquences négatives sur la performance organisationnelle devraient être fortes. A l'exception de la relation entre la performance au travail et la dimension des conditions de travail (ECM2), toutes les relations sont significatives à 1%.

On réalise que l'insatisfaction est très fortement corrélée avec les trois indicateurs, mais que c'est avec la loyauté envers l'organisation que la corrélation est la plus forte. Ainsi, plus les professionnels sont insatisfaits, plus ils perçoivent que leur loyauté envers l'organisation est faible. De même, plus les professionnels sont insatisfaits — et plus particulièrement par rapport au développement de la carrière (ECM3) et à l'éthique (ECM6) — plus ils perçoivent que leur performance au travail est faible. Cependant, la relation n'est pas significative entre la perception de la performance au travail et les conditions de travail. Enfin, on constate que plus les professionnels sont insatisfaits, plus ils perçoivent qu'ils ont du potentiel.

Avec des corrélations importantes (se situant entre - 0,05** et + 0,25**), les conséquences négatives de l'insatisfaction des aspirations professionnelles sur trois déterminants importants de l'efficacité organisationnelle sont donc clairement prouvées.

De tels résultats — à l'heure du discours sur la mobilisation — sont graves car ils indiquent que certains professionnels ne s'identifient plus à leur organisation, perdent des énergies importantes à «lutter contre le système» plutôt que de se concentrer sur l'amélioration de leur productivité et gaspillent leur potentiel dans des organisations qui ne reconnaissent pas leur «valeur ajoutée».

7.3 Les liens entre les dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et les caractéristiques individuelles et organisationnelles

Dans cette quatrième section, nous analyserons les liens entre les dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et les caractéristiques individuelles et organisationnelles qui ont été examinées précédemment dans la partie 5.4.3.3. Ces liens seront analysés en mettant en valeur:

- a) la nature de la relation (linéaire ou non-linéaire);
- b) la force de la relation (mesurée habituellement à partir du R de Pearson si la relation est linéaire et du *eta* si la relation est non linéaire);
- c) le degré de signification de la relation (mesuré à partir de tests appropriés tels que t, F, etc.).

7.3.1 Les liens entre les dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et les caractéristiques individuelles socio-démographiques

Nous analyserons ici les liens entre les dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et les huit caractéristiques socio-démographiques retenues:

- l'âge (AGE);
- le sexe (SEX);
- le lieu de naissance (NAIS);
- le niveau de scolarité (DIPL);
- la situation financière (FIN);
- le partage de vie avec un(e) conjoint(e) (CONJ);
- le milieu socio-économique d'origine (SOCIO);
- la scolarité des parents (UNIPAR).

Tableau LXXXII Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et l'âge

CARACTERISTIQUE:		AGE (AGE)					COEFFICIENT		
INSATISFACTION PROFESSIONNELLE		MOYENNE					Linéarité	R ¹	Eta ²
CODE	DIMENSION	(1) 22-29 ans	(2) 30-39 ans	(3) 40-49 ans	(4) 50-66 ans	Total			
ECM1	Reconnaissance	1,68 (309)	1,77 (823)	1,77 (785)	1,92 (304)	1,78 (2221)	oui*	0,05*	0,05
ECM2	Conditions de travail	1,36 (325)	1,56 (877)	1,54 (849)	1,62 (342)	1,54 (2393)	oui**	0,05*	0,07**
ECM3	Développement de carrière	1,63 (318)	1,82 (859)	1,70 (828)	1,74 (331)	1,74 (2336)	non	-0,00	0,05
ECM4	Autonomie	0,95 (318)	1,08 (855)	1,10 (824)	1,24 (318)	1,09 (2315)	oui**	0,06**	0,07**
ECM6	Ethique	1,07 (323)	1,17 (871)	1,22 (847)	1,40 (349)	1,21 (2390)	oui**	0,08**	0,08**
ECM7	Style de gestion	1,32 (307)	1,41 (830)	1,46 (794)	1,63 (308)	1,45 (2239)	oui**	0,07**	0,07**
ECMT	Insatisfaction totale	1,33 (268)	1,46 (712)	1,48 (657)	1,58 (254)	1,46 (1891)	oui**	0,06*	0,06*

** $p \leq 0,01$ * $p \leq 0,05$

¹ Le coefficient *R de Pearson* est calculé à partir de la variable «âge» non recodée.

² Le coefficient *eta* est calculé à partir de la variable «âge» recodée.

L'insatisfaction professionnelle croît avec l'âge. L'association est assez faible, mais néanmoins très significative dans la plupart des cas. Le modèle standard est celui d'une insatisfaction en-dessous de la moyenne pour les moins de 30 ans et au-dessus de la moyenne pour les 50 ans et plus. Les deux autres groupes — les 30-39 ans et les 40-49 ans — oscillent plus ou moins autour de la moyenne. La reconnaissance (ECM1), l'autonomie

(ECM4), l'éthique (ECM6), le style de gestion (ECM7) de même que l'échelle synthèse de l'insatisfaction (ECMT) suivent grosso modo ce modèle.

Figure 4 Dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et âge

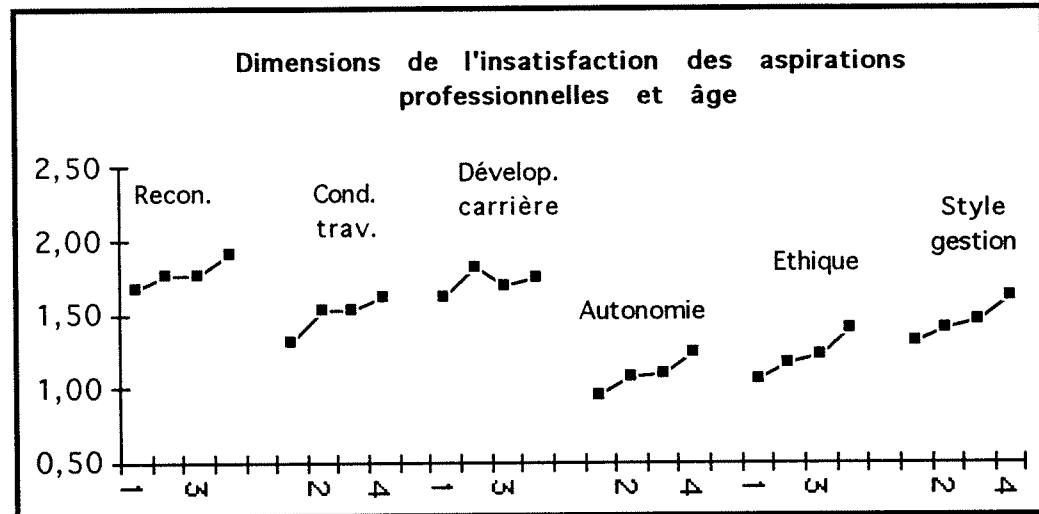
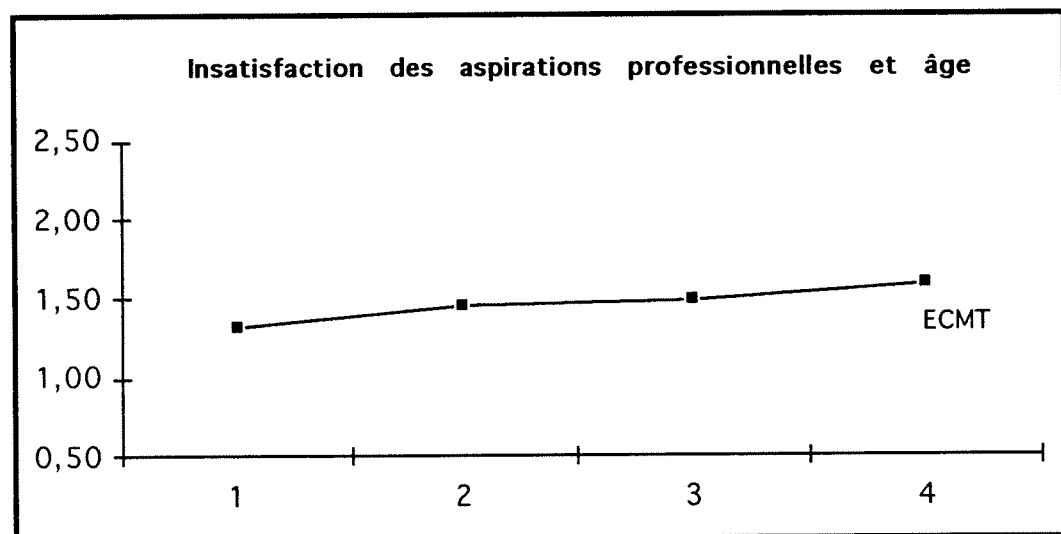


Figure 5 Insatisfaction des aspirations professionnelles et âge



(1) 22 à 29 ans

(2) 30 à 39 ans

(3) 40 à 49 ans

(4) 50 à 66 ans

Tableau LXXXIII Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et le sexe

CARACTERISTIQUE:		SEXE (SEX)				COEFFICIENT	
INSATISFACTION PROFESSIONNELLE		MOYENNE					
CODE	DIMENSION	FEM.	MASC.	TOTAL	DIFF.	t	Eta
ECM1	Reconnaissance	1,83 (869)	1,74 (1355)	1,78 (2224)	0,09	1,57	0,03
ECM2	Conditions de travail	1,57 (935)	1,51 (1446)	1,54 (2381)	0,06	1,26	0,03
ECM3	Développement de carrière	1,72 (914)	1,75 (1424)	1,74 (2338)	0,03	- 0,52**	0,01
ECM4	Autonomie	1,07 (908)	1,11 (1410)	1,09 (2318)	0,04	- 0,87*	0,02
ECM6	Ethique	1,20 (931)	1,21 (1462)	1,21 (2393)	0,01	- 0,11*	0,00
ECM7	Style de gestion	1,53 (866)	1,40 (1376)	1,45 (2242)	0,13	2,54**	0,05**
ECMT	Insatisfaction totale	1,49 (723)	1,45 (1170)	1,47 (1893)	0,04	0,66	0,02

** $p \leq 0,01$ * $p \leq 0,05$

Le sexe n'apparaît pas être un déterminant de l'insatisfaction aussi important qu'on pourrait le croire à première vue. Les écarts entre les hommes et les femmes ne sont très significatifs ($p \leq 0,01$) que pour l'échelle «style de gestion». Il n'est donc pas étonnant que la différence relative à l'insatisfaction totale ne soit pas importante.

L'insatisfaction accrue chez les femmes à propos du style de gestion ($p \leq 0,01$) confirme un résultat bien connu de la littérature à l'effet que les femmes préféreraient un style de gestion plus porté sur l'aide, l'écoute et le consensus et qu'elles supporteraient moins que les hommes le style autoritaire — ou moins participatif — qui prévaut encore dans certaines bureaucraties.

Figure 6 Dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et sexe

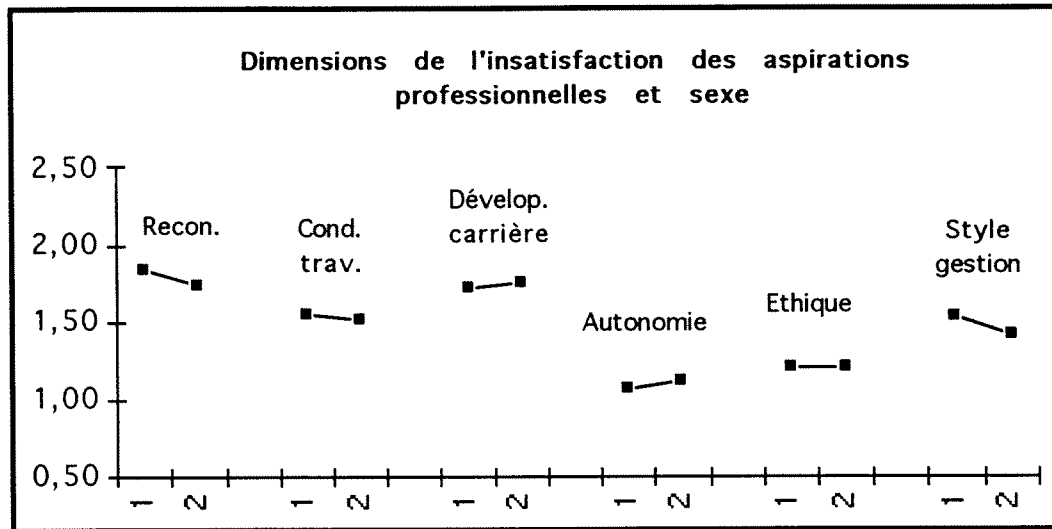
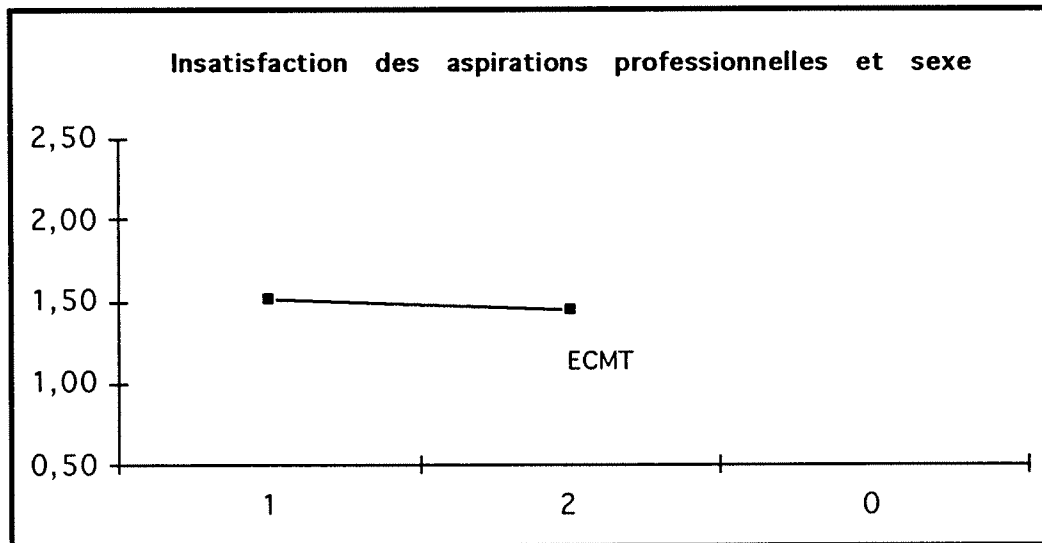


Figure 7 Insatisfaction des aspirations professionnelles et sexe



(1) féminin

(2) masculin

Tableau LXXXIV Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et le lieu de naissance

CARACTERISTIQUE: NAISSANCE (NAIS)							
INSATISFACTION PROFESSIONNELLE		MOYENNE				COEFFICIENT	
CODE	DIMENSION	Au Québec	Hors Québec	Total	DIFF.	t	Eta
ECM1	Reconnaissance	1,77 (2058)	1,94 (166)	1,78 (2224)	0,17	- 1,68	0,04
ECM2	Conditions de travail	1,53 (2213)	1,57 (183)	1,54 (2396)	0,04	- 0,46	0,01
ECM3	Développement de carrière	1,74 (2167)	1,76 (171)	1,74 (2338)	0,02	- 0,19	0,00
ECM4	Autonomie	1,08 (2142)	1,18 (176)	1,09 (2318)	0,10	- 1,12	0,02
ECM6	Ethique	1,20 (2211)	1,32 (182)	1,21 (2393)	0,12	- 1,50	0,03
ECM7	Style de gestion	1,44 (2072)	1,57 (170)	1,45 (2242)	0,11	- 1,34*	0,03
ECMT	Insatisfaction totale	1,46 (1760)	1,58 (133)	1,47 (1893)	0,13	- 1,27	0,03

** $p \leq 0,01$ * $p \leq 0,05$

Aucune différence relative au lieu de naissance ne s'avère significative, que ce soit à un niveau de 1% ou de 5%.

Tableau LXXXV Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et le niveau de scolarité

CARACTERISTIQUE: DIPLOME ACADEMIQUE (DIPL)									
INSATIS. PROFESS.	MOYENNE					COEFFICIENT			
CODE	(1)	(2)	(3)	(4)	Total	Homogénéité des variances	Linéarité	F	Eta
ECM1	1,51 (117)	1,76 (1362)	1,84 (688)	1,90 (56)	1,78 (2223)	oui **	oui **	2,56 *	0,06
ECM2	1,31 (128)	1,53 (1442)	1,58 (761)	1,66 (64)	1,54 (2395)	non	oui *	2,23	0,05
ECM3	1,46 (125)	1,76 (1410)	1,74 (737)	1,64 (65)	1,74 (2337)	oui *	non	2,58 *	0,06 *
ECM4	0,82 (120)	1,11 (1399)	1,09 (735)	1,17 (63)	1,09 (2317)	oui **	non	2,71 *	0,06 *
ECM6	0,96 (131)	1,21 (1438)	1,24 (757)	1,14 (66)	1,21 (2392)	oui **	non	2,62 *	0,06 *
ECM7	1,22 (118)	1,43 (1345)	1,50 (718)	1,64 (60)	1,45 (2241)	oui **	oui **	2,35	0,06
ECMT	1,23 (102)	1,46 (1137)	1,50 (602)	1,53 (51)	1,47 (1892)	non	oui *	2,12	0,06

** $p \leq 0,01$ * $p \leq 0,05$

ECM1	Reconnaissance	(1) Secondaire et cégep
ECM2	Conditions de travail	(2) 1er cycle universitaire
ECM3	Développement de carrière	(3) 2ième cycle universitaire
ECM4	Autonomie	(4) 3ième cycle universitaire
ECM6	Ethique	
ECM7	Style de gestion	
ECMT	Insatisfaction totale	

Par rapport à la reconnaissance (ECM1), aux conditions de travail (ECM2) et au style de gestion (ECM7), les échelles se comportent de façon identique et démontrent que l'insatisfaction professionnelle croît avec le niveau de scolarité. De plus, les individus qui n'ont pas eu accès à la formation universitaire (secondaire et cégep) et ceux qui sont détenteurs d'un 3ième cycle universitaire semblent moins insatisfaits que les professionnels détenteurs d'un 1er cycle ou d'un 2ième cycle universitaire par rapport au développement de la carrière (ECM3) et à l'éthique (ECM6). Cependant, ce sont ceux qui n'ont pas de formation universitaire et les détenteurs d'un deuxième cycle universitaire qui semblent vivre le moins d'insatisfaction

professionnelle par rapport à l'autonomie (ECM4). On note également que la relation n'est pas linéaire pour trois variables — le développement de la carrière (ECM3), l'éthique (ECM6) et l'autonomie (ECM4). Par ailleurs, on constate que l'insatisfaction totale croît avec le niveau de diplôme académique.

Figure 8 Dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et niveau de scolarité

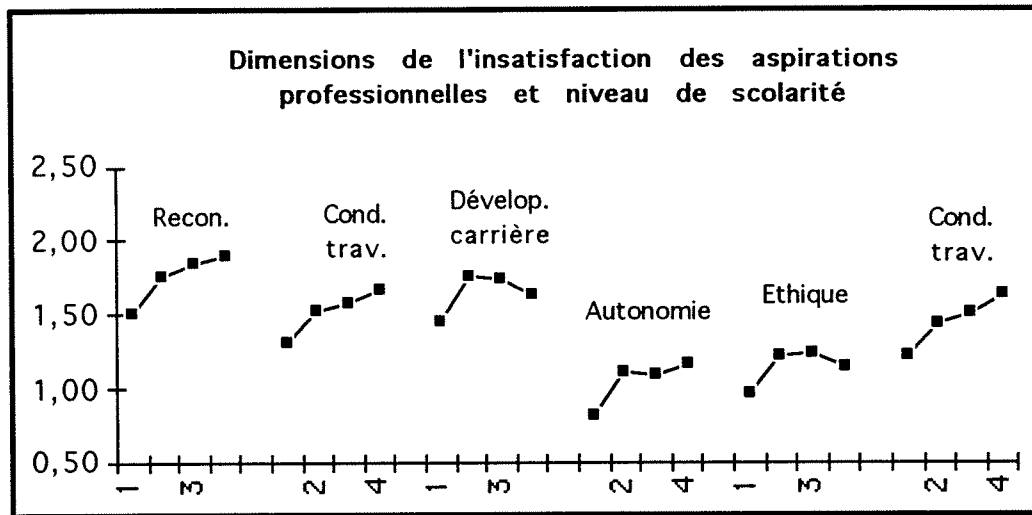
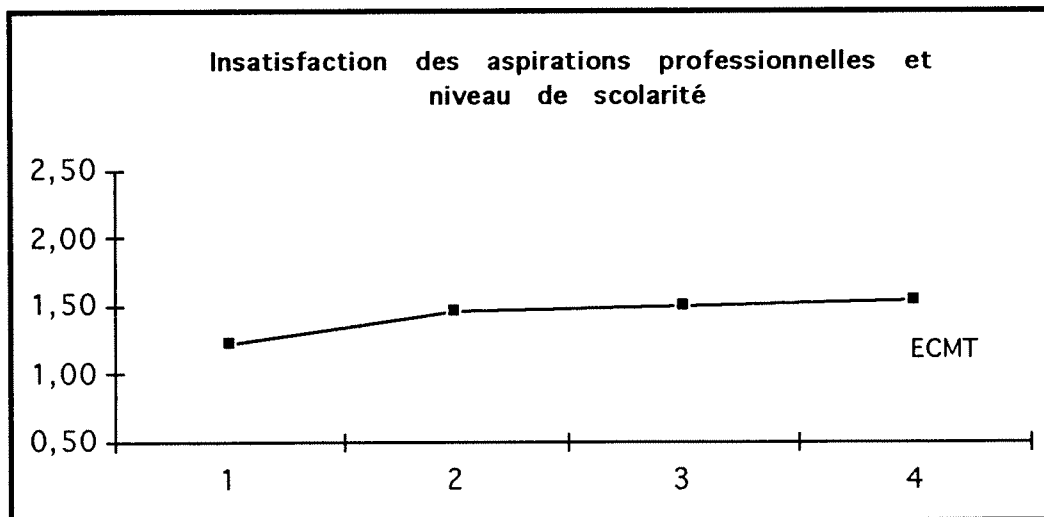


Figure 9 Insatisfaction des aspirations professionnelles et niveau de scolarité



- (1) Secondaire et cégep
- (2) 1er cycle universitaire
- (3) 2ième cycle universitaire
- (4) 3ième cycle universitaire

Tableau LXXXVI Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et la situation financière

CARACTERISTIQUE:		SITUATION FINANCIERE (FIN)							
INSATISFACTION PROFESSIONNELLE		MOYENNE				COEFFICIENT			
CODE	DIMENSION	(1)	(2)	(3)	Total	Homogénéité des variances	Linéarité	F	Eta
ECM1	Reconnaissance	2,11 (402)	1,73 (1315)	1,64 (507)	1,78 (2224)	non	oui **	17,94**	0,13**
ECM2	Conditions de travail	1,87 (423)	1,51 (1421)	1,35 (552)	1,54 (2396)	oui **	oui **	25,14**	0,14**
ECM3	Développement de carrière	2,02 (417)	1,70 (1381)	1,61 (540)	1,74 (2338)	non	oui **	14,80**	0,11**
ECM4	Autonomie	1,34 (411)	1,08 (1375)	0,93 (532)	1,09 (2318)	oui *	oui **	17,41**	0,12**
ECM6	Ethique	1,45 (434)	1,17 (1418)	1,10 (541)	1,21 (2393)	non	oui **	14,80**	0,11**
ECM7	Style de gestion	1,69 (400)	1,40 (1330)	1,37 (512)	1,45 (2242)	non	oui **	9,70**	0,09**
ECMT	Insatisfaction totale	1,73 (336)	1,44 (1128)	1,32 (429)	1,47 (1893)	non	oui **	15,52**	0,13**

** $p \leq 0,01$ * $p \leq 0,05$

(1) Très /assez difficile (2) Assez saine (3) Très saine

Les échelles se comportent d'une manière identique et mettent en évidence une relation très significative entre la situation financière du professionnel et l'intensité de son insatisfaction. Plus la situation financière est difficile, plus l'insatisfaction est élevée ($p \leq 0,01$). A moins qu'elle ne soit factice, cette association de la situation financière à l'insatisfaction professionnelle est préoccupante, car elle montre que des éléments assez éloignés du contexte de travail peuvent venir influencer les perceptions des professionnels quant à leur insatisfaction par rapport à la reconnaissance, aux conditions de travail, au développement de carrière, à l'autonomie, à l'éthique et au style de gestion.

Etant donné que seulement 36 répondants vivent une situation financière *très difficile*, nous les avons regroupés avec ceux qui sont dans une situation financière *assez difficile*. Un tel regroupement n'altère en rien la nature ou la force de la relation.

Figure 10 Dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et situation financière

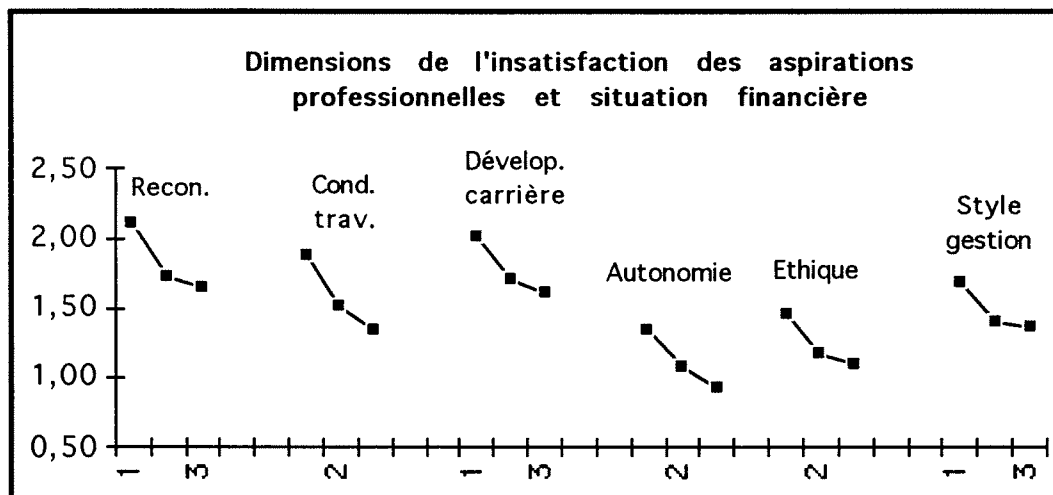
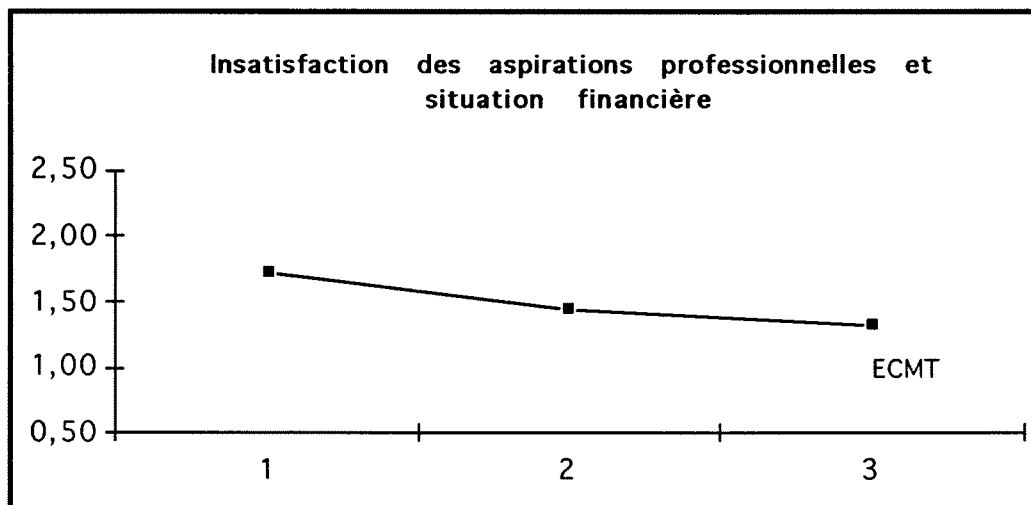


Figure 11 Insatisfaction des aspirations professionnelles et situation financière



(1) Très/assez difficile (2) Assez saine (3) Très saine

Tableau LXXXVII Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et le partage de vie avec un(e) conjoint(e)

CARACTERISTIQUE: PARTAGE DE VIE AVEC UN(E) CONJOINT(E) (CONJ)							
INSATISFACTION PROFESSIONNELLE		MOYENNE				COEFFICIENT	
CODE	DIMENSION	OUI	NON	TOTAL	DIFF	t	Eta
ECM1	Reconnaissance	1,78 (1721)	1,78 (500)	1,78 (2221)	0,00	- 0,13	0,00
ECM2	Conditions de travail	1,54 (1854)	1,54 (539)	1,54 (2393)	0,00	- 0,08	0,00
ECM3	Développement de carrière	1,74 (1810)	1,74 (524)	1,74 (2334)	0,00	- 0,08	0,00
ECM4	Autonomie	1,08 (1798)	1,12 (516)	1,09 (2314)	0,04	- 0,80*	0,02
ECM6	Ethique	1,19 (1848)	1,24 (541)	1,21 (2389)	0,05	- 0,97	0,02
ECM7	Style de gestion	1,44 (1742)	1,49 (496)	1,45 (2238)	0,05	- 0,81	0,02
ECMT	Insatisfaction totale	1,46 (1473)	1,48 (417)	1,47 (1890)	0,02	- 0,35	0,01

** $p \leq 0,01$ * $p \leq 0,05$

Aucune des six échelles n'apparaît significativement liée avec le fait d'avoir un(e) conjoint(e) ou pas.

Tableau LXXXVIII Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et le milieu socio-économique d'origine

CARACTERISTIQUE: MILIEU SOCIO-ECONOMIQUE D'ORIGINE (SOCIO)									
INSATIS. PROFESS.	MOYENNE					COEFFICIENT			
CODE	(1)	(2)	(3)	(4)	Total	Homogénéité des variances	Linéarité	F	Eta
ECM1	1,76 (740)	1,83 (384)	1,82 (426)	1,75 (650)	1,78 (2200)	non	non	0,48	0,03
ECM2	1,53 (790)	1,54 (410)	1,57 (462)	1,52 (708)	1,54 (2370)	non	non	0,18	0,02
ECM3	1,70 (763)	1,75 (412)	1,79 (452)	1,75 (685)	1,74 (2312)	non	non	0,60	0,03
ECM4	1,08 (760)	1,16 (412)	1,10 (434)	1,06 (683)	1,09 (2289)	non	non	0,88	0,03
ECM6	1,22 (788)	1,22 (414)	1,24 (458)	1,17 (704)	1,21 (2364)	non	non	0,53	0,03
ECM7	1,43 (739)	1,46 (389)	1,50 (431)	1,44 (659)	1,45 (2218)	non	non	0,31	0,02
ECMT	1,46 (632)	1,48 (338)	1,52 (349)	1,44 (553)	1,47 (1872)	non	non	0,42	0,03

** $p \leq 0,01$ * $p \leq 0,05$

ECM1	Reconnaissance	(1) Cols bleus non spécialisés
ECM2	Conditions de travail	(2) Cols bleus spécialisés
ECM3	Développement de carrière	(3) Cols blancs
ECM4	Autonomie	(4) Professionnels ou cadres
ECM6	Ethique	
ECM7	Style de gestion	
ECMT	Insatisfaction totale	

Le milieu socio-économique d'origine ne semble pas non plus associé à l'insatisfaction des aspirations professionnelles puisqu'aucune des six échelles n'apparaît significativement liée au fait d'originer d'un milieu socio-économique plutôt que d'un autre.

Tableau LXXXIX Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et le niveau de scolarité des parents

CARACTERISTIQUE: NIVEAU DE SCOLARITE DES PARENTS (UNIPAR)									
INSATISFACTION PROFESSIONNELLE		MOYENNE				COEFFICIENT			
CODE	DIMENSION	Aucun des deux	L'un des deux	Les deux	Total	Homogénéité des variances	Linéarité	F	Eta
ECM1	Reconnaissance	1,78 (1779)	1,79 (377)	1,71 (64)	1,78 (2220)	non	non	0,13	0,01
ECM2	Conditions de travail	1,53 (1919)	1,57 (405)	1,43 (67)	1,54 (2391)	non	non	0,47	0,02
ECM3	Développement de carrière	1,74 (1876)	1,78 (390)	1,61 (67)	1,74 (2333)	non	non	0,63	0,02
ECM4	Autonomie	1,10 (1851)	1,08 (393)	1,00 (69)	1,09 (2313)	oui **	non	0,30	0,02
ECM6	Ethique	1,22 (1915)	1,15 (402)	1,18 (70)	1,21 (2387)	non	non	0,64	0,02
ECM7	Style de gestion	1,46 (1794)	1,44 (378)	1,23 (65)	1,45 (2237)	non	non	1,11	0,03
ECMT	Insatisfaction totale	1,46 (1511)	1,49 (324)	1,40 (55)	1,47 (1890)	oui *	non	0,18	0,01

** $p \leq 0,01$ * $p \leq 0,05$

Aucune des six échelles n'apparaît significativement reliée au niveau de scolarité des parents, tel que mesuré en fonction de la détention d'un diplôme universitaire par *aucun*, *l'un des deux* ou *les deux* parents. Il ne semble pas que la scolarité des parents ait un impact significatif sur le degré d'insatisfaction des aspirations professionnelles de leurs enfants.

7.3.2 Les liens entre les dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et les caractéristiques individuelles d'emploi

Les caractéristiques individuelles d'emploi qui font l'objet de notre recherche sont les suivantes:

- la profession (CODEP);
- l'ancienneté dans le poste actuel (EXPOS);
- l'ancienneté chez l'employeur actuel (EXEMP);
- le niveau de salaire (SAL);
- l'appartenance syndicale (SYND);
- le statut d'emploi (STAT);
- le temps travaillé (TEMP);
- les antécédents professionnels du supérieur immédiat (SUPMEM).

Tableau XC Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et la profession

CARACTERISTIQUE:	PROFESSION (CODEP)										
INSAT. PROF.	MOYENNE										
CODE	(1) 1113	(2) 1171	(3) 1173	(4) 1174	(5) 1179	(6) 2119	(7) 2131	(8) 2133	(9) 2143	(10) 2144	(11) 2147
ECM1	1,39 (77)	2,08 (80)	1,87 (68)	1,88 (29)	1,85 (151)	1,83 (20)	1,38 (12)	1,95 (15)	2,09 (66)	1,66 (122)	1,59 (35)
ECM2	1,29 (83)	1,78 (92)	1,61 (77)	1,52 (30)	1,47 (175)	1,56 (22)	1,28 (15)	1,94 (18)	1,74 (68)	1,34 (131)	1,62 (37)
ECM3	1,29 (82)	2,00 (87)	2,01 (75)	1,68 (32)	1,97 (170)	1,67 (21)	1,47 (17)	1,87 (18)	2,24 (68)	1,60 (128)	1,93 (35)
ECM4	0,79 (79)	1,22 (86)	1,45 (74)	1,21 (31)	1,18 (167)	1,17 (20)	0,75 (15)	1,26 (16)	1,39 (68)	1,03 (128)	0,91 (33)
ECM6	1,05 (82)	1,39 (90)	1,36 (76)	1,08 (32)	1,20 (173)	1,43 (19)	0,90 (17)	1,11 (18)	1,50 (70)	1,10 (132)	1,08 (37)
ECM7	0,98 (76)	1,59 (80)	1,50 (70)	1,45 (29)	1,53 (162)	1,63 (20)	1,06 (13)	1,57 (14)	1,61 (64)	1,15 (126)	1,26 (36)
ECMT	1,11 (66)	1,72 (74)	1,58 (57)	1,46 (25)	1,55 (125)	1,65 (16)	1,16 (10)	1,72 (12)	1,82 (57)	1,29 (112)	1,35 (25)

(suite à la page suivante)

Tableau XC (suite)

CARACTERISTIQUE:		PROFESSION (CODEP)										
INSAT. PROF.	CODE	MOYENNE										
		(12) 2159	(13) 2183	(14) 2311	(15) 2313	(16) 2315	(17) 2331	(18) 2351	(19) 2391	(20) 2399	(21) 2799	(22) 3137
	ECM1	2,13 (135)	1,38 (144)	1,54 (37)	1,95 (49)	1,69 (71)	1,91 (21)	1,57 (35)	1,83 (77)	2,07 (64)	1,81 (239)	1,59 (277)
	ECM2	1,85 (141)	1,14 (150)	1,38 (39)	1,64 (53)	1,70 (76)	1,75 (21)	1,52 (37)	1,53 (84)	1,75 (68)	1,54 (255)	1,38 (292)
	ECM3	2,10 (131)	1,53 (152)	1,92 (37)	1,67 (50)	1,70 (72)	1,49 (21)	1,84 (35)	1,50 (83)	1,95 (68)	1,60 (249)	1,56 (290)
	ECM4	1,35 (136)	0,79 (144)	1,05 (37)	1,29 (53)	0,98 (72)	1,08 (22)	0,91 (35)	0,94 (81)	1,31 (63)	1,06 (250)	1,01 (283)
	ECM6	1,47 (138)	1,00 (151)	1,14 (39)	1,38 (53)	1,31 (74)	1,37 (21)	1,15 (35)	1,13 (87)	1,41 (68)	1,31 (256)	1,01 (293)
	ECM7	1,67 (134)	1,08 (147)	1,30 (38)	1,73 (49)	1,49 (70)	1,76 (21)	1,35 (35)	1,40 (83)	1,66 (65)	1,57 (227)	1,37 (283)
	ECMT	1,78 (113)	1,16 (123)	1,38 (33)	1,51 (41)	1,49 (61)	1,40 (18)	1,38 (31)	1,39 (67)	1,79 (49)	1,44 (195)	1,34 (240)

Tableau XC (suite)

CARACTERISTIQUE:		PROFESSION (CODEP)				COEFFICIENT	
INSAT. PROF.	CODE	MOYENNE				F	Eta
		(23) 3152	(24) 3355	(25) 9919	Total		
	ECM1	1,83 (82)	1,88 (18)	1,92 (58)	1,77 (1982)	2,58 **	0,18 **
	ECM2	1,55 (91)	1,96 (16)	1,72 (63)	1,53 (2134)	2,54 **	0,17 **
	ECM3	1,69 (84)	1,76 (17)	1,95 (60)	1,74 (2082)	3,24 **	0,19 **
	ECM4	1,00 (87)	1,44 (17)	1,12 (60)	1,09 (2057)	2,42 **	0,17 **
	ECM6	1,11 (87)	1,46 (18)	1,29 (62)	1,21 (2128)	2,04 **	0,15 **
	ECM7	1,35 (83)	1,90 (17)	1,72 (62)	1,44 (2004)	2,50 **	0,17 **
	ECMT	1,43 (67)	1,52 (13)	1,59 (53)	1,46 (1683)	2,42 **	0,18 **

** $p \leq 0,01$ * $p \leq 0,05$

- | | |
|--|---|
| (1) administrateur gouvernemental | (15) sociologue, anthropologue et spécialistes assimilés |
| (2) comptable, expert-comptable et autres agents financiers | (16) psychologue |
| (3) analyste de l'organisation et des méthodes | (17) travailleur social |
| (4) agent de personnel, agent de placement et travailleurs assimilés | (18) bibliothécaire, archiviste et conservateur |
| (5) cadre administratif et travailleurs assimilés | (19) conseiller d'orientation scolaire et professionnelle |
| (6) travailleur spécialisé dans les sciences physiques | (20) autres travailleurs spécialisés des sciences sociales |
| (7) agronome et scientifiques assimilés | (21) autres enseignants et personnel assimilé |
| (8) biologiste et scientifiques assimilés | (22) physiothérapeute, ergothérapeute et autres |
| (9) ingénieur civil | (23) diététicien et nutritionniste et autres travailleurs des secteurs connexes |
| (10) ingénieur électricien | (24) traducteur et interprète |
| (11) ingénieur mécanicien des secteurs connexes | (25) autres travailleurs non classés ailleurs |
| (12) ingénieur (sans spécialité exprimée) | |
| (13) analyste, programmeur en informatique et travailleurs assimilés | |
| (14) économiste | |

- ECM1 Reconnaissance
 ECM2 Conditions de travail
 ECM3 Développement de carrière
 ECM4 Autonomie
 ECM6 Ethique
 ECM7 Style de gestion
 ECMT Insatisfaction totale

Seules les professions ayant plus de vingt répondants ont été considérées. En règle générale, l'insatisfaction varie avec la profession ($p \leq 0,01$).

Si nous examinons plus spécifiquement les quatre professions que nous avons abordées de façon particulière dans la section 2.5.1.2 — soit les professions d'*ingénieur*, de *chercheur* (scientifique), de *comptable* de même que les professions du *domaine de la santé* — on constate que ce sont les *comptables* qui sont les plus insatisfaits de façon générale avec une moyenne de 1,72. Ils sont suivis des *travailleurs spécialisés dans les sciences physiques* (chercheurs) (1,65) et des *ingénieurs* (1,59) — moyenne combinée des professions 2143 (ingénieur civil), 2144 (ingénieur électricien), 2147 (ingénieur mécanicien) et 2159 (ingénieur, sans spécialité exprimée). Enfin, les professionnels qui seraient les moins insatisfaits occupent les professions du *domaine de la santé* (1,49) — moyenne combinée de 2315 (psychologue), 2331 (travailleur social), 2399 (autres travailleurs spécialisés dans les sciences sociales), 3137 (physiothérapeute, ergothérapeute et autres) et 3152 (diététicien et nutritionniste et autres travailleurs des secteurs connexes).

Tableau XCI Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et l'ancienneté dans le poste actuel

CARACTERISTIQUE:		ANCIENNETE DANS LE POSTE ACTUEL (EXPOS)								
INSATISFACTION PROFESSIONNELLE		MOYENNE					COEFFICIENT			
CODE	DIMENSION	(1) 0 à 2 ans	(2) 3 à 4 ans	(3) 5 à 9 ans	(4) 10 à 32 ans	Total	Linéa- rité	R ¹	Eta ²	
ECM1	Reconnaissance	1,62 (650)	1,71 (478)	1,88 (525)	1,93 (569)	1,78 (2222)	oui **	0,10 **	0,10 **	
ECM2	Conditions de travail	1,40 (710)	1,51 (508)	1,62 (563)	1,63 (613)	1,54 (2394)	oui **	0,08 **	0,08 **	
ECM3	Développement de carrière	1,70 (692)	1,75 (498)	1,76 (543)	1,75 (602)	1,74 (2335)	non	0,02	0,02	
ECM4	Autonomie	1,05 (692)	1,04 (494)	1,09 (535)	1,19 (595)	1,09 (2316)	oui **	0,05 *	0,06	
ECM6	Ethique	1,16 (717)	1,16 (498)	1,24 (559)	1,26 (616)	1,21 (2390)	oui *	0,04 *	0,04	
ECM7	Style de gestion	1,31 (669)	1,38 (481)	1,48 (523)	1,63 (567)	1,45 (2240)	oui **	0,10 **	0,10 **	
ECMT	Insatisfaction totale	1,36 (571)	1,43 (414)	1,51 (430)	1,58 (476)	1,46 (1891)	oui **	0,08 **	0,08 **	

** $p \leq 0,01$ * $p \leq 0,05$

- 1 Le coefficient *R de Pearson* est calculé à partir de la variable «ancienneté dans le poste actuel» non recodée.
- 2 Le coefficient *eta* est calculé à partir de la variable «ancienneté dans le poste actuel» recodée.

L'ancienneté dans le poste actuel est significativement corrélée avec l'insatisfaction ($p \leq 0,01$). Pourtant, toutes les dimensions de l'insatisfaction ne sont pas significativement reliées avec l'ancienneté dans le poste. Les plus significatives sont l'insatisfaction vis-à-vis de la reconnaissance, ce qui semble normal pour un employé qui reste longtemps dans le même poste, l'insatisfaction vis-à-vis du style de gestion, ce qui semble également normal pour un employé qui ne se voit pas recommandé pour des promotions par son supérieur, et l'insatisfaction vis-à-vis des conditions de travail, ce qui semble logique pour un employé qui voit son salaire plafonner. A un niveau significatif moindre ($p \leq 0,05$), les insatisfactions

vis-à-vis l'autonomie et l'éthique sont également liés à l'ancienneté dans le poste.

Figure 12 Dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et ancienneté dans le poste actuel

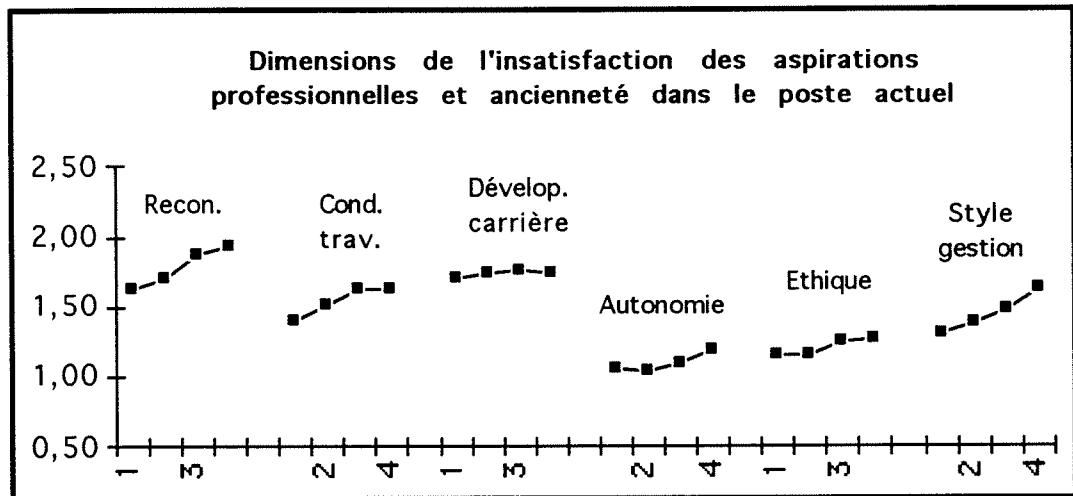
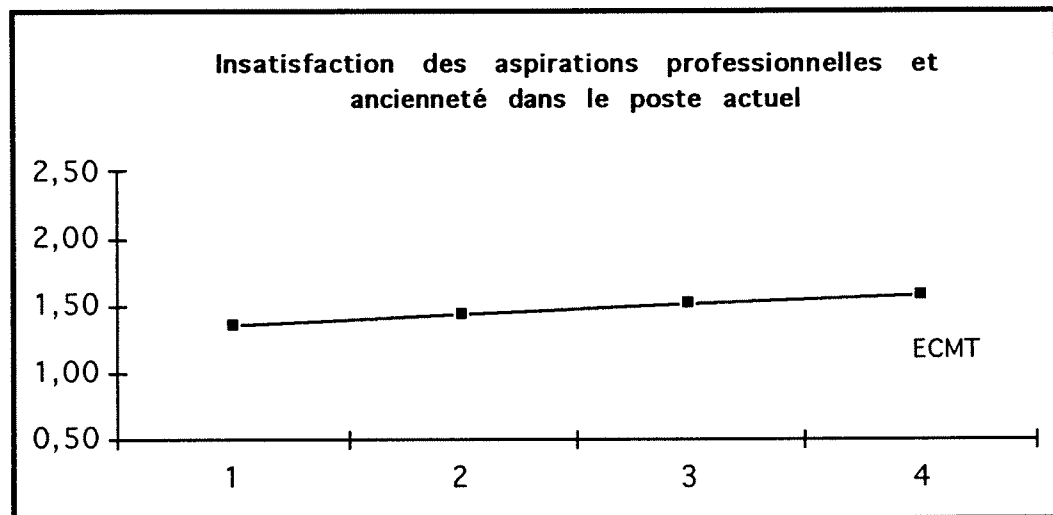


Figure 13 Insatisfaction des aspirations professionnelles et ancienneté dans le poste actuel



- | | |
|---------------|-----------------|
| (1) 0 à 2 ans | (3) 5 à 9 ans |
| (2) 3 à 4 ans | (4) 10 à 32 ans |

Tableau XCII Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et l'ancienneté chez l'employeur actuel

CARACTERISTIQUE: ANCIENNETE CHEZ L'EMPLOYEUR ACTUEL (EXEMP)									
INSATISFACTION PROFESSIONNELLE		MOYENNE					COEFFICIENT		
CODE	DIMENSION	(1) 0 à 3 ans	(2) 4 à 9 ans	(3) 10-16 ans	(4) 17-36 ans	Total	Linéa- rité	R ¹	Eta ²
ECM1	Reconnaissance	1,69 (507)	1,79 (611)	1,85 (572)	1,77 (533)	1,78 (2223)	non	0,02	0,04
ECM2	Conditions de travail	1,43 (551)	1,55 (658)	1,62 (608)	1,53 (577)	1,54 (2394)	oui	0,03	0,06
ECM3	Développement de carrière	1,75 (541)	1,78 (638)	1,81 (602)	1,59 (555)	1,74 (2336)	non *	-0,04 *	0,07**
ECM4	Autonomie	1,10 (537)	1,06 (638)	1,11 (590)	1,10 (552)	1,09 (2317)	non	0,01	0,02
ECM6	Ethique	1,15 (554)	1,20 (652)	1,25 (608)	1,22 (576)	1,21 (2390)	non	0,03	0,04
ECM7	Style de gestion	1,39 (523)	1,43 (615)	1,50 (579)	1,47 (524)	1,45 (2241)	non	0,03	0,04
ECMT	Insatisfaction totale	1,42 (441)	1,45 (528)	1,53 (483)	1,44 (440)	1,46 (1892)	non	0,02	0,04

** $p \leq 0,01$ * $p \leq 0,05$

¹ Le coefficient *R* de Pearson est calculé à partir de la variable «ancienneté chez l'employeur actuel» non recodée.

² Le coefficient *eta* est calculé à partir de la variable «ancienneté chez l'employeur actuel» recodée.

L'ancienneté chez l'employeur actuel n'est pas significativement corrélée avec l'insatisfaction. Ce serait donc la stabilité dans le poste qui serait source d'insatisfaction (c'est-à-dire le manque de mouvement) et non la stabilité à l'intérieur de la même organisation. La seule insatisfaction significative qui émerge — soit le développement de carrière — est d'ailleurs inversement reliée à l'ancienneté chez l'employeur. Ainsi, le manque de développement de carrière est de moins en moins gravement ressenti au fur et à mesure que l'ancienneté chez l'employeur actuel s'accroît (ce qui est dangereux si l'on pense que la sécurité d'emploi à vie est un concept qui peut être remis en question dans le futur !). Il est à noter toutefois que cette relation du développement de carrière avec l'ancienneté chez l'employeur actuel n'est pas linéaire ($p \leq 0,05$); ainsi, ce

seraient plutôt les employés qui ont entre 4 et 16 ans d'ancienneté chez l'employeur actuel qui ressentiraient le plus cette insatisfaction, alors que les moins anciens (moins de 3 ans d'ancienneté) et surtout les plus anciens (17 ans et plus d'ancienneté) seraient moins préoccupés par le développement de leur carrière.

Tableau XCIII Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et le niveau de salaire

CARACTERISTIQUE:		NIVEAU DE SALAIRE (SAL)							
INSATIS. PROFESS.		MOYENNE					COEFFICIENT		
CODE	DIMENSION	(1) moins de 40 000	(2) 40 000 à 49 999	(3) 50 000 à 59 999	(4) 60 000 et plus	Total	Homogénéité des variances	Linéarité	Eta
ECM1	Reconnaissance	1,73 (382)	1,75 (562)	1,83 (1017)	1,72 (263)	1,78 (2224)	oui **	non	0,04
ECM2	Conditions de travail	1,45 (404)	1,54 (605)	1,58 (1103)	1,49 (284)	1,54 (2396)	non	non	0,04
ECM3	Développement de carrière	1,68 (392)	1,77 (593)	1,75 (1079)	1,71 (274)	1,74 (2338)	oui **	non	0,03
ECM4	Autonomie	1,01 (396)	1,11 (586)	1,13 (1059)	1,02 (277)	1,10 (2318)	oui **	non	0,05
ECM6	Ethique	1,09 (402)	1,21 (608)	1,26 (1102)	1,14 (281)	1,21 (2393)	oui**	non	0,06*
ECM7	Style de gestion	1,39 (382)	1,44 (560)	1,49 (1030)	1,38 (270)	1,45 (2242)	oui *	non	0,04
ECMT	Insatisfaction totale	1,40 (329)	1,47 (473)	1,51 (864)	1,40 (227)	1,47 (1893)	oui **	non	0,04

** $p \leq 0,01$ * $p \leq 0,05$

La rémunération ou niveau de salaire n'apparaît pas significativement reliée à l'insatisfaction si l'on fait l'hypothèse de linéarité. Par ailleurs, l'analyse ne fait ressortir qu'une seule relation significative entre le niveau de salaire et l'éthique ($p \leq 0,05$).

Tableau XCIV Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et l'appartenance syndicale

CARACTERISTIQUE:		APPARTENANCE SYNDICALE (SYND)							
INSATISF. PROFES.		MOYENNE							
CODE	DIMENSION	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
ECM1	Reconnaissance	1,67 (27)	1,56 (67)	2,16 (129)	1,71 (329)	1,75 (155)	1,69 (182)	1,89 (81)	1,65 (44)
ECM2	Conditions de travail	1,51 (28)	1,19 (72)	1,97 (135)	1,55 (350)	1,43 (168)	1,36 (192)	1,44 (80)	1,31 (48)
ECM3	Développement de carrière	1,99 (28)	1,24 (70)	2,15 (130)	1,61 (341)	1,56 (164)	1,65 (185)	1,54 (84)	1,27 (47)
ECM4	Autonomie	1,03 (27)	0,80 (69)	1,37 (131)	0,97 (342)	0,99 (166)	0,98 (187)	1,04 (78)	1,00 (46)
ECM6	Ethique	1,35 (28)	0,90 (72)	1,55 (137)	1,23 (355)	1,10 (165)	1,08 (192)	1,20 (81)	1,05 (47)
ECM7	Style de gestion	1,23 (28)	1,11 (61)	1,61 (128)	1,44 (326)	1,37 (156)	1,29 (183)	1,51 (79)	1,26 (46)
ECMT	Insatisfaction totale	1,49 (23)	1,20 (51)	1,86 (115)	1,41 (272)	1,35 (127)	1,29 (159)	1,34 (66)	1,33 (35)

(suite à la page suivante)

L'insatisfaction des aspirations professionnelles est-elle plus élevée dans certains syndicats que dans d'autres ? Il semblerait que oui, tant au niveau de l'insatisfaction totale ($p \leq 0,01$) qu'au niveau de la plupart de ses composantes. Deux syndicats semblent avoir une insatisfaction professionnelle nettement supérieure à la moyenne; il s'agit de l'APIGQ et du SPIVM-CUM qui sont fréquemment en tête pour l'une ou l'autre des six dimensions significatives de l'insatisfaction (de même que pour l'insatisfaction totale).

Cependant, c'est l'APAPUL qui semble avoir l'insatisfaction professionnelle la plus faible puisque cette association, en plus d'obtenir la moyenne la moins élevée pour l'insatisfaction totale, obtient également la moyenne la plus faible pour chacune des six dimensions.

Tableau XCIV (suite)

CARACTERISTIQUE: APPARTENANCE SYNDICALE (SYND)									
INSATISF. PROFES.		MOYENNE							
CODE	DIMENSION	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	Total	F	Eta
ECM1	Reconnaissance	1,82 (674)	1,96 (83)	1,93 (55)	2,04 (31)	1,65 (333)	1,78 (2190)	2,11 **	0,11 **
ECM2	Conditions de travail	1,57 (741)	1,60 (99)	1,76 (59)	1,68 (32)	1,44 (360)	1,53 (2376)	3,56 **	0,13 **
ECM3	Développement de carrière	1,85 (724)	2,25 (95)	1,97 (58)	2,40 (31)	1,59 (346)	1,74 (2303)	7,34 **	0,19 **
ECM4	Autonomie	1,19 (711)	1,25 (96)	1,18 (55)	1,30 (30)	1,03 (344)	1,09 (2282)	2,81 **	0,12 **
ECM6	Ethique	1,28 (741)	1,32 (98)	1,42 (57)	1,22 (31)	1,03 (352)	1,21 (2356)	3,57 **	0,13 **
ECM7	Style de gestion	1,53 (687)	1,61 (91)	1,59 (58)	1,67 (30)	1,38 (335)	1,45 (2208)	1,74 *	0,10 *
ECMT	Insatisfaction totale	1,52 (578)	1,66 (72)	1,71 (48)	1,78 (27)	1,37 (282)	1,47 (1855)	3,49**	0,15**

** $p \leq 0,01$ * $p \leq 0,05$

(1) AISM	(5) FPFCU	(9) SPGQ
(2) APAPUL	(6) SPIHQ	(10) SPVM-CUM
(3) APIGQ	(7) ASPPCQ	(11) SPSTCUM
(4) FPPE	(8) SPSI-IREQ	(12) SPIVM-CUM
		(13) CPS

Voici dans l'ordre, les syndicats dont les membres sont des plus insatisfaits aux moins insatisfaits.

Rang	Syndicat	Moyenne/ Insatisfaction totale
1	APIGQ	1,86
2	SPIVM-CUM	1,78
3	SPSTCUM	1,71
4	SPVM-CUM	1,66
5	SPGQ	1,52
6	AISM	1,49
7	FPPE	1,41
8	CPS	1,37
9	FPFCU	1,35
10	ASPPCQ	1,34
11	SPSI-IREQ	1,33
12	SPIHQ	1,29
13	APAPUL	1,20

Tableau XCV Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et le statut d'emploi

CARACTERISTIQUE:		STATUT D'EMPLOI (STAT)					
INSATISFACTION PROFESSIONNELLE		MOYENNE				COEFFICIENT	
CODE	DIMENSION	PERM	CONT	TOTAL	DIFF.	t	Eta
ECM1	Reconnaissance	1,79 (1998)	1,67 (221)	1,78 (2219)	0,12	1,33	0,03
ECM2	Conditions de travail	1,55 (2140)	1,40 (250)	1,54 (2390)	0,15	2,00*	0,04 *
ECM3	Développement de carrière	1,75 (2092)	1,62 (241)	1,74 (2333)	0,13	1,61	0,03
ECM4	Autonomie	1,11 (2076)	0,88 (236)	1,09 (2312)	0,23	3,76**	0,07 **
ECM6	Ethique	1,22 (2141)	1,08 (246)	1,21 (2387)	0,14	2,14*	0,04 *
ECM7	Style de gestion	1,47 (2011)	1,26 (226)	1,45 (2237)	0,21	2,65**	0,05 **
ECMT	Insatisfaction totale	1,48 (1705)	1,29 (185)	1,47 (1890)	0,19	2,74**	0,05 **

** $p \leq 0,01$ * $p \leq 0,05$

Le statut d'emploi — permanent ou contractuel — a une influence sur l'insatisfaction des aspirations professionnelles. Les permanents ont en moyenne plus d'aspirations insatisfaites que les contractuels. Pourtant, ces différences ne sont significatives que pour les conditions de travail ($p \leq 0,05$), l'autonomie ($p \leq 0,01$), l'éthique ($p \leq 0,05$), le style de gestion ($p \leq 0,01$) et l'insatisfaction totale ($p \leq 0,01$). Les professionnels contractuels ayant moins d'expérience que les autres professionnels, il n'est pas étonnant que l'insatisfaction — qui prend un certain temps à s'établir et est plus le propre des professionnels confirmés — soit plus faible pour ces personnes. Les aspirations à l'autonomie, à l'éthique ou à un style de gestion participatif sont des attentes qui viennent avec le temps une fois que l'intégration dans le milieu social s'est réalisée et que le professionnel a connu ses premiers succès et pris conscience de son potentiel. Notons néanmoins que les deux dimensions majeures que constituent la reconnaissance et le développement de carrière ne sont pas

significativement liées au statut, même si la différence entre les permanents et les contractuels va dans le sens des autres dimensions.

Figure 14 Dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et statut d'emploi

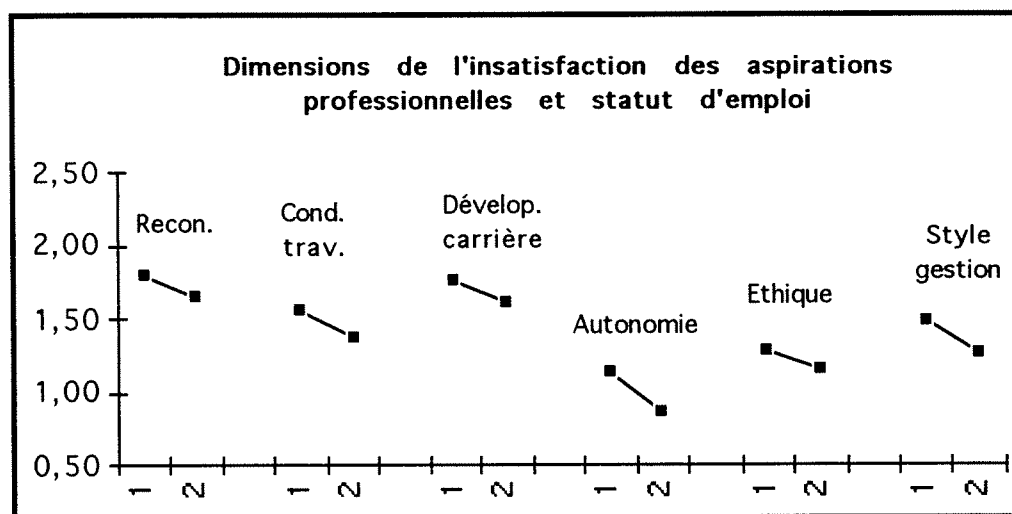
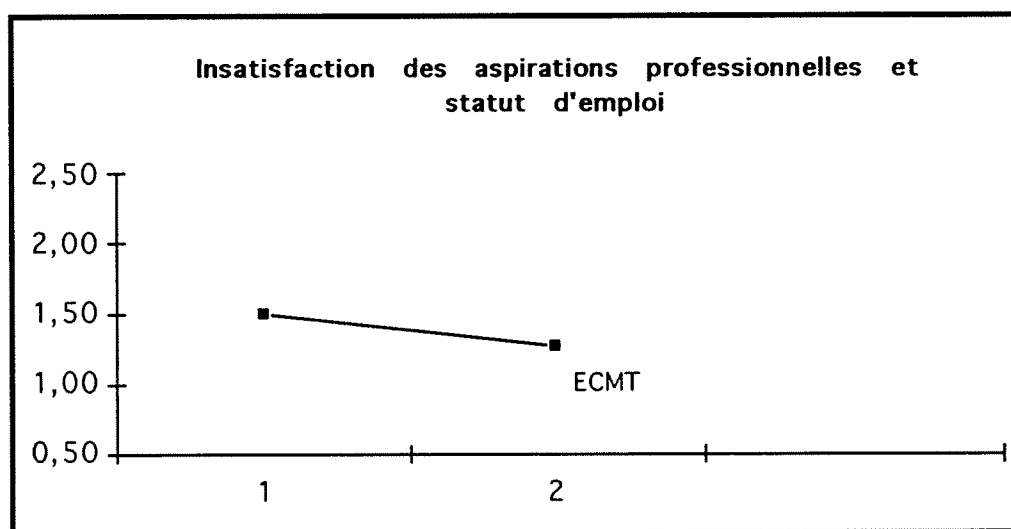


Figure 15 Insatisfaction des aspirations professionnelles et statut d'emploi



(1) permanent

(2) contractuel

Tableau XCVI Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et le temps travaillé

CARACTERISTIQUE: TEMPS TRAVAILLE (TEMP)							
INSATISFACTION PROFESSIONNELLE		MOYENNE				COEFFICIENT	
CODE	DIMENSION	Temps plein	Temps partiel	TOTAL	DIFF.	t	Eta
ECM1	Reconnaissance	1,78 (2072)	1,72 (148)	1,78 (2220)	0,06	0,57	0,01
ECM2	Conditions de travail	1,54 (2230)	1,52 (161)	1,54 (2391)	0,02	0,24	0,00
ECM3	Développement de carrière	1,74 (2178)	1,75 (155)	1,74 (2333)	0,01	- 0,07	0,00
ECM4	Autonomie	1,10 (2157)	1,01 (156)	1,09 (2313)	0,09	1,01*	0,02
ECM6	Ethique	1,21 (2229)	1,11 (159)	1,21 (2388)	0,10	1,12*	0,02
ECM7	Style de gestion	1,45 (2089)	1,43 (148)	1,45 (2237)	0,02	0,22	0,00
ECMT	Insatisfaction totale	1,47 (1773)	1,41 (116)	1,47 (1889)	0,07	0,64	0,01

** $p \leq 0,01$ * $p \leq 0,05$

Le temps travaillé — temps plein ou temps partiel — n'est pas significativement relié à l'insatisfaction. En règle générale néanmoins et bien que la relation ne soit pas significative, l'insatisfaction des aspirations est légèrement plus élevée pour les professionnels travaillant à temps plein que pour les professionnels travaillant à temps partiel.

Tableau XCVII Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et les antécédents professionnels du supérieur immédiat

CARACTERISTIQUE: SUPERIEUR IMMEDIAT = ANCIEN PROFESSIONNEL (SUPMEM)							
INSATISFACTION PROFESSIONNEL		MOYENNE				COEFFICIENT	
CODE	DIMENSION	OUI	NON	TOTAL	DIFF.	t	Eta
ECM1	Reconnaissance	1,75 (1633)	1,87 (575)	1,78 (2208)	0,12	-1,80	0,04*
ECM2	Conditions de travail	1,50 (1764)	1,65 (614)	1,54 (2378)	0,15	-2,50**	0,05**
ECM3	Développement de carrière	1,72 (1718)	1,79 (603)	1,74 (2321)	0,07	-1,06	0,02
ECM4	Autonomie	1,08 (1696)	1,13 (605)	1,09 (2301)	0,05	-1,03	0,02
ECM6	Ethique	1,17 (1754)	1,31 (623)	1,21 (2377)	0,14	-2,50**	0,05**
ECM7	Style de gestion	1,40 (1648)	1,59 (578)	1,45 (2226)	0,18	-2,96**	0,07**
ECMT	Insatisfaction totale	1,44 (1395)	1,54 (485)	1,47 (1880)	0,10	-1,86**	0,04

** $p \leq 0,01$ * $p \leq 0,05$

Comme la littérature le laissait supposer, l'insatisfaction moyenne des professionnels sous les ordres d'un supérieur immédiat qui n'est pas un ancien professionnel est supérieure à celle des professionnels sous les ordres d'un supérieur qui est un ancien professionnel. La tendance est générale, mais pas toujours significative puisque seulement les dimensions de la reconnaissance ($p \leq 0,05$) mais surtout des conditions de travail ($p \leq 0,01$), de l'éthique ($p \leq 0,01$) et du style de gestion ($p \leq 0,01$) apparaissent significatives. Comprenant mieux la culture professionnelle, ses exigences et son langage, l'ancien professionnel est mieux placé pour devenir un leader efficace, comprendre l'éthique, donner des conditions propices à l'exercice professionnel et accorder aux professionnels la reconnaissance à laquelle ils s'attendent. Son avantage par rapport aux autres gestionnaires est néanmoins plus réduit (non significatif) lorsqu'il s'agit de donner de l'autonomie et du développement de carrière.

Figure 16 Dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et antécédents professionnels du supérieur immédiat

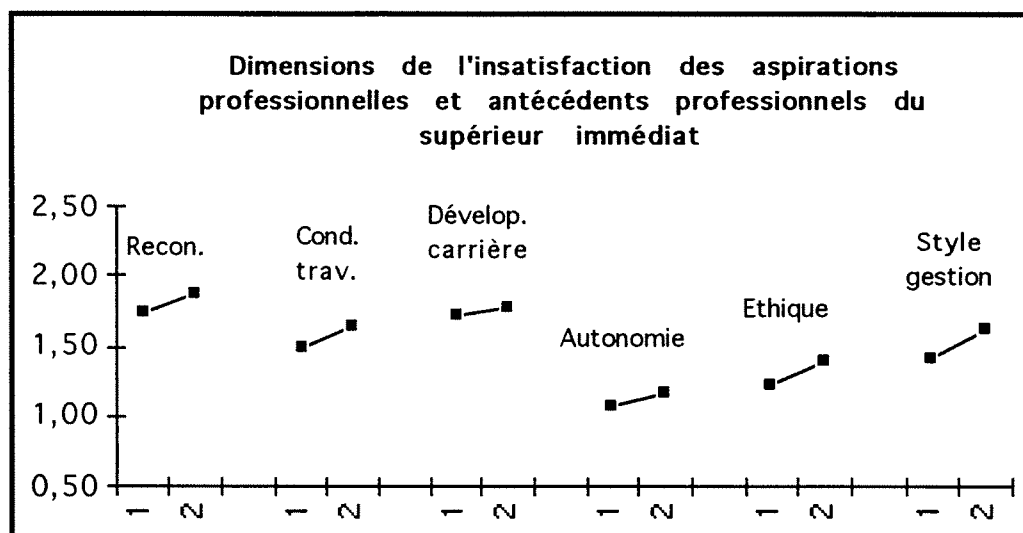
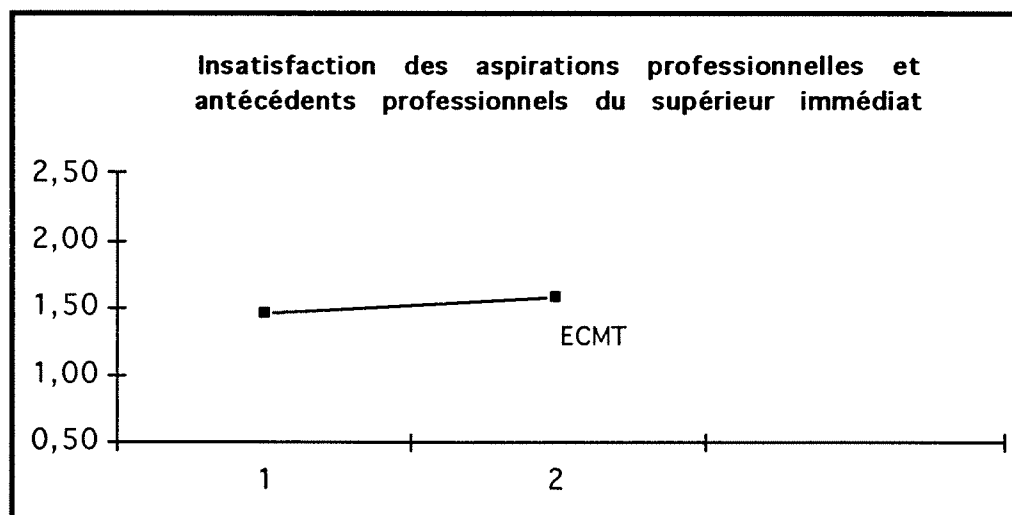


Figure 17 Insatisfaction des aspirations professionnelles et antécédents professionnels du supérieur immédiat



- (1) supérieur immédiat est un ancien professionnel
- (2) supérieur immédiat n'est pas un ancien professionnel

7.3.3 Les liens entre les dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et les caractéristiques individuelles de personnalité

Nous examinons dans cette section les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et les caractéristiques de personnalité retenues, à savoir: l'orientation professionnelle, le lieu de contrôle et les ancres de carrière.

Tableau XCVIII Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et l'orientation professionnelle

DIMENSION DE L'INSATISFACTION	ORIENTATION PROFESSIONNELLE		
	ECO 1	ECO 2	ECOT
	R	R	R
ECM1	0,01	0,13 **	0,08 **
ECM2	0,03	0,11 **	0,08 **
ECM3	- 0,01	0,07 **	0,03
ECM4	0,01	0,09 **	0,06 **
ECM6	0,01	0,05 *	0,03
ECM7	- 0,01	0,08 **	0,04
ECMT	0,01	0,11 **	0,07 **

** $p \leq 0,01$ * $p \leq 0,05$

ECM1	Reconnaissance	ECO1	Orientation locale
ECM2	Conditions de travail	ECO2	Orientation cosmopolite
ECM3	Développement de carrière	ECOT	Orientation mixte
ECM4	Autonomie		
ECM6	Ethique		
ECM7	Style de gestion		
ECMT	Insatisfaction totale		

Plus le professionnel est «cosmopolite», plus il est susceptible d'être insatisfait puisqu'il a plus de chance d'entrer en conflit avec les valeurs managériales. Une telle relation est vérifiée à un niveau significatif de 1% pour cinq échelles et de 5% pour une échelle de l'insatisfaction professionnelle. La force de ce lien mesurée par le coefficient de corrélation de Pearson va de 0,05* pour l'éthique à 0,13** pour la reconnaissance. Toutefois, pour l'autre type de professionnel, le «local», la relation n'est significative avec aucune des échelles de l'insatisfaction

professionnelle. Enfin, l'orientation «mixte» prédispose les professionnels qui l'adoptent à l'insatisfaction, même si celle-ci est de moindre intensité que pour le «cosmopolite» ($R=0,07^{**}$ contre $R=0,11^{**}$). La relation est significative à 1% avec trois échelles, soit celles de la reconnaissance (ECM1), des conditions de travail (ECM2) et de l'autonomie (ECM4).

Tableau XCIX Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et le lieu de contrôle

DIMENSION DE L'INSATISFACTION	LIEU DE CONTROLE	
	ECD 1	ECD 2
	R	R
ECM1	0,19 **	- 0,33 **
ECM2	0,15 **	- 0,29 **
ECM3	0,17 **	- 0,31 **
ECM4	0,15 **	- 0,29 **
ECM6	0,13 **	- 0,24 **
ECM7	0,15 **	- 0,32 **
ECMT	0,17 **	- 0,34 **

** $p \leq 0,01$ * $p \leq 0,05$

ECM1 Reconnaissance
 ECM2 Conditions de travail
 ECM3 Développement de carrière
 ECM4 Autonomie
 ECM6 Ethique
 ECM7 Style de gestion
 ECMT Insatisfaction totale

ECD1 Déterminisme
 ECD 2 Volontarisme

Ici, la congruence avec la littérature est très forte. Plus on a une personnalité volontariste, plus on croit que l'on a prise sur les événements qui surgissent dans le cadre du travail et moins on est insatisfait ($p \leq 0,01$). Avec un coefficient de Pearson de $R = - 0,34^{**}$, nous mesurons ici l'une des associations les plus fortes de l'analyse bivariée. A l'inverse, les professionnels qui croient que tout est affaire de chance, de contacts et de jeux politiques vivent une insatisfaction intense. La corrélation est ici positive et aussi très significative ($R=0,17; p \leq 0,01$).

Tableau C Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et les ancrs de carrière

DIMENSION DE L'INSATISF.	ANCRES DE CARRIERE							
	ECA 1	ECA 2	ECA 3	ECA 4	ECA 5	ECA 6	ECA 7	ECA 8
	R	R	R	R	R	R	R	R
ECM1	- 0,01	0,03	- 0,00	0,05 *	0,14 **	0,15 **	0,01	0,14 **
ECM2	0,03	0,02	0,02	0,04 **	0,11 **	0,15 **	0,01	0,10 **
ECM3	- 0,05 *	0,03	- 0,03	0,01	0,10 **	0,12 **	- 0,07 **	0,14 **
ECM4	- 0,01	0,02	- 0,03	0,06 **	0,11 **	0,14 **	- 0,01	0,12 **
ECM6	0,02	0,00	- 0,03	0,00	0,09 **	0,20 **	- 0,05 *	0,10 **
ECM7	- 0,00	0,01	- 0,03	0,04	0,09 **	0,15 **	- 0,04	0,11 **
ECMT	0,01	0,01	- 0,01	0,04	0,14 **	0,18 **	- 0,03	0,14 **

** $p \leq 0,01$ * $p \leq 0,05$

ECM1 Reconnaissance
 ECM2 Conditions de travail
 ECM3 Développement de carrière
 ECM4 Autonomie
 ECM6 Ethique
 ECM7 Style de gestion
 ECMT Insatisfaction totale

ECA1 Ancre technique
 ECA2 Ancre managériale
 ECA3 Ancre sécurité
 ECA4 Ancre autonomie
 ECA5 Ancre créativité
 ECA6 Ancre service
 ECA7 Ancre identité
 ECA8 Ancre variété

Seule une des cinq ancrs de Schein — la créativité — est fortement reliée à l'insatisfaction ($p \leq 0,01$). Ceux qui veulent lancer des idées, bâtir de nouveaux systèmes et sortir de nouveaux produits sont mal à l'aise dans les organisations étudiées. Il est à noter que les deux ancrs les plus fréquentes — l'ancre technique et l'ancre managériale — ne sont pas liées significativement à l'insatisfaction. Finalement, deux des trois ancrs ajoutées par DeLong (1982) — l'ancre service et l'ancre variété — sont significativement reliées à l'insatisfaction ($p \leq 0,01$). Dans le premier cas, la corrélation est la plus forte ($R=0,18^{**}$) et semble indiquer que les personnes qui recherchent une cause ou veulent aider les autres, ne voient pas leurs aspirations comblées par les milieux professionnels dans lesquels ils travaillent. Dans le deuxième cas, la corrélation est assez forte ($R=0,14^{**}$) et semble indiquer que les personnes qui recherchent la variété dans le travail ne voient pas non plus leurs aspirations comblées par le milieu de travail.

7.3.4 Les liens entre les dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et les caractéristiques organisationnelles

Nous examinons ici les liens entre les dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et deux caractéristiques organisationnelles, à savoir: les antécédents professionnels des membres de la direction (MEM) et la structure (STRUCT).

Tableau CI L'insatisfaction des aspirations professionnelles et les antécédents professionnels des membres de la direction

CARACTERISTIQUE: ANTECEDENTS PROFESSIONNELS DES MEMBRES DE LA DIRECTION (MEM)											
INSAT. PROF.	MOYENNE						COEFFICIENT				
CODE	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Total	Homogénéité de variance	Linéarité	F	R ¹	Eta ²
ECM1	2,07 (148)	1,93 (275)	1,80 (470)	1,68 (801)	1,74 (496)	1,78 (2190)	oui **	oui **	4,30**	-0,08**	0,09 **
ECM2	1,85 (165)	1,63 (298)	1,54 (500)	1,49 (870)	1,46 (529)	1,54 (2362)	oui **	oui **	3,79**	-0,08**	0,08 **
ECM3	1,91 (163)	1,79 (293)	1,77 (488)	1,68 (842)	1,73 (518)	1,74 (2304)	oui *	oui *	1,51	-0,04	0,05
ECM4	1,26 (160)	1,09 (291)	1,15 (483)	1,02 (840)	1,10 (511)	1,09 (2285)	oui *	non	2,32*	-0,04	0,06 *
ECM6	1,41 (164)	1,25 (297)	1,26 (501)	1,17 (867)	1,13 (532)	1,21 (2361)	oui **	oui **	2,65*	-0,06**	0,07 *
ECM7	1,72 (147)	1,59 (278)	1,51 (472)	1,34 (825)	1,40 (489)	1,45 (2211)	oui **	oui **	5,00**	-0,08**	0,09 **
ECMT	1,70 (122)	1,55 (235)	1,48 (408)	1,38 (691)	1,46 (411)	1,46 (1867)	non	oui **	3,08**	-0,06**	0,08 **

** $p \leq 0,01$ * $p \leq 0,05$

- 1 Le coefficient *R* de Pearson est calculé à partir de la variable «antécédents professionnels des membres de la direction» non recodée.
- 2 Le coefficient *eta* est calculé à partir de la variable «antécédents professionnels des membres de la direction» recodée.

ECM1	Reconnaissance	(1)	Jamais
ECM2	Conditions de travail	(2)	Rarement
ECM3	Développement de carrière	(3)	Quelquefois
ECM4	Autonomie	(4)	Souvent
ECM6	Ethique	(5)	Toujours
ECM7	Style de gestion		
ECMT	Insatisfaction totale		

En règle générale, le malaise décroît d'autant plus que les membres de la direction sont des anciens professionnels. Néanmoins, on remarque une légère remontée de l'insatisfaction pour les répondants qui ont *toujours* des membres de la direction qui sont d'anciens professionnels pour quatre des six échelles.

Figure 18 Dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et antécédents professionnels des membres de la direction

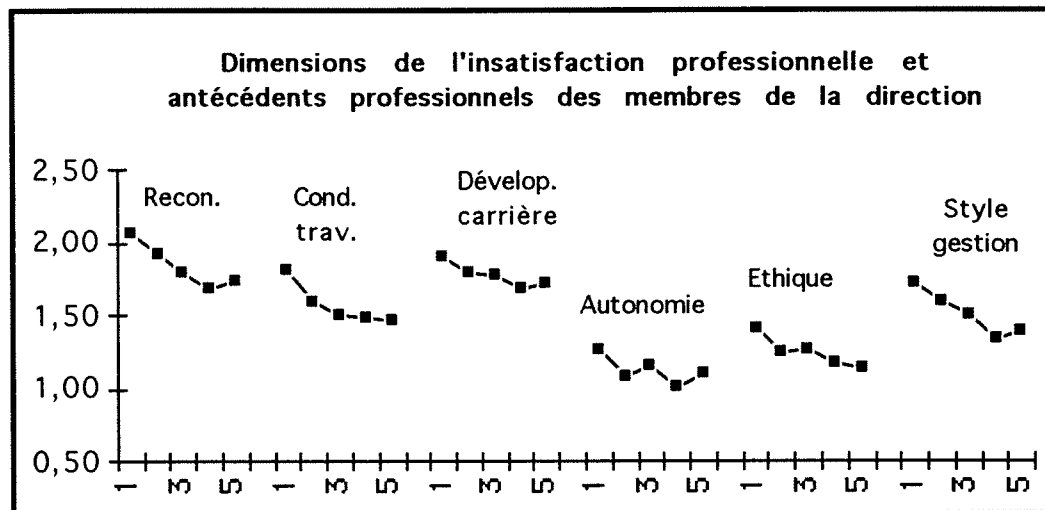
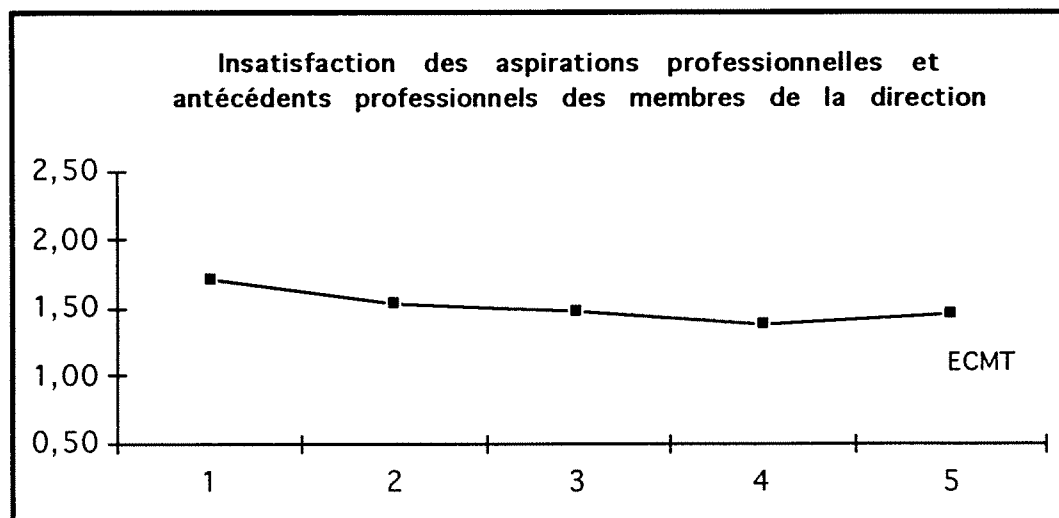


Figure 19 Insatisfaction des aspirations professionnelles et antécédents professionnels des membres de la direction



(1) Jamais (2) Rarement (3) Quelquefois (4) Souvent (5) Toujours

Tableau CII Les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et la structure organisationnelle

CARACTERISTIQUE:		STRUCTURE ORGANISATIONNELLE (STRUCT)					COEFFICIENT		
INSATIS. PROFESS.	MOYENNE						Linéarité	R ¹	Eta ²
CODE	(1) 2 et -	(2) 2,5 à 3	(3) 3,5 à 4,5	(4) 5 à 5,5	(5) 6 et +	Total			
ECM1	2,23 (363)	1,77 (434)	1,70 (863)	1,60 (394)	1,58 (144)	1,78 (2198)	oui **	- 0,15 **	0,17**
ECM2	1,91 (400)	1,53 (462)	1,44 (920)	1,38 (424)	1,38 (146)	1,52 (2352)	oui **	- 0,14 **	0,16**
ECM3	2,16 (384)	1,75 (461)	1,67 (899)	1,57 (419)	1,55 (148)	1,74 (2311)	oui **	- 0,15 **	0,16**
ECM4	1,51 (387)	1,13 (452)	0,99 (888)	0,96 (416)	0,86 (144)	1,09 (2287)	oui **	- 0,17 **	0,19**
ECM6	1,57 (396)	1,20 (465)	1,15 (920)	1,07 (430)	1,05 (152)	1,21 (2363)	oui **	- 0,14 **	0,16**
ECM7	1,97 (376)	1,44 (434)	1,35 (866)	1,27 (401)	1,17 (138)	1,45 (2215)	oui **	- 0,18 **	0,20**
ECMT	1,91 (299)	1,44 (382)	1,38 (731)	1,32 (339)	1,29 (118)	1,46 (1869)	oui **	- 0,16 **	0,19**

** $p \leq 0,01$ * $p \leq 0,05$

ECM1	Reconnaissance	(1)	Structure très ou assez bureaucratique
ECM2	Conditions de travail	(2)	Structure un peu bureaucratique
ECM3	Développement de carrière	(3)	Structure ni bureaucratique ni organique
ECM4	Autonomie	(4)	Structure un peu organique
ECM6	Ethique	(5)	Structure assez ou très organique
ECM7	Style de gestion		
ECMT	Insatisfaction totale		

Comme on pouvait s'en douter, la perception de la structure est très liée à l'insatisfaction des aspirations professionnelles. Plus le répondant perçoit que la structure est bureaucratique, plus l'insatisfaction est forte. En fait, la relation est linéaire ($p \leq 0,01$). Précisons néanmoins que cette perception pourrait être aussi bien l'effet que la cause de l'insatisfaction professionnelle.

Figure 20 Dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et structure organisationnelle

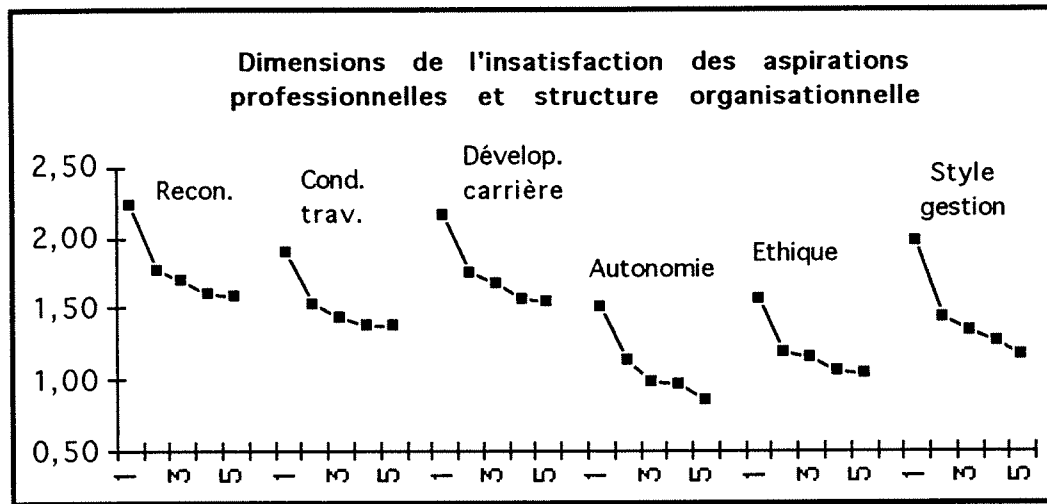
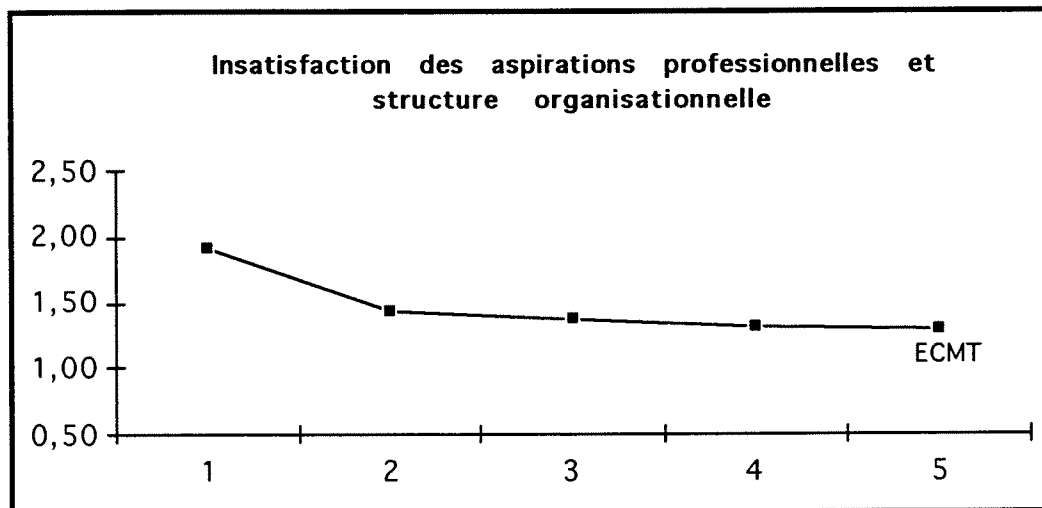


Figure 21 Insatisfaction des aspirations professionnelles et structure organisationnelle



- (1) Structure très ou assez bureaucratique
- (2) Structure un peu bureaucratique
- (3) Structure ni bureaucratique ni organique
- (4) Structure un peu organique
- (5) Structure assez ou très organique

7.3.5 Tableau-synthèse des liens entre les dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et les caractéristiques individuelles et organisationnelles

On constate, au tableau CIII que onze liens entre les dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et les variables individuelles et organisationnelles ont été confirmés (totalement ou partiellement) et que neuf liens qui n'ont pas été confirmés:

Tableau CIII Confirmation des liens entre les dimensions de l'insatisfaction professionnelle et les variables individuelles et organisationnelles

VARIABLE	Confirmé	Partiellement confirmé	Non confirmé
Age			•
Sexe			•
Lieu de naissance			•
Niveau de scolarité des professionnels		•	
Situation financière	•		
Partage de vie avec un(e) conjoint(e)			•
Milieu socio-économique d'origine			•
Niveau de scolarité des parents			•
Profession		•	
Ancienneté dans le poste actuel		•	
Ancienneté chez l'employeur actuel			•
Niveau de salaire			•
Statut d'emploi	•		
Temps travaillé			•
Antécédents professionnels du supérieur immédiat		•	
Orientation professionnelle	•		
Lieu de contrôle	•		
Ancres de carrière		•	
Antécédents professionnels des membres de la direction	•		
Structure organisationnelle	•		

Le tableau CIV présenté à la page suivante résume les liens entre l'insatisfaction des aspirations professionnelles et les caractéristiques individuelles et organisationnelles.

Tableau CIV Vérification des liens entre les dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles et les variables individuelles et organisationnelles

VARIABLES	Nos	HYPOTHESES	VERIFICATION DES HYPOTHESES
1. Les liens entre les dimensions des aspirations professionnelles insatisfaites et les variables individuelles socio-démographiques			
Age	1.1	Le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles décroît avec l'âge.	Non confirmé. ($p \leq 0,01$) / 3 échelles
Sexe	1.2	Le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est plus faible chez l'homme que chez la femme.	($p \leq 0,05$ / insat.totale Non confirmé. ($p \leq 0,01$) / 1 échelle
Lieu de naissance	1.3	Le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est plus élevé chez ceux nés hors Québec que chez ceux nés au Québec.	Non confirmé. Aucune relation significative.
Niveau de scolarité des professionnels	1.4	Plus le niveau de scolarité des professionnels est élevé, plus le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est élevé.	Partiellement confirmé. ($p \leq 0,05$) / 3 échelles
Situation financière	1.5	Plus la situation financière du professionnel est difficile, plus le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est élevé.	Confirmé. ($p \leq 0,01$) / 6 échelles ($p \leq 0,01$) / insat.totale
Partage de vie avec un(e) conjoint(e)	1.6	Le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est moins élevé chez les professionnels qui partagent leur vie avec un(e) conjoint(e) que chez ceux qui vivent seuls.	Non confirmé. Aucune relation significative.
Milieu socio-économique d'origine	1.7	Plus le milieu socio-économique d'origine du professionnel est élevé, plus le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est élevé.	Non confirmé. Aucune relation significative.
Niveau de scolarité des parents des professionnels	1.8	Le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est plus élevé chez les professionnels dont l'un des parents (ou les deux) est détenteur d'un diplôme de niveau universitaire.	Non confirmé. Aucune relation significative.

(suite à la page suivante)

Tableau CIV (suite)

VARIABLES	Nos	HYPOTHESES	VERIFICATION DES HYPOTHESES
2. Les liens entre les dimensions des aspirations professionnelles insatisfaites et les variables individuelles d'emploi			
Profession	2.1	Le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est plus élevé chez les membres des professions qui ont une orientation cosmopolite plutôt que locale ou cosmo-locale.	Partiellement confirmé. ($p \leq 0,01$) / 6 échelles ($p \leq 0,01$) / insat.totale
Ancienneté dans le poste actuel	2.2	Le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est plus élevé chez les professionnels qui ont le plus d'ancienneté dans le poste actuel.	Partiellement confirmé. ($p \leq 0,01$) / 3 échelles ($p \leq 0,01$) / insat.totale
Ancienneté chez l'employeur actuel	2.3	Le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est moins élevé chez les professionnels qui ont cumulé le plus d'ancienneté chez l'employeur actuel.	Non confirmé. ($p \leq 0,01$) / 1 échelle
Niveau de salaire	2.4	Plus le niveau de salaire est élevé, moins le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est élevé.	Non confirmé. ($p \leq 0,05$) / 1 échelle
Statut d'emploi	2.5	Le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est plus élevé chez les professionnels permanents que chez les professionnels contractuels.	Confirmé. ($p \leq 0,01$) / 2 échelles ($p \leq 0,05$) / 2 échelles ($p \leq 0,01$) / insat.totale
Temps travaillé	2.6	Le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est le même chez les professionnels qui travaillent à temps plein et chez ceux qui travaillent à temps partiel.	Non confirmé. Aucune relation significative.
Antécédents professionnels du supérieur immédiat	2.7	Le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est plus élevé lorsque le supérieur immédiat n'a pas d'antécédents professionnels.	Partiellement confirmé. ($p \leq 0,01$) / 3 échelles ($p \leq 0,05$) / 1 échelle

(suite à la page suivante)

Tableau CIV (suite)

VARIABLES	Nos	HYPOTHESES	VERIFICATION DES HYPOTHESES
3. Les liens entre les dimensions des aspirations professionnelles insatisfaites et les variables individuelles de personnalité			
Orientation professionnelle	3.1	Le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est plus élevé chez les professionnels qui ont une orientation cosmopolite que chez ceux qui ont une orientation locale ou cosmo-locale.	Confirmé. ($p \leq 0,01$) / 5 échelles ($p \leq 0,05$) / 1 échelle ($p \leq 0,01$) / insat.totale
Lieu de contrôle	3.2	Le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est plus élevé chez les professionnels qui ont une personnalité déterministe que chez ceux qui ont une personnalité volontariste.	Confirmé. ($p \leq 0,01$) / 6 échelles ($p \leq 0,01$) / insat.totale
Ancres de carrière	3.3	Le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est moins élevé chez les professionnels qui développent une ancre managériale ou une ancre sécurité ou une ancre identité que chez ceux qui développent l'une l'une ou l'autre des autres ancres.	Partiellement confirmé. Pas de relation significative pour les ancres managériale et sécurité. Pour ancre identité: ($p \leq 0,01$) / 1 échelle ($p \leq 0,05$) / 1 échelle
4. Les liens entre les dimensions des aspirations professionnelles insatisfaites et les variables organisationnelles			
Antécédents professionnels des membres de la direction	4.1	Le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est plus élevé lorsque les membres de la direction n'ont pas d'antécédents professionnels.	Confirmé. ($p \leq 0,01$) / 3 échelles ($p \leq 0,05$) / 1 échelle ($p \leq 0,01$) / insat.totale
Structure organisationnelle	4.2	Plus la structure organisationnelle est perçue comme bureaucratique, plus le niveau d'insatisfaction des aspirations professionnelles est élevé.	Confirmé. ($p \leq 0,01$) / 6 échelles ($p \leq 0,01$) / insat.totale

CHAPITRE 8

LES RESULTATS : EFFET DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SUR LA REDUCTION DE L'INSATISFACTION DES ASPIRATIONS PROFESSIONNELLES

Ce chapitre est entièrement consacré à l'analyse des pratiques de gestion de ressources humaines. Il est divisé en quatre parties. La première partie examinera la fréquence des pratiques dans l'organisation. Dans la deuxième partie, nous mettrons en évidence les pratiques qui réduisent significativement l'insatisfaction en milieu de travail. Rappelons que le questionnaire interrogeait les répondants à propos de soixante-six (66) pratiques de gestion des ressources humaines et que celles-ci sont présentées dans la partie III de ce questionnaire (voir annexe 1, questions 9-01 à 9-66). Une analyse factorielle des pratiques de gestion sera effectuée en troisième partie et permettra d'identifier les «grappes» de pratiques qui émanent des données. Enfin, la quatrième et dernière partie sera consacrée aux analyses de régression multivariées, lesquelles seront effectuées d'abord en fonction des pratiques, ensuite en fonction des pratiques et des variables individuelles et organisationnelles et enfin, en fonction des pratiques lorsque les variables individuelles et organisationnelles sont contrôlées. La même démarche sera adoptée pour les grappes de pratiques.

8.1 La fréquence des pratiques de gestion des ressources humaines

La fréquence a été calculée pour chacun des 66 indicateurs mesurant l'existence des pratiques de gestion des ressources humaines (voir annexe 2). Pour fin de présentation des résultats, les réponses ont été regroupées en 4 catégories dont la fréquence se situe entre 2,8% et 90,7%. Ainsi, le premier groupe comprend les pratiques de gestion des ressources humaines que l'on retrouve peu fréquemment dans l'organisation, soit dans moins de 25,0% des cas. Le deuxième groupe comprend les pratiques

assez fréquentes que l'on retrouve dans 25,0% à 50,0% des cas. Le troisième groupe est composé des pratiques retrouvées fréquemment dans l'organisation, soit dans 50,0% à 70,0% des cas. Enfin, le quatrième groupe comprend les pratiques très fréquentes que l'on retrouve dans l'organisation dans plus de 70,0% des cas.

8.1.1 Les pratiques de gestion des ressources humaines peu fréquentes

Ce premier groupe inclut 15 pratiques de gestion des ressources humaines dont les fréquences se situent entre 2,8% et 23,7%.

Tableau CV Les pratiques de gestion des ressources humaines peu fréquentes
(existent pour moins de 25,0% des répondants)

CODE	R A N G	PRATIQUE	Fréquence	Nombre de réponses
PRES51	01	Programme de partage des gains de productivité.	2,8%	2 434
PRES31	02	Enregistrement formel du plan de carrière par l'organisation.	6,9%	2 420
PRES20	03	Participation à l'évaluation du rendement des collègues.	10,3%	2 431
PRES06	04	Programme de rotation de postes.	10,4%	2 442
PRES29	05	Aide à la planification individuelle de carrière.	12,3%	2 432
PRES43	06	Aide aux professionnels transférés ou promus.	13,3%	2 301
PRES10	07	Contrôle du travail par les pairs.	14,4%	2 399
PRES26	08	Discussion périodique de carrière avec le (la) supérieur(e).	15,5%	2 433
PRES34	09	Evaluation des aptitudes managériales.	16,2%	2 385
PRES33	10	Présence de filières professionnelles parallèles.	17,5%	2 379
PRES07	11	Entrepreneurship.	21,5%	2 441
PRES60	12	Aide aux professionnels ayant des enfants d'âge préscolaire.	22,8%	2 263
PRES56	13	Possibilité de travail à domicile.	23,0%	2 429
PRES57	14	Possibilité de travail partagé.	23,2%	2 392
PRES21	15	Participation au recrutement de collègues.	23,7%	2 436

Avec des fréquences de 2,8% et de 6,9% les pratiques que l'on retrouve le moins souvent dans les organisations où oeuvrent les répondants ont trait au partage des gains de productivité et à l'enregistrement formel du

plan de carrière par l'organisation. En outre, les pratiques comprises dans ce regroupement concernent sept dimensions. En effet, la gestion des carrières est représentée par six pratiques: PRES31 (enregistrement formel du plan de carrière), PRES06 (programme de rotation de postes), PRES29 (aide à la planification individuelle de carrière), PRES26 (discussion périodique de carrière avec le (la) supérieur(e), PRES34 (évaluation des aptitudes managériales) et PRES33 (présence de filères professionnelles parallèles). Trois autres dimensions sont représentées chacune par deux pratiques: l'aide aux employés (PRES43 - aide aux professionnels transférés et promus et PRES60 - aide aux professionnels ayant des enfants d'âge préscolaire), l'aménagement du temps de travail (PRES56 - possibilité de travail à domicile et PRES57 - possibilité de travail partagé) et la participation (PRES20 - participation à l'évaluation du rendement des collègues et PRES21 - participation au recrutement de collègues). Enfin, trois dimensions sont représentées chacune par une pratique: l'évaluation du rendement (PRES10 - contrôle du travail par les pairs), les systèmes de récompenses (PRES51 - programme de partage des gains de productivité) et l'organisation du travail (PRES07 - entrepreneurship).

8.1.2 Les pratiques de gestion des ressources humaines assez fréquentes

Ce deuxième groupe inclut 20 pratiques de gestion des ressources humaines dont les fréquences se situent entre 25,0% et 50,0%.

Tableau CVI Les pratiques de gestion des ressources humaines assez fréquentes
(existent pour 25,0% à 50,0% des répondants)

CODE	R A N G	PRATIQUE	Fréquence	Nombre de réponses
PRES16	16	Sondages d'opinion auprès des professionnels.	25,1%	2 435
PRES28	17	Programme d'intégration et d'orientation des nouveaux professionnels.	25,2%	2 404
PRES65	18	Possibilité de loger une plainte à l'interne (sans représailles).	27,9%	2 116

(suite à la page suivante)

Tableau CVI (suite)

CODE	R A N G	PRATIQUE	Fréquence	Nombre de réponses
PRES01	19	Participation aux comités de coordination (entre les fonctions, les départements, les équipes, etc.).	28,4%	2 439
PRES22	20	Programmes d'expression.	28,7%	2 434
PRES45	21	Pratique de mise en valeur des contributions les plus importantes.	28,9%	2 413
PRES50	22	Pratique de rémunération liée au niveau de compétence.	29,5%	2 406
PRES15	23	Consultation sur les nouvelles orientations de l'organisation.	33,4%	2 428
PRES32	24	Encouragement des professionnels seniors à conseiller les plus jeunes.	34,5%	2 411
PRES25	25	Contribution du (de la) supérieur(e) à l'élaboration des besoins de formation.	37,6%	2 429
PRES14	26	Consultation sur les changements technologiques.	38,6%	2 429
PRES30	27	Information sur les possibilités de carrière.	40,1%	2 435
PRES39	28	Politique de mobilité interne favorisant les transferts (latéraux).	42,1%	2 388
PRES63	29	Cadres imputables des comportements non éthiques à l'égard des professionnels.	42,7%	2 183
PRES02	30	Organisation du travail sur une base collective (équipe de travail).	43,9%	2 446
PRES18	31	Participation à la répartition de la charge de travail.	44,1%	2 423
PRES42	32	Aide à la résolution des problèmes de carrière.	44,3%	2 378
PRES35	33	Programme d'activités de formation continue dans l'entreprise.	46,4%	2 425
PRES52	34	Rémunération du temps supplémentaire.	46,8%	2 416
PRES44	35	Programmes d'aide aux professionnels seniors pour se désengager du travail.	49,2%	2 316

Les pratiques incluses dans ce regroupement concernent huit dimensions. Tout d'abord, quatre pratiques sont liées à chacune des dimensions «participation» (PRES01 - participation aux comités de coordination, PRES18 - participation à la répartition de la charge de travail, PRES15 - consultation sur les nouvelles orientations de l'organisation et PRES14 - consultation sur les changements technologiques) et «formation et développement» (PRES28 - programme d'intégration et d'orientation des nouveaux professionnels, PRES35 - programmes d'activités de formation continue dans l'entreprise, PRES32 - encouragement des professionnels seniors à

conseiller les plus jeunes et PRES25 - contribution du (de la) supérieur(e) à l'élaboration des besoins de formation). Ensuite, trois pratiques sont liées aux dimensions «relations avec les employés» (PRES16 - sondages d'opinion, PRES65 - possibilité de loger une plainte à l'interne et PRES22 - programmes d'expression), «systèmes de récompenses» (PRES45 - pratique de mise en valeur des contributions les plus importantes, PRES50 - pratique de rémunération liée au niveau de compétence et PRES52 - rémunération du temps supplémentaires) et «gestion des carrières» (PRES30 - information sur les possibilités de carrière, PRES39 - politique de mobilité favorisant les transferts et PRES42 - aide à la résolution des problèmes de carrière). Enfin une seule pratique est liée aux dimensions «éthique» (PRES63 - cadres imputables des comportements non éthiques à l'égard des professionnels), «organisation du travail» (PRES02 - organisation du travail sur une base collective) et «aide aux employés» (PRES44 - programmes d'aide aux professionnels seniors pour se désengager du travail).

8.1.3 Les pratiques de gestion des ressources humaines fréquentes

Ce troisième groupe inclut 22 pratiques de gestion des ressources humaines dont les fréquences se situent entre 50,0% et 70,0%.

Tableau CVII Les pratiques de gestion des ressources humaines fréquentes
(existent pour 50,0% à 70,0% des répondants)

CODE	R A N G	PRATIQUE	Fréquence	Nombre de réponses
PRES58	36	Possibilité de travail à temps partiel.	50,5%	2 412
PRES40	37	Pratique d'information des raisons du rejet d'une candidature lors d'un processus de sélection interne.	51,4%	2 212
PRES04	38	Possibilité de responsabilités élargies avec le développement de la compétence professionnelle.	51,5%	2 434
PRES61	39	Code d'éthique précisant les comportements attendus des professionnels et/ou les sanctions en cas de manquement à l'éthique.	52,2%	2 385

(suite à la page suivante)

Tableau CVII (suite)

CODE	R A N G	PRATIQUE	Fréquence	Nombre de réponses
PRES13	40	Participation à des réunions périodiques d'information avec les cadres intermédiaires.	53,3%	2 436
PRES66	41	Code d'éthique élaboré par l'association professionnelle ou le syndicat et reconnu par l'organisation.	54,6%	2 246
PRES46	42	Possibilité de présentation des réalisations ou des résultats des travaux (lors de séminaires, par notes de service, etc.).	55,1%	2 419
PRES62	43	Pratique d'interpellation des cadres et de remise en question des pratiques organisationnelles qui vont à l'encontre des normes professionnelles.	57,1%	2 382
PRES36	44	Pratique d'encouragement à l'auto-formation.	57,8%	2 407
PRES24	45	Pratique de <i>feedback</i> sur le rendement par le (la) supérieur(e).	58,3%	2 413
PRES64	46	Procédure interne de grief.	58,4%	2 303
PRES08	47	Possibilité de disposer de plus d'autonomie lors de l'augmentation de compétence professionnelle.	59,1%	2 427
PRES19	48	Participation au choix des équipements nécessaires au travail.	59,4%	2 429
PRES12	49	Participation à des réunions d'information tenues par les cadres supérieurs.	59,6%	2 439
PRES27	50	Accès à des informations réalistes pour ceux qui postulent un emploi de l'extérieur.	60,7%	2 318
PRES09	51	Contrôle du travail principalement au niveau des résultats.	61,3%	2 434
PRES05	52	Possibilité d'assumer de nouveaux rôles avec le temps (conseil, formation, <i>mentoring</i> , etc.).	62,0%	2 441
PRES55	53	Possibilité d'aménager le temps de travail (horaire variable, travail à la carte, etc.).	64,2%	2 430
PRES23	54	Evaluation formelle du rendement par le (la) supérieur(e).	65,6%	2 434
PRES03	55	Impossibilité de sous-contracter à l'extérieur du travail professionnel.	66,0%	2 431
PRES17	56	Participation au choix des objectifs de travail.	66,8%	2 416
PRES48	57	Représentation de l'organisation à des activités externes.	69,3%	2 427

Les pratiques appartenant à ce regroupement sont liées à dix des onze dimensions puisque seule la dimension «aide aux employés» n'est pas représentée. Quatre dimensions sont représentées chacune par trois pratiques: l'organisation du travail (PRES04 - élargissement des

responsabilités en fonction du développement de la compétence professionnelle, PRES08 - augmentation de l'autonomie liée à l'augmentation de la compétence professionnelle et PRES03 - impossibilité de sous-contracter à l'extérieur du travail professionnel), l'éthique (PRES61 - code d'éthique précisant les comportements attendus des professionnels et les sanctions appropriées, PRES66 - code d'éthique élaboré par l'association professionnelle ou le syndicat et reconnu par l'organisation et PRES62 - pratique d'interpellation des cadres et de remise en question des pratiques organisationnelles qui vont à l'encontre des normes professionnelles), les relations avec les employés (PRES13 - participation à des réunions d'information avec les cadres intermédiaires, PRES64 - procédure interne de grief et PRES12 - participation à des réunions d'information avec les cadres supérieurs) et l'évaluation du rendement (PRES24 - *feedback* sur le rendement fourni par le (la) supérieur(e), PRES09 - contrôle du travail principalement au niveau des résultats et PRES23 - évaluation formelle du rendement par le (la) supérieur(e)). Quatre dimensions sont représentées chacune par deux pratiques: l'aménagement du temps de travail (PRES58 - possibilité de travail à temps partiel et PRES55 - possibilité d'aménager le temps de travail), le recrutement et la sélection (PRES40 - information sur les raisons du rejet d'une candidature à l'interne et PRES27 - informations réalistes aux professionnels qui postulent un emploi de l'extérieur), les systèmes de récompenses (PRES46 - présentation des réalisations ou des résultats des travaux et PRES48 - représentation de l'organisation à des activités externes) et la participation (PRES19 - participation au choix des équipements nécessaires au travail et PRES17 - participation au choix des objectifs de travail). Enfin, deux dimensions sont représentées chacune par une pratique: la formation et le développement (PRES36 - pratique d'encouragement à l'auto-formation) et la gestion des carrières (PRES05 - possibilité d'assumer de nouveaux rôles avec le temps).

8.1.4 Les pratiques de gestion des ressources humaines très fréquentes

Ce quatrième groupe présenté au tableau CVIII inclut 9 pratiques de gestion des ressources humaines dont les fréquences se situent au-dessus de 70,0%.

Tableau CVIII Les pratiques de gestion des ressources humaines très fréquentes
(existent pour plus de 70% des répondants)

CODE	R A N G	PRATIQUE	Fréquence	Nombre de réponses
PRES59	58	Aide aux professionnels en difficulté.	70,8%	2 400
PRES49	59	Nomination possible à des comités importants.	71,4%	2 415
PRES41	60	Refus possible d'une affectation (sans préjudice).	74,1%	2 278
PRES11	61	Contrôle du travail par des communications informelles avec le (la) supérieur(e).	78,9%	2 445
PRES37	62	Remboursement des coûts de formation externe.	80,8%	2 408
PRES54	63	Sabbatiques ou congés de longue durée.	83,4%	2 425
PRES38	64	Système d'information sur les postes vacants.	84,7%	2 437
PRES47	65	Signature du travail.	88,2%	2 397
PRES53	66	Sécurité d'emploi.	90,7%	2 423

Les pratiques comprises dans ce dernier regroupement concernent cinq dimensions. La dimension «gestion des carrières» est représentée par trois pratiques (PRES41 - refus possible d'une affectation, PRES38 - système d'information sur les postes vacants et PRES53 - sécurité d'emploi). Notons que cette dernière pratique est sans contredit la plus fréquente — du moins pour la population étudiée. Deux dimensions sont représentées chacune par deux pratiques. Ce sont les «systèmes de récompenses» (PRES49 - nomination possible à des comités importants et PRES47 - signature du travail) et la «formation et développement» (PRES37 - remboursement des coûts de formation externe et PRES54 - sabbatiques ou congés de longue durée). Enfin, deux dimensions sont représentées chacune par une seule pratique. Ce sont l'«aide aux employés» (PRES59 - aide aux professionnels en difficulté) et l'«évaluation du rendement» (PRES11 - contrôle du travail principalement par des communications informelles avec le (la) supérieur(e)).

8.2 La réduction de l'insatisfaction professionnelle par les pratiques de gestion des ressources humaines — analyse bivariée

La très grande majorité des pratiques réduisent l'insatisfaction professionnelle, c'est-à-dire que l'insatisfaction moyenne des professionnels qui travaillent dans une organisation où la pratique existe est significativement moindre que l'insatisfaction moyenne des professionnels qui travaillent dans une organisation où la pratique n'est pas implantée (annexe 3, tableaux CIX et CXI). Ainsi, soixante-deux (62) pratiques (tableau CIX) — c'est-à-dire toutes les pratiques sauf les quatre pratiques qui apparaissent au tableau CXI — sont reliées à l'insatisfaction professionnelle. Le tableau CIX signale également que sur les soixante-deux (62) pratiques réductrices de l'insatisfaction, soixante (60) pratiques ont un effet significatif à 1,0%, alors que deux pratiques n'ont un effet significatif qu'à 5,0%.

Tableau CIX Les soixante-deux (62) pratiques de gestion des ressources humaines réductrices de l'insatisfaction des aspirations professionnelles

CODE	R	INSATISFACTION MOYENNE		t	PRATIQUE
		sans	avec		
PRES08	0,33 **	1,87 (773)	1,18 (1 099)	- 14,2 **	Augmentation de l'autonomie liée à l'augmentation de la compétence.
PRES05	0,32 **	1,90 (697)	1,21 (1 184)	- 13,5 **	Nouveaux rôles avec le temps (<i>mentoring</i> , formation, conseil, coordination, etc.).
PRES62	0,32 **	1,88 (740)	1,20 (1 095)	- 13,6 **	Interpellation des cadres et remise en question des pratiques organisationnelles qui viennent à l'encontre des normes professionnelles.
PRES24	0,30 **	1,82 (795)	1,20 (1 065)	- 12,9 **	<i>Feedback</i> sur le rendement donné par le (la) supérieur(e).
PRES04	0,30 **	1,79 (914)	1,16 (964)	- 13,6 **	Augmentation des responsabilités liée à l'augmentation de la compétence.
PRES15	0,30 **	1,68 (1 258)	1,02 (613)	- 15,6 **	Consultation sur les nouvelles orientations de l'organisation.
PRES17	0,30 **	1,90 (612)	1,25 (1 247)	- 12,0 **	Participation au choix des objectifs de travail.
PRES27	0,30 **	1,87 (693)	1,22 (1 106)	- 12,6 **	Information réaliste aux professionnels qui postulent un emploi de l'extérieur.

(suite à la page suivante)

Tableau CIX (suite)

CODE	R	INSATISFACTION MOYENNE		t	PRATIQUE
		sans	avec		
PRES19	0,29 **	1,86 (688)	1,23 (1 182)	- 12,4 **	Participation au choix des équipements nécessaires au travail.
PRES14	0,28 **	1,71 (1 116)	1,10 (751)	- 13,4 **	Consultation sur les changements technologiques.
PRES12	0,28 **	1,81 (761)	1,23 (1 115)	- 11,9 **	Réunions d'information avec les cadres supérieurs (sur le plan stratégique, les résultats organisationnels, les défis, etc.).
PRES36	0,28 **	1,83 (741)	1,23 (1 118)	- 12,2 **	Professionnels encouragés à l'auto-formation.
PRES63	0,27 **	1,74 (976)	1,16 (731)	- 11,9 **	Cadres imputables des comportements non éthiques à l'égard des professionnels.
PRES40	0,26 **	1,77 (819)	1,22 (897)	- 11,1 **	Information des raisons du rejet d'une candidature lors d'un processus de sélection interne.
PRES18	0,26 **	1,73 (978)	1,18 (888)	- 11,9 **	Participation à la répartition de la charge de travail entre les membres du groupe ou du département.
PRES49	0,26 **	1,90 (532)	1,29 (1 332)	- 10,3 **	Nomination des professionnels à des comités importants de l'organisation.
PRES25	0,24 **	1,66 (1 173)	1,14 (700)	- 11,3 **	Contribution du (de la) supérieur(e) à l'élaboration des besoins de formation.
PRES48	0,24 **	1,85 (565)	1,30 (1 306)	- 9,8 **	Représentation de l'organisation à des activités externes par les professionnels.
PRES13	0,24 **	1,72 (890)	1,23 (985)	- 10,4 **	Réunions périodiques avec les cadres intermédiaires pour échange d'informations.
PRES22	0,23 **	1,61 (1 339)	1,08 (537)	- 11,8 **	Programmes d'expression (boîte à idées, formulaire envoyé au service du personnel, accès aux cadres supérieurs, etc.) pour donner son opinion ou pour poser des questions.
PRES32	0,23 **	1,65 (1 220)	1,14 (642)	- 11,1 **	Professionnels seniors encouragés à conseiller les plus jeunes et à contribuer à leur développement.
PRES35	0,23 **	1,70 (990)	1,21 (883)	- 10,4 **	Accès à des activités de formation continue dans l'entreprise.
PRES01	0,22 **	1,62 (1 330)	1,11 (551)	- 11,0 **	Participation aux comités de coordination (entre les fonctions, les départements, les équipes, etc.) au même titre que les cadres.
PRES16	0,22 **	1,60 (1 394)	1,07 (479)	- 10,8 **	Sondages d'opinion.

(suite à la page suivante)

Tableau CIX (suite)

CODE	R	INSATISFACTION MOYENNE		t	PRATIQUE
		sans	avec		
PRES46	0,22 **	1,74 (794)	1,27 (1 073)	- 9,6 **	Présentation par les professionnels de leurs réalisations ou résultats de leurs travaux (par le biais de séminaires, notes de service, journal interne, etc.).
PRES41	0,21 **	1,84 (474)	1,34 (1 287)	- 8,1 **	Possibilité de refuser sans préjudice une affectation (transfert, promotion) proposée.
PRES64	0,20 **	1,73 (715)	1,30 (1 074)	- 8,3 **	Possibilité de recours à une procédure interne de plainte.
PRES26	0,19 **	1,55 (1 565)	1,03 (307)	- 9,8 **	Discussion périodique de carrière avec le (la) supérieur(e).
PRES29	0,19 **	1,54 (1 660)	0,93 (216)	- 10,1 **	Activités favorisant une meilleure connaissance de soi (forces et faiblesses) et permettant aux professionnels de se bâtir un projet de carrière adapté à leur personnalité.
PRES42	0,19 **	1,65 (1 096)	1,23 (743)	- 8,7 **	Spécialistes (service du personnel, conseiller externe) à la disposition des professionnels pour les aider à résoudre leurs problèmes de carrière.
PRES02	0,18 **	1,64 (1 026)	1,26 (858)	- 8,0 **	Organisation du travail sur une base collective (équipe de travail).
PRES09	0,18 **	1,70 (740)	1,32 (1 129)	- 7,6 **	Contrôle du travail principalement au niveau des résultats obtenus.
PRES39	0,18 **	1,63 (1 113)	1,24 (730)	- 8,3 **	Politique de mobilité interne favorisant les transferts (latéraux).
PRES47	0,18 **	1,97 (217)	1,40 (1 639)	- 6,4 **	Signature du travail par les professionnels.
PRES45	0,17 **	1,58 (1 326)	1,20 (540)	- 8,2 **	Mise en valeur des contributions les plus importantes des professionnels (tableau d'excellence, articles de journal, etc.).
PRES21	0,16 **	1,56 (1 392)	1,19 (483)	- 7,5 **	Participation au recrutement et à la sélection des collègues de travail.
PRES50	0,16 **	1,58 (1 294)	1,22 (562)	- 7,3 **	Rémunération liée au niveau de compétence.
PRES66	0,16 **	1,68 (754)	1,34 (999)	- 6,8 **	Code d'éthique élaboré par l'association professionnelle ou le syndicat et reconnu par l'organisation.
PRES07	0,15 **	1,55 (1 481)	1,17 (404)	- 7,6 **	Professionnels considérés comme des entrepreneurs (disposent de budgets, vont chercher leurs ressources, maintiennent des contacts avec leurs clients, etc.).

(suite à la page suivante)

Tableau CIX (suite)

CODE	R	INSATISFACTION MOYENNE		t	PRATIQUE
		sans	avec		
PRES37	0,15 **	1,80 (326)	1,39 (1 538)	- 6,0 **	Coûts inhérents à la formation externe remboursés (en totalité ou en partie) par l'organisation.
PRES38	0,15 **	1,83 (274)	1,40 (1 601)	- 5,7 **	Système d'information interne sur les postes vacants accessibles (journal interne, affichage, etc.).
PRES55	0,14 **	1,67 (632)	1,37 (1 242)	- 5,8 **	Possibilité d'aménagement du temps de travail (horaire variable, travail à la carte, etc.).
PRES65	0,14 **	1,59 (1 173)	1,27 (464)	- 5,7 **	Politique formelle qui interdit les représailles contre un professionnel qui logerait une plainte à l'interne.
PRES20	0,13 **	1,51 (1 663)	1,08 (208)	- 7,7 **	Participation à l'évaluation du rendement des collègues.
PRES28	0,13 **	1,54 (1 405)	1,22 (453)	- 6,3 **	Programme d'intégration et d'orientation des nouveaux professionnels.
PRES43	0,13 **	1,54 (1 568)	1,11 (215)	- 6,3 **	Programme d'aide aux professionnels nouvellement transférés ou promus.
PRES30	0,12 **	1,56 (1 184)	1,30 (691)	- 5,3 **	Diffusion de l'information (sur les emplois, les pratiques organisationnelles, les filières d'emploi, etc.) pour mieux connaître les possibilités de carrière dans l'organisation.
PRES34	0,12 **	1,53 (1 599)	1,14 (242)	- 6,1 **	Programme d'évaluation des aptitudes managériales des professionnels et de formation en vue d'accéder à la filière managériale.
PRES56	0,12 **	1,53 (1 493)	1,22 (382)	- 5,5 **	Possibilité d'effectuer une partie ou la totalité du travail à domicile.
PRES57	0,12 **	1,54 (1 430)	1,24 (408)	- 5,3 **	Possibilité de travail partagé.
PRES33	0,11 **	1,53 (1 512)	1,23 (332)	- 5,1 **	Filière(s) professionnelle(s) parallèle(s) à la filière managériale pour permettre aux professionnels d'atteindre (comme les cadres) des niveaux supérieurs de rémunération, de statut et d'autonomie.
PRES03	0,10 **	1,61 (644)	1,39 (1 228)	- 4,2 **	Impossibilité de sous-contracter à l'extérieur du travail professionnel.
PRES11	0,10 **	1,67 (388)	1,41 (1 494)	- 3,8 **	Contrôle de travail principalement par des communications informelles avec le (la) supérieur(e) (discussions, échanges d'informations, notes, etc.).

(suite à la page suivante)

Tableau CIX (suite)

CODE	R	INSATISFACTION MOYENNE		t	PRATIQUE
		sans	avec		
PRES06	0,09 **	1,50 (1 667)	1,22 (210)	- 4,0 **	Système de rotation de postes.
PRES31	0,09 **	1,50 (1 738)	1,11 (128)	- 4,8 **	Enregistrement formel du plan de carrière (comprenant le plan de développement et les affectations souhaitées) par l'organisation.
PRES58	0,08 **	1,55 (953)	1,39 (904)	- 3,4 **	Possibilité de travail à temps partiel.
PRES10	0,07 **	1,50 (1 568)	1,30 (286)	- 3,1 **	Contrôle du travail surtout par les pairs.
PRES51	0,06 **	1,48 (1 835)	1,03 (43)	- 2,8 **	Eligibilité à des primes (boni) si le groupe de travail ou l'organisation réalise des gains de productivité ou des profits.
PRES54	0,06 **	1,60 (358)	1,44 (1 510)	- 2,6 **	Possibilité de congés sabbatiques ou de congés de longue durée.
PRES60	0,06 **	1,52 (1 403)	1,36 (436)	- 2,8 **	Programme d'aide aux professionnels ayant des enfants d'âge pré-scolaire (garderie, aide financière, informations, etc.).
PRES44	0,05 *	1,53 (934)	1,42 (848)	- 2,2 *	Programme d'aide aux professionnels seniors à se désengager du travail (programme de préparation à la retraite aménagement du temps de travail, etc.).
PRES59	0,05 *	1,55 (564)	1,44 (1 292)	- 2,2 *	Programme d'aide aux professionnels en difficulté (problèmes psychologiques, toxicomanie, alcoolisme, etc.).

Parmi les pratiques identifiées au tableau CIX qui ont l'effet le plus réducteur sur l'insatisfaction professionnelle, mentionnons: l'autonomie accordée en fonction de la compétence; les nouveaux rôles que le professionnel peut assumer avec le temps (*mentoring*, formation, conseil, etc.); l'interpellation des cadres et la possible remise en question des pratiques qui viendraient à l'encontre des normes professionnelles; le *feedback* sur le rendement; les plus grandes responsabilités accordées en fonction de la compétence; la consultation sur les nouvelles orientations de l'organisation; la participation au choix des objectifs de travail; l'information réaliste aux nouveaux professionnels qui postulent de

l'extérieur; la participation au choix des équipements nécessaires au travail; la consultation sur les changements technologiques; les réunions d'information tenues par les cadres supérieurs; l'encouragement à l'auto-formation; la responsabilisation des cadres vis-à-vis leurs comportements non éthiques à l'égard des professionnels; les raisons données en cas de rejet d'une candidature à l'interne; la participation à la répartition de la charge de travail entre les membres de l'équipe ou le département; et la nomination possible de professionnels à des comités importants.

Par ailleurs, tel que l'indique le tableau CX, ces seize pratiques appartiennent à neuf des onze dimensions que nous avons précédemment identifiées dans la section 5.5.2.

Tableau CX Les seize pratiques les plus réductrices de l'insatisfaction des aspirations professionnelles

DIMENSION	CODE	R	PRATIQUE
Participation	PRES18	0,26 **	Participation à la répartition de la charge de travail entre les membres du groupe ou du département.
	PRES15	0,30 **	Consultation sur les nouvelles orientations de l'organisation.
	PRES17	0,30 **	Participation au choix des objectifs de travail.
	PRES19	0,29 **	Participation au choix des équipements nécessaires au travail.
	PRES14	0,28 **	Consultation sur les changements technologiques.
Organisation du travail	PRES08	0,33 **	Augmentation de l'autonomie liée à l'augmentation de la compétence.
	PRES04	0,30 **	Augmentation des responsabilités liée à l'augmentation de la compétence.
Recrutement et sélection	PRES27	0,30 **	Informations réalistes aux professionnels qui postulent un emploi de l'extérieur.
	PRES40	0,26 **	Information des raisons du rejet d'une candidature lors d'un processus de sélection interne.
Éthique	PRES62	0,32 **	Interpellation des cadres et remise en question des pratiques organisationnelles qui viennent à l'encontre des normes professionnelles.
	PRES63	0,27 **	Cadres imputables des comportements non-éthiques à l'égard des professionnels.
Formation et développement	PRES36	0,28 **	Professionnels encouragés à l'auto-formation.

(suite à la page suivante)

Tableau CX (suite)

DIMENSION	CODE	R	PRATIQUE
Relations avec les employés	PRES12	0,28 **	Réunions d'information avec les cadres supérieurs (sur le plan stratégique, les résultats organisationnels, les défis, etc.).
Gestion des carrières	PRES05	0,32 **	Nouveaux rôles avec le temps (<i>mentoring</i> , formation, conseil, coordination, etc.).
Systèmes de récompenses	PRES49	0,26 **	Nomination des professionnels à des comités importants de l'organisation.
Evaluation du rendement	PRES24	0,30 **	<i>Feedback</i> sur le rendement donné par le (la) supérieur(e).

Ce tableau signale également l'importance des pratiques liées à la participation et laisse déjà entrevoir le rôle principal que devrait jouer cette dimension dans la réduction de l'insatisfaction professionnelle. Les pratiques liées à l'organisation du travail, au recrutement et à la sélection de même qu'à l'éthique devraient également s'avérer particulièrement réductrices de l'insatisfaction professionnelle — mais dans des proportions moindres que celles liées à la participation. Par ailleurs, tel que l'indique le tableau CXI, quatre pratiques ne sont pas reliées à l'insatisfaction des aspirations professionnelles en milieu de travail. Néanmoins, même si la différence n'est pas significative, l'insatisfaction professionnelle est moindre lorsque la pratique existe.

Tableau CXI Les quatre pratiques de gestion des ressources humaines qui ne sont pas reliées à l'insatisfaction des aspirations professionnelles

CODE	R	INSATISFACTION MOYENNE		t	PRATIQUE
		sans	avec		
PRES23	0,04	1,52 (714)	1,43 (1 158)	- 1,7	Rendement évalué formellement par le (la) supérieur(e).
PRES61	0,03	1,51 (917)	1,44 (924)	- 1,5	Code d'éthique organisationnel précisant les comportements attendus des professionnels et les sanctions en cas de manquement à l'éthique.
PRES53	0,02	1,53 (189)	1,46 (1 680)	- 0,8	Sécurité d'emploi.
PRES52	0,01	1,47 (964)	1,45 (905)	- 0,4	Rémunération du temps supplémentaire.

8.3 L'analyse factorielle des pratiques de gestion des ressources humaines

Il s'agit ici d'analyser les dimensions latentes qui émergent des données et de les confronter aux dimensions construites a priori. Vont donc ici se regrouper sous un même facteur (ou encore dimension latente ou «grappe»), les pratiques qui présentent une forte corrélation les unes avec les autres. Nous avons procédé à l'analyse des composantes principales des 66 pratiques. Les résultats seront présentés dans la section 8.3.1 et les échelles tirées de cette analyse serviront de variables indépendantes pour les croisements qui seront effectués en 8.4.1.2, 8.4.2.2 et 8.4.4.2.

8.3.1 Les dimensions (ou facteurs) émergeant des résultats

Nous avons choisi un regroupement en 25 facteurs parce que c'est ce modèle qui donne les facteurs les plus cohérents et les plus facilement interprétables. Néanmoins, 7 facteurs — soit les facteurs 19 à 25 — ont une «valeur propre» ou «eigenvalue» inférieure à 1. Au total, 58,2% de la variance totale exprimée par 66 indicateurs est prise en considération — ce qui est relativement peu selon les critères de Thurstone et indique que les pratiques sont nettement différenciées. Les indicateurs ont des «communalités» qui se situent entre .694 et .477, ce qui signifie qu'ils sont tous en partie pris en compte par les facteurs qui émergent des résultats. Des 25 facteurs qui émergent des résultats, tous apparaissent clairement. Notons également que le pourcentage de la variance totale exprimée nous semble relativement faible — puisqu'il devrait idéalement se situer entre 70,0% et 80,0%. Néanmoins, l'analyse factorielle est utile car elle permet de voir les pratiques qui sont les facettes d'une même dimension et celles qui représentent des dimensions originales.

Voici la présentation de ces 25 dimensions latentes qui peuvent être substituées à l'ensemble des 66 indicateurs initiaux. Le facteur sera décrit et qualifié par l'ensemble des indicateurs qui le composent avec un coefficient égal ou supérieur à 0,40.

Le premier facteur comprend 5 indicateurs dont 4 appartiennent à la dimension a priori appelée «relations avec les employés». Par contre, PRES15 est inclus, ce qui est normal puisqu'une pratique de consultation des professionnels sur les nouvelles orientations de l'organisation peut fort bien faire partie d'un ensemble plus vaste de pratiques de communications qu'entretient l'organisation avec les professionnels.

Tableau CXII Facteur 1 des pratiques de gestion des ressources humaines:
COMMUNICATIONS AVEC LES EMPLOYES

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
PRES16	L'employeur effectue des sondages d'opinion auprès des professionnels comme moi.	0,62
PRES13	Il existe des réunions périodiques où les cadres intermédiaires et les professionnels comme moi échangent des informations.	0,61
PRES15	Les professionnels comme moi sont consultés sur les nouvelles orientations de l'organisation.	0,59
PRES12	Les cadres supérieurs tiennent des réunions pour informer les professionnels comme moi (du plan stratégique, des résultats organisationnels, des défis, etc.).	0,58
PRES22	Les professionnels comme moi ont à leur disposition différents programmes d'expression (boîte à idées, formulaire envoyé au service du personnel, accès aux cadres supérieurs, etc.) pour dire ce qu'ils pensent ou pour poser des questions.	0,50

Le deuxième facteur regroupe 4 indicateurs dont 2 (PRES63 et PRES66) appartiennent à la dimension a priori «éthique». Les 2 autres indicateurs (PRES65 et PRES64) appartiennent à la dimension a priori «relations avec les employés» et concernent la possibilité de recours à une procédure interne de plainte et à une politique formelle interdisant les représailles contre un professionnel qui logerait une plainte à l'interne, soit deux pratiques qui pourraient fort bien faire l'objet d'un code d'éthique organisationnel.

Tableau CXIII Facteur 2 des pratiques de gestion des ressources humaines:
ETHIQUE ORGANISATIONNELLE

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
PRES65	Il existe une politique formelle qui interdit les représailles contre un professionnel comme moi qui logerait une plainte à l'interne.	0,72
PRES64	Les professionnels comme moi peuvent avoir recours à une procédure interne de plainte.	0,70
PRES63	Les cadres sont tenus responsables des comportements non éthiques qu'ils pourraient démontrer à l'égard des professionnels comme moi.	0,58
PRES66	Il existe un code d'éthique élaboré par mon association professionnelle ou mon syndicat et l'organisation le reconnaît.	0,49

Le troisième facteur comprend 4 indicateurs dont PRES04 et PRES08 appartiennent à la dimension a priori «organisation du travail», PRES05 à la dimension a priori «gestion des carrières» et PRES09 à la dimension a priori «évaluation du rendement». Bien que ce facteur semble «fourre-tout», les indicateurs ont trait à l'augmentation de la compétence, des responsabilités et de l'autonomie, à la possibilité de jouer de nouveaux rôles et au contrôle des résultats, indicateurs que nous estimons tous liés à l'enrichissement de l'emploi.

Tableau CXIV Facteur 3 des pratiques de gestion des ressources humaines:
ENRICHISSEMENT DE L'EMPLOI

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
PRES04	Dans un travail comme le mien, plus on a de compétence professionnelle, plus on assume des responsabilités élargies.	0,73
PRES08	Dans un travail comme le mien, plus on a de compétence professionnelle, plus on dispose d'autonomie.	0,70
PRES05	Avec le temps, les professionnels comme moi peuvent assumer de nouveaux rôles (<i>mentoring</i> , formation, conseil, coordination, etc.).	0,55
PRES09	Le contrôle de mon travail s'effectue principalement au niveau des résultats que j'obtiens.	0,52

Le quatrième facteur comprend 4 indicateurs dont PRES24 et PRES23 appartiennent à la dimension a priori «évaluation du rendement», PRES25 à la dimension a priori «formation et développement» et PRES26 à la dimension a priori «gestion des carrières». Par contre, il est fort possible que les discussions concernant la carrière et les besoins de formation des professionnels fassent partie intégrante du processus d'évaluation mené par le supérieur.

Tableau CXV Facteur 4 des pratiques de gestion des ressources humaines:
EVALUATION PAR LE SUPERIEUR

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
PRES24	Mon (Ma) supérieur(e) me donne du <i>feedback</i> sur mon rendement.	0,68
PRES23	Mon rendement est évalué formellement par mon (ma) supérieur(e).	0,67
PRES25	Mon (Ma) supérieur(e) contribue à l'élaboration de mes besoins de formation.	0,53
PRES26	J'ai une discussion périodique de carrière avec mon (ma) supérieur(e).	0,52

Le cinquième facteur comprend 4 indicateurs dont 3 (PRES59, PRES60 et PRES44) appartiennent à la dimension a priori «aide aux employés» et 1 indicateur (PRES42) à la dimension a priori «gestion des carrières» et qui concerne l'aide que peut offrir l'organisation à ses professionnels seniors qui veulent se désengager graduellement du travail. Par conséquent, ces indicateurs sont liés aux programmes d'aide offerts aux professionnels.

Tableau CXVI Facteur 5 des pratiques de gestion des ressources humaines:
PROGRAMMES D'AIDE AUX EMPLOYES

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
PRES59	Il existe un programme d'aide aux professionnels en difficulté (problèmes psychologiques, toxicomanie, alcoolisme, etc.).	0,70
PRES60	Il existe un programme d'aide aux professionnels ayant des enfants d'âge pré-scolaire (garderie, aide financière, informations, etc.).	0,59

(suite à la page suivante)

Tableau CXVI (suite)

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
PRES42	Des spécialistes (service du personnel, conseiller externe) sont à la disposition des professionnels comme moi pour les aider à résoudre leurs problèmes de carrière.	0,51
PRES44	Il existe des programmes aidant les professionnels seniors à se désengager du travail (programme de préparation à la retraite, aménagement du temps de travail, etc.).	0,49

Le sixième facteur comprend 4 indicateurs qui appartiennent à la dimension a priori «participation». Par conséquent, ces indicateurs concernent la participation des professionnels dans l'organisation.

Tableau CXVII Facteur 6 des pratiques de gestion des ressources humaines:
PARTICIPATION

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
PRES19	Je participe au choix des équipements nécessaires à mon travail.	0,65
PRES17	Je participe au choix de mes objectifs de travail.	0,57
PRES14	Les professionnels comme moi sont consultés sur les changements technologiques.	0,49
PRES18	Je participe à la répartition de la charge de travail entre les membres de mon groupe ou département.	0,42

Le septième facteur comprend 3 indicateurs qui appartiennent à la dimension a priori «gestion des carrières». Cependant, ces indicateurs concernent la disponibilité de l'information sur les possibilités de carrière dans l'organisation, les programmes d'évaluation des aptitudes managériales et de formation permettant aux professionnels d'accéder à la filière managériale ainsi que la politique de mobilité interne permettant une meilleure flexibilité professionnelle. Ils sont donc plus spécifiquement liés à la gestion des mouvements de carrière.

Tableau CXVIII Facteur 7 des pratiques de gestion des ressources humaines:
MOUVEMENTS DE CARRIERE

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
PRES30	L'organisation diffuse de l'information (sur les emplois, les pratiques organisationnelles, les filières d'emploi, etc.) permettant aux professionnels comme moi de mieux connaître les possibilités de carrière dans l'organisation.	0,63
PRES34	Il existe un programme évaluant les aptitudes managériales des professionnels comme moi et leur procurant de la formation en vue d'accéder à la filière managériale.	0,57
PRES39	Il existe une politique de mobilité interne favorisant les transferts (latéraux) des professionnels comme moi.	0,47

Le huitième facteur comprend 2 indicateurs qui appartiennent à la dimension a priori «systèmes de récompenses» et concernent la possibilité pour les professionnels de siéger sur des comités internes importants et de participer à des activités externes telles que des conférences, séminaires, etc. Ces indicateurs sont donc liés à la représentation de l'organisation par les professionnels.

Tableau CXIX Facteur 8 des pratiques de gestion des ressources humaines:
REPRESENTATION DE L'ORGANISATION

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
PRES49	Des professionnels comme moi peuvent être nommés à des comités importants de l'organisation.	0,71
PRES48	Des professionnels comme moi représentent l'organisation à des activités externes (conférences, séminaires, etc.).	0,65

Le neuvième facteur comprend 3 indicateurs qui appartiennent à la dimension a priori «formation et développement» et sont liés à trois types de formation, soit la formation interne, la formation externe et l'auto-formation. Ces indicateurs sont donc regroupés sous la dimension «formation».

Tableau CXX Facteur 9 des pratiques de gestion des ressources humaines:
FORMATION

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
PRES37	Les coûts inhérents à la formation externe des professionnels comme moi peuvent être remboursés (en totalité ou en partie) par l'entreprise.	0,67
PRES36	L'organisation encourage l'auto-formation des professionnels comme moi.	0,64
PRES35	Les professionnels comme moi ont accès à des activités de formation continue dans l'entreprise.	0,56

Le dixième facteur comprend 2 indicateurs dont PRES53 appartient à la dimension a priori «gestion des carrières» et PRES54 appartient à la dimension a priori «formation et développement». Néanmoins, la possibilité de prendre des congés sabbatiques ou des congés de longue durée peut être liée à la sécurité d'emploi puisque de telles conditions sont habituellement offertes aux employés qui sont à l'emploi de l'organisation depuis un certain temps.

Tableau CXXI Facteur 10 des pratiques de gestion des ressources humaines:
SECURITE D'EMPLOI

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
PRES53	Je suis assuré(e) d'une certaine sécurité d'emploi.	0,79
PRES54	Je peux prendre des sabbatiques ou des congés de longue durée.	0,76

Le onzième facteur comprend 3 indicateurs qui appartiennent tous à la dimension a priori «participation». Cependant, ils concernent tous la participation du professionnel à des activités de gestion des ressources humaines — évaluation du rendement, sélection et répartition de la charge de travail.

Tableau CXXII Facteur 11 des pratiques de gestion des ressources humaines:
PARTICIPATION A LA GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
PRES20	Je participe à l'évaluation du rendement de mes collègues.	0,72
PRES21	Je participe au recrutement et à la sélection de mes futurs collègues de travail.	0,69
PRES18	Je participe à la répartition de la charge de travail entre les membres de mon groupe ou département.	0,42

Le douzième facteur comprend 2 indicateurs qui appartiennent à la dimension a priori «aménagement du temps de travail» et concernent deux possibilités de temps de travail offertes par l'organisation aux professionnels que l'on peut regrouper sous l'appellation «temps partiel».

Tableau CXXIII Facteur 12 des pratiques de gestion des ressources humaines:
TEMPS PARTIEL

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
PRES58	Il existe des possibilités de travail partagé pour les professionnels comme moi.	0,78
PRES57	Il existe des possibilités de travail à temps partiel pour les professionnels comme moi.	0,78

Le treizième facteur comprend 2 indicateurs dont PRES29 appartiennent à la dimension a priori «gestion des carrières» et PRES43 à la dimension a priori «aide aux employés». Néanmoins, ces deux pratiques sont liées au support à la carrière que peut offrir l'organisation à ses professionnels — activités favorisant une meilleure connaissance de soi et programme d'aide aux professionnels transférés ou promus.

Tableau CXXIV Facteur 13 des pratiques de gestion des ressources humaines:
SUPPORT A LA CARRIERE

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
PRES29	Il existe des activités favorisant la meilleure connaissance de soi (forces et faiblesses) et permettant aux professionnels comme moi de se bâtir un projet de carrière adapté à leur personnalité.	0,66
PRES43	Il existe un programme d'aide aux professionnels nouvellement transférés ou promus.	0,64

Le quatorzième facteur comprend 3 indicateurs dont PRES32 et PRES28 appartiennent à la dimension a priori «formation et développement» et PRES27 à la dimension a priori «recrutement et sélection». Toutefois, ces indicateurs concernent des pratiques qui pourraient bien faire partie d'un ensemble de pratiques liées à l'intégration des nouveaux professionnels — informations réalistes lors de la candidature externe, conseils prodigués aux jeunes arrivants par les professionnels expérimentés et programme d'orientation et d'intégration des nouveaux professionnels.

Tableau CXXV Facteur 14 des pratiques de gestion des ressources humaines:
INTEGRATION DES NOUVEAUX PROFESSIONNELS

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
PRES32	Les professionnels seniors sont encouragés à conseiller les plus jeunes et à contribuer à leur développement.	0,63
PRES28	Il existe un programme d'intégration et d'orientation des nouveaux professionnels.	0,47
PRES27	Des informations réalistes (la description du travail n'est pas idéalisée) sont données aux professionnels qui postulent un emploi comme le mien de l'extérieur.	0,45

Le quinzième facteur comprend 3 indicateurs dont PRES40 et PRES41 appartiennent à la dimension a priori «gestion des carrières» et PRES38 à la dimension a priori «recrutement et sélection». Ces indicateurs pourraient aussi faire partie d'un ensemble de pratiques liées à l'information sur la

carrière offerte par l'organisation puisqu'ils concernent l'information sur les raisons du rejet d'une candidature, le refus d'une affectation sans préjudice et l'accessibilité à un système d'information interne sur les postes vacants dans l'organisation.

Tableau CXXVI Facteur 15 des pratiques de gestion des ressources humaines:
INFORMATION DE CARRIERE

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
PRES40	Si leur candidature est rejetée lors d'un processus de sélection interne (en vue d'un transfert ou d'une promotion), les professionnels comme moi sont informés des raisons.	0,61
PRES41	Les professionnels comme moi peuvent refuser sans préjudice une affectation (transfert, promotion) qui leur est proposée.	0,53
PRES38	Il existe un système d'information interne sur les postes vacants accessibles aux professionnels comme moi (journal interne, affichage, etc.).	0,50

Le seizième facteur comprend 2 indicateurs dont l'un (PRES52) appartient à la dimension a priori «systèmes de récompenses» et l'autre (PRES03) à la dimension a priori «organisation du travail». Néanmoins, le fait de contracter ou non du travail professionnel à l'extérieur a un impact direct sur le temps supplémentaire que pourrait être appelé à effectuer le professionnel.

Tableau CXXVII Facteur 16 des pratiques de gestion des ressources humaines:
HEURES SUPPLEMENTAIRES DE TRAVAIL ET SOUS
TRAITANCE

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
PRES52	Mon temps supplémentaire est rémunéré.	0,69
PRES03	L'organisation ne peut sous-contracter à l'extérieur du travail professionnel comme celui que j'accomplis.	0,61

Le dix-septième facteur comprend 2 indicateurs qui appartiennent à la dimension a priori «aménagement du temps de travail» et concerne

certaines horaires de travail qui pourraient être offerts aux professionnels par l'organisation — horaire variable, à la carte, travail à domicile, etc. Il s'agit donc d'une dimension relative à l'aménagement du temps de travail.

Tableau CXXVIII Facteur 17 des pratiques de gestion des ressources humaines:
AMENAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
PRES55	Je peux aménager mon temps de travail (horaire variable, travail à la carte, etc.).	0,66
PRES56	Il existe une possibilité pour les professionnels comme moi d'effectuer une partie ou la totalité de leur travail à domicile.	0,56

Le dix-huitième facteur comprend 1 seul indicateur qui appartient à la dimension a priori «système de récompenses» et concerne la possibilité pour le professionnel de signer son travail.

Tableau CXXIX Facteur 18 des pratiques de gestion des ressources humaines:
SIGNATURE DU TRAVAIL

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
PRES47	Les professionnels comme moi signent leur travail.	0,74

Le dix-neuvième facteur présenté à la page suivante comprend 2 indicateurs dont PRES50 appartient à la dimension a priori «systèmes de récompenses» et PRES33 à la dimension a priori «gestion des carrières». Cependant, ces deux indicateurs sont liés à la filière professionnelle, laquelle comprend, entre autres, l'augmentation de la rémunération basée sur les compétences acquises au cours du temps.

Tableau CXXXX Facteur 19 des pratiques de gestion des ressources humaines:
FILIERE PROFESSIONNELLE

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
PRES50	Ma rémunération est liée à mon niveau de compétence.	0,77
PRES33	Il existe une ou des filières(s) professionnelle(s) parallèle(s) à la filière managériale permettant aux professionnels comme moi d'atteindre (comme les cadres) des niveaux supérieurs de rémunération, de statut et d'autonomie.	0,58

Le vingtième facteur comprend 1 seul indicateur qui appartient à la dimension a priori «organisation du travail» et concerne le travail en équipe.

Tableau CXXXI Facteur 20 des pratiques de gestion des ressources humaines:
TRAVAIL EN EQUIPE

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
PRES02	Mon travail est organisé sur une base collective (équipe de travail).	0,68

Le ving-et-unième facteur comprend 1 seul indicateur qui appartient à la dimension a priori «gestion des carrières» et concerne la possibilité de rotation des postes pour les professionnels.

Tableau CXXXII Facteur 21 des pratiques de gestion des ressources humaines:
ROTATION DES POSTES

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
PRES06	Il existe un système de rotation de postes pour les professionnels comme moi.	0,71

Le vingt-deuxième facteur comprend 1 seul indicateur qui appartient à la dimension a priori «évaluation du rendement» et concerne l'évaluation du travail par les pairs.

Tableau CXXXIII Facteur 22 des pratiques de gestion des ressources humaines:
EVALUATION PAR LES PAIRS

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
PRES10	Le contrôle de mon travail se fait surtout par les pairs.	0,74

Le vingt-troisième facteur comprend 1 seul indicateur qui appartient à la dimension a priori «gestion des carrières» et concerne l'enregistrement du plan de carrière par l'organisation.

Tableau CXXXIV Facteur 23 des pratiques de gestion des ressources humaines:
ENREGISTREMENT DU PLAN DE CARRIERE

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
PRES31	Mon plan de carrière (comprenant le plan de développement et les affectations souhaitées) a été formellement enregistré par l'organisation.	0,78

Le vingt-quatrième facteur comprend 1 seul indicateur qui appartient à la dimension a priori «systèmes de récompenses» et concerne certains régimes d'intéressement que pourrait offrir l'organisation à ses professionnels — bonis, partage des gains de productivité, partage des profits. etc.

Tableau CXXXV Facteur 24 des pratiques de gestion des ressources humaines:
REGIMES D'INTERESSEMENT

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
PRES51	Je suis éligible à des primes (boni) si mon groupe de travail ou l'organisation réalise des gains de productivité ou des profits.	0,87

Le vingt-cinquième facteur comprend 1 seul indicateur qui appartient à la dimension a priori «évaluation du rendement» et concerne le contrôle informel que peut exercer le supérieur sur le travail professionnel — discussions, échanges d'informations, etc.

Tableau CXXXVI Facteur 25 des pratiques de gestion des ressources humaines:
CONTROLE INFORMEL DU TRAVAIL

CODE	INDICATEURS	COEFF. An.fac.
PRES11	Mon travail est contrôlé principalement par des communications informelles avec mon (ma) supérieur(e) (discussions, échanges d'informations, notes, etc.).	0,85

8.3.2 Les échelles tirées des résultats

L'analyse précédente nous permet d'élaborer des échelles en calculant la moyenne des scores relatifs aux indicateurs spécifiquement corrélés avec l'un ou l'autre des facteurs (ou encore dimensions ou grappes) émergent de l'analyse factorielle. Au total, 25 échelles ont été construites.

L'alpha de Cronbach a été calculé pour chaque échelle. Nous constatons, au tableau CXXXVII, que les valeurs de l'alpha sont plutôt faibles pour toutes les échelles. Ceci est normal puisque ces échelles comprennent peu d'indicateurs et qu'elles ne sont pas bâties sur des indicateurs mesurant une même entité mais sur des pratiques différenciées relatives à une dimension particulière de la gestion des ressources humaines. On constate d'ailleurs que de nombreuses pratiques — notamment celles identifiées aux derniers facteurs — sont des variables indépendantes pour lesquelles l'analyse factorielle n'était pas nécessaire. Nous avons néanmoins réduit l'espace des pratiques de 66 à 25.

Tableau CXXXVII Les dimensions a posteriori des pratiques de gestion des ressources humaines

CODE	DIMENSION	Nombre indicateurs	COEFF.
GRH1	Communications avec les employés.	5	0,64
GRH2	Ethique organisationnelle.	4	0,61
GRH3	Enrichissement de l'emploi.	4	0,63
GRH4	Evaluation par le supérieur.	4	0,60
GRH5	Programmes d'aide aux employés	4	0,55
GRH6	Participation.	4	0,60

(suite à la page suivante)

Tableau CXXXVII (suite)

CODE	DIMENSION	Nombre indicateurs	COEFF.
GRH7	Mouvements de carrière.	3	0,50
GRH8	Représentation de l'organisation.	2	0,48
GRH9	Formation.	3	0,49
GRH10	Sécurité d'emploi.	2	0,60
GRH11	Participation à la gestion des ressources humaines.	3	0,53
GRH12	Temps partiel.	2	0,56
GRH13	Support à la carrière.	2	0,42
GRH14	Intégration des nouveaux professionnels.	3	0,46
GRH15	Information de carrière.	3	0,38
GRH16	Heures supplémentaires de travail et sous-traitance.	2	0,29
GRH17	Aménagement du temps de travail.	2	0,35
GRH18	Signature du travail.	1	—
GRH19	Filière professionnelle.	2	0,30
GRH20	Travail en équipe.	1	—
GRH21	Rotation des postes.	1	—
GRH22	Evaluation par les pairs.	1	—
GRH23	Enregistrement du plan de carrière.	1	—
GRH24	Régimes d'intéressement.	1	—
GRH25	Contrôle informel du travail.	1	—

8.4 La réduction de l'insatisfaction professionnelle par les pratiques de gestion des ressources humaines — analyse multivariée

Cette section veut cerner les pratiques réductrices de l'insatisfaction professionnelle suivant une démarche multivariée qui permet de ne tenir compte que des pratiques qui expliquent une partie «originale» de la variance de la variable dépendante. Pour ce faire, nous effectuerons des régressions multiples d'abord avec les pratiques de gestion des ressources humaines seules, puis avec les variables individuelles et organisationnelles et, enfin, en contrôlant les variables individuelles et organisationnelles afin de respecter notre plan de recherche. De plus, comme l'analyse factorielle des pratiques présente certaines faiblesses, nous effectuerons, dans chacun des trois cas, l'analyse de deux façons: d'abord, en considérant les pratiques individuelles et ensuite, en

considérant les grappes de pratiques. L'analyse de l'insatisfaction professionnelle sera donc effectuée à partir de six modèles explicatifs:

- modèle a — les pratiques individuelles seules
- modèle b — les grappes de pratiques seules
- modèle c — les pratiques individuelles et les variables individuelles et organisationnelles
- modèle d — les grappes de pratiques et les variables individuelles et organisationnelles
- modèle e — les pratiques individuelles avec contrôle des variables individuelles et organisationnelles
- modèle f — les grappes de pratiques avec contrôle des variables individuelles et organisationnelles

Toutes les analyses multivariées seront réalisées sur les six dimensions spécifiques et la dimension générale de l'insatisfaction professionnelle. Précisons néanmoins que les commentaires porteront uniquement sur la dimension générale. En fait, l'analyse détaillée des six dimensions spécifiques s'avère moins nécessaire puisque les dimensions sont très fortement reliées entre elles. Par conséquent, les analyses détaillées relatives à chacun des six modèles de régression de l'insatisfaction professionnelle se retrouvent en annexe.

8.4.1 Régression multiple de l'insatisfaction professionnelle sur les pratiques et sur les grappes de pratiques

8.4.1.1 A partir des pratiques individuelles seules — modèle «a»

Si on examine les données relatives à la dimension synthèse présentées au tableau CXXXVIII, on constate que, dans le cas de l'insatisfaction totale, dix-neuf pratiques apparaissent significatives à 1,0% et expliquent 39,7% de la variance ($R=0,630^{**}$). Notons l'effet particulièrement important de l'augmentation de l'autonomie associée à l'augmentation de la

compétence professionnelle (PRES08) qui explique les premiers 10,6% de la variance totale.

On retrouve ici la plupart des pratiques les plus réductrices (identifiées au tableau CX) à l'exclusion de PRES14 (consultation sur les changements technologiques) (masquée vraisemblablement par sa forte corrélation avec

Tableau CXXXVIII Modèle «a» de régression multiple de l'insatisfaction professionnelle — A partir des pratiques individuelles seules (variables significatives à 1,0%)

INSATISFACTION TOTALE (ECMT)			
R = 0,630** R ² = 0,397			
Code	Pratique	Beta	ΔR^2
PRES08	Augmentation de l'autonomie liée à l'augmentation de la compétence professionnelle.	(+0,100)	(+0,106)
PRES62	Interpellation des cadres et remise en question des pratiques organisationnelles qui viennent à l'encontre des normes professionnelles.	(+0,111)	(+0,076)
PRES24	Feedback sur le rendement donné par le (la) supérieur(e).	(+0,109)	(+0,051)
PRES27	Informations réalistes aux professionnels qui postulent un emploi de l'extérieur.	(+0,101)	(+0,034)
PRES05	Nouveaux rôles avec le temps (<i>mentoring</i> , formation, conseil, coordination, etc.).	(+0,089)	(+0,026)
PRES15	Consultation sur les nouvelles orientations de l'organisation.	(+0,083)	(+0,023)
PRES19	Participation au choix des équipements nécessaires au travail.	(+0,085)	(+0,015)
PRES40	Information des raisons du rejet d'une candidature lors d'un processus de sélection interne.	(+0,078)	(+0,012)
PRES36	Professionnels encouragés à l'auto-formation.	(+0,081)	(+0,009)
PRES41	Possibilité de refuser sans préjudice une affectation (transfert, promotion) proposée.	(+0,078)	(+0,008)
PRES17	Participation au choix des objectifs de travail.	(+0,059)	(+0,005)
PRES04	Augmentation des responsabilités liée à l'augmentation de la compétence.	(+0,085)	(+0,006)
PRES12	Réunions d'information avec les cadres supérieurs (sur le plan stratégique, les résultats organisationnels, les défis, etc.).	(+0,067)	(+0,005)
PRES50	Rémunération liée au niveau de compétence.	(+0,066)	(+0,004)
PRES47	Signature du travail par les professionnels.	(+0,061)	(+0,004)
PRES18	Participation à la répartition de la charge de travail entre les membres du groupe ou du département.	(+0,061)	(+0,003)
PRES48	Représentation de l'organisation à des activités externes par les professionnels.	(+0,063)	(+0,004)
PRES03	Impossibilité de sous-contracter à l'extérieur du travail professionnel.	(+0,066)	(+0,003)
PRES55	Possibilité d'aménagement du temps de travail (horaire variable, travail à la carte, etc.).	(+0,054)	(+0,003)

Note: La valeur du *beta* est celle du coefficient de régression standardisé.

PRES05, PRES15 et PRES19), de PRES63 (cadres imputables des comportements non éthiques à l'égard des professionnels) (masquée vraisemblablement par sa forte corrélation avec PRES62) et de PRES49 (nomination des professionnels à des comités importants de l'organisation) (masquée vraisemblablement par sa forte corrélation avec PRES48). Par contre, apparaissent PRES41 (possibilité de refuser sans préjudice une affectation proposée), PRES50 (rémunération liée au niveau de compétence), PRES47 (signature du travail par les professionnels), PRES48 (représentation de l'organisation à des activités externes par les professionnels), PRES55 (possibilité d'aménagement du temps de travail) et surtout de PRES03 (impossibilité de sous-contracter à l'extérieur du travail professionnel) qui jouaient un rôle modeste dans l'analyse bivariée, mais expliquent ici des parties originales de la variance de la variable dépendante. Par ailleurs, tel que l'indique l'annexe 5, dix pratiques qui sont apparues comme significatives dans la réduction de l'une ou l'autre des dimensions de l'insatisfaction professionnelle sont absentes dans la dimension synthèse.

8.4.1.2 A partir des grappes de pratiques seules — modèle «b»

Tel que le révèle le tableau CXXXIX, dix grappes apparaissent significatives à 1,0% dans le cas de l'insatisfaction totale et expliquent 36,3% de la variance observable ($R = 0,603^{**}$), ce qui est à peine moins que l'explication par le modèle construit sur les pratiques individuelles.

Notons l'effet particulièrement important de la participation (GRH6) qui explique à elle seule les premiers 17,6% de la variance observable et, dans une moindre mesure, de l'enrichissement de l'emploi (GRH3), des communications avec les employés (GRH1) et de l'information de carrière (GRH15) qui fournissent respectivement une explication additionnelle de la variance de l'ordre de 8,6%, 3,8% et 2,9%. Précisons également que la grande majorité des pratiques (10 sur 16) appartenant aux quatre grappes qui expliquent le plus la plus grande partie de la variance expliquée se retrouve parmi les seize pratiques les plus réductrices de l'insatisfaction

professionnelle (tableau CX). De plus, si on examine plus attentivement les résultats relatifs à la dimension synthèse des modèles «a» (tableau CXXXVIII) et «b» (tableau CXXXIX), on constate que dix-huit des dix-neuf pratiques significatives dans le modèle «a» sont prises en compte par les grappes. En fait, seule PRES62 — interpellation des cadres et remise en question des pratiques organisationnelles qui viennent à l'encontre des normes professionnelles — n'appartient à aucune grappe significative, ce qui n'est pas étonnant puisque cette pratique n'est pas ressortie lors de l'analyse factorielle. Pourtant, cette pratique est considérée, d'une part, comme l'une des plus réductrices de l'insatisfaction professionnelle (tableau CX) et, d'autre part, comme l'une des pratiques qui existe fréquemment dans l'organisation, soit dans une proportion de 57,1% (tableau CVII).

Tableau CXXXIX Modèle «b» de régression multiple de l'insatisfaction professionnelle
— A partir des grappes de pratiques seules
(variables significatives à 1,0%)

INSATISFACTION TOTALE (ECMT)			
R = 0,603** R ² = 0,363			
Code	Grappe	Beta	Δ R ²
GRH6	Participation.	(+0,181)	(+0,176)
GRH3	Enrichissement de l'emploi.	(+0,217)	(+0,086)
GRH1	Communications avec les employés.	(+0,132)	(+0,038)
GRH15	Information de carrière.	(+0,133)	(+0,029)
GRH9	Formation.	(+0,081)	(+0,011)
GRH2	Ethique organisationnelle.	(+0,074)	(+0,006)
GRH8	Représentation de l'organisation.	(+0,079)	(+0,005)
GRH16	Heures supplémentaires de travail et sous-traitance.	(+0,067)	(+0,005)
GRH18	Signature du travail.	(+0,070)	(+0,004)
GRH4	Evaluation par le supérieur.	(+0,059)	(+0,003)

Note: La valeur du *beta* est celle du coefficient de régression standardisé.

L'examen de l'annexe 7 révèle que les grappes «participation» (GRH6), «enrichissement de l'emploi» (GRH3), «communications avec les employés» (GRH1) et «information de carrière» (GRH15) réduiraient non seulement l'insatisfaction totale, mais aussi l'insatisfaction liée aux six dimensions spécifiques, ce qui vient confirmer les résultats de l'analyse

bivariée suggérant que les pratiques liées aux dimensions a priori «participation», «organisation du travail» et «recrutement et sélection» joueraient un rôle important dans la réduction de l'insatisfaction professionnelle. Mentionnons enfin que trois grappes — GRH14 (intégration), GRH17 (aménagement du temps de travail) et GRH25 (contrôle informel du travail)—qui sont apparues comme significatives dans l'une ou l'autre des dimensions de l'insatisfaction professionnelle sont absentes de la dimension synthèse.

8.4.2 Régression multiple de l'insatisfaction professionnelle sur les pratiques, les grappes de pratiques et les variables individuelles et organisationnelles

8.4.2.1 A partir des pratiques et des variables individuelles et organisationnelles — modèle «c»

Le tableau CXL indique que, dans le cas de l'insatisfaction totale, huit variables individuelles et organisationnelles et dix-neuf pratiques apparaissent significatives à 1,0% et viennent expliquer 46,3% de la variance observable. En vertu de ce modèle, les variables individuelles et organisationnelles expliquent 17,3% de la variance expliquée, alors que les pratiques en expliquent 29,0%.

Du côté des variables individuelles et organisationnelles, la variable la plus importante est l'attitude volontariste (ECD2) — $\beta = -0,146$ — qui explique à elle seule 11,5% de la variance observable. L'insatisfaction professionnelle décroît avec l'attitude volontariste. Par contre, elle s'accroît plus l'ancre variété (ECA8), l'ancre créativité (ECA5), l'ancre service (ECA6) et l'orientation cosmopolite (ECO2) sont élevées. Elle s'accroît aussi avec la mauvaise situation financière (FIN) et avec la perception que la structure (STRUCT) est bureaucratique. Enfin, l'insatisfaction est plus élevée pour les professionnels de l'APIGQ.

Tableau CXL Modèle «C» de régression multiple de l'insatisfaction professionnelle
— Les pratiques et les variables individuelles et organisationnelles
(variables significatives à 1,0%)

INSATISFACTION TOTALE (ECMT)			
Toutes les variables			
R = 0,681** R ² = 0,463			
Les variables individuelles et organisationnelles			
R ² = 0,173			
Code	Variable de contrôle	Beta	Δ R ²
ECD2	Volontarisme.	(-0,146)	(+0,115)
ECA8	Ancre variété.	(+0,109)	(+0,027)
ECO2	Cosmopolitisme.	(+0,073)	(+0,011)
ECA5	Ancre créativité.	(+0,090)	(+0,008)
STRUCT	Structure.	(-0,053)	(+0,003)
FIN	Situation financière.	(-0,052)	(+0,004)
ECA6	Ancre service.	(+0,066)	(+0,002)
APIGQ	Association professionnelle des ingénieurs du Gouvernement du Québec.	(+0,051)	(+0,003)
Les pratiques de gestion des ressources humaines			
R ² = 0,290			
Code	Pratique	Beta	Δ R ²
PRES05	Nouveaux rôles avec le temps (<i>mentoring</i> , formation, conseil, coordination, etc.).	(+0,076)	(+0,064)
PRES62	Interpellation des cadres et remise en question des pratiques organisationnelles qui viennent à l'encontre des normes professionnelles.	(+0,099)	(+0,052)
PRES27	Informations réalistes aux professionnels qui postulent un emploi de l'extérieur.	(+0,089)	(+0,038)
PRES15	Consultation sur les nouvelles orientations de l'organisation.	(+0,076)	(+0,028)
PRES08	Augmentation de l'autonomie liée à l'augmentation de la compétence professionnelle.	(+0,098)	(+0,026)
PRES24	<i>Feedback</i> sur le rendement donné par le (la) supérieur(e).	(+0,120)	(+0,019)
PRES36	Professionnels encouragés à l'auto-formation.	(+0,072)	(+0,010)
PRES19	Participation au choix des équipements nécessaires au travail.	(+0,080)	(+0,008)
PRES41	Possibilité de refuser sans préjudice une affectation (transfert, promotion) proposée.	(+0,064)	(+0,008)
PRES48	Représentation de l'organisation à des activités externes par les professionnels.	(+0,059)	(+0,006)
PRES04	Augmentation des responsabilités liée à l'augmentation de la compétence professionnelle.	(+0,079)	(+0,005)
PRES47	Signature du travail par les professionnels.	(+0,062)	(+0,004)
PRES50	Rémunération liée au niveau de compétence.	(+0,056)	(+0,005)
PRES40	Information des raisons du rejet d'une candidature lors d'un processus de sélection interne.	(+0,047)	(+0,004)
PRES17	Participation au choix des objectifs de travail.	(+0,051)	(+0,003)

(suite à la page suivante)

Tableau CXL (suite)

Les pratiques de gestion des ressources humaines (suite)			
PRES39	Politique de mobilité interne favorisant les transferts (latéraux) des professionnels.	(+0,063)	(+0,002)
PRES61	Code d'éthique organisationnel précisant les comportements attendus des professionnels et les sanctions en cas de manquement à l'éthique.	(-0,069)	(+0,003)
PRES66	Code d'éthique élaboré par l'association professionnelle ou le syndicat et reconnu par l'organisation.	(+0,060)	(+0,003)
PRES12	Réunions d'information avec les cadres supérieurs (sur le plan stratégique, les résultats organisationnels, les défis, etc.).	(+0,054)	(+0,002)

Note: La valeur du *beta* est celle du coefficient de régression standardisé.

Du côté des pratiques, dix-neuf pratiques apparaissent significatives à 1,0% et expliquent 29,0% de la variance, comparativement à 39,7% dans le modèle «a» pour le même nombre de pratiques. Par contre, trois pratiques ont disparu (PRES18 - participation à la répartition de la charge de travail entre les membres du groupe ou du département, PRES03 - impossibilité de sous-contracter à l'extérieur du travail professionnel et PRES55 - possibilité d'aménagement du temps de travail), alors que trois nouvelles pratiques apparaissent (PRES39 - politique de mobilité interne favorisant les transferts, PRES61 - code d'éthique organisationnel précisant les comportements attendus des professionnels et les sanctions appropriées en cas de manquement à l'éthique et PRES66 - code d'éthique élaboré par l'association professionnelle ou le syndicat et reconnu par l'organisation). Notons que le coefficient du code d'éthique organisationnel qui précise les comportements attendus de la part des professionnels et les sanctions en cas de manquement à l'éthique (PRES61) est négatif, c'est-à-dire que cette pratique aurait un effet amplificateur plutôt que réducteur de l'insatisfaction professionnelle.

Ce modèle nous apprend que les pratiques de gestion des ressources humaines expliquent une partie substantielle de la variance à expliquer et que les relations de colinéarité entre les variables individuelles et organisationnelles d'une part, et les pratiques, d'autre part — même si elles existent — ne sont pas si importantes que cela. L'insatisfaction

professionnelle dépend donc de certaines variables individuelles et organisationnelles, mais aussi pour une plus grande part de la manière dont les professionnels sont gérés (c'est-à-dire des pratiques de gestion des ressources humaines).

8.4.2.2 A partir des grappes de pratiques et des variables individuelles et organisationnelles — modèle «d»

Le tableau CXLI révèle que, dans le cas de l'insatisfaction totale, huit variables individuelles et onze grappes apparaissent significatives à 1,0% et viennent expliquer 44,4% de la variance observable, soit légèrement moins que le modèle «c» avec les pratiques individuelles. Du côté des variables individuelles et organisationnelles, huit variables sont significatives et 1,0% et expliquent 8,1% de la variance totale. Le nombre de variables est similaire à celui obtenu dans la section 8.4.2.1 (modèle «c» - tableau CXL). Cependant, la variable «structure» (STRUCT) a disparu. Ceci est probablement dû au fait que cette variable est corrélée à neuf des onze grappes (coefficients variant de 0,08** à 0,19**). En outre, le syndicat FPPE apparaît et vient indiquer que l'insatisfaction est moins élevée pour les professionnels appartenant à ce syndicat de professionnels de l'enseignement qu'à l'APIGQ, ce qu'avaient déjà noté les analyses bivariées. Les variables organisationnelles sont absentes des résultats et, parmi les variables individuelles, ce sont deux variables de personnalité, soit le volontarisme (ECD2) et l'ancre variété (ECA8) qui contribuent le plus à l'explication de la variance expliquée — respectivement 2,5% et 2,4%.

Pour ce qui est des grappes de pratiques, la plus importante est de loin celle de la participation (GRH6) qui explique à elle seule 17,6% de la variance totale. Elle est suivie des grappes «enrichissement de l'emploi» (GRH3), «communications avec les employés» (GRH1) et «information de carrière» (GRH15) dont l'explication additionnelle de la variance expliquée est respectivement de 8,6%, 3,8% et 2,9%.

Tableau CXLI Modèle «d» de régression multiple de l'insatisfaction professionnelle
— Les grappes de pratiques et les variables individuelles et organisationnelles (variables significatives à 1,0%)

INSATISFACTION TOTALE (ECMT)			
Toutes les variables			
$R = 0,666^{**}$ $R^2 = 0,444$			
Les variables individuelles et organisationnelles			
$R^2 = 0,081$			
Code	Variable de contrôle	Beta	ΔR^2
ECA8	Ancre variété.	(+0,111)	(+0,024)
ECD2	Volontarisme.	(-0,160)	(+0,025)
ECA5	Ancre créativité.	(+0,096)	(+0,012)
ECA6	Ancre service.	(+0,073)	(+0,005)
FPPE	Fédération des professionnelles et professionnels de l'éducation du Québec (CEQ).	(-0,067)	(+0,004)
FIN	Situation financière.	(-0,062)	(+0,004)
ECO2	Cosmopolitisme.	(+0,073)	(+0,004)
APIGQ	Association professionnelle des ingénieurs du Gouvernement du Québec.	(+0,056)	(+0,003)
Les grappes de pratiques de gestion des ressources humaines			
$R^2 = 0,363$			
Code	Grappe	Beta	ΔR^2
GRH6	Participation.	(+0,146)	(+0,176)
GRH3	Enrichissement de l'emploi.	(+0,198)	(+0,086)
GRH1	Communications avec les employés.	(+0,108)	(+0,038)
GRH15	Information de carrière.	(+0,108)	(+0,029)
GRH9	Formation.	(+0,074)	(+0,009)
GRH8	Représentation de l'organisation.	(+0,067)	(+0,006)
GRH4	Évaluation par le supérieur.	(+0,079)	(+0,005)
GRH18	Signature du travail.	(+0,067)	(+0,005)
GRH16	Heures supplémentaires de travail et sous-traitance.	(+0,066)	(+0,003)
GRH2	Ethique organisationnelle.	(+0,066)	(+0,003)
GRH17	Aménagement du temps de travail.	(+0,052)	(+0,003)

Note: La valeur du *beta* est celle du coefficient de régression standardisé.

Un tel modèle nous montre que nos grappes sont très stables et que, même lorsqu'on rentre les variables individuelles et organisationnelles, celles-ci ne déplacent pas les grappes mais expliquent de la variance additionnelle. La colinéarité entre les deux ensembles de variables semble donc réduite et l'effet direct des grappes de pratiques sur la réduction de l'insatisfaction professionnelle apparaît majeur.

8.4.3 Régression multiple de l'insatisfaction professionnelle sur les pratiques et les grappes de pratiques avec contrôle des variables individuelles et organisationnelles

8.4.3.1 A partir des pratiques avec contrôle des variables individuelles et organisationnelles — modèle «e»

Ce modèle de régression est construit en deux étapes. Une première régression est effectuée seulement à l'aide des variables individuelles et organisationnelles significatives à 1,0%. Les résidus de cette régression sont conservés et servent de variables dépendantes pour la deuxième régression effectuée à l'aide des pratiques seulement. Cette façon de procéder permet de contrôler plus rigidelement les variables individuelles et organisationnelles.

Le tableau CXLII révèle que, dans le cas de l'insatisfaction totale, quatorze variables individuelles et organisationnelles apparaissent significatives et viennent expliquer 23,1% de la variance observable ($R=0,481^{**}$). Si on compare ces résultats avec ceux du modèle «c» (tableau CXL), on constate que le volontarisme (ECD2) et l'ancre variété (ECA8) se positionnent toujours en tête. Néanmoins, six nouvelles variables apparaissent: ECD1 (déterminisme), ING (profession d'ingénieur), ECA7 (ancre identité), EXPOS (ancienneté dans le poste actuel), SEX (sexe) et COMPTA (profession de comptable). Ainsi, l'insatisfaction professionnelle augmente avec le déterminisme (ECD1), avec le fait d'appartenir à la profession d'ingénieur (ING), avec l'orientation cosmopolite (ECO2), avec l'ancienneté dans le poste (EXPOS), avec le fait d'appartenir au sexe féminin (SEX) ainsi qu'au fait d'appartenir à la profession de comptable (COMPTA). Par contre, l'insatisfaction professionnelle diminue lorsque l'ancre identité (ECA7) augmente.

Les treize pratiques qui apparaissent significatives à 1,0% expliquent 20,9% de la variance du résidu ($R=0,458^{**}$). Si on compare ces résultats avec le modèle «c», on constate que neuf pratiques ont disparu (PRES36 - professionnels encouragés à l'auto-formation, PRES41 - possibilité de

Tableau CXLII Modèle «e» de régression multiple de l'insatisfaction professionnelle
— Les pratiques avec contrôle des variables individuelles et
organisationnelles (variables significatives à 1,0%)

INSATISFACTION TOTALE (ECMT)			
Les variables individuelles et organisationnelles			
R = 0,481** R ² = 0,231			
Code	Variable de contrôle	Beta	Δ R ²
ECD2	Volontarisme.	(-0,328)	(+0,115)
ECA8	Ancre variété.	(+0,130)	(+0,036)
STRUCT	Structure.	(-0,133)	(+0,018)
ECA5	Ancre créativité.	(+0,099)	(+0,015)
ECA6	Ancre service.	(+0,103)	(+0,009)
FIN	Situation financière.	(-0,086)	(+0,008)
ECD1	Déterminisme.	(+0,068)	(+0,006)
ING	Profession d'ingénieur.	(+0,056)	(+0,004)
ECO2	Cosmopolitisme.	(+0,075)	(+0,004)
ECA7	Ancre identité.	(-0,077)	(+0,004)
EXPOS	Ancienneté dans le poste actuel.	(+0,066)	(+0,004)
SEX	Sexe.	(-0,067)	(+0,003)
COMPTA	Profession de comptable et autres agents financiers.	(+0,056)	(+0,002)
APIGQ	Association professionnelle des ingénieurs du Gouvernement du Québec.	(+0,057)	(+0,003)
Les pratiques de gestion des ressources humaines			
R = 0,458** R ² = 0,209			
Code	Pratique	Beta	Δ R ²
PRES08	Augmentation de l'autonomie liée à l'augmentation de la compétence professionnelle.	(+0,105)	(+0,056)
PRES27	Informations réalistes aux professionnels qui postulent un emploi de l'extérieur.	(+0,111)	(+0,041)
PRES24	<i>Feedback</i> sur le rendement donné par le (la) supérieur (e).	(+0,116)	(+0,028)
PRES62	Interpellation des cadres et remise en question des prati- ques organisationnelles qui viennent à l'encontre des normes professionnelles.	(+0,083)	(+0,023)
PRES15	Consultation sur les nouvelles orientations de l'organisation.	(+0,077)	(+0,013)
PRES05	Nouveaux rôles avec le temps (<i>mentoring</i> , formation, conseil, coordination, etc.).	(+0,090)	(+0,011)
PRES47	Signature du travail par les professionnels.	(+0,094)	(+0,009)
PRES35	Accès à des activités de formation continue dans l'entreprise.	(+0,074)	(+0,007)
PRES19	Participation au choix des équipements nécessaires au travail.	(+0,066)	(+0,004)
PRES39	Politique de mobilité interne favorisant les transferts (latéraux) des professionnels.	(+0,082)	(+0,005)
PRES61	Code d'éthique organisationnel précisant les comporte- ments attendus des professionnels et les sanctions en cas de manquement à l'éthique.	(-0,077)	(+0,005)
PRES63	Cadres imputables des comportements non éthiques à l'égard des professionnels.	(+0,071)	(+0,004)
PRES11	Contrôle du travail principalement par des communica- tions informelles avec le (la) supérieur(e) (discussions, échanges d'informations, notes, etc.).	(+0,059)	(+0,003)

Note: La valeur du *beta* est celle du coefficient de régression standardisé.

refuser sans préjudice une affectation, PRES48 - représentation de l'organisation à des activités externes, PRES04 - augmentation des responsabilités liée à l'augmentation de la compétence professionnelle, PRES50 - rémunération liée au niveau de compétence, PRES40 - information des raisons du rejet d'une candidature à l'interne, PRES17 - participation au choix des objectifs de travail, PRES66 - code d'éthique organisationnel précisant les comportements attendus et les sanctions appropriées en cas de manquement à l'éthique et PRES12 - réunions d'information avec les cadres supérieurs), mais que trois nouvelles pratiques apparaissent (PRES35 - accès à des activités de formation continue dans l'entreprise, PRES63 - cadres imputables des comportements non éthiques à l'égard des professionnels et PRES11 - contrôle du travail principalement par des communications informelles avec le (la) supérieur(e)).

En vertu de ce modèle, les variables individuelles et organisationnelles expliquent 23,1% de la variance de l'insatisfaction professionnelle, alors que les pratiques expliquent 20,9% de la variance inexpliquée par les variables individuelles et organisationnelles (soit 76,9%). Au total, ces pratiques expliquent donc $0,209 \times 0,769 = 0,161$ ou 16,1% de la variance initiale de l'insatisfaction professionnelle. Un tel modèle qui donne la priorité aux variables individuelles et organisationnelles sur les pratiques nous convainc hors de tout doute qu'il existe une partie substantielle de la variance de l'insatisfaction professionnelle qui ne peut être expliquée que par les pratiques de gestion des ressources humaines. Selon nos calculs, la proportion ou la variance de l'insatisfaction professionnelle expliquée par les pratiques varie entre 16,1% (priorité donnée aux variables individuelles et organisationnelles — modèle «e») et 39,7% (considération exclusive des pratiques — modèle «a»).

8.4.3.2 A partir des grappes de pratiques avec contrôle des variables individuelles et organisationnelles — modèle «f»

Ce modèle de régression est également construit en deux étapes. D'abord, une régression est effectuée seulement à l'aide des variables individuelles et organisationnelles significatives à 1,0%. Ensuite, les résidus de cette régression servent de variables dépendantes pour la deuxième régression effectuée à l'aide des grappes de pratiques seulement.

Tableau CXLIII Modèle «f» de régression multiple de l'insatisfaction professionnelle
— Les grappes de pratiques avec contrôle des variables individuelles et organisationnelles (variables significatives à 1,0%)

INSATISFACTION TOTALE (ECMT)			
Les variables individuelles et organisationnelles			
R = 0,481** R ² = 0,231			
Code	Variable de contrôle	Beta	Δ R ²
ECD2	Volontarisme.	(-0,328)	(+0,115)
ECA8	Ancre variété.	(+0,130)	(+0,036)
STRUCT	Structure.	(-0,133)	(+0,018)
ECA5	Ancre créativité.	(+0,099)	(+0,015)
ECA6	Ancre service.	(+0,103)	(+0,009)
FIN	Situation financière.	(-0,086)	(+0,008)
ECD1	Déterminisme.	(+0,068)	(+0,006)
ING	Profession d'ingénieur.	(+0,056)	(+0,004)
ECO2	Cosmopolitisme.	(+0,075)	(+0,004)
ECA7	Ancre identité.	(-0,077)	(+0,004)
EXPOS	Ancienneté dans le poste actuel.	(+0,066)	(+0,004)
SEX	Sexe.	(-0,067)	(+0,003)
COMPTA	Profession de comptable et autres agents financiers.	(+0,056)	(+0,002)
APIGQ	Association professionnelle des ingénieurs du Gouvernement du Québec.	(+0,057)	(+0,003)
Les grappes de pratiques de gestion des ressources humaines			
R = 0,444** R ² = 0,197			
Grappe		Beta	Δ R ²
GRH6	Participation.	(+0,118)	(+0,088)
GRH3	Enrichissement de l'emploi.	(+0,164)	(+0,046)
GRH1	Communications avec les employés.	(+0,102)	(+0,022)
GRH15	Information de carrière.	(+0,088)	(+0,011)
GRH18	Signature du travail.	(+0,086)	(+0,009)
GRH14	Intégration des nouveaux professionnels.	(+0,082)	(+0,007)
GRH9	Formation.	(+0,079)	(+0,005)
GRH16	Heures supplémentaires de travail et sous-traitance.	(+0,075)	(+0,005)
GRH25	Contrôle informel du travail.	(+0,064)	(+0,004)

Note: La valeur du *beta* est celle du coefficient de régression standardisé.

La première étape est la même que celle du modèle «e». On obtient donc les mêmes résultats, soit quatorze variables individuelles et organisationnelles qui expliquent 23,1% de la variance totale de l'insatisfaction professionnelle.

Dans la deuxième étape, neuf grappes apparaissent significatives à 1,0% et expliquent 19,7% de la variance résiduelle, soit $0,197 \times 0,769 = 0,151$ ou 15,1% de la variance initiale. Si on compare ces résultats avec ceux du modèle «d» (tableau CXLI), on constate que quatre grappes ont disparu (GRH8 - représentation de l'organisation, GRH4 - évaluation par le supérieur, GRH2 - éthique organisationnelle et GRH17 - aménagement du temps de travail) alors que deux nouvelles grappes apparaissent (GRH14 - intégration des nouveaux professionnels et GRH25 - contrôle informel du travail).

En somme, en vertu de ce modèle, les variables individuelles et organisationnelles expliquent 23,1% de la variance observable, alors que les grappes de pratiques en expliquent 15,1%. Ce modèle confirme l'impact majeur des grappes de pratiques sur l'insatisfaction professionnelle qui se situe entre 15,1% (modèle «f») et 36,3% (modèles «b» et «d») la proportion de la variance expliquée par ces grappes.

8.4.4 Analyse comparative des résultats

8.4.4.1 A partir des pratiques — modèles «a», «c» et «e»

Si on compare les résultats relatifs à l'insatisfaction professionnelle (ECMT) qui ressortent des analyses multivariées qui tiennent compte des pratiques individuelles de gestion des ressources humaines (modèles «a», «c» et «e»), on constate, tel que le démontre le tableau CXLIV, que dix-neuf variables apparaissent significatives à 1,0% dans les modèles de régression «a» et «c», alors qu'on n'en retrouve plus que treize dans le modèle «e». On remarque également que huit variables (PRES27, PRES05, PRES08, PRES24, PRES15, PRES19,

PRES47 et PRES62) sont plutôt stables puisqu'on les retrouve dans les trois modèles analysés. En outre, sept pratiques (PRES35, PRES03, PRES55, PRES11, PRES18, PRES66 et PRES63) ne se retrouvent uniquement que dans l'un des trois modèles. Finalement, dix pratiques apparaissent deux fois (PRES40, PRES41, PRES39, PRES36, PRES04, PRES17, PRES50, PRES48, PRES12 et PRES61).

Tableau CXLIV Comparaison des variables selon les modèles explicatifs de l'insatisfaction professionnelle — modèles «a», «c» et «e»

CODE	PRATIQUE	MODELE «a» R ² = 0,397		MODELE «c» R ² = 0,290		MODELE «e» R ² = 0,161	
		Beta	ΔR2	Beta	ΔR2	Beta	ΔR2
PRES27	Recrutement et sélection Des informations réalistes sont fournies aux professionnels qui postulent un emploi de l'extérieur.	(+0,101)	(+0,034)	(+0,089)	(+0,038)	(+0,111)	(+0,041)
PRES40	Information fournie sur les raisons qui ont conduit au rejet de la candidature lors du processus de sélection interne.	(+0,078)	(+0,012)	(+0,047)	(+0,004)		
PRES41	Gestion des carrières Refus (sans préjudice) d'une affectation (transfert ou promotion).	(+0,078)	(+0,008)	(+0,064)	(+0,008)		
PRES39	Politique de mobilité interne favorisant les transferts (latéraux).			(+0,063)	(+0,002)	(+0,082)	(+0,005)
PRES05	De nouveaux rôles (<i>mentoring</i> , formation, conseil, coordination) peuvent être assumés au cours du temps.	(+0,089)	(+0,026)	(+0,076)	(+0,064)	(+0,090)	(+0,011)
PRES36	Formation et développement Encouragement à l'auto-formation.	(+0,081)	(+0,009)	(+0,072)	(+0,010)		
PRES35	Accès à des activités de formation continue dans l'entreprise.					(+0,074)	(+0,007)
PRES03	Organisation du travail Impossibilité de sous-contracter à l'extérieur du travail professionnel.	(+0,066)	(+0,003)				
PRES04	Augmentation des responsabilités liées aux compétences professionnelles.	(+0,085)	(+0,006)	(+0,079)	(+0,005)		
PRSE08	Augmentation de l'autonomie liée aux compétences professionnelles.	(+0,100)	(+0,106)	(+0,098)	(+0,026)	(+0,105)	(+0,056)

(suite à la page suivante)

Tableau CXLIV (suite)

CODE	PRATIQUE	MODELE «a» R ² = 0,397		MODELE «c» R ² = 0,290		MODELE «e» R ² = 0,161	
		Beta	ΔR2	Beta	ΔR2	Beta	ΔR2
PRES55	Aménagement du temps de travail Possibilité d'aménagement du temps de travail (horaire variable, travail à la carte, etc.).	(+0,054)	(+0,003)				
PRES24	Evaluation du rendement Le supérieur donne du <i>feedback</i> sur le rendement.	(+0,109)	(+0,051)	(+0,120)	(+0,019)	(+0,116)	(+0,028)
PRES11	Contrôle du travail principalement par des communications informelles avec le (la) supérieur(e) (discussions, etc.).					(+0,059)	(+0,003)
PRES15	Participation Consultation sur les nouvelles orientations de l'organisation.	(+0,083)	(+0,023)	(+0,076)	(+0,028)	(+0,077)	(+0,013)
PRES17	Participation aux choix des objectifs de travail.	(+0,059)	(+0,005)	(+0,051)	(+0,003)		
PRES18	Participation à la répartition de la charge de travail entre les membres du groupe ou du département.	(+0,061)	(+0,003)				
PRES19	Participation au choix des équipements nécessaires au travail.	(+0,085)	(+0,015)	(+0,080)	(+0,008)	(+0,066)	(+0,004)
PRES50	Systèmes de récompenses Rémunération liée à la compétence.	(+0,066)	(+0,004)	(+0,056)	(+0,005)		
PRES47	Signature du travail par les professionnels.	(+0,061)	(+0,004)	(+0,062)	(+0,004)	(+0,094)	(+0,009)
PRES48	Représentation de l'organisation à des activités externes (conférences, séminaires, etc.).	(+0,063)	(+0,004)	(+0,059)	(+0,006)		
PRES12	Relations avec les employés Réunions avec les cadres supérieurs pour information sur le plan stratégique, les résultats organisationnels, etc.	(+0,067)	(+0,005)	(+0,054)	(+0,002)		
PRES61	Ethique Code d'éthique organisationnel précisant les comportements attendus des professionnels et les sanctions auxquelles ils s'exposent en cas de manquement à l'éthique.			(-0,069)	(+0,003)	(-0,077)	(+0,005)

(suite à la page suivante)

Tableau CXLIV (suite)

CODE	PRATIQUE	MODELE «a» R ² = 0,397		MODELE «c» R ² = 0,290		MODELE «e» R ² = 0,161	
		Beta	ΔR2	Beta	ΔR2	Beta	ΔR2
PRES62	Possible remise en question des pratiques organisationnelles qui viennent à l'encontre des normes professionnelles. Code d'éthique élaboré par l'association professionnelle ou le syndicat et reconnu par l'organisation. Cadres responsables des comportements non éthiques à l'égard des professionnels.	(+0,111)	(+0,076)	(+0,099)	(+0,052)	(+0,083)	(+0,023)
PRES66				(+0,060)	(+0,003)		
PRES63						(+0,071)	(+0,004)

Modèle «a» — A partir des pratiques individuelles seules

Modèle «c» — A partir des pratiques et des variables individuelles et organisationnelles

Modèle «e» — A partir des pratiques avec contrôle des variables individuelles et organisationnelles

8.4.4.2 A partir des grappes de pratiques — modèles «b», «d» et «f»

Par ailleurs, si on compare les résultats relatifs à l'insatisfaction totale qui ressortent des analyses multivariées qui tiennent compte des grappes de pratiques (modèle «b», «d» et «f»), on constate, tel que le démontre le tableau CXLV présenté à la page suivante, que les modèles comprennent respectivement dix, onze et neuf grappes. En outre, ce tableau révèle que sept variables (GRH6, GRH3, GRH1, GRH15, GRH9, GRH16 et GRH18) sont plutôt stables puisqu'on les retrouve dans les trois modèles de régression analysés, trois variables (GRH17, GRH25 et GRH14) n'apparaissent qu'une fois et deux variables (GRH2 et GRH8) apparaissent deux fois. On note que ce sont les grappes qui ont les coefficients de régression (*beta*) les plus élevés qui sont les plus stables, à l'exception de GRH2 et GRH8 qui sont pour leur part fortement corrélées avec six des sept grappes stables.

Tableau CXLV Comparaison des variables selon les modèles explicatifs de l'insatisfaction professionnelle — modèles «b», «d» et «f»

CODE	GRAPPE DE PRATIQUES	MODELE «b» R ² = 0,363		MODELE «d» R ² = 0,363		MODELE «f» R ² = 0,151	
		Beta	ΔR2	Beta	ΔR2	Beta	ΔR2
GRH6	Participation.	(+0,181)	(+0,176)	(+0,146)	(+0,176)	(+0,118)	(+0,088)
GRH3	Enrichissement de l'emploi.	(+0,217)	(+0,086)	(+0,198)	(+0,086)	(+0,164)	(+0,046)
GRH1	Communications avec les employés.	(+0,132)	(+0,038)	(+0,108)	(+0,038)	(+0,102)	(+0,022)
GRH15	Information de carrière.	(+0,133)	(+0,029)	(+0,108)	(+0,029)	(+0,088)	(+0,011)
GRH9	Formation.	(+0,081)	(+0,011)	(+0,074)	(+0,009)	(+0,079)	(+0,005)
GRH2	Ethique organisationnelle.	(+0,074)	(+0,006)	(+0,066)	(+0,003)		
GRH8	Représentation de l'organisation.	(+0,079)	(+0,005)	(+0,067)	(+0,006)		
GRH16	Heures supplémentaires de travail et sous-traitance.	(+0,067)	(+0,005)	(+0,066)	(+0,003)	(+0,075)	(+0,005)
GRH18	Signature du travail.	(+0,070)	(+0,004)	(+0,067)	(+0,005)	(+0,086)	(+0,009)
GRH4	Evaluation par le supérieur.	(+0,059)	(+0,003)	(+0,079)	(+0,005)		
GRH17	Aménagement du temps de travail.			(+0,052)	(+0,003)		
GRH25	Contrôle informel du travail.					(+0,064)	(+0,004)
GRH14	Intégration des nouveaux professionnels.					(+0,082)	(+0,007)

Modèle «b» — A partir des grappes de pratiques seules

Modèle «d» — A partir des grappes de pratiques et des variables individuelles et organisationnelles

Modèle «f» — A partir des grappes de pratiques avec contrôle des variables individuelles et organisationnelles

8.5 Conclusion

Les six types de régression multiple de l'insatisfaction professionnelle que nous avons effectués nous ont permis d'analyser l'effet réducteur de certaines pratiques ou des grappes de pratiques sur l'insatisfaction professionnelle.

Selon les différents modèles de régression obtenus, les pratiques viennent expliquer 39,7% (modèle «a»), 29,0% (modèle «c») et 16,1% (modèle «e») de la variance totale. Nos résultats révèlent également que certaines pratiques de gestion des ressources humaines ont un impact plus significatif que d'autres sur la réduction de l'insatisfaction professionnelle.

En fait, dix-neuf pratiques (modèles «a» et «c») et treize pratiques (modèle «e») réduisent l'insatisfaction professionnelle. Parmi celles-ci, huit pratiques sont stables, c'est-à-dire qu'elles sont présentes dans les trois modèles de régression multiple. Il est également intéressant de constater que sept de ces huit pratiques les plus stables se retrouvent parmi les neuf pratiques les plus réductrices de l'insatisfaction professionnelle et viennent ainsi confirmer les résultats des analyses bivariées (tableau CIX). En outre, la plupart des pratiques les plus réductrices de l'insatisfaction professionnelle (tableau CX) se retrouve dans les résultats des différentes régressions multiples.

Nos résultats révèlent également que certaines grappes de pratiques ont un effet particulièrement réducteur de l'insatisfaction professionnelle. Selon les différents modèles de régression, les grappes viennent expliquer 36,3% (modèles «b» et «d») ou 15,1% (modèle «f»). En fait, dix grappes (modèle «b»), onze grappes (modèle «d») et neuf grappes (modèle «f») réduisent l'insatisfaction professionnelle. Parmi celles-ci, sept grappes sont stables, c'est-à-dire qu'elles sont présentes dans les trois modèles de régression multiple. En outre, nos analyses viennent largement confirmer la place que devaient occuper les pratiques reliées aux dimensions «participation», «organisation du travail» et «recrutement et sélection» dans la réduction de l'insatisfaction professionnelle (tableau CX). La plupart de ces pratiques font en effet partie des grappes les plus réductrices de l'insatisfaction professionnelle, soit la participation (GRH6), l'enrichissement de l'emploi (GRH3), les communications avec les employés (GRH1) et l'information de carrière (GRH15).

Mentionnons enfin que les pratiques qui disparaissent lors d'analyses multivariées ne sont pas forcément non réductrices de l'insatisfaction professionnelle. Ces résultats sont plutôt le fait d'une forte corrélation entre ces pratiques et d'autres pratiques dominantes. L'analyse multivariée à l'aide des grappes de pratiques s'avère donc intéressante puisqu'elle tient compte de plusieurs ensembles de pratiques.

CHAPITRE 9

DISCUSSION

Dans ce dernier chapitre, nous passerons successivement en revue les résultats majeurs de notre recherche relativement à l'insatisfaction professionnelle, aux conséquences de cette insatisfaction, aux déterminants de cette insatisfaction, puis nous répondrons plus précisément à notre question de recherche en cernant les pratiques de gestion des ressources humaines les plus aptes à réduire cette insatisfaction de nature professionnelle ainsi que les enjeux qui en découlent. La première section portera donc sur la validité de notre construit d'insatisfaction professionnelle, de même que sur la nature et l'importance de cette insatisfaction dans la population étudiée. Dans la deuxième section, nous reviendrons sur les conséquences majeures de l'insatisfaction professionnelle pour mettre en valeur la gravité qu'elle représente pour l'organisation et la nécessité de la gérer. Dans la troisième section, nous analyserons les résultats relatifs aux déterminants individuels et organisationnels les plus significatifs de l'insatisfaction professionnelle. Enfin, la quatrième section — la plus importante — portera exclusivement sur la gestion de l'insatisfaction professionnelle, c'est-à-dire sur les pratiques significatives qui contribuent à réduire cette insatisfaction. Cette section se vaudra également une réflexion sur les valeurs professionnelles prises en compte par les pratiques de gestion des ressources humaines réductrices de l'insatisfaction professionnelle, sur le type d'organisation idéale pour les professionnels salariés en regard des résultats obtenus, sur la capacité des gestionnaires à assumer ces nouvelles pratiques de gestion innovatrices et sur le rôle que peuvent jouer les syndicats dans un tel contexte.

9.1 L'insatisfaction professionnelle

9.1.1 Le construit d'insatisfaction professionnelle

De façon à tenir compte des perceptions des répondants, nous avons procédé à une révision des dimensions originales du concept d'insatisfaction professionnelle — lesquelles dimensions avaient été construites à partir de la revue de la littérature et des entretiens exploratoires. La mesure de l'insatisfaction professionnelle a donc été effectuée en calculant la moyenne de six échelles construites à partir des neuf dimensions latentes de l'analyse factorielle. A cette occasion, il s'est avéré que certains indicateurs ne mesuraient pas des insatisfactions de «nature professionnelle», c'est-à-dire des insatisfactions reliées aux attentes qui constituent la base de la culture professionnelle. En effet, toutes les insatisfactions au travail des professionnels ne sont pas des insatisfactions de «nature professionnelle» (Kleingartner, 1973; Ponak, 1981). Par exemple, si les professionnels veulent, à l'instar de tous les autres travailleurs améliorer leurs conditions de travail — tels que le nombre d'heures travaillées, le niveau de rémunération et les avantages sociaux — il n'en demeure pas moins que ces insatisfactions ont plutôt trait à la qualité de vie au travail du professionnel qu'à l'«idéal professionnel» (éthique, développement de la compétence, normes professionnelles, etc.). Par conséquent, ces attentes sont reliées au concept plus général de satisfaction — ou d'insatisfaction — au travail et non au concept d'insatisfaction professionnelle — soit à celui qui nous intéresse dans le cadre de notre recherche. Des indicateurs ont donc dû être écartés: par exemple, «avoir un salaire plus élevé au cours du temps», «pouvoir équilibrer sa vie au travail et sa vie familiale (ou ses loisirs)» et «effectuer un travail exigeant» font référence à des dimensions (par exemple, à l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle) qui sont éloignées des valeurs professionnelles fondamentales. La cohérence interne de notre mesure de l'insatisfaction professionnelle repose donc sur seulement cinquante-quatre des soixante-neuf indicateurs originaux. Par ailleurs, la fidélité du construit est basée sur la mesure de la cohérence interne des

échelles ($\alpha=0,95$), aucune mesure de stabilité dans le temps n'ayant encore été effectuée.

En somme, l'analyse factorielle nous a permis de remettre en question les dimensions originales et d'éliminer les indicateurs les moins performants, ce qui a certainement contribué à renforcer la validité du construit d'insatisfaction professionnelle lors de la construction des échelles.

9.1.2 La nature et l'importance de l'insatisfaction professionnelle

Les six sources de tensions de nature professionnelle que l'analyse a permis de dégager sont liées à la reconnaissance, aux conditions de travail, au développement de la carrière, à l'autonomie, à l'éthique et au style de gestion.

Nos résultats révèlent que l'autonomie se positionne en dernière place — c'est-à-dire que cette dimension constitue la moins grande source de tensions. Elle est précédée des aspirations insatisfaites liées à l'éthique et au style de gestion. Les plus grandes sources de tensions ont trait à la reconnaissance, au développement de la carrière et aux conditions de travail. Ces résultats sont intéressants à plusieurs égards. Tout d'abord, le fait que l'autonomie soit à l'origine des tensions les plus faibles entre les professionnels et les gestionnaires contraste avec l'importance qu'accorde la littérature spécialisée à cette dimension. En effet, plusieurs auteurs — dont Von Glinow (1988), Raelin (1985a) et Baylin (1985) — ont mentionné que les tensions liées à l'autonomie constituent le problème le plus aigu de la gestion des professionnels. Par conséquent, il est pour le moins étonnant que ce soit précisément cette dimension qui occupe la dernière place. On peut néanmoins expliquer ce résultat non pas par le fait que les aspirations liées à l'autonomie sont absentes — bien qu'elles soient plus faibles que d'autres — mais plutôt par le fait qu'elles sont les plus fortement réalisées dans le milieu de travail, ce qui est ici encore

surprenant puisque les professionnels qui font l'objet de notre recherche travaillent dans des environnements bureaucratés où devraient prédominer le contrôle et la standardisation du travail qui constituent en soi un frein à la liberté d'action des individus. Précisons toutefois que lorsque l'insatisfaction relative à l'autonomie existe, elle a des conséquences presque aussi graves que les insatisfactions professionnelles les plus fortes — relatives, par exemple, au manque de développement de carrière et de reconnaissance et au style de gestion.

Par ailleurs, ce sont les attentes liées à l'éthique qui sont les plus faibles, alors que les possibilités de réalisation de ces mêmes attentes comptent également parmi les plus faibles. Par conséquent, même si les possibilités de réalisation en matière d'éthique sont plutôt réduites, ce sont les attentes plus réduites des professionnels à l'égard de cette dimension qui en font une dimension moins importante de l'insatisfaction professionnelle. Ces résultats viennent donc nuancer les propos de Von Glinow (1988) et de Raelin (1986a) à l'effet que les professionnels souhaitent la mise en place d'un code d'éthique dans l'organisation. D'autre part, le fait que les attentes relatives à l'éthique soient faiblement réalisées dans l'organisation vient renforcer la position de Morantz (1989) et de Raelin (1986a) à l'effet que les organisations n'accordent pas suffisamment d'attention aux préoccupations des professionnels en matière d'éthique. Par ailleurs, les résultats relatifs à l'éthique nous ramènent aux travaux de Wilensky (1964) pour qui l'établissement d'un code de déontologie arrive en dernier lieu dans le processus de professionnalisation — soit, tel que nous l'avons déjà mentionné dans la section 1.2.2, après le travail effectué à temps plein, la détermination des règles d'activité, l'établissement d'écoles de formation, la constitution d'associations professionnelles et la protection légale du monopole d'exercice des activités et des membres. Les résultats précédents révèlent donc que les professionnels cherchent plutôt à devenir leur propre maître (Maurice, 1972) par le biais d'une plus grande autonomie qu'à assumer les devoirs éthiques qui leur incombent.

En ce qui concerne le style de gestion du supérieur, les résultats indiquent de fortes attentes, mais des possibilités de réalisation plutôt réduites. Ainsi, nos résultats révèlent qu'il existe effectivement des tensions entre les professionnels et leurs supérieurs sur la façon de concevoir le système d'autorité et de contrôle dans l'organisation (Morrissey et Gillepsie, 1975; Miller et Wager, 1971). Nos résultats confirment également l'incapacité de certains gestionnaires à s'adapter aux besoins des professionnels et la pertinence du modèle de Raelin (1986a) qui place les relations entre gestionnaires et professionnels au coeur du conflit entre les deux groupes d'acteurs. En fait, nos résultats indiquent que les aspirations des professionnels sont celles du nouveau modèle de gestion des ressources humaines, mais les réalités n'ont pas encore tellement évolué et le style de gestion des supérieurs reste dans bien des cas traditionnel.

Pour ce qui est des plus grandes sources de tensions, les résultats révèlent de fortes attentes des professionnels en matière de reconnaissance, de développement de la carrière et de conditions de travail, mais aussi des possibilités de réalisation réduites de ces mêmes aspirations. Au niveau des conditions de travail, ce sont surtout les fortes attentes qui nourrissent l'insatisfaction, alors que pour la reconnaissance et le développement de la carrière, l'insatisfaction provient surtout des faibles possibilités de réalisation. Nos résultats confirment les commentaires recueillis lors des entretiens exploratoires de même que les propos de Raelin (1986a) à l'effet que les professionnels souhaitent bénéficier de conditions de travail plus adéquates au travail professionnel (par exemple, locaux et support technique et clérical adéquats) qu'ils éprouvent des difficultés à obtenir. On voit ici l'influence de l'idéal professionnel enseigné dans les universités sur les aspirations, alors que les faibles possibilités de réalisation traduisent les moyens réduits dont disposent les professionnels pour s'acquitter de leurs responsabilités.

Par ailleurs, le fait que les attentes en matière de développement de la carrière soient élevées ne surprend pas puisque le développement de la compétence se situe au coeur de la notion de professionnel. De la même

façon, les résultats relatifs à la réalisation des aspirations en matière de développement de la carrière sont conformes à la littérature — par exemple, Von Glinow (1988), McKelvey (1969) — qui fait largement état du «blocage de carrière» auquel ont à faire face les professionnels et du peu de mécanismes mis en place par les organisations pour favoriser le développement de la carrière (Cardinal et Lamoureux, 1993). Néanmoins, le faible état de réalisation de ces attentes est inquiétant puisque cela signifie que les organisations n'offrent pas de possibilités de carrière adéquates et n'exploitent pas le potentiel dont elles disposent, ce dont ont d'ailleurs fait état plusieurs auteurs, dont Hall (1994) et Aktouf (1989).

Enfin, c'est à la reconnaissance que sont reliées les plus faibles possibilités de réalisation. Cette situation est préoccupante puisqu'elle vient confirmer encore ici la pertinence du modèle de Raelin (1986a) qui place le besoin des professionnels de voir leur statut d'expert et l'importance de leur travail reconnus au coeur des valeurs professionnelles. Une telle reconnaissance est d'ailleurs, selon Abbott (1981), symbole de pouvoir. Les gestionnaires semblent pourtant ici ignorer les attentes des professionnels en cette matière et, par conséquent, tel que l'a souligné Raelin (1986a), il semble bien qu'il soit difficile pour les professionnels d'obtenir une certaine gratitude de la part des gestionnaires et que les signes de reconnaissance soient plutôt rares dans le cadre de relations plutôt anonymes et déshumanisantes.

En résumé, les professionnels sont plutôt satisfaits des responsabilités qu'on leur confie et de l'autonomie qu'on leur ménage. Ils ont donc la possibilité de relever des défis intéressants dans leur travail, mais l'organisation — et surtout les gestionnaires qui les encadrent — ne leur permet pas toujours de réaliser le travail de qualité auquel ils aspirent; les conditions matérielles et le développement de la carrière ne sont pas à la hauteur de leurs aspirations; et surtout, les cadres ne reconnaissent pas suffisamment l'importance de leur contribution et ne partagent pas assez avec eux les lauriers de la réussite — dont ils se perçoivent les principaux artisans !

9.2 Les conséquences de l'insatisfaction professionnelle

Une analyse factorielle des trente-neuf (39) attitudes et comportements associés à l'insatisfaction professionnelle et qui avaient été identifiés par Raelin (1984a) a permis de construire huit dimensions, alors que Raelin (1986b) en était arrivé à la construction de trois échelles — attitudes et comportements relatifs au travail, à la vie personnelle et à l'exercice de la profession. Nous constatons que nos dimensions ont plus trait au contenu, alors que celles de Raelin (1986b) ont plutôt trait à la forme (attitudes ou comportements). De plus, nos dimensions sont vérifiées empiriquement, alors que celles de Raelin (1986b) sont conceptuelles.

Dans l'ordre, nos résultats indiquent que les attitudes et comportements déviants les plus fréquents aux moins fréquents ont trait aux dimensions suivantes: le détachement, l'état dépressif, la recherche d'autres sources d'intérêt, les conflits avec l'organisation, les problèmes physiques de santé, le refus d'augmenter la charge de travail, le refus de s'impliquer et le manque d'éthique organisationnelle. Les corrélations mesurées entre le construit d'insatisfaction professionnelle et les attitudes et comportements associés à cette insatisfaction sont toutes significatives ($0,09^{**} \leq R \leq 0,52^{**}$). Les attitudes et comportements les plus liés à l'insatisfaction professionnelle ont trait au détachement ($R=0,52^{**}$), à l'état dépressif ($R=0,39^{**}$), à la recherche d'autres sources d'intérêt ($R=0,43^{**}$) et aux conflits avec l'organisation ($R=0,46^{**}$). De tels résultats constituent une manifestation sérieuse de l'insatisfaction professionnelle (Raelin et *al.*, 1985) et sont conformes aux conclusions des recherches de Raelin (1986b) à l'effet que l'insatisfaction mène les professionnels à l'adoption d'attitudes et de comportements déviants et de plusieurs autres chercheurs — par exemple, Morin (1992), Chanlat (1990a) et Phillips, (1982) — à l'effet que les tensions ressenties dans le milieu de travail mènent à de sérieux problèmes de santé de même qu'à une perte d'intérêt envers le travail. Indirectement, de tels résultats confirment également la validité interne de notre construit d'insatisfaction professionnelle.

En outre, nos résultats confirment des conséquences graves de l'insatisfaction professionnelle sur des déterminants importants de la performance organisationnelle — soit la performance au travail et la loyauté envers l'organisation. Tous les liens — à l'exception du lien entre la performance au travail et les conditions de travail — sont clairement prouvés. Les corrélations sont significatives ($-0,05^{**} \leq R \leq -0,25^{**}$). Ainsi, plus les professionnels sont insatisfaits, plus la loyauté perçue envers l'organisation diminue et plus la performance perçue est faible. Même s'il s'agit de performance perçue et non mesurée, les résultats sont d'autant plus fiables qu'il s'agit des employés eux-mêmes qui portent un jugement sur leur rendement au travail. En outre, nos résultats indiquent que plus les professionnels sont insatisfaits, plus ils perçoivent qu'ils ont du potentiel. Ceci est encore plus grave car ce ne sont pas les employés les moins talentueux qui ressentent l'insatisfaction, mais ceux qui pensent avoir le potentiel le plus élevé. Encore là, il n'y a pas lieu de douter de telles perceptions puisqu'elles viennent des employés eux-mêmes. Nos résultats rejoignent donc les propos de Matejko (1986b) à l'effet que les organisations perdent de l'efficacité et de Hall (1994) à l'effet que le gaspillage de potentiel humain mène à une perte de productivité organisationnelle.

En somme, nos résultats confirment que l'insatisfaction professionnelle peut avoir diverses conséquences graves: d'une part, adoption d'attitudes et de comportements non désirables et problèmes de santé chez les professionnels et, d'autre part, réduction de la loyauté et de la performance au travail qui nuisent à la performance organisationnelle. Nos résultats viennent donc prouver la gravité des conséquences liées à l'insatisfaction professionnelle. En outre, le postulat que nous avons posé sur le lien entre la satisfaction des professionnels et l'amélioration de la productivité organisationnelle se trouve ici vérifié. Par conséquent, l'analyse des facteurs explicatifs de l'insatisfaction professionnelle — et principalement des pratiques de gestion des ressources humaines réductrices de l'insatisfaction professionnelle — s'avère fort importante. L'identification des moyens efficaces pour gérer l'insatisfaction professionnelle permettra

en fait de déterminer si les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent contribuer à réduire l'insatisfaction professionnelle — et, par le fait même, de répondre à notre question de recherche — et, du même coup, à améliorer la performance organisationnelle. Notre recherche apparaît donc plus clairement comme une mesure de l'efficacité de la gestion des ressources humaines en contexte professionnel.

9.3 Les variables individuelles et organisationnelles

Huit variables ressortent des analyses bivariées comme des déterminants critiques de l'insatisfaction professionnelle. Ce sont: la situation financière, la profession, l'orientation cosmopolite, le volontarisme (lieu de contrôle), l'ancre créativité, l'ancre service, l'ancre variété et la structure. Par ailleurs, les analyses multivariées indiquent, lorsqu'on tient compte uniquement de la dimension synthèse et des variables stables — c'est-à-dire des variables qui ressortent de façon systématique dans les modèles de régression «c», «d», «e» et «f» — que six des huit variables majeures issues des analyses bivariées se maintiennent systématiquement dans les analyses multivariées. Ce sont: l'ancre variété, l'ancre créativité, l'ancre service, l'attitude volontariste (lieu de contrôle), la situation financière et l'orientation cosmopolite. On retrouve au surcroît un syndicat, soit l'APIGQ (Association professionnelle des ingénieurs du Gouvernement du Québec) qui cumule un niveau d'insatisfaction supérieur à celui des autres syndicats.

En somme, parmi les variables individuelles socio-démographiques, seulement la situation financière (FIN) vient expliquer l'insatisfaction professionnelle. Toutefois, les variables «sexe» (SEX) et «âge» (AGE) apparaissent dans les résultats relatifs à quelques dimensions. Ces deux variables sont fortement corrélées entre elles. Les plus âgés sont plutôt des hommes. Mentionnons toutefois que lorsqu'on contrôle les variables de personnalité, l'âge (AGE) disparaît et le sexe (SEX) apparaît. Donc, ce n'est

pas l'âge en tant que tel qui explique l'insatisfaction, mais les variables qui sont associées à l'âge. A valeurs égales, il y aurait un léger effet du sexe (femmes plus insatisfaites que les hommes), alors que l'effet de l'âge serait artificiel.

Parmi les variables individuelles d'emploi, seule l'appartenance au syndicat APIGQ est significative. En fait, aucune autre variable de cette catégorie ne vient expliquer l'insatisfaction professionnelle, si ce n'est que les professions d'ingénieur (ING), de comptable (COMPTA) et de programmeur en informatique (PROGINF), les syndicats FPPE (Fédération des professionnelles et professionnels de l'éducation du Québec) et SPVMCUM (Syndicat des professionnels de la Ville de Montréal et de la Communauté urbaine de Montréal) de même que les variables «ancienneté dans le poste actuel» (EXPOS), «statut d'emploi» (STAT), «niveau de salaire» (SAL) et «antécédents professionnels du supérieur immédiat (SUPMEM) apparaissent épisodiquement dans les résultats relatifs à certaines dimensions spécifiques. Ainsi, les résultats des analyses multivariées viennent confirmer ceux des analyses bivariées à l'effet que les ingénieurs vivent pour certaines dimensions un niveau d'insatisfaction plus élevé que d'autres. Par contre, si on contrôle les variables de personnalité et surtout les pratiques, les autres variables disparaissent. Donc, ce sont la personnalité des gens et les pratiques de gestion qui ont cours dans l'organisation qui rendent les professionnels insatisfaits et non pas les autres variables (profession, appartenance syndicale, ancienneté dans le poste actuel, etc.).

Ce sont en fait les variables individuelles de personnalité qui contribuent le plus à expliquer l'insatisfaction professionnelle. Elles sont présentes dans les quatre modèles de régression qui tiennent compte des variables individuelles et organisationnelles. On y retrouve notamment le volontarisme (ECD2) qui constitue l'une des facettes du lieu de contrôle, l'orientation cosmopolite (ECO2) et trois ancrs de carrière, soit les ancrs variété (ECA8), créativité (ECA5) et service (ECA6). L'ancre identité (ECA7) est également présente dans les résultats relatifs à quelques dimensions. Il est

intéressant de noter que trois de ces quatre ancrs ne figurent pas parmi les ancrs majeures mises en évidence par Schein (1978) mais correspondent aux ajouts effectués par DeLong (1982).

Enfin, les résultats des analyses multivariées relatifs aux variables organisationnelles révèlent que la structure (STRUCT) est présente dans plusieurs dimensions spécifiques et dans trois des quatre modèles de régression de l'insatisfaction générale. Par contre, la structure n'est pas significative lorsqu'on contrôle les pratiques. On constate que la bureaucratie est associée à l'absence de certaines pratiques (par exemple, PRES15 - consultation des professionnels sur les nouvelles orientations de l'organisation et PRES17 - participation des professionnels au choix de leurs objectifs de travail). En outre, la variable «antécédents professionnels des membres de la direction» (MEM) est présente dans quelques dimensions, mais cette relation est artificielle puisqu'elle s'évanouit lorsqu'on contrôle les variables de personnalité et les pratiques. Ce n'est donc pas le fait que les membres de la direction n'aient pas d'antécédents professionnels qui conduit à l'insatisfaction, mais plutôt la personnalité des professionnels et les pratiques qui ont cours dans l'organisation.

En fait, la présence prépondérante des variables de personnalité peut sembler étonnante à première vue puisque plusieurs recherches — par exemple, Mowday et *al.*, 1982; Cherniss et Kane, 1987; Gibson et Klein, 1970; Cherrington et *al.*, 1979; Balfour et Neff, 1993; La Porte, 1967 — ont fait état de l'effet déterminant des variables socio-démographiques et d'emploi de même que des variables organisationnelles sur l'insatisfaction professionnelle. Néanmoins, on peut expliquer nos résultats par le fait que ces auteurs n'avaient pas pris en considération les variables de personnalité, lesquelles viennent, dans le cadre de notre recherche, s'intercaler entre les variables socio-démographiques et l'insatisfaction professionnelle (variables intermédiaires).

Les pages qui suivent sont consacrées à l'analyse des variables qui s'avèrent particulièrement importantes pour expliquer l'insatisfaction professionnelle.

La situation financière

L'hypothèse du lien entre la situation financière et l'insatisfaction professionnelle est confirmée. La relation demeure même lorsque tous les autres blocs de variables sont contrôlés. Par conséquent, les professionnels qui perçoivent leur situation financière comme difficile éprouveraient une plus grande insatisfaction professionnelle que d'autres. Ce résultat semble pourtant paradoxal puisque rien en apparence ne lie la situation financière (externe) au travail. Ce résultat pourrait être le reflet d'insatisfactions relatives à des éléments extérieurs au milieu de travail qui viendraient alors influencer la perception du professionnel quant à son insatisfaction en milieu de travail. Toutefois, il est intéressant de constater que la perception d'une bonne situation financière est liée positivement à l'attachement au travail (ECP5)¹ et à ceux qui ont une ancre (technique ECA1), mais négativement au déterminisme (ECD1). On percevrait donc moins gravement sa situation financière lorsqu'on croit être en mesure d'influencer son environnement et lorsqu'on est attaché à son travail et aux récompenses intrinsèques qu'il procure. Selon Spector (1982), les volontaristes qui croient davantage en leur propre pouvoir

¹ La variable «professionnalisme» n'a pas été retenue dans le cadre de notre recherche, mais elle est incluse dans la recherche plus large portant sur le malaise professionnel qui a été effectuée dans un premier temps. Le professionnalisme décrit dans quelle mesure un individu souscrit aux valeurs professionnelles du groupe auquel il appartient. Le construit a été développé à partir de l'échelle de Bartol (1979) et comprend dix-huit indicateurs. La cohérence interne du construit est faible ($\alpha=0,41$), mais la corrélation entre le construit du malaise et celui du professionnalisme est significative ($R=0,19^{**}$). L'analyse des corrélations avec les dimensions du professionnalisme révèle que les corrélations sont fortes avec l'autonomie ($R=0,22^{**}$), la compétence professionnelle ($R=0,18^{**}$) et les normes professionnelles ($R=0,18^{**}$), mais faibles avec l'éthique ($R=0,06^*$). L'identification professionnelle n'est pas significative, alors que l'attachement au travail est lié négativement au malaise ($R=-0,13^{**}$), c'est-à-dire que l'intériorisation de cette valeur vient réduire le malaise plutôt que l'augmenter.

comme moteur de changement ont tendance à recevoir de plus grandes récompenses — dont des augmentations de salaire plus fréquentes et plus rapides que les déterministes. Par contre, si on examine la position des volontaristes et des déterministes sur l'échelle des niveaux de salaire qui ont fait l'objet de notre enquête, on trouve une proportion semblable de volontaristes et de déterministes à chacun des niveaux. Ces données ne nous permettent toutefois pas d'affirmer que les uns ont bénéficié plus souvent ou plus rapidement d'augmentations salariales que les autres. On constate également que le niveau de salaire et la situation financière sont corrélés, ce qui signifie que ceux qui ont une meilleure perception de leur situation financière bénéficient d'un niveau de salaire plus élevé. En d'autres termes, lorsqu'on considère le salaire comme une composante importante de la situation financière, le fait que les volontaristes s'estiment en meilleure position que les déterministes relève davantage de la perception que de la réalité. De la même façon, ceux qui ont une ancre technique et sont très attachés à leur travail en reçoivent de fortes récompenses intrinsèques qui, additionnées à la rémunération extrinsèque, feraient apparaître plus satisfaisante leur situation financière globale. Ce sont du moins les explications que nous suggérons pour cette relation qu'avaient déjà notée Raelin (1984a) et Mowday et *al.* (1982).

Le syndicat

Parmi les treize syndicats qui ont fait l'objet de notre recherche, seule la relation entre l'Association professionnelle des ingénieurs du Gouvernement du Québec (APIGQ) et l'insatisfaction professionnelle est significative et révèle que le fait d'appartenir à ce syndicat vient augmenter cette insatisfaction. Pourtant, lorsqu'on contrôle les pratiques, l'APIGQ disparaît. Ceci signifie que ce n'est pas le syndicat en lui-même qui cause l'insatisfaction, mais plutôt les pratiques de gestion en vigueur dans l'unité syndicale. En outre, il est intéressant de noter que ce syndicat est lié au déterminisme (ECD1) — c'est-à-dire à ceux qui croient qu'ils ne peuvent avoir aucune prise sur les événements qui entourent leur vie

professionnelle tels que les promotions, la réalisation des objectifs de travail, la mobilité professionnelle, les récompenses, etc.

L'orientation professionnelle

Le lien entre l'orientation cosmopolite (ECO2) et l'insatisfaction professionnelle est significatif, ce qui est conforme à la littérature spécialisée (par exemple, Goldberg, 1976; Gouldner, 1957; Glaser, 1963) à l'effet que les professionnels qui développent ce type d'orientation endossent davantage les valeurs professionnelles que les autres. Toutefois, la corrélation entre le construit de l'insatisfaction professionnelle et l'orientation locale (ECO1) est presque nul ($R=0,01$). Ce résultat est étonnant si on considère le concept de l'orientation professionnelle comme unidimensionnel, c'est-à-dire les orientations cosmopolite et locale comme deux orientations bipolaires faisant en sorte qu'une forte identification aux valeurs professionnelles implique nécessairement une faible identification aux valeurs organisationnelles — et réciproquement — et ce, tel que proposé par exemple, par Gouldner (1957). Il devient cependant plus facile de l'expliquer si l'on considère le professionnel ayant une orientation locale non pas comme l'opposé du professionnel cosmopolite, mais plutôt comme un professionnel qui, tout en s'identifiant aux valeurs professionnelles, comprend et s'adapte aux valeurs organisationnelles. D'ailleurs, la corrélation entre les deux types d'orientation est très forte ($R=0,33^{**}$), ce qui signifie que le professionnel peut avoir une orientation hybride — c'est-à-dire que celui-ci peut en même temps s'identifier aux valeurs professionnelles et organisationnelles — et confirme, tel que l'avaient prouvé antérieurement Glaser (1963) et Goldberg et *al.*, (1965), que le construit d'orientation professionnelle est bidimensionnel. Il est également intéressant de constater que l'orientation cosmopolite (ECO2) est fortement liée aux ancres créativité (ECA5) ($R=0,28^{**}$), service (ECA6) ($R=0,25^{**}$) et variété (ECA8) ($R=0,28^{**}$) qui sont des variables qui reflètent bien certaines caractéristiques du cosmopolite — lequel est mal à l'aise dans un travail

routinier, est axé sur la qualité du service fourni et cherche à utiliser le plus possible ses habiletés dans le cadre d'un travail comportant de la variété.

Le lieu de contrôle

Les résultats sont encore ici tout à fait cohérents avec la littérature spécialisée (Mitchell *et al.*, 1875; Phares, 1976, Spector, 1982, 1988). Lorsqu'on introduit les autres blocs de variables, seul le volontarisme (ECD2) — c'est-à-dire l'impression de pouvoir contrôler son destin — est significatif. D'ailleurs, la corrélation entre le déterminisme (ECD1) et le volontarisme (ECD2) est forte et négative, ce qui prouve bien l'unidimensionnalité du concept du lieu de contrôle. Rappelons également que c'est le volontarisme (ECD2) qui, parmi toutes les variables individuelles et organisationnelles significatives, explique la plus grande proportion de l'insatisfaction générale. Cette variable exerce donc une influence majeure sur l'insatisfaction professionnelle. Il est de plus intéressant de constater que l'attitude volontariste (ECD2) est liée avec la situation financière (FIN), avec l'ancre technique (ECA1), avec le statut d'emploi permanent (STAT) et avec la perception que la structure organisationnelle est bureaucratique.

Si on analyse ensemble les résultats relatifs à l'orientation professionnelle et au lieu de contrôle, on réalise que le «vrai» professionnel traditionnellement assimilé dans la littérature — par exemple, Ritti, 1968; Shepard, 1958; Wilensky, 1964 — au cosmopolite qui endosse les valeurs professionnelles se révèle insatisfait, alors qu'un autre type de professionnel, celui-là ayant développé une ancre technique et une attitude volontariste, ne vit pas pour sa part d'insatisfaction professionnelle. Par conséquent, le cosmopolite se situerait au coeur du conflit, alors que le volontariste ne serait pas concerné par celui-ci. Ce sont donc les cosmopolites qui font problème dans l'organisation, ce qu'avait déjà affirmé Ritti en 1968 !

Les ancrs de carrière

En ce qui concerne les ancrs de carrière, les résultats révèlent que trois ancrs contribuent à expliquer l'insatisfaction professionnelle. Ce sont les ancrs variété (ECA8), créativité (ECA5) et service (ECA6). Ces trois ancrs sont fortement corrélées entre elles ($0,36^{**} \leq R \leq 0,40^{**}$) et pourtant, malgré leur colinéarité, elles sont toutes trois dans le modèle explicatif de l'insatisfaction générale. En fait, les corrélations entre l'insatisfaction professionnelle et ces trois ancrs sont significatifs ($0,14^{**} \leq R \leq 0,18^{**}$), alors qu'elles sont presque nulles ($-0,03 \leq R \leq 0,04$) pour les cinq autres ancrs — technique (ECA1), managériale (ECA2), identité (ECA7), sécurité (ECA3) et autonomie (ECA4). En outre, il est intéressant de constater que les trois ancrs spécifiques qui reflètent en fait des caractéristiques propres aux cosmopolites, sont effectivement liées avec l'orientation cosmopolite (ECO2) qui, rappelons-le, est source d'insatisfaction professionnelle.

Ces résultats sont néanmoins étonnants puisque nous nous attendions surtout à ce que l'ancre technique (ECA1) soit reliée positivement à l'insatisfaction professionnelle mais que l'ancre managériale (ECA2) y soit reliée négativement dans la mesure où l'on considère que les professionnels qui ont cette ancre devraient avoir une orientation locale et adhérer aux valeurs de l'organisation. Le fait que l'ancre managériale (ECA2) ne soit pas reliée à l'insatisfaction s'explique néanmoins par le fait qu'elle est associée à l'orientation locale (ECO1) qui, rappelons-le, n'est pas significative. Le fait que l'ancre technique (ECA1) ne soit pas reliée à l'insatisfaction professionnelle semble anormal à première vue, mais qui s'explique par le fait, comme nous l'avons vu précédemment, que cette ancre est liée avec l'attachement au travail (ECP5) et avec le volontarisme (ECD2) qui sont des attitudes professionnelles propres aux professionnels qui ne se sentent pas concernés par le conflit entre les valeurs managériales et professionnelles et qui ont des aspirations de nature intrinsèque, telle que la recherche du défi dans le travail. Pour ce qui est de l'ancre sécurité (ECA3), les résultats peuvent s'expliquer par le fait que les

professionnels travaillent dans des organisations qui leur offrent la sécurité, ce qui ne peut par le fait même être sujet à conflit. Quant aux résultats liés à l'ancre identité (ECA7), ils peuvent s'expliquer par le fait que les questions mesuraient simultanément l'identification à l'organisation et à la profession. Cependant, les résultats relatifs à l'ancre autonomie (ECA4) sont plus difficiles à interpréter, à moins qu'ils ne soient dus au fait qu'un seul des deux indicateurs retenus est ressorti dans l'analyse factorielle.

En somme, les professionnels qui ont une ancre variété (ECA8), créativité (ECA5) et service (ECA6) sont particulièrement insatisfaits et ces ancres sont associées à l'orientation cosmopolite (ECO2). Les professionnels qui ont une ancre technique (ECA2) ne sont pas concernés par le conflit. Ils sont également attachés à leur travail (ECP5) et ont une attitude volontariste (ECD2). Enfin, ceux qui ont une ancre managériale (ECA2) ont une orientation locale (ECO1) et ne vivent pas non plus d'insatisfaction.

La structure

Enfin, les résultats reliés à la structure (STRUCT) viennent confirmer les recherches de Aiken et Hage (1966) et de Engel (1970) à l'effet que certaines composantes structurelles des bureaucraties — par exemple, la standardisation et le contrôle — donnent lieu à de l'insatisfaction professionnelle. Soulignons néanmoins les limites de ces résultats qu'il faut interpréter avec prudence puisqu'ils sont basés d'une part sur les perceptions des professionnels et, d'autre part, sur la construction d'une échelle non tirée de la littérature. Dans le premier cas, la perception d'une structure bureaucratique pourrait être autant la conséquence de l'insatisfaction professionnelle que la cause. Dans le deuxième cas, une mesure plus objective du degré de bureaucratisation, par exemple à partir de l'échelle de Hall (1968) serait nécessaire.

Néanmoins, tel que nous l'avons mentionné précédemment, le véritable déterminant de l'insatisfaction ne serait pas la bureaucratie en soi, mais l'absence de certaines pratiques de gestion dans les milieux organisationnels. On peut toutefois se demander si c'est la bureaucratie qui implique l'absence de telles pratiques ou si c'est parce que ces pratiques sont inexistantes qu'on qualifie l'organisation de bureaucratique.

9.4 Les pratiques de gestion des ressources humaines réductrices de l'insatisfaction professionnelle

9.4.1 Les grappes clés de pratiques de gestion des ressources humaines

Nous avons classifié en trois groupes les grappes de pratiques qui se sont avérées les plus significatives pour réduire l'insatisfaction professionnelle par ordre d'importance. Ainsi, le premier groupe inclut trois grappes de pratiques qui sont particulièrement critiques pour réduire l'insatisfaction professionnelle (tableau CXLVI).

Premièrement, la participation (GRH6) contribue à réduire l'insatisfaction professionnelle relative à toutes les dimensions de même que l'insatisfaction professionnelle générale. La participation est donc majeure dans la réduction de l'insatisfaction professionnelle. Dans l'ensemble, les pratiques qui forment cette grappe viennent renforcer le modèle de Raelin (1986a) à l'effet que les professionnels veulent participer à la prise de décision par la détermination des objectifs de travail et des moyens pour les atteindre. En somme, la présence de ces pratiques prouve que la participation professionnelle à la prise de décision en exerçant un contrôle sur les différents aspects de leur travail augmente la satisfaction. Il est également intéressant de constater que cette grappe est liée au volontarisme (ECD2), ce qui vérifie les résultats de plusieurs études qui ont démontré que les individus ayant une attitude volontariste sont plus satisfaits lorsqu'ils travaillent dans le cadre d'un style de gestion plutôt participatif que directif (Spector, 1982).

Tableau CXLVI Les liens entre les grappes de pratiques «participation», «enrichissement de l'emploi» et «communications avec les employés» et la réduction de l'insatisfaction professionnelle.

CODE	GRAPPE DE PRATIQUES/ PRATIQUE	DIMENSION							ECMT (t) ¹
		ECM1	ECM2	ECM3	ECM4	ECM6	ECM7		
GRH6	Participation.	•	•	•	•	•	•	•	
PRES14	Consultation des professionnels sur les changements technologiques.							(-13,4**)	
PRES19	Participation des professionnels au choix des équipements nécessaires au travail.							(-12,4**)	
PRES17	Participation des professionnels au choix de leurs objectifs de travail.							(-12,0**)	
PRES18	Participation des professionnels à la répartition de leur charge de travail entre les membres du groupe ou du département.							(-11,9**)	
GRH3	Enrichissement de l'emploi.	•	•	•	•	•	•	•	
PRES08	Augmentation de l'autonomie associée à l'augmentation de la compétence professionnelle.							(-14,2**)	
PRES04	Augmentation des responsabilités associée à l'augmentation de la compétence professionnelle.							(-13,6**)	
PRES05	Possibilité d'assumer de nouveaux rôles avec le temps (<i>mentoring</i> , conseil, formation, coordination, etc.).							(-13,5**)	
PRES09	Le contrôle du travail s'effectue principalement au niveau des résultats obtenus.							(- 7,6**)	
GRH1	Communications avec les employés.	•	•	•		•	•	•	
PRES15	Consultation des professionnels sur les nouvelles orientations de l'organisation.							(-15,6**)	
PRES12	Tenue de réunions d'information par les cadres supérieurs pour informer les professionnels (du plan stratégique, des résultats organisationnels, etc.)							(-11,9**)	
PRES22	Différents programmes d'expression (boîtes à idées, accès aux cadres supérieurs, etc.) mis à la disposition des professionnels pour dire ce qu'ils pensent ou pour poser des questions.							(-11,8**)	
PRES16	Sondages d'opinion auprès des professionnels.							(-10,8**)	
PRES13	Réunions périodiques où les cadres intermédiaires et les professionnels échangent des informations.							(-10,4**)	

¹ «t» = résultat issu des analyses bivariées

ECM1 Reconnaissance
 ECM2 Conditions de travail
 ECM3 Développement de carrière
 ECM4 Autonomie

ECM6 Ethique
 ECM7 Style de Gestion
 ECMT Insatisfaction totale

Deuxièmement, l'enrichissement de l'emploi (GRH3) contribue également à réduire l'insatisfaction liée à toutes les dimensions de même que l'insatisfaction professionnelle générale. L'enrichissement de l'emploi est donc aussi majeur dans la réduction de l'insatisfaction professionnelle. Cependant, si on examine les pratiques qui composent cette grappe, on constate que trois pratiques sont particulièrement réductrices de l'insatisfaction professionnelle. Ce sont *l'augmentation de l'autonomie associée à l'augmentation de la compétence professionnelle* (PRES08), *l'augmentation des responsabilités associée à l'augmentation de la compétence professionnelle* (PRES04) et *la possibilité d'assumer de nouveaux rôles avec le temps (mentoring, formation, etc.)* (PRES05). Les deux premières pratiques confirment, tel que Raelin (1986a) l'a exprimé, que les professionnels ont un profond besoin d'utiliser leurs compétences dans le cadre d'un travail stimulant. Dans l'ensemble, les résultats indiquent que les professionnels veulent être plus autonomes et prendre de plus grandes responsabilités. En somme, c'est la motivation intrinsèque, c'est-à-dire celle qui provient du contenu même du travail, qui a un impact puissant sur la satisfaction des professionnels. Quant à la *possibilité pour les professionnels d'assumer de nouveaux rôles avec le temps* (PRES05), elle s'inscrit également à l'intérieur d'un processus de cheminement de carrière qui leur permet de progresser dans le poste et d'élargir leur domaine d'intervention. En outre, il est intéressant de constater que la *possibilité d'assumer de nouveaux rôles avec le temps* (PRES05) est liée avec le volontarisme (ECD2), ce qui vient confirmer les résultats de Turban et Dougherty (1994) à l'effet que les volontaristes cherchent, contrairement aux déterministes, à améliorer leurs habiletés et, de ce fait, à participer davantage à des activités de développement, tel le *mentoring*.

Troisièmement, les communications avec les employés (GRH1) contribuent à réduire l'insatisfaction liée à cinq dimensions — soit à toutes les dimensions sauf à l'autonomie — de même que l'insatisfaction professionnelle générale. Cette grappe compte donc parmi les trois plus importantes dans la réduction de l'insatisfaction professionnelle. Parmi

les pratiques qui appartiennent à cette grappe, la *consultation des professionnels sur les nouvelles orientations de l'organisation* (PRES15) — qui est à la fois une pratique de participation et de communication — joue un rôle plus important, mais toutes les pratiques réduisent l'insatisfaction et indiquent, tel que Raelin (1986a) l'a énoncé, que s'il revient à l'organisation d'articuler les valeurs et objectifs organisationnels, les professionnels, quant à eux, veulent être en mesure d'établir les liens entre leur travail et ces objectifs et donner leur opinion. Enfin, il est intéressant de constater que les pratiques appartenant à cette grappe sont reliées négativement à la structure bureaucratique, c'est-à-dire qu'elles sont plus présentes dans les organisations ayant une structure perçue comme organique.

Si on analyse ce premier groupe de grappes de pratiques dans son ensemble, on réalise que les pratiques réductrices de l'insatisfaction professionnelle ont trait à l'implication des professionnels dans la prise de décision par le partage du pouvoir (GRH3 - enrichissement de l'emploi et GRH6 - participation) et par le partage de l'information (GRH1 - communications avec les employés), tel que Lawler (1988, 1992) et Lawler et Morhman (1989) l'ont suggéré. Ainsi, l'insatisfaction professionnelle est réduite et l'implication augmente lorsque le pouvoir est partagé — lequel partage n'a de sens que s'il est accompagné d'un partage des informations pertinentes sur l'organisation (par exemple, sur la performance et sur les objectifs à long terme de l'organisation). En ce sens, les pratiques concernant la tenue de réunions entre cadres et professionnels propices à l'échange d'informations, la consultation des professionnels sur les nouvelles orientations de l'organisation de même que la possibilité pour les professionnels de donner leur avis par des stratégies telles que les programmes d'expression et les sondages d'opinion s'avèrent particulièrement intéressantes. En outre, la présence de pratiques concernant l'augmentation des responsabilités qui contribuent à enrichir le travail des professionnels et la participation à la prise de décision par un plus haut niveau d'implication révèle, tel que les auteurs l'ont mentionné, que celles-ci contribuent à améliorer la satisfaction.

Le tableau CXLVII fait état des grappes de pratiques qui appartiennent au deuxième groupe, c'est-à-dire des grappes qui, tout en ayant un effet réducteur sur l'insatisfaction professionnelle générale, ont un effet plus réduit sur les dimensions spécifiques. Les trois grappes ont un impact sur l'insatisfaction professionnelle générale. Deux grappes contribuent également à réduire l'insatisfaction liée à quatre dimensions spécifiques: ce sont l'information de carrière (GRH15) qui a un impact sur la reconnaissance, l'autonomie, l'éthique et le style de gestion et l'intégration des nouveaux professionnels (GRH14) qui réduit l'insatisfaction en matière de reconnaissance, de conditions de travail, d'éthique et de style de gestion. Par ailleurs, la signature du travail (GRH18) contribue aussi à réduire l'insatisfaction liée à trois dimensions, soit le développement de la carrière, l'autonomie et le style de gestion. Dans l'ensemble, ces trois grappes contribuent à réduire davantage l'insatisfaction liée au style de gestion, ce qui est normal puisqu'elles impliquent l'adoption de relations franches et ouvertes entre les parties.

Parmi ces grappes, notons l'effet particulièrement réducteur de l'intégration des nouveaux professionnels (GRH14) qui est composée de pratiques qui tendent plutôt à briser l'idéal professionnel qu'à le renforcer. En effet, ces pratiques permettent aux professionnels de mieux saisir la réalité organisationnelle et d'éviter — ou à tout le moins d'amoindrir — le « choc de la réalité » dont ils sont souvent victimes en accédant au marché du travail et auquel la littérature fait d'ailleurs abondamment référence (Seiler, 1970; Dean, 1983; Dean et *al.*, 1985; Schein, 1964). Par ailleurs, les pratiques liées à l'information de carrière (GRH15) contribuent à renforcer le pouvoir des professionnels qui ont alors accès à des informations et à des mécanismes nécessaires à la gestion adéquate de leur carrière et de leur travail. Enfin, avec la signature du travail (GRH18), s'insère ici le troisième déterminant de l'implication de Lawler (1988, 1992) et de Lawler et Morhman (1989), soit le partage des récompenses. En fait, les professionnels qui ont fait l'objet de notre enquête travaillent dans des organisations où il est difficile pour les gestionnaires d'exercer une influence sur certains types de récompenses. Par contre, ces mêmes

Tableau CXLVII Les liens entre les grappes de pratiques «information de carrière», «signature du travail» et «intégration des nouveaux employés» et la réduction de l'insatisfaction professionnelle.

CODE	GRAPPE DE PRATIQUES/ PRATIQUE	DIMENSION							ECMT (t) ¹
		ECM1	ECM2	ECM3	ECM4	ECM6	ECM7		
GRH15	Information de carrière.	•			•	•	•	•	
PRES40	Information des raisons du rejet de la candidature lors d'un processus de sélection interne.							(-11,1**)	
PRES41	Possibilité de refuser sans préjudice une affectation (transfert, promotion).							(- 8,1**)	
PRES38	Système d'information interne sur les postes vacants accessibles aux professionnels (journal interne, affichage, etc.).							(- 5,7**)	
GRH18	Signature du travail.			•	•		•	•	
PRES47	Signature du travail par les professionnels.							(- 6,4**)	
GRH14	Intégration des nouveaux professionnels.	•	•			•	•	•	
PRES27	Transmission d'informations réalistes aux professionnels qui postulent un emploi de l'extérieur.							(-12,6**)	
PRES32	Encouragement des professionnels seniors à conseiller les plus jeunes et à contribuer à leur développement.							(-11,1**)	
PRES28	Programme d'intégration et d'orientation des nouveaux professionnels.							(- 6,3**)	

¹ «t» = résultat issu des analyses bivariées

ECM1 Reconnaissance
ECM2 Conditions de travail
ECM3 Développement de carrière
ECM4 Autonomie

ECM6 Ethique
ECM7 Style de Gestion
ECMT Insatisfaction totale

gestionnaires peuvent habituellement reconnaître la qualité et l'importance du travail professionnel et lui donner la visibilité requise. Ainsi, la pratique voulant que les professionnels signent eux-mêmes leur travail contribue à diminuer les tensions relatives à l'appropriation par certains cadres des efforts fournis par les membres de leur personnel et confirme le besoin de reconnaissance du travail professionnel qui avait été soulevé lors des entretiens exploratoires.

Le tableau CXLVIII regroupe les grappes de pratiques qui, tout en ayant un impact sur l'insatisfaction professionnelle générale, ont un effet beaucoup plus réduit sur les dimensions spécifiques. Ainsi, deux grappes contribuent également à réduire l'insatisfaction liée à deux dimensions. Ce sont la formation (GRH9) qui a aussi un impact sur les conditions de

travail et le développement de la carrière et les heures supplémentaires de travail et la sous-traitance (GRH16) qui réduisent aussi l'insatisfaction en matière de développement de carrière et d'autonomie. Par ailleurs, le contrôle informel du travail (GRH25) vient aussi réduire l'insatisfaction liée à la seule dimension du style de gestion.

Tableau CXLVIII Les liens entre les grappes de pratiques «formation», «heures supplémentaires» de travail et sous-traitance» et «contrôle informel du travail» et la réduction de l'insatisfaction professionnelle.

CODE	GRAPPE DE PRATIQUES/ PRATIQUE	DIMENSION							ECMT (t) ¹
		ECM1	ECM2	ECM3	ECM4	ECM6	ECM7		
GRH9	Formation.		•	•					•
PRES36	Encouragement à l'auto-formation.								(-12,2**)
PRES35	Accès à des activités de formation continue dans l'entreprise.								(-10,4**)
PRES37	Remboursement (en totalité ou en partie) par l'entreprise des coûts inhérents à la formation externe des professionnels.								(- 6,0**)
GRH16	Heures supplémentaires de travail et sous-traitance.			•	•				•
PRES03	Impossibilité de sous-contracter du travail professionnel à l'extérieur.								(- 4,2**)
PRES52	Rémunération du temps supplémentaire.								(- 0,4)
GRH25	Contrôle informel du travail.						•		•
PRES11	Contrôle du travail principalement par des communications informelles avec le supérieur (discussions, échanges d'informations, etc.).								(- 3,8**)

¹ «t» = résultat issu des analyses bivariées

ECM1	Reconnaissance	ECM6	Ethique
ECM2	Conditions de travail	ECM7	Style de Gestion
ECM3	Développement de carrière	ECMT	Insatisfaction totale
ECM4	Autonomie		

Parmi les grappes qui forment ce regroupement, notons l'effet plus réducteur de la formation (GRH9) et des pratiques qui y sont rattachées, ce qui vient ici confirmer les propos de Von Glinow (1988) et de Raelin (1986a, 1987c) à l'effet que la formation réduit l'insatisfaction en permettant aux professionnels de maintenir leurs connaissances à jour et, de ce fait, d'améliorer leur expertise. En outre, le *remboursement par l'entreprise des coûts de formation externe* (PRES37), bien qu'il s'agisse

d'une pratique moins significative que les deux autres, vient remettre en perspective les propos que certains interlocuteurs ont émis lors des entretiens exploratoires à l'effet que, pour réduire les tensions, les organisations dont font partie les professionnels devraient dégager des budgets plus importants en formation et développement de façon à permettre aux professionnels d'améliorer leurs compétences.

Par ailleurs, la non-utilisation de la sous-traitance (GRH16) réduit les insatisfactions, ce qui confirme certaines opinions émises lors des entretiens exploratoires à l'effet que la sous-traitance contribue à appauvrir le travail professionnel en donnant les tâches intéressantes à contrat et en laissant aux professionnels des tâches beaucoup moins stimulantes sur le plan intellectuel qui ne leur permettent pas d'utiliser toutes leurs compétences. Par contre, on remarque que la *rémunération du temps supplémentaire* (PRES52) ne réduit pas l'insatisfaction professionnelle, ce qui pourrait signifier, tel que Raelin (1986a) et Von Glinow (1988) l'ont souligné, que les professionnels attachent moins d'importance aux aspects extrinsèques du travail qu'à ses aspects intrinsèques. Enfin, le contrôle informel du travail (GRH25) vient confirmer les propos de Raelin (1986a) à l'effet que les professionnels sont favorables à l'évaluation informelle de leur travail par leurs supérieurs parce qu'une telle pratique implique un style de gestion plus ouvert et plus centré sur les individus, établit des relations plus égalitaires et moins hiérarchisées et permet d'équilibrer les attentes des deux groupes en présence.

On remarque que ces pratiques — et principalement celles qui sont liées à la formation — visent à renforcer réellement le professionnalisme au sens noble du terme, c'est-à-dire celui basé sur la compétence professionnelle et non sur le pouvoir. Par conséquent, il est symptomatique qu'elles réduisent beaucoup moins les insatisfactions que les pratiques qui forment le premier regroupement, lesquelles sont, comme nous l'avons vu, axées sur l'obtention d'un pouvoir accru dans l'organisation.

Mentionnons enfin que la présence de la formation (GRH9) s'avère particulièrement intéressante en ce sens qu'elle permet de relier la réduction de l'insatisfaction professionnelle au quatrième déterminant de l'implication de Lawler (1988, 1992) et de Lawler et Morhman (1989), à savoir le partage des connaissances. Ce partage implique la mise en place de mécanismes favorisant la formation professionnelle continue et la transformation du milieu de travail en organisation apprenante — c'est-à-dire une organisation qui favorise une intensification de la formation en entreprise et des structures de travail qui permettent l'acquisition de compétences variées et le développement personnel des individus (Jacob, 1993). En ce sens, les pratiques telles que l'auto-apprentissage, le partage d'expériences diverses, l'échange d'information sur les divers projets ayant cours dans l'organisation et sur les problèmes rencontrés de même que des activités de formation qui se tiennent en dehors du milieu de travail telles que les colloques et la formation en institution, s'avèrent simultanément réductrices de l'insatisfaction professionnelle et favorables à l'implication. Enfin, il est intéressant de constater que la formation (GRH9) est liée avec les trois grappes qui composent le premier groupe — participation (GRH6), enrichissement de l'emploi (GRH3) et communications avec les employés (GRH1) — qui se rapportent aux deux premiers déterminants de l'implication des auteurs précités. Ces grappes correspondent bien à des stratégies globales d'implication où les trois formes de partage sont mises en oeuvre simultanément et où l'absence d'une forme de partage met en péril l'efficacité des stratégies (Raelin, 1986a).

Pour terminer, il nous semble important d'analyser brièvement l'effet de certaines grappes de pratiques significatives avec des dimensions particulières mais non avec l'insatisfaction professionnelle générale (tableau CXLIX).

D'abord, l'évaluation par le supérieur (GRH4) contribue à réduire l'insatisfaction liée à trois dimensions, soit la reconnaissance, le

développement de la carrière et le style de gestion. Les résultats obtenus par rapport au *feedback* fourni par le supérieur (PRES24) sont particulièrement intéressants. D'abord parce qu'ils viennent confirmer les propos de Von Glinow (1988) à l'effet que le *feedback* a un impact sur le développement de la carrière puisqu'il permet d'identifier les apprentissages nécessaires en matière de formation et développement, de modifier les comportements et attitudes et de gérer la croissance professionnelle à l'intérieur de l'organisation en entreprenant les actions appropriées. Ensuite, parce que le *feedback* est lié avec le volontarisme (ECD2), ce qui est conforme aux recherches de Turban et Dougherty (1994) à l'effet que les volontaristes recherchent le *feedback* de façon à pouvoir mieux contrôler leur environnement. Par ailleurs, la *contribution du supérieur à l'élaboration des besoins de formation du professionnel* (PRES25) et la *discussion périodique de carrière* (PRES26) s'avèrent également importantes et viennent rappeler le besoin de support de la part des professionnels dans le choix judicieux d'activités de formation et de développement inhérentes à la progression de carrière dans l'organisation dont il avait été question lors des entretiens exploratoires. Néanmoins, le fait que l'*évaluation formelle du rendement par le supérieur* (PRES23) ne soit pas significative nous semble paradoxal puisque d'une part, on veut être informé de nos progrès ou encore de nos forces et faiblesses mais d'autre part, on refuse que cette information fasse l'objet d'une évaluation formelle. Ce résultat vient toutefois confirmer les commentaires obtenus lors des entretiens exploratoires à l'effet que les professionnels n'aspirent en général à aucun contrôle formel. Ils veulent avoir du *feedback* informel sur leur travail, mais ils ne veulent pas être évalués formellement, classés et rémunérés en conséquence. En d'autres termes, ils veulent que l'on reconnaisse leurs «bons coups», mais se méfient de l'évaluation possiblement arbitraire ou erratique d'un supérieur incompetent ou mal informé. On voudrait les avantages, mais on craint les inconvénients.

Tableau CXLIX Les liens entre certaines grappes de pratiques significatives et la réduction de l'insatisfaction professionnelle liée à certaines dimensions

CODE	GRAPPE DE PRATIQUES/ PRATIQUE	DIMENSION							ECMT (t) ¹
		ECM1	ECM2	ECM3	ECM4	ECM6	ECM7		
GRH4	Evaluation par le supérieur.	•		•				•	
PRES24	Feedback sur le rendement du professionnel fourni par le (la) supérieur(e).								(-12,9**)
PRES25	Contribution du supérieur à l'élaboration des besoins de formation du professionnel.								(-11,3**)
PRES26	Discussion périodique de carrière avec le (la) supérieur(e).								(- 9,8**)
PRES23	Evaluation formelle du rendement par le (la) supérieur(e).								(- 1,7)
GRH8	Représentation de l'organisation.	•		•	•				
PRES49	Nomination de professionnels à des comités importants de l'organisation.								(-10,3**)
PRES48	Représentation de l'organisation à des activités externes (conférences, séminaires, etc.).								(- 9,8**)
GRH2	Ethique organisationnelle.		•						
PRES63	Responsabilisation des cadres vis-à-vis leurs comportements non éthiques à l'égard des professionnels.								(-11,9**)
PRES64	Possibilité de recours pour les professionnels à une procédure interne de plainte.								(- 8,3**)
PRES66	Code d'éthique élaboré par l'association professionnelle ou le syndicat et reconnu par l'organisation.								(- 6,8**)
PRES65	Politique formelle qui interdit les représailles contre un professionnel qui logerait une plainte à l'interne.								(- 5,7**)
GRH17	Aménagement du temps de travail.				•				
PRES55	Possibilité d'aménagement du temps de travail (horaire variable, etc.).								(- 5,8**)
PRES56	Possibilité pour les professionnels d'effectuer une partie ou la totalité de leur travail à domicile.								(- 5,5**)

¹ «t» = résultat issu des analyses bivariées

ECM1 Reconnaissance
 ECM2 Conditions de travail
 ECM3 Développement de carrière
 ECM4 Autonomie

ECM6 Ethique
 ECM7 Style de Gestion
 ECMT Insatisfaction totale

Le fait de représenter l'organisation (GRH8) contribue aussi à réduire l'insatisfaction reliée à trois dimensions, soit la reconnaissance, le développement de la carrière et l'autonomie. Conformément à ce que Raelin (1986a) a suggéré, la *nomination de professionnels à des comités importants de l'organisation* (PRES49) et la *représentation de professionnels de l'organisation à des activités externes* (PRES48) réduisent l'insatisfaction. Ces pratiques sont importantes pour les professionnels qui veulent être reconnus tant par leurs pairs que par les gestionnaires pour leurs compétences et qui veulent avoir l'opportunité de mieux comprendre les liens entre leur propre travail et les objectifs organisationnels. De plus, de telles pratiques permettent aux professionnels de démontrer l'importance de la contribution qu'ils apportent à l'organisation.

L'éthique organisationnelle (GRH2) contribue à réduire l'insatisfaction reliée à une seule dimension, soit aux conditions de travail. Il est donc étonnant que cette grappe ne contribue pas à réduire l'insatisfaction relative à l'éthique. La *responsabilisation des cadres vis-à-vis leurs comportements non éthiques à l'égard des professionnels* (PRES63) est beaucoup plus puissante dans la réduction de l'insatisfaction professionnelle que les autres pratiques qui appartiennent à cette grappe et vient renforcer le pouvoir des professionnels plutôt qu'augmenter le professionnalisme, c'est-à-dire que cette pratique ne développe pas leur propre éthique. De plus, la *possibilité de recours à une procédure interne de plainte* (PRES64) et la *politique formelle qui interdit les représailles contre un professionnel qui logerait une plainte à l'interne* (PRES65), tout en ayant un effet plus réduit, contribuent elles aussi à réduire l'insatisfaction professionnelle, mais ici aussi il s'agit plus de mesures de défense que d'un accroissement du professionnalisme. Par contre, le *code d'éthique élaboré par l'association professionnelle ou le syndicat et reconnu par l'organisation* (PRES66) peut renforcer le professionnalisme mais son impact sur la réduction de l'insatisfaction professionnelle est assez faible. Les pratiques significatives reflètent donc une vision

réductrice de l'éthique professionnelle sur laquelle nous reviendrons plus loin.

L'aménagement du temps de travail (GRH17) contribue à réduire l'insatisfaction reliée à une seule dimension, soit l'autonomie. Avec la *possibilité d'aménagement du temps de travail (horaire variable, travail à la carte, etc.)* (PRES55) et la *possibilité d'effectuer partie ou totalité du travail à domicile* (PRES56), l'autonomie est plutôt vue ici comme une amélioration de la qualité de vie au travail que comme une composante essentielle du travail professionnel. Néanmoins, bien que l'impact sur l'insatisfaction professionnelle soit plutôt faible, ces pratiques confirment les propos recueillis lors des entretiens exploratoires à l'effet que certains professionnels aimeraient bénéficier de façon formelle d'horaires plus flexibles et jouir d'une plus grande confiance de la part de l'organisation.

9.4.2 La réponse finale à la question de recherche

Rappelons que notre question de recherche était la suivante:

Certaines pratiques de gestion des ressources humaines peuvent-elles réduire l'importance des aspirations professionnelles insatisfaites ?

Les différents modèles de régression multiple nous ont appris que l'insatisfaction professionnelle est reliée à certaines variables individuelles et organisationnelles mais aussi, pour une grande part, à certaines pratiques de gestion des ressources humaines, c'est-à-dire à la façon dont sont gérés les professionnels dans leur milieu de travail.

En effet, lorsqu'on tient compte des pratiques, celles-ci expliquent — suivant les modèles — entre 16,1% et 39,7% de la variance totale, alors que les variables individuelles et organisationnelles expliquent entre 17,3% et 23,1% de cette même variance. Lorsqu'on tient compte des grappes de pratiques, celles-ci expliquent entre 15,1% et 36,3% de la variance totale,

alors que les variables individuelles et organisationnelles expliquent entre 8,1% et 23,1% de cette variance. Les pratiques et les grappes de pratiques expliquent donc une portion importante de la variance à expliquer et ce, même lorsqu'on contrôle les variables individuelles et organisationnelles (autres que les pratiques), ce qui confirme l'impact majeur de la gestion des ressources humaines sur l'insatisfaction professionnelle.

Les différentes analyses multivariées ont permis de constater que huit pratiques sont stables, c'est-à-dire qu'elles sont présentes dans les trois modèles de régression multiple qui les prennent en compte (tableau CL). Il est à noter que ces huit pratiques sont celles qui ont les coefficients de régression (*beta*) les plus forts. Ce sont donc incontestablement les pratiques les plus sûrement réductrices de l'insatisfaction professionnelle.

Tableau CL Les huit pratiques de gestion des ressources humaines stables qui émergent des analyses multivariées

CODE	PRATIQUE	MODELE «a» R ² = 0,397		MODELE «c» R ² = 0,290		MODELE «e» R ² = 0,161	
		Beta	ΔR2	Beta	ΔR2	Beta	ΔR2
PRES27	Recrutement et sélection Des informations réalistes sont fournies aux professionnels qui postulent un emploi de l'extérieur.	(+0,101)	(+0,034)	(+0,089)	(+0,038)	(+0,111)	(+0,041)
PRES05	Gestion des carrières De nouveaux rôles (<i>mentoring</i> , formation, conseil, coordination) peuvent être assumés au cours du temps.	(+0,089)	(+0,026)	(+0,076)	(+0,064)	(+0,090)	(+0,011)
PRES08	Organisation du travail Augmentation de l'autonomie liée aux compétences professionnelles.	(+0,100)	(+0,106)	(+0,098)	(+0,026)	(+0,105)	(+0,056)
PRES24	Evaluation du rendement Le supérieur donne du <i>feedback</i> sur le rendement.	(+0,109)	(+0,051)	(+0,120)	(+0,019)	(+0,116)	(+0,028)
PRES15	Participation Consultation sur les nouvelles orientations de l'organisation.	(+0,083)	(+0,023)	(+0,076)	(+0,028)	(+0,077)	(+0,013)
PRES19	Participation au choix des équipements nécessaires au travail.	(+0,085)	(+0,015)	(+0,080)	(+0,008)	(+0,066)	(+0,004)
PRES47	Systèmes de récompenses Signature du travail par les professionnels.	(+0,061)	(+0,004)	(+0,062)	(+0,004)	(+0,094)	(+0,009)
PRES62	Ethique Possible remise en question des pratiques organisationnelles qui viennent à l'encontre des normes professionnelles.	(+0,111)	(+0,076)	(+0,099)	(+0,052)	(+0,083)	(+0,023)

Modèle «a» — A partir des pratiques individuelles seules

Modèle «c» — A partir des pratiques et des variables individuelles et organisationnelles

Modèle «e» — A partir des pratiques avec contrôle des variables individuelles et organisationnelles

On constate également que sept grappes sont stables dans les différents modèles d'analyse multivariée qui les prennent en compte (tableau CLI). De façon générale, ces sept grappes sont celles qui ont les coefficients de régression les plus forts. Cinq grappes (GRH6, GRH3, GRH1, GRH15 et GRH9) sont donc incontestablement les plus sûrement réductrices de l'insatisfaction professionnelle, alors que les deux autres grappes (GRH16 et GRH18), tel que nous l'avons démontré dans la section 8.4.4.2, présentent des coefficients légèrement inférieurs à d'autres grappes qui apparaissent seulement dans deux des trois modèles de régression.

Tableau CLI Les sept grappes de pratiques de gestion des ressources humaines stables qui émergent des analyses multivariées

CODE	GRAPPE DE PRATIQUES	MODELE «b» R ² = 0,363		MODELE «d» R ² = 0,363		MODELE «f» R ² = 0,151	
		Beta	ΔR2	Beta	ΔR2	Beta	ΔR2
GRH6	Participation.	(+0,181)	(+0,176)	(+0,146)	(+0,176)	(+0,118)	(+0,088)
GRH3	Enrichissement de l'emploi.	(+0,217)	(+0,086)	(+0,198)	(+0,086)	(+0,164)	(+0,046)
GRH1	Communications avec les employés.	(+0,132)	(+0,038)	(+0,108)	(+0,038)	(+0,102)	(+0,022)
GRH15	Information de carrière.	(+0,133)	(+0,029)	(+0,108)	(+0,029)	(+0,088)	(+0,011)
GRH9	Formation.	(+0,081)	(+0,011)	(+0,074)	(+0,009)	(+0,079)	(+0,005)
GRH16	Heures supplémentaires de travail et sous-traitance	(+0,067)	(+0,005)	(+0,066)	(+0,003)	(+0,075)	(+0,005)
GRH18	Signature du travail.	(+0,070)	(+0,004)	(+0,067)	(+0,005)	(+0,086)	(+0,009)

Modèle «b» — A partir des grappes de pratiques seules

Modèle «d» — A partir des grappes de pratiques et des variables individuelles et organisationnelles

Modèle «f» — A partir des grappes de pratiques avec contrôle des variables individuelles et organisationnelles

La réponse finale à notre question de recherche est donc très claire:

les pratiques de gestion des ressources humaines réduisent l'insatisfaction professionnelle et sont efficaces dans la mesure où l'insatisfaction est liée à toutes sortes d'effets secondaires qui réduisent l'efficacité organisationnelle.

Pour s'en persuader un peu plus encore, il suffit de noter l'évolution de l'insatisfaction professionnelle moyenne en fonction du nombre de pratiques qui existent dans l'organisation (tableau CLII). On constate que

l'insatisfaction décroît régulièrement lorsque le nombre de pratiques dont peuvent bénéficier les professionnels augmente, ce qui prouve hors de tout doute l'efficacité de certaines pratiques significatives à réduire l'insatisfaction professionnelle dans le cas de la population étudiée.

Tableau CLII Evolution moyenne de l'insatisfaction professionnelle en fonction du nombre de pratiques qui existent dans l'organisation

MODELE «A» 19 pratiques			MODELE «C» 19 pratiques			MODELE «E» 13 pratiques		
Nombre de pratiques	Insatisfaction moyenne	Nombre de cas	Nombre de pratiques	Insatisfaction moyenne	Nombre de cas	Nombre de pratiques	Insatisfaction moyenne	Nombre de cas
0	5,37	2	0	4,99	2	0	4,72	2
1	4,26	4	1	4,13	7	1	3,92	16
2	3,63	15	2	3,20	14	2	2,89	34
3	2,90	24	3	3,38	29	3	2,73	78
4	2,97	32	4	2,71	40	4	2,20	110
5	2,67	50	5	2,59	43	5	2,08	148
6	2,49	66	6	2,40	60	6	1,62	188
7	2,08	100	7	2,07	91	7	1,41	198
8	1,94	96	8	1,97	90	8	1,22	206
9	1,67	125	9	1,64	130	9	1,15	203
10	1,55	129	10	1,38	126	10	0,86	143
11	1,32	140	11	1,43	120	11	0,82	133
12	1,15	148	12	1,26	139	12	0,68	61
13	1,01	133	13	1,09	144	13	0,66	28
14	1,04	137	14	0,95	137			
15	0,80	113	15	0,91	91			
16	0,79	83	16	0,74	74			
17	0,68	59	17	0,64	51			
18	0,55	22	18	0,61	35			
19	0,63	6	19	0,70	8			

Des résultats émerge donc le modèle «idéal» de gestion des professionnels, c'est-à-dire celui qui réduit le plus les aspirations insatisfaites des professionnels et, par le fait même, permet d'améliorer l'efficacité organisationnelle.

Le tableau CLIII présente le modèle idéal de gestion des professionnels composé des pratiques. On retrouve au coeur du modèle les huit pratiques stables qui ressortent dans les trois modèles de régression multiple, c'est-à-

dire les pratiques «incontournables» pour gérer l'insatisfaction ou encore les pratiques les plus réductrices de l'insatisfaction professionnelle. La position intermédiaire du modèle est occupée par les dix autres pratiques qui ressortent deux fois des analyses, alors que les sept dernières pratiques qui n'apparaissent qu'une seule fois occupent la position inférieure du modèle. Au total donc, vingt-cinq pratiques de gestion des ressources humaines composent le modèle idéal de gestion des professionnels.

Le tableau CLIV présente le modèle idéal de gestion des professionnels composé des grappes de pratiques. Sept grappes se situent au coeur du modèle et constituent les grappes «incontournables» pour gérer l'insatisfaction professionnelle. Trois autres grappes occupent la position intermédiaire et trois autres grappes se situent dans la portion inférieure du modèle. Au total donc, treize grappes composent le modèle idéal de gestion des professionnels.

Tableau CLIII Le modèle idéal de gestion des professionnels — pratiques de gestion des ressources humaines

Les pratiques «incontournables» qui apparaissent dans les 3 modèles de régression multiple	
PRES27	Des informations réalistes sont fournies aux professionnels qui postulent un emploi de l'extérieur.
PRES05	De nouveaux rôles (<i>mentoring</i> , formation, conseil, coordination) peuvent être assumés avec le temps.
PRES08	Augmentation de l'autonomie liée à l'augmentation des compétences professionnelles.
PRES24	Le (la) supérieur(e) donne du <i>feedback</i> sur le rendement.
PRES15	Consultation sur les nouvelles orientations de l'organisation.
PRES19	Participation au choix des équipements nécessaires au travail.
PRES47	Signature du travail par les professionnels.
PRES62	Interpellation des cadres et possible remise en question des pratiques organisationnelles qui viennent à l'encontre des normes professionnelles.
Les pratiques qui apparaissent fréquemment dans les modèles de régression multiple (dans 2 modèles sur 3)	
PRES40	Information fournie sur les raisons qui ont conduit au rejet de la candidature lors du processus de sélection interne.
PRES41	Refus (sans préjudice) d'une affectation (transfert, etc.).
PRES39	Politique de mobilité interne favorisant les transferts (latéraux).
PRES36	Encouragement à l'auto-formation.
PRES04	Augmentation des responsabilités liée à l'augmentation des compétences professionnelles.
PRES17	Participation au choix des objectifs de travail.
PRES50	Rémunération liée à la compétence.
PRES48	Représentation de l'organisation à des activités externes (conférences, séminaires, etc.).
PRES12	Réunions avec les cadres supérieurs pour information sur le plan stratégique, les résultats organisationnels, etc.
PRES61	Code d'éthique organisationnel précisant les comportements attendus des professionnels et les sanctions auxquelles ils s'exposent en cas de manquement à l'éthique.
(-)*	
Les pratiques qui apparaissent moins fréquemment dans les modèles de régression multiple (dans 1 modèle sur 3)	
PRES35	Accès à des activités de formation continue dans l'entreprise.
PRES03	Impossibilité de sous-contracter à l'extérieur du travail professionnel.
PRES55	Possibilité d'aménagement du temps de travail (horaire variable, travail à la carte, etc.).
PRES11	Contrôle du travail principalement par des communications informelles avec le (la) supérieur(e) (discussions, etc.).
PRES18	Participation à la répartition de la charge de travail entre les membres du groupe ou du département.
PRES66	Code d'éthique élaboré par l'association professionnelle ou le syndicat et reconnu par l'organisation.
PRES63	Cadres responsables des comportements non éthiques à l'égard des professionnels.

* Il s'agit d'une pratique dont le coefficient de régression est négatif, ce qui signifie que cette pratique ne contribue pas à satisfaire les aspirations professionnelles mais plutôt à alimenter les tensions entre les professionnels et les gestionnaires. C'est donc l'absence de cette pratique qui contribue à la réduction de l'insatisfaction professionnelle.

Tableau CLIV Le modèle idéal de gestion des professionnels — grappes de pratiques de gestion des ressources humaines

Les grappes «incontournables» qui apparaissent dans les 3 modèles de régression multiple	
GRH6	Participation.
GRH3	Enrichissement de l'emploi.
GRH1	Communications avec les employés.
GRH15	Information de carrière.
GRH9	Formation.
GRH16	Heures supplémentaires de travail et non recours à la sous-traitance.
GRH18	Signature du travail.
Les grappes qui apparaissent fréquemment dans les modèles de régression multiple (dans 2 modèles sur 3)	
GRH2	Ethique organisationnelle.
GRH8	Représentation de l'organisation.
GRH4	Evaluation par le supérieur.
Les grappes qui apparaissent moins fréquemment dans les modèles de régression multiple (dans 1 modèle sur 3)	
GRH17	Aménagement du temps de travail.
GRH25	Contrôle informel du travail.
GRH14	Intégration des nouveaux professionnels.

9.5 Quelques questions à propos du modèle idéal de gestion des professionnels

Des résultats se dégagent donc un modèle idéal de gestion des professionnels. Ce modèle est celui qui réduit le plus les aspirations insatisfaites des professionnels et minimise les conséquences négatives pour l'organisation. Quelques questions se posent à propos de ce modèle. Quelle forme de professionnalisme ce modèle contribue-t-il à renforcer ? Ce modèle peut-il s'épanouir dans les bureaucraties ? Les gestionnaires sont-ils capables de l'implanter ? Que peut faire le syndicat pour implanter ce modèle qui correspond aux aspirations de ses membres ? Dans les pages qui suivent, nous tenterons de répondre à ces questions.

9.5.1 Le modèle idéal de gestion des professionnels et le professionnalisme

Le professionnalisme est un processus multiforme. Selon les auteurs, il existe différentes visions du professionnalisme. Pour les uns (par exemple, Goldner et Ritti, 1967; Ritzer, 1972; Larouche, 1987), le professionnalisme réfère aux personnes ou aux groupes qui ont intériorisé les valeurs et adopté les attitudes et comportements privilégiés par la profession à laquelle ils appartiennent. Le degré de professionnalisme peut donc être évalué à l'aide de plusieurs caractéristiques dont les plus souvent citées par les différents chercheurs sont l'expertise, l'idéal de service et l'autonomie (Haug et Sussman, 1969). Pour d'autres, tel que le souligne Maurice (1972), les valeurs du professionnalisme reflètent des principes d'individualisme fondés sur le pouvoir. Selon Derber et al. (1990), même les professionnels qui jouissent déjà d'un certain pouvoir dans leur milieu de travail en désirent davantage. Conscients de l'expertise qu'ils possèdent, ils veulent exercer dans l'organisation une plus grande influence par le partage du pouvoir avec les gestionnaires.

A quelle forme de professionnalisme aspirent donc les professionnels salariés syndiqués — puisque le modèle idéal de gestion qui se dégage de notre recherche ne fait en fait que répondre aux aspirations des professionnels étudiés ? Ce modèle renforce-t-il la vision structuraliste du professionnalisme ou la vision monopolistique ? Pour répondre à cette question, nous tenterons de situer les pratiques les plus réductrices de l'insatisfaction professionnelle — celles des analyses multivariées — par rapport aux six composantes du modèle structurel du professionnalisme que Kerr et al. (1977) identifient comme majeures du système des valeurs qui distinguent les professionnels des autres groupes de travailleurs (Ponak, 1981). Ce sont, rappelons-le, l'expertise, l'éthique, l'attachement aux normes professionnelles, l'autonomie, l'attachement au travail et l'identification professionnelle. Nous aborderons dans les paragraphes qui suivent chaque dimension du professionnalisme séparément en partant des pratiques que Von Glinow (1988, 1993) recommande pour renforcer chacune de ces dimensions.

Tout d'abord, en ce qui a trait à l'expertise, Von Glinow (1988, 1993) suggère que des pratiques associées au maintien et au développement des connaissances et habiletés soient adoptées afin de permettre aux professionnels d'acquérir les compétences nécessaires à l'exécution des tâches actuelles et futures: formation continue, colloques, séminaires, formation en entreprise, formation en gestion, congés sabbatiques, autorisations de s'absenter du travail pour des fins de développement professionnel, *counselling* de carrière lié à l'identification des mouvements de carrière et à la mobilité organisationnelle, rotation des postes et filières professionnelles.

Le modèle idéal de gestion des professionnels propose plusieurs pratiques pour renforcer la dimension «expertise», celle qui se situe au coeur des valeurs professionnelles (tableau CLV). Parmi les pratiques qui se retrouvent au coeur du modèle idéal de gestion, on retrouve la *possibilité d'assumer de nouveaux rôles avec le temps* (PRES05) qui, selon Raelin (1986a), se présente à une étape critique du développement professionnel et constitue en quelque sorte un aboutissement dans l'évolution de l'acquisition de l'expertise professionnelle puisqu'elle nécessite la constante mise à jour des habiletés et connaissances. Néanmoins, la possibilité de jouer de tels rôles amène les professionnels à être considérés comme des membres influents de l'organisation et à y exercer un certain pouvoir. Par conséquent, la présence d'une telle pratique peut aussi bien refléter le renforcement du professionnalisme que celui du pouvoir au sein de l'organisation. Néanmoins, le modèle idéal de gestion suggère dans l'ensemble un investissement à long terme dans le développement des professionnels qui leur permettra d'entrevoir de nouveaux horizons. Ainsi, *l'encouragement à l'auto-formation* (PRES36), et *l'accès à des activités de formation continue dans l'entreprise* (PRES35) constituent des stratégies de choix dans le renforcement du professionnalisme. En outre, tel que Raelin (1986a) l'a énoncé, une *politique de mobilité interne favorisant les transferts latéraux* (PRES39) de même que la *possibilité de refuser sans préjudice une affectation* (PRES41) constituent aussi d'excellents véhicules de développement puisqu'elles permettent aux

d'excellents véhicules de développement puisqu'elles permettent aux professionnels de continuer à améliorer leur expertise. Notons toutefois que ces deux dernières pratiques favorisent également la croissance personnelle et la progression de la carrière. Le modèle idéal suggère également que *l'augmentation des responsabilités* qui sont confiées aux professionnels soit *liée à l'augmentation des compétences* (PRES04) plutôt qu'au passage d'un poste professionnel à un poste cadre et que la *rémunération soit liée à la compétence* (PRES50) plutôt qu'au passage d'un poste à un autre plus élevé dans la hiérarchie organisationnelle, ce qui contribue à valoriser l'importance de la compétence plutôt que le développement d'habiletés en gestion, donc à renforcer le professionnalisme. Par conséquent, le modèle idéal de gestion présente le développement de l'expertise à l'intérieur de la profession plutôt que par la mobilité verticale. Enfin, *l'impossibilité de sous-contracter à l'extérieur du travail professionnel* (PRES03) contribue également à renforcer le professionnalisme en ce sens qu'il permet aux professionnels d'exécuter des tâches plus intéressantes. On se rappellera en effet que, lors des entretiens exploratoires, plusieurs intervenants avaient dénoncé la pratique de sous-traitance qui ne laisse aux professionnels que des tâches routinières et non stimulantes et ne leur permet pas de développer leur expertise dans le sens souhaité. Notons toutefois que cette dernière pratique offre également une plus grande sécurité d'emploi aux professionnels et contribue de ce fait à protéger leurs intérêts personnels.

En somme, le modèle idéal de gestion renforce l'expertise, mais certaines pratiques sont ambiguës dans la mesure où elles contribuent également à renforcer d'autres dimensions — comme la promotion individuelle et la sécurité — qui sont étrangères au professionnalisme.

Tableau CLV Le modèle idéal de gestion des professionnels et l'expertise

Les pratiques «incontournables» qui apparaissent dans les 3 modèles de régression multiple	
PRES05	De nouveaux rôles (<i>mentoring</i> , formation, conseil, coordination) peuvent être assumés avec le temps.
Les pratiques qui apparaissent fréquemment dans les modèles de régression multiple (dans 2 modèles sur 3)	
PRES41	Refus (sans préjudice) d'une affectation (transfert, etc.).
PRES39	Politique de mobilité interne favorisant les transferts (latéraux).
PRES36	Encouragement à l'auto-formation.
PRES04	Augmentation des responsabilités liée à l'augmentation des compétences professionnelles.
PRES50	Rémunération liée à la compétence.
PRES48	Représentation de l'organisation à des activités externes (conférences, séminaires, etc.).
Les pratiques qui apparaissent moins fréquemment dans les modèles de régression multiple (dans 1 modèle sur 3)	
PRES35	Accès à des activités de formation continue dans l'entreprise.
PRES03	Impossibilité de sous-contracter à l'extérieur du travail professionnel.

En ce qui a trait à l'éthique, Von Glinow (1988, 1993) suggère de mettre en place des pratiques qui contribuent à réduire les tensions relatives aux codes d'éthique professionnels et à l'idéal de service — ou encore à l'orientation client — et à la «propriété» du travail professionnel. En ce sens, l'organisation devrait reconnaître le code d'éthique professionnel et porter une attention particulière aux moyens de production et à la mise en marché des produits ou services de même qu'à la confidentialité qui entoure ces activités. En outre, l'auteure propose que les professionnels partagent l'information avec d'autres professionnels de l'extérieur de l'organisation, soient autorisés à publier leurs résultats de recherche et soient récompensés pour les contributions qu'ils apportent à l'amélioration des connaissances.

Selon le modèle idéal de gestion des professionnels, sept pratiques se rattachent à la dimension «éthique» du professionnalisme (tableau CLVI). Or, des trois pratiques qui se situent au cœur du modèle, aucune ne fait référence à l'idéal de service. En fait, le fait de souhaiter que des *informations réalistes* soient fournies aux professionnels qui postulent un

emploi de l'extérieur (PRES27) dénote que l'on s'attend à ce que l'organisation entretienne des relations honnêtes avec les professionnels et ce, dès les premiers contacts. Bien qu'il s'agisse là d'une certaine forme d'éthique, il n'en demeure pas moins qu'elle reflète peu l'idéal de service, mais favorise plutôt la transparence de l'organisation vis-à-vis les futurs collègues de travail. En outre, malgré le fait que *le (la) supérieur(e) donne du feedback sur le rendement* (PRES24) réponde aux aspirations des professionnels qui veulent faire un travail de qualité, qui ont besoin de relations ouvertes avec les gestionnaires pour y arriver et qui veulent être traités de façon humaniste constitue également une certaine forme d'éthique, c'est plutôt la recherche d'intérêts personnels que l'idéal de service qui est ici renforcée. Enfin, *l'interpellation des cadres et la remise en question des pratiques organisationnelles qui viennent à l'encontre des normes professionnelles* (PRES62) fait également référence à la protection des intérêts des professionnels plutôt qu'au renforcement de la dimension «éthique» du professionnalisme au sens de Kerr et al. (1977). De plus, des deux pratiques qui apparaissent fréquemment dans le modèle idéal de gestion, *la recherche d'information sur les raisons qui ont conduit au rejet de la candidature lors du processus de sélection interne* (PRES40) ne contribue pas tant à renforcer le professionnalisme qu'à satisfaire un besoin de transparence de la part des gestionnaires, permettant ainsi aux professionnels de s'amender et de progresser dans l'organisation. Quant au *code d'éthique organisationnel précisant les comportements attendus des professionnels et les sanctions auxquelles ils s'exposent en cas de manquement à l'éthique* (PRES61) qui devrait effectivement renforcer le professionnalisme, il faut se rappeler que son coefficient de régression est négatif, ce qui signifie que la présence d'une telle pratique ne contribue pas à renforcer le professionnalisme mais plutôt à l'affaiblir. Par ailleurs, on constate que les *cadres* devraient, quant à eux et contrairement aux professionnels, être *tenus responsables des comportements non éthiques à l'égard des professionnels* (PRES63) et que le *code d'éthique élaboré par l'association professionnelle ou le syndicat* devrait, quant à lui, être *reconnu par l'organisation* (PRES66) — alors que le code organisationnel ne devrait pas être reconnu par les professionnels.

En d'autres termes, le modèle de gestion des professionnels fait peu référence à l'idéal de service — si ce n'est de façon indirecte par la reconnaissance de la part de l'organisation du code d'éthique professionnel — qui voudrait que les professionnels cherchent d'abord à satisfaire les intérêts de leurs clients et de la communauté avant leurs propres intérêts (Maurice, 1972), mais renforce la protection de leurs intérêts personnels dans leurs relations avec les gestionnaires. On assiste donc à une vision réductrice de l'éthique de la part d'individus qui semblent vouloir réagir en salariés plutôt qu'en «vrais» professionnels (Von Glinow, 1988) puisqu'ils semblent rechercher davantage leur propre protection plutôt que l'idéal professionnel.

Tableau CLVI Le modèle idéal de gestion des professionnels et l'éthique

Les pratiques «incontournables» qui apparaissent dans les 3 modèles de régression multiple	
PRES27	Des informations réalistes sont fournies aux professionnels qui postulent un emploi de l'extérieur.
PRES24	Le (la) supérieur(e) donne du <i>feedback</i> sur le rendement.
PRES62	Interpellation des cadres et possible remise en question des pratiques organisationnelles qui viennent à l'encontre des normes professionnelles.
Les pratiques qui apparaissent fréquemment dans les modèles de régression multiple (dans 2 modèles sur 3)	
PRES40	Information fournie sur les raisons qui ont conduit au rejet de la candidature lors du processus de sélection interne.
PRES61	Code d'éthique organisationnel précisant les comportements attendus des professionnels et les sanctions auxquelles ils s'exposent en cas de manquement à l'éthique.
Les pratiques qui apparaissent moins fréquemment dans les modèles de régression multiple (dans 1 modèle sur 3)	
PRES66	Code d'éthique élaboré par l'association professionnelle ou le syndicat et reconnu par l'organisation.
PRES63	Cadres responsables des comportements non éthiques à l'égard des professionnels.

En matière d'attachement aux normes professionnelles, Von Glinow (1988, 1993) suggère principalement que le contrôle du travail soit exercé par les pairs et que les critères d'évaluation soient établis par les professionnels. On constate que la dimension «attachement aux normes

professionnelles» se réduit pour Von Glinow (1988, 1993) — et d'ailleurs pour beaucoup d'autres auteurs — à l'attachement au jugement des pairs.

Tel que le révèle le tableau CLVII, le modèle idéal de gestion des professionnels ne fait aucunement référence aux pratiques de participation ou d'évaluation par les pairs, mais plutôt à l'évaluation informelle par les gestionnaires (PRES11). Donc, indéniablement, les pratiques ne renforcent pas le professionnalisme vu comme la référence à des normes particulières, mais plutôt la reconnaissance des professionnels qui visent à ce que personne ne s'approprie leur travail en ayant la possibilité de signer eux-mêmes leur travail (PRES47) et à ce qu'un *feedback* leur soit fourni de façon constante par leur supérieur(e) (PRES24) sur la qualité de leur travail. En outre, le fait que les professionnels désirent que des évaluations de leur travail ne soient effectuées que de façon informelle (PRES11), annulant ainsi les effets possibles du contrôle du travail sur toute forme de récompense, indique qu'ils sont à la recherche d'un style de gestion plutôt souple. On constate donc que la possibilité de renforcement de l'attachement aux normes professionnelles est plutôt faible puisque seul le fait que le *code d'éthique professionnelle* soit reconnu par l'organisation (PRES66) viendrait, dans une faible mesure à cause de sa position dans le modèle idéal, assurer le respect des normes professionnelles. Ce modèle reflète d'ailleurs la pensée de certains interlocuteurs rencontrés lors des entretiens exploratoires à l'effet que les professionnels ne souhaitent être soumis d'aucune façon à un contrôle formel de leur travail, que ce soit par les pairs, les superviseurs ou les clients. L'absence d'une pratique telle que le *contrôle du travail par les pairs* (PRES10) est d'ailleurs symptomatique de cette prise de position.

En somme, il semble bien que, pour les professionnels, l'attachement aux normes professionnelles signifie autre chose que l'attachement au jugement par les pairs. Cette dimension inclurait plutôt des pratiques liées à la reconnaissance et à un encadrement plus subtil de la part des gestionnaires.

Tableau CLVII Le modèle idéal de gestion des professionnels et l'attachement aux normes professionnelles

Les pratiques «incontournables» qui apparaissent dans les 3 modèles de régression multiple	
PRES24	Le (la) supérieur(e) donne du <i>feedback</i> sur le rendement.
PRES47	Signature du travail par les professionnels.
Les pratiques qui apparaissent fréquemment dans les modèles de régression multiple (dans 2 modèles sur 3)	
Les pratiques qui apparaissent moins fréquemment dans les modèles de régression multiple (dans 1 modèle sur 3)	
PRES11	Contrôle du travail principalement par des communications informelles avec le (la) supérieur(e) (discussions, etc.).
PRES66	Code d'éthique élaboré par l'association professionnelle ou le syndicat et reconnu par l'organisation.

La dimension «autonomie» du professionnalisme peut être renforcée, selon Von Glinow (1988, 1993), en libérant les professionnels des normes rigides et étroites par des pratiques telles que l'entrepreneurship, la liberté de choisir ses propres projets, le *bootlegging*, les horaires flexibles de travail, le contrôle souple du travail ainsi que la consultation et la participation à la prise de décision sur les changements et moyens affectant le travail. En d'autres termes, l'auteure propose de procurer aux professionnels une plus grande autonomie opérationnelle.

Le modèle idéal de gestion des professionnels reflète bien l'opinion de l'auteure (tableau CLVIII) et vient aussi appuyer les propositions de Raelin (1986a) à l'effet que les pratiques liées à la participation contribuent à renforcer l'autonomie en permettant aux professionnels de contrôler leur environnement de travail, c'est-à-dire en les habilitant à préciser eux-mêmes ce qui doit être fait et la façon d'accomplir le travail. En effet, il semble bien que les professionnels recherchent un milieu de travail où leurs compétences et leur créativité peuvent être mises à profit par des pratiques de participation et de consultation sur le choix des objectifs de travail (PRES17) et des équipements nécessaires au travail (PRES19), sur la répartition de la charge de travail entre les membres de l'équipe (PRES18) et

même sur la consultation sur les orientations de l'organisation (PRES15). Par ailleurs, le *contrôle du travail principalement par des communications informelles avec le (la) supérieur(e)* (PRES11) se rapporte à l'autonomie-contrôle et renforce l'autonomie au sens de Von Glinow (1988), c'est-à-dire que l'autonomie peut être renforcée par des pratiques de contrôle moins rigides. Enfin, l'*aménagement du temps de travail* (PRES50), bien que moins important à cause de sa position dans le modèle, fait davantage référence à la qualité de vie au travail qu'à l'autonomie au sens de Kerr et al. (1977), c'est-à-dire à l'autonomie permettant de fournir une meilleure prestation de travail.

En somme, le modèle idéal indique que l'autonomie s'acquiert en participant, en étant consulté et en étant moins contrôlé. Par conséquent, les pratiques de gestion renforcent le professionnalisme puisqu'elles rejoignent Von Glinow (1988) et Raelin (1986a) et, dans une certaine mesure, Kerr et al. (1977). Notons toutefois que les pratiques liées à la participation et à la consultation comportent une certaine ambiguïté puisqu'elles ont été précédemment associées à la recherche d'un pouvoir parallèle dans l'organisation.

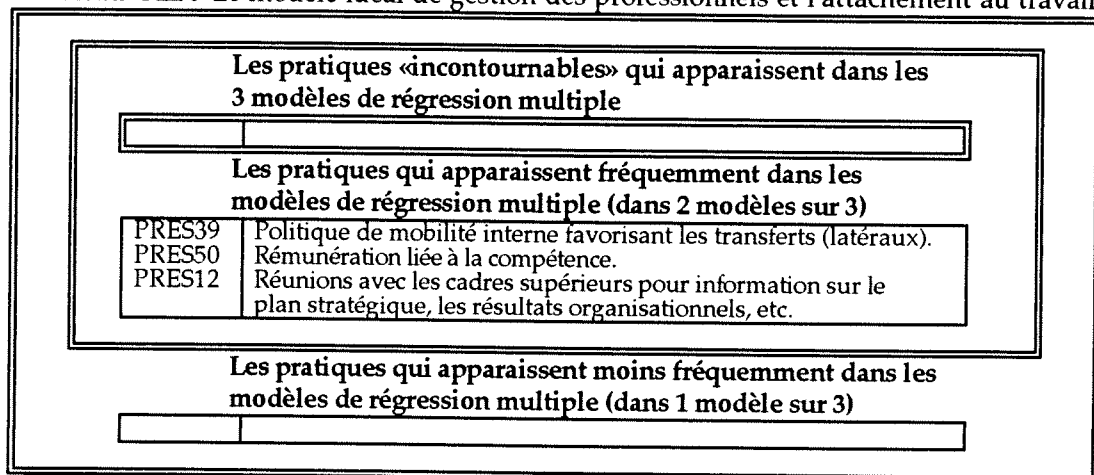
Tableau CLVIII Le modèle idéal de gestion des professionnels et l'autonomie

Les pratiques «incontournables» qui apparaissent dans les 3 modèles de régression multiple	
PRES08	Augmentation de l'autonomie liée à l'augmentation des compétences professionnelles.
PRES15	Consultation sur les nouvelles orientations de l'organisation.
PRES19	Participation au choix des équipements nécessaires au travail
Les pratiques qui apparaissent fréquemment dans les modèles de régression multiple (dans 2 modèles sur 3)	
PRES17	Participation au choix des objectifs de travail.
Les pratiques qui apparaissent moins fréquemment dans les modèles de régression multiple (dans 1 modèle sur 3)	
PRES55	Possibilité d'aménagement du temps de travail.
PRES11	Contrôle du travail principalement par des communications informelles avec le (la) supérieur(e) (discussions, etc.).
PRES18	Participation à la répartition de la charge de travail entre les membres du groupe ou du département.

Von Glinow (1988, 1993) suggère de renforcer la dimension «attachement au travail» du professionnalisme par la création de filières professionnelles qui permettent aux professionnels de progresser dans leur propre domaine plutôt que dans le domaine de la gestion. Le fait que des pratiques telles que la *diffusion d'information par l'organisation (sur les filières d'emploi, etc.)* permettant aux professionnels de mieux connaître les possibilités de carrière dans l'organisation (PRES30) et l'existence d'une ou de filière(s) professionnelle(s) parallèle(s) à la filière managériale permettant aux professionnels d'atteindre (comme les cadres) des niveaux supérieurs de rémunération, de statut et d'autonomie (PRES33) soient absentes du modèle idéal montre bien que ce modèle ne contribue pas autant qu'il le pourrait à renforcer cette dimension. Néanmoins, on retrouve la *rémunération liée à la compétence* (PRES50) qui est incluse dans la grappe «filière professionnelle» (GRH19). Notons enfin que les *réunions avec les cadres supérieurs pour information sur le plan stratégique, les résultats organisationnels, etc.* (PRES12) ne contribuent pas tant à renforcer la dimension «attachement au travail» du professionnalisme que l'attachement à l'organisation (Raelin,1986a).

En somme, le modèle idéal de gestion contribue peu à renforcer cette dimension du professionnalisme.

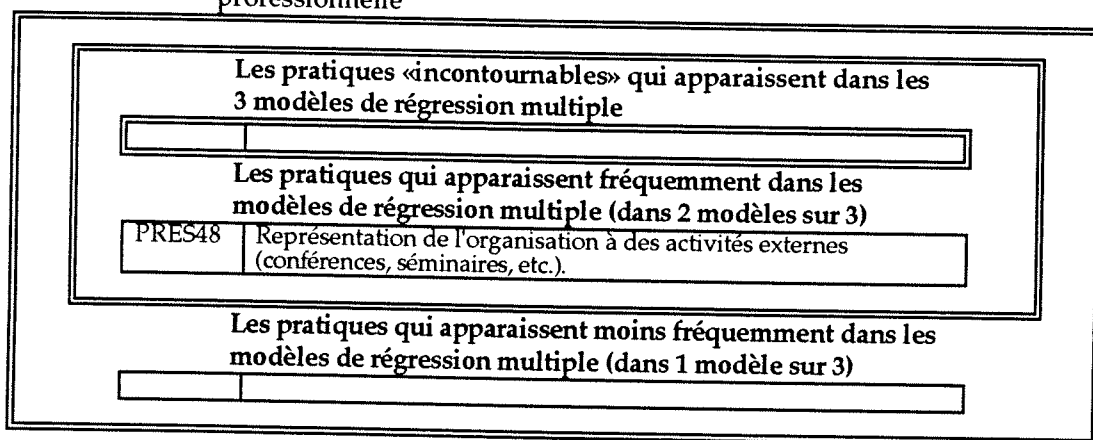
Tableau CLIX Le modèle idéal de gestion des professionnels et l'attachement au travail



Enfin, en ce qui a trait à l'identification professionnelle, Von Glinow (1988, 1993) suggère que les organisations procurent aux professionnels le temps, les ressources financières et l'encouragement nécessaires pour leur permettre de participer à des activités telles que des colloques et séminaires et d'y présenter leurs résultats de recherche, pour les inciter à publier leurs travaux, pour les amener à joindre les rangs des associations professionnelles et à participer activement à leurs activités de même que pour leur offrir des récompenses lors de publications.

A cet effet, la *représentation de l'organisation à des activités externes (conférences, séminaires, etc.)* (PRES48) apparaît comme une pratique importante du modèle idéal de gestion et vient renforcer le professionnalisme (tableau CLX) de même qu'appuyer les commentaires émis par certains interlocuteurs lors des entretiens exploratoires qui souhaitent la mise à la disposition des professionnels de plus de ressources leur permettant de s'impliquer dans des activités de nature professionnelle. En fait, une seule pratique du modèle fait référence à cette dimension et l'absence de pratiques (qui pourraient être masquées par d'autres) telles que la *mise en valeur par l'organisation des contributions les plus importantes des professionnels (prix, tableau d'excellence, etc.)* (PRES45) et la *possibilité pour les professionnels de présenter leurs réalisations ou les résultats de leurs travaux (par le biais de séminaires, journal interne, etc.)* (PRES46) indique bien que le modèle idéal de gestion ne renforce par l'identification professionnelle autant qu'il le pourrait.

Tableau CLX Le modèle idéal de gestion des professionnels et l'identification professionnelle



En résumé, le modèle idéal de gestion des professionnels vient renforcer l'expertise et l'autonomie mais, dans le cas de ces deux dimensions, certaines pratiques sont ambiguës et indiquent aussi que les professionnels cherchent à renforcer leur pouvoir par des pratiques favorisant la promotion individuelle, une meilleure sécurité d'emploi et surtout, l'établissement d'un pouvoir parallèle dans l'organisation. En ce qui a trait à l'éthique, le modèle suggère plutôt la protection des intérêts personnels que celle de l'idéal professionnel. En ce qui concerne les autres composantes du professionnalisme, on constate que le modèle idéal attache moins d'importance que la littérature le suggère au respect des normes professionnelles dans le milieu de travail (Raelin, 1986a; Von Glinow, 1988), à l'attachement au travail (Raelin, 1986a) et à l'identification professionnelle (Von Glinow, 1988).

En somme, si le modèle contribue à renforcer le professionnalisme-compétence (au sens de Kerr et *al.*, (1977)) qui se situe au coeur des valeurs professionnelles, de même que le professionnalisme-autonomie (surtout au sens de Von Glinow (1988) et de Raelin (1986a)), il contribue également à renforcer le professionnalisme-pouvoir (au sens de plusieurs auteurs dont Roth (1974), de Derber et *al.* (1990) et Johnson (1974)) qui associent le processus de professionnalisation à un processus de recherche du pouvoir et de protection des intérêts personnels.

9.5.2 Le modèle idéal de gestion des professionnels et les bureaucraties

La forme de responsabilisation des individus proposée par le modèle de gestion idéal des professionnels peut-elle s'épanouir dans les bureaucraties traditionnelles ? Selon plusieurs auteurs, dont Lawler (1988, 1992) et Lawler et Morhman (1989), les besoins de pouvoir des individus sont difficiles à réaliser à l'intérieur d'organisations de type traditionnel parce qu'ils menacent l'autorité hiérarchique établie et rencontrent la résistance des gestionnaires.

Il semble bien en effet que les caractéristiques des bureaucraties professionnelles soient plus congruentes avec les attentes et valeurs professionnelles que les bureaucraties traditionnelles. Telles que décrites par Miner et al. (1994), les premières se distinguent des secondes par le pouvoir qui y est délégué aux professionnels qui, ultimement, ont la responsabilité de la prise de décision, assument un rôle clé congruent avec leurs valeurs plutôt qu'avec la hiérarchie managériale et exécutent des activités qui sont associées à la gestion dans les organisations hiérarchiques. De plus, la conduite des opérations y est assurée par la participation des professionnels à de nombreux comités et le statut y est fonction de l'expertise professionnelle. En d'autres termes, dans les bureaucraties professionnelles, le pouvoir est acquis par l'expertise professionnelle — et non par les habiletés managériales— et les fonctions habituellement exercées par les gestionnaires sont déléguées aux professionnels. Ces fonctions incluent la planification, la direction et le contrôle du travail de même que la représentation de l'organisation qui, dans les organisations bureaucratiques traditionnelles, sont considérés du domaine des gestionnaires. Par conséquent, on constate que le besoin de renforcement de la compétence, de l'autonomie et du pouvoir des professionnels dont fait preuve le modèle idéal de gestion — en insistant, par exemple, sur des pratiques visant l'amélioration des compétences, l'auto-formation, la formation continue dans l'entreprise et l'augmentation des responsabilités liée à l'augmentation des compétences et sur des pratiques visant à la fois à accorder plus d'autonomie et plus de pouvoir aux professionnels telles que la participation au choix des objectifs de travail et des équipements nécessaires au travail, la participation à la répartition de la charge de travail entre les membres du groupe ou du département ainsi que la consultation sur les nouvelles orientations de l'organisation — serait mieux assouvi dans des organisations professionnelles que dans des organisations bureaucratiques traditionnelles. En effet, les premières permettent aux professionnels d'utiliser leurs compétences et d'avoir accès en des lieux où les personnes ayant du pouvoir siègent et où des décisions importantes sont prises, ayant

ainsi la «possibilité d'être vus» et la «chance d'être remarqués» (Mintzberg, 1986).

Par ailleurs, il semble que la conjoncture soit actuellement favorable à une certaine évolution des bureaucraties traditionnelles qui pourrait amener les professionnels à une certaine «prise de pouvoir» dans les organisations. En effet, des termes tels que «vision», «projet d'entreprise» et «engineering industriel» sont depuis quelques années sur les lèvres de bon nombre de dirigeants d'entreprises et, quelle que soit l'approche qu'ils sous-tendent, ils ont tous le même objectif: la recherche d'employés fidélisés, efficaces, qui se sentent impliqués personnellement (Skinner, 1982). Même dans les bureaucraties les plus traditionnelles, on met en place des stratégies de responsabilisation des employés. Nous n'avons qu'à nous arrêter un moment aux changements souhaités dans la fonction publique pour nous en convaincre, changements qui ont été bien résumés par Parenteau (1994). Ainsi, «Fonction Publique 2000, Le renouvellement de la fonction publique du Canada», document produit en 1990-91 par un groupe de travail mis sur pied par le premier ministre, a proposé que le plus de pouvoir possible soit mis entre les mains des employés qui traitent avec la clientèle de façon à développer chez eux un profond souci de servir le public, ce qui constitue en soi un renversement radical de la tendance perpétuelle à la centralisation qui nous éloignerait du modèle bureaucratique traditionnel. Le Conseil du Trésor du Gouvernement du Québec déposait pour sa part en 1987 un rapport intitulé «Pour une rénovation de l'administration publique» et y allait aussi de ses recommandations sur la responsabilisation des individus. Dans le même ordre d'idée, Gagnon (1992), après avoir brossé un tableau des changements récents survenus dans l'environnement de la fonction publique depuis quelques années, en arrive — comme nous l'avons d'ailleurs démontré — à la conclusion que les employés de plus en plus scolarisés et souvent bien informés des courants modernes de gestion n'accepteront plus d'être mal gérés et sous-utilisés et que les organisations publiques qui réussiront sont celles où le personnel sera stimulé par les défis, encouragé et formé, où les employés partageront le pouvoir et seront

incités à agir et à utiliser leur jugement, où les gestionnaires s'intéresseront aux résultats de travail de leurs employés. Ethier (1992a) va plus loin. Selon lui, l'augmentation sans cesse croissante depuis un quart de siècle de professionnels dans la fonction publique interpelle le style de gestion. Gérer les professionnels représente un nouveau défi pour les gestionnaires qui doivent à tout prix saisir ce phénomène: c'est l'opposition de la bureaucratie et de la profession, des besoins personnels et des objectifs organisationnels. Nous reviendrons sur cet aspect dans la section 9.5.3. En outre, Capello (1989/90) note — tout comme notre modèle idéal de gestion le suggère — une tendance de plus en plus marquée des employés à vouloir participer activement aux décisions qui les concernent dans les domaines touchant l'organisation des tâches à accomplir. Selon l'auteur, les organisations publiques devront répondre à la pression qui s'exerce en faveur d'attitudes plus humaines dans le milieu de travail. Enfin, Plumptre (1989/90) souligne que la question de responsabilisation des individus est partout à l'ordre du jour dans les fonctions publiques, et pas seulement au Canada. En effet, depuis une décennie, on accorde une importance considérable à cette question dans d'autres pays, par exemple en France et en Grande-Bretagne. Selon l'auteur, il existe dans la fonction publique un malaise généralisé qui trouve son expression dans plusieurs constatations, dont le sentiment de nombreux employés que leur organisation ne les valorise pas vraiment.

Le modèle idéal de gestion des professionnels qui émane de nos résultats s'inscrit donc très bien à l'intérieur de ces nouvelles perspectives et constitue indéniablement une réponse aux problèmes vécus actuellement par les professionnels dans les bureaucraties traditionnelles. Ce modèle démontre en effet clairement le besoin d'implication des professionnels par des pratiques liées, par exemple, à la participation, à l'enrichissement de l'emploi, aux communications, à l'information et à la représentation de l'organisation. Bref, par des pratiques qui mènent à un partage concret des responsabilités entre les professionnels et les gestionnaires. En outre, les pratiques liées à la formation qui composent le modèle viennent renforcer la compétence et permettre ainsi aux professionnels d'exercer un

plus grand leadership basé sur l'expertise. En d'autres termes, les professionnels sont prêts à être davantage responsabilisés au moment même où les organisations réalisent qu'il faut considérer les ressources humaines comme une valeur ajoutée. Il revient donc aux organisations de saisir l'occasion qui leur est offerte et, par la même occasion, de s'assurer une meilleure efficacité.

Cependant, la responsabilisation des individus constitue un enjeu de taille. La solution réside en grande partie dans le changement des valeurs qui, s'il est réalisable, prend du temps (Plumptre, 1989/90), jusqu'à dix ans, et requiert les efforts persistants de deux ou trois générations de chefs (Vérificateur du Canada, 1990; deCarufel, 1994). La fonction publique est imposante et, comme toute personne ayant une forte stature, ses pas sont courts et lents. Ainsi, selon Tellier (1990), plusieurs obstacles se trouvent sur la route de la responsabilisation des employés de la fonction publique. Entre autres, la culture de gestion est axée sur des règles et sur le processus plutôt que sur les résultats. De plus, les responsabilités sont divisées, les processus sont complexes, les mandats sont confus et les ressources humaines sont oubliées.

Abordés sous un angle plus général, les principaux obstacles à l'implantation du modèle idéal de gestion des professionnels dans les organisations bureaucratiques sont, selon nous, la résistance des gestionnaires et l'opposition syndicale, deux aspects que nous abordons dans les sections suivantes.

9.5.3 Le modèle idéal de gestion des professionnels et le leadership

Tel que le souligne Rosenbaum (1991), l'implantation d'un tel modèle peut insécuriser les gestionnaires. Ils peuvent craindre de perdre le contrôle qu'ils ont exercé jusqu'ici sur le travail des professionnels par des pratiques telles que le *feedback* sur la qualité du travail professionnel et le contrôle du travail par des communications informelles entre les

gestionnaires et les professionnels qui font appel plutôt à la souplesse qu'à la rigidité. En fait, les gestionnaires peuvent percevoir l'implantation du modèle de gestion comme une perte de pouvoir puisque c'est leur rôle qui serait le plus directement touché par l'introduction de nouvelles pratiques; lorsque les tâches des professionnels sont enrichies, l'écart entre les gestionnaires et les professionnels rétrécit et la relation de pouvoir doit se transformer en relation de soutien. En outre, comme ils sont à l'aise dans leurs rôles traditionnels et peuvent craindre d'être dans l'incapacité d'acquiescer les habiletés requises inhérentes à leurs nouveaux rôles. De plus, même si les gestionnaires se sont familiarisés avec les pratiques de gestion innovatrices, l'implantation du modèle idéal de gestion dans l'organisation les obligerait à passer maintenant de la théorie à la pratique, ce qui n'est pas toujours chose facile.

En fait le modèle idéal de gestion fait appel à un management participatif, à une gestion «mobilisante» qui permettrait aux professionnels de jouir d'une certaine liberté, de contribuer à la réussite d'un projet et à se sentir utiles. Ce type de gestion rend nécessaire la redéfinition du rôle des gestionnaires. Le modèle idéal de gestion implique la remise en question des façons traditionnelles de gérer les professionnels et l'adoption de pratiques de gestion favorisant principalement la responsabilisation (par exemple, par la participation accrue des professionnels au choix des équipements nécessaires au travail et aux objectifs de travail et à la répartition de la charge de travail), le développement des compétences (par exemple, par la possibilité pour les professionnels de jouer de nouveaux rôles et par la formation continue dans l'organisation), les communications (par exemple, par la consultation sur des sujets divers et la tenue de réunions entre cadres et professionnels) et les relations efficaces entre les différents groupes de travail (par exemple, par la répartition de la charge de travail entre les membres du groupe ou du département).

Bunker et Wijnberg (1988) et Pemartin (1990) ont identifié plusieurs rôles que les gestionnaires devraient assumer de façon à permettre aux

professionnels de mieux comprendre et accepter les finalités organisationnelles, mais aussi de réaliser comment leurs tâches sont reliées au succès organisationnel. Ces rôles rendent également possibles les échanges d'informations et les efforts de coopération. Parmi les rôles identifiés par ces différents auteurs, certains nous semblent tout à fait appropriés dans le cadre de l'implantation de notre modèle idéal de gestion.

Tout d'abord, un rôle de communicateur, c'est-à-dire promouvoir activement la communication dans les deux sens (ascendante et descendante) de façon à ce que les professionnels et la direction puissent comprendre et tenir compte du point de vue de l'autre partie. Les gestionnaires occupent en effet dans l'organisation une position qui les amène à transiger tant avec le haut qu'avec le bas de la hiérarchie. Par conséquent, ils occupent une position clé qui leur permet de comprendre et de véhiculer les besoins et désirs des différents groupes. Ce rôle peut être assumé dans le cadre de pratiques telles que le *feedback* sur le rendement qui permet aux gestionnaires d'informer les professionnels sur la qualité de leur travail et sur leurs comportements de même que la tenue de réunions avec les cadres supérieurs visant à procurer aux professionnels les informations requises sur l'organisation. En fait, il est difficile d'accroître l'esprit d'initiative chez les professionnels sans une communication efficace des attentes présentes et futures de l'organisation. La qualité des communications entre les gestionnaires et les professionnels revêt donc une grande importance.

Les gestionnaires doivent également prendre une part active dans le développement des compétences non seulement au moment des l'évaluation des besoins de formation, mais aussi au moment même de l'apprentissage. Le *coaching* est un apprentissage par l'action que le professionnel réalise sous la surveillance d'une autre personne — laquelle peut être le gestionnaire qui devient alors un partenaire indispensable au développement des compétences des professionnels — et qui consiste à améliorer la compréhension de l'individu sur son comportement et les

résultats qui y sont associés. Le but premier du rôle de *coach* est d'améliorer la performance. Pour cela, les gestionnaires doivent fournir constamment du *feedback* constructif et aider les professionnels à résoudre leurs propres problèmes dans un véritable processus d'apprentissage. Ici encore, on note une convergence entre la théorie et nos résultats qui privilégient des pratiques telles que l'auto-formation et la formation continue. Le *feedback* fourni par le supérieur constitue également une pratique clé.

Enfin, le gestionnaire devrait assumer un rôle de leader. Alors que le pouvoir est rattaché au statut du poste occupé et consiste en l'habileté d'amener les gens à faire ce qu'on veut qu'ils fassent plutôt que ce qu'ils voudraient faire, le leadership est basé sur la compétence et l'intégrité et consiste à amener les autres à nous suivre (Carr, 1991). Le leadership se définit donc par ce que l'on fait et non par ce que l'on est (ou encore par le poste que l'on occupe). Le but associé à ce nouveau rôle de leader est de baser la légitimité des gestionnaires sur leur compétence et leur contribution à la réalisation des finalités organisationnelles plutôt que sur le pouvoir formel inhérent au poste occupé.

Toutefois, cette modification importante du rôle du gestionnaire ne saurait s'opérer sans le développement ou le renforcement de certaines habiletés. A cet effet, la littérature fait, depuis quelques années, largement état des habiletés inhérentes à un style de gestion mobilisateur (Badawy, 1983; Kouzes et Posner, 1987; Rosenbaum, 1991). Parmi la liste exhaustive d'habiletés que devraient développer les gestionnaires qui a été élaborée par les différents auteurs, nous avons retenu celles qui nous semblent les plus appropriées, c'est-à-dire celles qui sont les plus susceptibles d'aider les gestionnaires à mieux assumer les nouveaux rôles identifiés en fonction de nos résultats.

D'abord, les gestionnaires devraient développer leur habileté à communiquer, laquelle requiert plus que la simple possession d'informations — par exemple, sur la disponibilité des ressources, sur les

priorités de l'organisation, sur les résultats, sur les capacités organisationnelles de l'unité administrative, etc. — mais aussi la capacité de les interpréter. Mais par-dessus tout, l'habileté à communiquer ne se résume pas à la simple transmission exacte d'informations reçues, mais consiste, tel que Bunker et Wijnberg (1988) le précisent, en un processus plus large de participation à des échanges entre individus. Il s'agit donc pour les gestionnaires de développer leur capacité à prendre en considération les opinions des autres — lesquelles peuvent diverger de leur propre point de vue — et de les apprécier à leur juste valeur dans un objectif de compréhension mutuelle. En ce sens, tel que Rosenbaum (1991) le mentionne, les gestionnaires devraient développer davantage leur sens de l'écoute. Savoir écouter les autres permet d'évaluer honnêtement leurs idées puisqu'il comprend aussi bien l'observation et la compréhension de la situation que l'écoute elle-même.

En outre, tel que nous l'avons mentionné précédemment, le leadership est l'habileté d'influencer les autres de façon à ce qu'ils consentent librement à consacrer leurs efforts à la réalisation d'objectifs collectifs. Tel que le rappellent Kouzes et Posner (1987), la tentation est grande pour les gestionnaires d'utiliser les bases de pouvoir institutionnel — coercition, relations pouvoir-dépendance, récompenses et autorité légitime — dans les organisations centrées sur le contrôle et la structuration du travail. Les gestionnaires devraient donc être formés au leadership mobilisateur qui a, bien sûr, pour objectif de mobiliser (ou de remobiliser) les professionnels et de leur accorder une certaine liberté d'action afin de les associer à la vision future de l'organisation. De façon plus spécifique, les gestionnaires devraient apprendre à intéresser les autres à une vision commune et à rechercher la collaboration par des pratiques de participation et de consultation.

Par ailleurs, nous avons vu que le *feedback* est inhérent au nouveau rôle de *coach*. Cependant, tous les gestionnaires ne sont pas confortables avec le *feedback*: si certains sont très ouverts à en recevoir, ils éprouvent néanmoins des difficultés à en donner; si d'autres sont aptes à en donner,

ils demeurent sur la défensive lorsque vient le temps d'en recevoir; d'autres encore le jugent dangereux et l'évitent tout simplement (Stewart, 1993). En somme, le développement d'habiletés en *coaching* devrait amener les gestionnaires à établir des relations franches et ouvertes avec les professionnels qui auront alors l'opportunité d'apprécier eux-mêmes leur comportement et leur performance.

On comprendra que les habiletés que nous venons de décrire et d'identifier comme essentielles aux nouveaux rôles que devront jouer les gestionnaires ne sont pas mutuellement exclusives. En fait, de la même façon que les rôles se renforcent les uns les autres, les habiletés requises pour les remplir adéquatement se chevauchent les unes les autres. De plus, les relations entre les habiletés à acquérir et les rôles à jouer ne se font pas une à une. Par exemple, l'habileté en communication est requise pour tous les rôles identifiés.

Mentionnons également que les gestionnaires devraient être formés de façon à réussir la transition d'un style de gestion autoritaire à un style de gestion participatif puisque les exigences seraient dorénavant fort différentes de celles qui ont été requises traditionnellement. Par conséquent, les gestionnaires devraient avoir la possibilité d'améliorer leurs connaissances et leurs comportements en matière de communication, de leadership et de *feedback*. En outre, la formation proposée devrait inclure une réflexion sur les jeux de pouvoir, les différents types de management et les conséquences de ceux-ci (Pemartin, 1990).

En somme, nous avons tenté de démontrer ici que les gestionnaires devraient dorénavant tenir compte des attentes majeures exprimées par les professionnels, ce qui ne pourrait être réalisé sans une remise en question profonde du style de management.

9.5.4 Le modèle idéal de gestion des professionnels et l'action syndicale

Bien que le syndicalisme ait connu une certaine évolution au cours des dernières années et que les stratégies syndicales tendent maintenant plus souvent vers la concertation plutôt que vers la confrontation, certains représentants de professionnels — qui ont, ne l'oublions pas, comme mandat de véhiculer l'opinion de leurs membres et de veiller à leurs intérêts — peuvent considérer la proposition d'un tel modèle de responsabilisation comme une menace plutôt que comme un défi et ainsi freiner l'implantation du modèle idéal de gestion des professionnels. Dans les faits, les réflexions livrées par Mansell (1987) indiquent que peu de tentatives ont été faites par les syndicats pour intégrer des pratiques innovatrices au processus de négociation collective. La plupart des syndicats seraient sceptiques et auraient démontré une attitude hostile et méfiante à caractère émotif, arguant que les pratiques de responsabilisation des employés cachent des objectifs d'exploitation et de récupération des travailleurs de la part des organisations et contribuent à affaiblir le mouvement syndical. Le motif le plus sérieux de l'inquiétude syndicale est toutefois que les pratiques innovatrices empiètent sur la négociation collective et constituent une menace pour le processus de négociation collective comme tel.

Pourtant, selon l'auteur, il semble bien que les conventions collectives comportant des règles strictes visant à parer à toute éventualité soient incompatibles avec un modèle idéal de gestion favorisant l'autonomie décisionnelle, l'acquisition continue de nouvelles compétences et la responsabilité partagée. La question qui se pose ici est donc la suivante. Que peuvent faire les syndicats pour rendre possible l'implantation du modèle idéal de gestion des professionnels ?

Selon Mansell (1987) qui a passé en revue l'action syndicale en matière de participation de 1970 au milieu des années '80, certains syndicats ont offert leur soutien aux pratiques innovatrices en milieu de travail, démontrant ainsi une ouverture et une évolution dans les attitudes. En fait, de

nombreux syndicalistes remettraient maintenant en cause la façon de faire des syndicats traditionnellement appuyée sur des éléments concrets qui contribuent à la satisfaction matérielle de leurs membres, c'est-à-dire la négociation de conditions de travail extrinsèques comme un salaire raisonnable et la reconnaissance de l'ancienneté. Selon ces syndicalistes, les syndicats, tout en protégeant les acquis extrinsèques, pourraient et devraient adopter de nouvelles stratégies et répondre ainsi aux revendications de leurs membres en ce qui touche les aspects intrinsèques, notamment la variété et le défi dans le travail, la formation continue, l'autonomie et la possibilité d'exercer son jugement, la reconnaissance et une contribution significative aux réalisations de l'organisation.

L'implantation de notre modèle de gestion axé principalement sur la décentralisation des pouvoirs et la participation des professionnels aux décisions concernant leur travail aurait inévitablement un impact direct sur l'action syndicale. Notre modèle favorise l'utilisation optimale des qualifications, des compétences et de l'expérience des professionnels. Or, il n'est pas toujours facile de mettre en place des nouvelles pratiques de gestion dites innovatrices par la seule voie de la négociation collective.

Pour fin de discussion, nous avons subdivisé l'action syndicale à l'intérieur de quatre domaines principaux: la conception des tâches, la participation, le déploiement de la main-d'oeuvre et l'éthique.

- *La conception des tâches*

Notre modèle idéal de gestion suppose une distanciation de l'organisation du travail de type taylorien caractérisé par une division du travail et la spécialisation et un rapprochement d'un type d'organisation du travail plus flexible qui permettrait aux professionnels d'acquérir un ensemble de qualifications et de compétences différentes de celles qui ont été exigées jusqu'à maintenant. Il s'agit notamment d'un enrichissement de l'emploi auquel font d'ailleurs référence des pratiques telles que la possibilité de jouer de nouveaux rôles avec le temps, l'augmentation de l'autonomie

liée à l'augmentation des compétences professionnelles et l'augmentation des responsabilités liée à l'augmentation des compétences professionnelles.

Pour ce qui est de la possibilité de jouer de nouveaux rôles avec le temps, on peut penser à une redéfinition des tâches à accomplir dans le cadre d'un emploi donné impliquant une plus grande polyvalence des professionnels qui pourraient assumer de nouveaux rôles aussi divers que ceux de mentors, de formateurs et de conseillers. Dans certains cas, la conception des tâches peut faire l'objet de la négociation collective et être incluse dans la convention collective, alors que dans d'autres cas, ce domaine est considéré comme étant de juridiction patronale. Dans le premier scénario, les syndicats sont assurés de prendre part aux décisions. Dans le second scénario, il reviendrait alors aux syndicats d'insister sur la formation de comités patronaux-syndicaux qui se situeraient en dehors du processus de négociation, mais qui leur permettraient de veiller à la protection des intérêts de leurs membres — par exemple, en ce qui a trait à la modification du niveau de responsabilités, aux exigences de base tant en terme de qualifications qu'en terme d'expérience requise, à l'implication du recalibrage du poste sur la rémunération, etc. L'enrichissement des emplois implique également la formation adéquate des professionnels à leurs nouvelles responsabilités. Nous reviendrons sur l'implication syndicale en cette matière un peu plus loin.

Par ailleurs, l'autonomie apparaît comme un concept plutôt flou qu'il est difficile d'enchâsser à l'intérieur d'un processus de négociation collective. Il nous semble donc qu'il conviendrait ici davantage que les syndicats — et les professionnels eux-mêmes — adoptent une attitude positive et constructive dans leurs relations avec les gestionnaires de façon à amener ceux-ci à établir une relation de confiance débouchant sur une plus grande responsabilisation des professionnels.

- *La participation*

Les mécanismes traditionnels de la négociation collective ont une capacité d'action limitée lorsqu'il s'agit de décider de changements majeurs dans l'organisation du travail. En effet, tel que le souligne Ryan (1992), la tendance est à la mise au point par les employeurs de stratégies de gestion qui privilégient les contacts directs avec les salariés et leur participation. Il semble donc que certaines pratiques se situent de plus en plus hors du champ légitime de la négociation collective. Néanmoins, les syndicats pourraient chercher à intervenir activement en insistant sur leur droit de prendre part aux décisions par le biais, par exemple, de la mise sur pied de comités spéciaux chargés de représenter leurs membres pour des fins précises et déterminées telles que la participation des professionnels au choix des équipements nécessaires au travail, au choix de leurs objectifs de travail et à la répartition de la charge de travail, ce qui aurait pour conséquence de veiller étroitement à la responsabilisation des professionnels dans leur milieu de travail.

De plus, tel que nous l'avons vu dans la section 9.4.1, une responsabilisation accrue des professionnels ne s'aurait s'opérer sans un partage réel de l'information. Par conséquent, l'un des objectifs de ces comités spéciaux pourrait être de viser une meilleure transparence de la part de l'organisation et ainsi répondre aux attentes des professionnels qui désirent être consultés sur les orientations de l'organisation et être informés de ses plans stratégiques par la tenue de réunions avec les cadres supérieurs.

Ces comités pourraient également aborder le problème du plafonnement de carrière des professionnels devenu de plus en plus problématique. Il semble bien en effet que, dans certaines organisations pour lesquelles travaillent les professionnels qui ont répondu à notre enquête, les critères de sélection aient été à un tel point resserrés qu'il devient de plus en plus difficile pour les candidats de passer à travers l'étape de présélection. En outre, il semble qu'il soit difficile pour les candidats d'obtenir

l'information sur les raisons qui ont conduit au rejet de leur candidature. Pourtant, de l'avis de certains représentants syndicaux, certains professionnels posséderaient les qualifications de base nécessaires et seuls de légers ajustements seraient requis pour qu'ils puissent efficacement occuper un poste convoité. Bien entendu, les syndicats pourraient proposer la mise en place de mécanismes d'appel, mais il nous semble que notre modèle idéal de gestion s'inscrirait mieux à l'intérieur de relations axées sur le partenariat que sur les relations conflictuelles, c'est-à-dire sur la mise en place de structures parallèles (Ryan, 1992) qui offriraient aux syndicats — et à leurs membres — la possibilité de s'impliquer dans des questions qu'ils jugent importantes et ce, sans nuire au processus traditionnel de la négociation collective.

Par ailleurs, qu'il s'agisse de conception des tâches ou de participation, il s'ensuit que les professionnels auraient nécessairement à développer ou à parfaire certaines compétences et habiletés — par exemple, en matière de *counselling*, de diffusion des contenus de formation, de communications, etc. Bien sûr, les conventions collectives peuvent inclure différentes clauses accordant, par exemple, aux professionnels le droit de s'absenter de leur travail un certain nombre de jours par année pour fin de formation et la possibilité d'être remboursés pour les frais inhérents à la formation. Cependant, notre modèle de gestion va plus loin. Il propose entre autres que les professionnels soient encouragés à s'auto-former. En ce sens, l'expérience en cours au Syndicat des professionnels de la Ville de Montréal et de la Communauté urbaine de Montréal (SPVMCUM) offre une avenue intéressante qui mériterait d'être exploitée par d'autres syndicats. Ce syndicat s'implique en effet directement dans la formation de ses membres en siégeant à un comité paritaire chargé de recevoir, d'évaluer et d'autoriser les demandes de formation soumises soit par les professionnels eux-mêmes, soit par leurs gestionnaires. Ce comité prend ses décisions d'une part, à l'intérieur d'une enveloppe budgétaire dont le montant est déterminé au début de chaque année de référence et, d'autre part, en fonction de la pertinence de la demande eu égard aux responsabilités assumées par le requérant. Ces autorisations comprennent

aussi bien la formation générale en institution que la formation spécialisée dispensée, par exemple, lors de colloques, conférences et séminaires, par des firmes privées de formation ou encore par des corporations professionnelles.

- *Le déploiement de la main-d'oeuvre*

De nombreux employeurs ont opté au cours des dernières années — et la fonction publique ne fait pas exception — pour des formes d'emploi flexible ou en encore pour ce qu'il est convenu d'appeler des «stratégies d'externalisation ou de distanciation» (Ryan, 1992). Certaines pratiques illustrent bien cette tendance, notamment le recours à la sous-traitance et l'aménagement du temps de travail auxquels fait d'ailleurs référence notre modèle idéal de gestion. Toutefois, contrairement aux employeurs, les professionnels souhaitent plutôt l'abolition de la pratique de recours à la sous-traitance. Il s'agit d'ailleurs d'une stratégie contre laquelle se battent ardemment les syndicats depuis longtemps. Selon les représentants syndicaux, une telle pratique a deux conséquences directes: pour l'organisation, la perte d'expertises spécifiques et recherchées et, pour les professionnels, l'appauvrissement de leur travail et l'impossibilité de développer davantage leurs compétences. Il existerait donc un lien direct entre la sous-traitance et la perte d'expertise professionnelle.

Selon nous, deux avenues s'offrent aux syndicats. D'abord, requérir plus de transparence de la part des organisations en leur demandant de faire la preuve qu'il n'y a pas à l'interne un nombre suffisant de professionnels aptes à l'accomplissement de certaines tâches. Deuxièmement, s'impliquer activement au niveau de la formation et faire valoir l'un de ses rôles fondamentaux qu'est celui de développer l'expertise des membres de l'organisation et permettre ainsi aux professionnels qui ont perdu du terrain de remettre leurs compétences à jour. Notons toutefois que ces suggestions ne tiennent pas compte de considérations d'ordre économique qui pourraient pousser certains employeurs à opter pour la sous-traitance. Il est également important de mentionner ici que les syndicats adoptent

actuellement une stratégie défensive plutôt que proactive puisque bon nombre de représentants des syndicats qui regroupent les professionnels qui font l'objet de notre recherche affirment avoir perdu, depuis le début des années '90, la majorité sinon tous les gains qu'ils avaient antérieurement réalisés en cette matière. Il n'en demeure pas moins, selon nous, que le principe de la sous-traitance passe plutôt par la négociation collective, plusieurs conventions collectives comprenant d'ailleurs des clauses limitatives à cet effet.

L'aménagement du temps de travail constitue aussi une pratique inhérente au déploiement de la main-d'oeuvre. Plusieurs conventions collectives y font référence en incluant, par exemple, une clause sur l'horaire flexible de travail. Toutefois, les modalités entourant la mise en place d'une telle stratégie peuvent faire l'objet d'ententes locales entre les représentants du syndicat et de l'employeur concernés.

- *L'éthique*

En matière d'éthique, retenons les deux pratiques qui se situent au coeur du modèle idéal de gestion, soit la signature du travail par les professionnels ainsi que l'interpellation des cadres et la possible remise en question des pratiques organisationnelles qui viennent à l'encontre des normes professionnelles. En cette matière, il nous semble que la stratégie syndicale en est une de négociation puisque certaines conventions collectives contiennent déjà ce type de clauses. Par exemple, le contrat de travail des membres du Syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ) et des membres des syndicats de la Ville de Montréal et de la Communauté urbaine de Montréal inclut une clause spécifiant que le travail doit être signé par le professionnel qui en a assumé la responsabilité de façon à ce que personne d'autre ne se l'approprie, c'est-à-dire à assurer la propriété intellectuelle du travail professionnel.

En résumé, nous proposons que l'action syndicale se manifeste d'une part, par des stratégies offensives, par exemple, par la mise en place de structures parallèles rendant possibles la surveillance et la protection des intérêts des membres, notamment en matière de conception des tâches, de participation et de formation et, d'autre part, par le biais de la négociation collective, notamment en matière de déploiement de la main-d'oeuvre et d'éthique. De plus, nous suggérons que les syndicats adoptent une attitude positive dans leurs relations avec les organisations et leurs gestionnaires de façon à favoriser une plus grande autonomie opérationnelle chez les professionnels. Mentionnons toutefois que lorsque syndicats et employeurs travaillent depuis longtemps en étroite coopération, il devrait être plus aisé d'implanter un tel modèle de gestion des professionnels que dans les systèmes marqués par la méfiance, l'affrontement et les rapports distants et formels où il est irréaliste de croire que les représentants syndicaux comprendront, accepteront et supporteront les changements provoqués par l'introduction de nouvelles pratiques de gestion (Ryan, 1992).

CONCLUSION

Nous avons prouvé que certaines pratiques de gestion des ressources humaines peuvent réduire l'insatisfaction professionnelle. De nos résultats émerge un modèle idéal de gestion qui correspond aux aspirations des professionnels et qui, du même coup, permet d'améliorer l'efficacité organisationnelle. Ce modèle est composé de vingt-cinq pratiques innovatrices.

Nous avons tenté de démontrer que les pratiques qui composent notre modèle idéal de gestion des professionnels viennent renforcer les dimensions du professionnalisme, mais à des niveaux divers. Ainsi, si certaines pratiques renforcent l'autonomie et l'expertise, elles soulèvent une certaine ambiguïté en ce sens qu'elles impliquent aussi une prise de pouvoir des professionnels dans l'organisation. Par ailleurs, la recherche de la satisfaction d'intérêts professionnels s'effectuerait au détriment de l'éthique, c'est-à-dire de la recherche de l'idéal professionnel. Enfin, les autres dimensions du professionnalisme se verraient peu renforcées par le modèle idéal, notamment l'identification professionnelle, l'attachement aux normes professionnelles et l'attachement au travail.

Nous avons également tenté de démontrer que notre modèle idéal de gestion serait plus viable à l'intérieur d'une bureaucratie de type professionnel. En effet, il semble bien que les pratiques reliées, par exemple à l'amélioration des compétences, à la participation, à la reconnaissance de l'expertise professionnelle et aux communications qui composent notre modèle idéal s'inscrivent davantage à l'intérieur d'un style de gestion souple et participatif permettant une plus grande responsabilisation des individus qui est typique des bureaucraties professionnelles qu'à l'intérieur d'un style de gestion directif et contrôlant qui caractérise les bureaucraties traditionnelles.

Nous avons également tenté de démontrer que notre modèle idéal des professionnels ne saurait être implanté efficacement sans une remise en question profonde du style de gestion, lequel devrait passer d'un style traditionnel à un style mobilisateur. Par conséquent, nous suggérons que le rôle des gestionnaires soit redéfini, que ceux-ci acquièrent ou développent davantage certaines habiletés et qu'ils soient formés adéquatement.

Enfin, nous avons tenté de voir comment les syndicats pourraient répondre aux aspirations de leurs membres. Si des stratégies traditionnelles de négociation collective permettraient de satisfaire certaines attentes, d'autres aspirations exigent la mise en place de stratégies nouvelles et le développement d'attitudes plus positives et plus constructives à l'égard de l'organisation et de ses gestionnaires.

En somme, nous croyons que l'implantation de notre modèle idéal de gestion centré sur la responsabilisation des professionnels supposerait une remise en question fondamentale des valeurs managériales et le développement de nouvelles stratégies syndicales. La conjoncture actuelle et la nouvelle philosophie de gestion considérant les ressources humaines comme une valeur ajoutée se prêtent bien à cette remise en question. Il revient donc aux organisations et aux syndicats de saisir l'occasion qui leur est offerte et de tenter conjointement d'améliorer l'efficacité organisationnelle au moment même où les professionnels sont prêts pour les stratégies de mobilisation à la mode.

9.1 Les limites de la recherche

Les résultats de notre recherche, bien que concluants, doivent être remis en perspective. Tout d'abord, rappelons que nos résultats ne peuvent en aucun cas être généralisés à l'ensemble des professionnels québécois. En effet, une limite importante a trait à la validité externe. Vouloir généraliser les résultats est risqué puisque notre

échantillonnage a été construit à partir d'une population composée de professionnels syndiqués des secteurs publics municipal et provincial et d'une entreprise privée. En somme, notre choix occulte entièrement l'analyse de l'insatisfaction professionnelle dans les milieux non syndiqués (qu'ils soient du secteur public ou du secteur privé) de même que chez les professionnels (qu'ils soient syndiqués ou non) appartenant à d'autres professions (par exemple, les professions de journaliste, de médecin, d'infirmière, etc.).

Une autre limite importante a trait à l'absence de données sur la taille des organisations dans lesquelles travaillent les professionnels qui ont répondu à notre enquête. Ces informations nous auraient en effet permis de connaître, d'une part, dans quel(s) type(s) d'organisation(s) — grande et/ou moyenne et/ou petite — les professionnels vivent le plus d'insatisfaction et, d'autre part, dans quel(s) type(s) d'organisation(s) on retrouve le plus grand nombre de pratiques réductrices de l'insatisfaction professionnelle.

En outre, notre recherche se trouve uniquement basée sur des données synchroniques qui ont été recueillies par questionnaire au milieu de 1992. Par conséquent, d'autres données pourraient être collectées éventuellement — processus de recherche longitudinal — et nous fournir des indications supplémentaires. En effet, compte tenu du climat qui prévalait au moment de l'enquête et de ses répercussions sur les organisations (qui ont, par exemple, procédé à de nombreuses restructurations, coupé dans les acquis des syndiqués, etc.), nous sommes en droit de nous demander si les résultats que nous avons obtenus reflètent une tendance lourde ou plutôt un état de la situation à une période donnée amenant inévitablement les professionnels à rechercher des solutions visant à satisfaire leurs besoins intrinsèques plutôt qu'extrinsèques.

Enfin, notre dernière remarque concerne la validation des résultats auprès des gestionnaires des organisations dans lesquelles travaillent

les professionnels qui ont participé à l'enquête. Nous croyons en effet qu'il serait intéressant de recueillir les perceptions des gestionnaires vis-à-vis nos résultats et de mesurer les palliatifs mis en place de même que l'intérêt de ces acteurs importants vis-à-vis les mêmes nouvelles pratiques innovatrices.

9.2 Des pistes pour des recherches futures

En regard des limites ci-haut décrites, il nous apparaît que d'autres études devraient être entreprises pour mieux apprécier l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'insatisfaction professionnelle.

Nous suggérons donc ici trois pistes de réflexion qui s'inscrivent dans le prolongement de notre recherche et permettraient d'en apprendre davantage sur la capacité de certaines pratiques de gestion à réduire l'insatisfaction professionnelle. Nous proposons que des recherches futures s'appliquent à répondre aux trois questions suivantes.

- Des analyses comparatives auprès de populations différentes de celle que nous avons choisie mèneraient-elles des résultats semblables ?
- Les perceptions des professionnels seraient-elles les mêmes si elles étaient analysées de façon chronologique — par exemple, sur une période de six à dix ans ?
- Les gestionnaires ont-ils la même perception que les professionnels vis-à-vis des pratiques réductrices de l'insatisfaction professionnelle en milieu de travail ?

BIBLIOGRAPHIE

Abbott, A. (1981) «Status and Status Strain in the Professions», *American Journal of Sociology*, 86, mai, 819-833.

Abbot, A. (1988) *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago: The University of Chicago Press.

Aiken, M. et Hage, J. (1966) «Organizational Alienation: A Comparative Analysis», *American Sociological Review*, 31, 497-507.

Aktouf, O. (1988) *Le management entre tradition et renouvellement*. Montréal: Gaétan Morin.

Aubert, N. (1990) «La névrose professionnelle», 723-748, dans: Chanlat, J.F. *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Québec/Paris: Les Presses de l'Université Laval/Eska.

Audet, M. (1992) *Paramètres structurels et pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises innovatrices au Québec*. Thèse de doctorat: Ecole des relations industrielles (Université de Montréal).

Badawy, M.K. (1973) «Bureaucracy in Research: A Study of Role Conflict of Scientists», *Human Organization*, 32 (2), été, 123-133.

Badawy, M.K. (1983) «Why Managers Fail», *Research Management*, mai-juin, 26-31.

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), automne, 473-486.

Balkin, D.B. et Gomez-Mejia, L.R. (1985) «Compensation Practices in High-Technology Industries», *Personnel Administrator*, juin, 111-123.

Balkin, D.B. et Gomez-Mejia, L.R. (1987) *New Perspectives on Compensation*. New Jersey: Prentice-Hall.

Barbee, G.E.L. (1989) «Communicating with a Personal Touch», *Personnel Journal*, octobre, 38-44.

- Barber, B.** (1963) «Some Problems in the Sociology of the Professions», *Daedalus*, 92 (4), 669-688.
- Baylin, L.** (1985) «Autonomy in the Industrial R&D Lab», *Human Resource Management*, été, 24 (2), 129-145.
- Becker, H.S.** (1962) «The Nature of a Profession», dans: Henry, N.B. *Education for the Professions*. The Sixty-first Yearbook of the National Society for the Study of Education. Chicago: University of Chicago Press.
- Beer, M., Spector, B. Lawrence, P.R., Mills, D.Q. et Walton, R.E.** (1984) *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- Begun, J.W.** (1986) «Economic and Sociological Approaches to Professionalism», *Work and Occupations*, 13 (1), février, 113-129.
- Bélanger, L., Petit, A. et Bergeron, J.L.** (1983) *Gestion des ressources humaines; une approche globale et intégrée*. Chicoutimi: Gaétan Morin.
- Bélanger, L., Bernadou, C., Bergeron, J.L., Foucher, R. et Petit, A.** (1988) *Gestion stratégique des ressources humaines*. Montréal: Gaétan Morin.
- Benson, J.K.** (1973) «The Analysis of Bureaucratic-Professional Conflict: Functional Versus Dialectical Approaches», *The Sociological Quarterly*, 14, été, 376-394.
- Bernard, R., Wils, T., Guérin, G. et Labelle, C.** (1992) «La gestion des carrières dans les entreprises québécoises», *Gestion*, 17 (3), 91-99.
- Besseyre Des Horts, C.-H.** (1988) *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*. Paris: Les Editions d'Organisation.
- Blakeslee, G.S.** (1984) «Holding Onto Your High-Talent Professionals», *Research Management*, 17-20.
- Bolch, E.** (1984) «Countering Obsolescence in the Workplace», *Research Management*, novembre-décembre, 6.
- Bourbonnais, J.P. et Gosselin, A.** (1988) «Les défis de la gestion des ressources humaines pour les années 90: un tour d'horizon», *Gestion*, 13 (1), 23-29.

- Boyett, J.H. et Conn, H.P.** (1991) *Workplace 2000; The Revolution Reshaping American Business*. New York: Dutton.
- Brief, A.P. et Aldag, R.J.** (1975) «Employee Reactions to Job Characteristics: A Constructive Replication», *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 182-186.
- Brody, E.W.** (1989) *Professional Practice Development: Meeting the Competitive Challenge*. New-York: Praeger Publishers.
- Brown, T.** (1988) «Is Professionalism Dying ?», *Industry Week*, Juin, 13.
- Bucher, R. et Strauss, A.** (1961) «Professions in Process», *The American Journal of Sociology*, 66, 325-334.
- Bunker, D.R. et Wijnberg, M.H.** (1988) *Supervision and Performance; Managing Professional Work in Human Service Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Burack, E.H., Burack, M.D., Miller, D.M. et Morgan, K.** (1994) «New Paradigm Approaches in Strategic Human Resource Management», *Group & Organization Management*, 19 (2), juin, 141-159.
- Butler, J.E., Ferris, G.R. et Napier, N.K.** (1991) *Strategy and Human Resources Management*. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- Cantrall, E.W.** (1977) «The Dual Ladder — Successes and Failures», *Research Management*, juillet, 30-31.
- Capello, G.** (1989/90) «Point de vue du Conseil du Trésor sur les problèmes stratégiques de la gestion des ressources humaines», *Optimum*, 20 (2), 85-90.
- Cardinal, L. et Lamoureux, C.** (1993) «Reconnaître, prévenir et gérer le plafonnement de carrière», *INFO Ressources Humaines*, mai, 11-13.
- Carr, C.** (1991) «Managing Self-Managed Workers», *Training & Development*, septembre, 36-42.
- Chanlat, A et Bédard, R.** (1990) «La gestion, une affaire de parole», 79-99, dans: Chanlat, J.F. *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Québec/Paris: Les Presses de l'Université Laval/Eska.

Chanlat, J.F. (1990a) «Stress, psychopathologie du travail et gestion», 709-721, dans: Chanlat, J.F. *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Québec/Paris: Les Presses de l'Université Laval/Eska.

Chanlat, J.F. (1990b) «L'être humain, un être de plaisir et de souffrance», 685-686, dans: Chanlat, J.F. *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Québec/Paris: Les Presses de l'Université Laval/Eska.

Chanlat, J.F. (1990c) «Vers une nouvelle éthique des relations dans les organisations», 769-775, dans: Chanlat, J.F. *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Québec/Paris: Les Presses de l'Université Laval/Eska.

Chanlat, J.F. (1992) «Peut-on encore «faire carrière» ? ». *Gestion*, 17 (3), 100-111.

Charters, W.W. (1992) *On Understanding Variables & Hypotheses in Scientific Research*. Oregon: Eric Clearinghouse on Educational Management.

Chartier, R. (1967) «Le professionnel salarié dans la grande entreprise», *Relations industrielles*, 23 (1), 57-69.

Cherniss, C. (1992) «Long-Term Consequences of Burnout: An Exploratory Study», *Journal of Organizational Behavior*, 13, 1-11.

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., Condie, S.J. et England, J.L. (1979) «Age and Work Values», *Academy of Management Journal*, 22 (3), 617-623.

Cogan, M.L. (1953) «Toward a Definition of Profession», *Harvard Educational Review*, 23, (1), 33-50.

Colarelli, S.M., Dean, R.A. et Konstans, C. (1987) «Comparative Effects of Personal and Situational Influences on Job Outcomes of New Professionals», *Journal of Applied Psychology*, 72 (4), 558-566.

Connor, P.E. (1984) «Professionals in Organizations: Some Research Suggestions», *IEEE Transactions on Engineering Management*, 31 (1), février, 7-11.

Contandriopoulos, A.P., Champagne, F., Potvin, L. Denis, J.L. et Boyle, P. (1990) *Savoir préparer une recherche; la définir, la structurer, la financer*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.

Coxon, A.P.M. et Jones, C.L. (1978) *The Images of Occupational Prestige*. New-York: St-Martins Press.

Cranny, C.J., Cain Smith, P. et Stone E.F. (1992) *Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance*. Lexington Books.

Crozier, M. (1961) «De la bureaucratie comme système d'organisation», 175-189, dans: Séguin, F. et Chanlat, J.F. (1983) *L'analyse des organisations; une anthologie sociologique, Tome I: Les théories de l'organisation*. Montréal: Gaétan Morin.

Cuvillier, R. (1974) «Le travail et les travailleurs intellectuels devant les idées et la pratique sociales», *Revue internationale du Travail*, 109 (4), 321-348.

Dalton, D.R. et Todor, W.D. (1987) «The Attenuating Effects of Internal Mobility on Employee Turnover: Multiple Field Assessments», *Journal of Management*, 13 (4), 705-711.

Davidson, R.E. (1985) «Professional Conflicts Within Organizations», *Sociology and Social Research*, 210-220.
inistrator, 30 (6), 139-144.

Dean, R.A. (1983) «Reality Shock: The Link Between Socialization and Organizational Commitment», *Journal of Management Development*, 2 (3), 55-65.

Dean, Roger A., Ferris, K.R. et Konstans, C. (1985) «Reality Shock: Reducing the Organizational Commitment of Professionals», *Personnel Administrator*, 30 (6), 139-144.

Dean, Roger A., Ferris, K.R. et Konstans, C. (1988) «Occupational Reality and Organizational Commitment: Evidence from the Accounting Profession», *Accounting Organizations and Society*, 13 (3), 235-250.

deCarufel, André (1994) «Le changement de culture organisationnelle pour les cadres du secteur public», *Optimum*, automne, 18-24

Dégot, V. (1990) «Le professionnel, nouvel acteur dans l'entreprise», *Revue française de gestion*, 77-87.

DeHood, R. Hoogland et Whitaker, P. (1993) «Professional Leadership in Local Government», 2023-2049, dans: Gazell, J.A. et Pugh, D.L. *International Journal of Public Administration*, Edition spéciale sur [The] *Professionalization and Professionalism in Public Administration*, 16 (12). New York: Marcel Dekker.

Dejours, C. (1990) «Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations», 687-708, dans: Chanlat, J.F. *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Québec/Paris: Les Presses de l'Université Laval/Eska.

DeLong, T.J. (1982) «Reexamining the Career Anchor Model», *Personnel*, mai-juin, 50-61.

Derber, C., Schwartz, W.A. et Magrass, Y. (1990) *Power in the Highest Degree: Professionals and the Rise of a New Mandarin Order*. Oxford: Oxford University Press.

Dolan, S.L., Schuler, R.S. et Chrétien, L. (1988) *Gestion des ressources humaines*. Montréal: Edition Trécarré et Goulet.

Dumaine, B. (1993) «The New Non-Manager Managers», *Fortune*, 22 février, 80-84.

Dunham, R.B. (1977) «Reactions to Job Characteristics: Moderating Effects of the Organization» *Academy of Management Journal*, 20 (1), 42-65

Durand, C. (1990) *L'aspiration à la mobilité au travail en situation de plafonnement de carrière*. Université libre de Bruxelles: Sixième Congrès International de psychologie du travail de langue française.

Durand, M. (1972) «Professionnalisation et allégeance chez les cadres et les techniciens», *Sociologie du travail*, 13 (2), avril-juin, 213-225.

Durivage, A. et Barrette, J. (1992) «Savoir choisir son cheminement de carrière», *Gestion*, 17 (3), 11-17.

Dussault, R. et Borgeat, L. (1974) «La réforme des professions au Québec», *Revue du Barreau*, T. 34, no 3, mai, 7-8.

- Elliott, P.** (1972) *The Sociology of the Professions*. New York: Herder and Herder.
- Emmons, W.D.** (1977) «The Dual Ladder — The Pioneering Research Approach» *Research Management*, juillet, 27-29.
- Engel, G.V.** (1970) «Professional Autonomy and Bureaucratic Organization», *Administrative Science Quarterly*, 15, 12-21.
- Ernest, R.C.** (1985) «Corporate Cultures and Effective Planning», *Personnel Administrator*, mars, 49-60.
- Ethier, G.** (1992a) «Que font les gestionnaires publics ?», 175-195, dans: Parenteau, R. *Management public: comprendre et gérer les institutions de l'Etat*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Ethier, G.** (1992b) «La qualité des services publics», 553-578, dans: Parenteau, R. *Management public: comprendre et gérer les institutions de l'Etat*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Etzioni, Amitai** (1968) «Basic Human Needs, Alienation and Inauthenticity», *American Sociological Review*, 33, 870-885.
- Evan, W.E.** (1965) «Superior-Subordinate Conflict in Research Organizations», *Administrative Science Quarterly*, 10, 52-64.
- Evans, A.** (1993) «Working at Home: A New Career Dimension», *The International Journal of Career Management*, 5(2), 16-23.
- Farish, P.** (1987) «HRM Update», *Personnel Administrator*, mai, 17.
- Farris, G.F.** (1971) «A Predictive Study of Turnover», *Personnel Psychology*, 24, 311-328.
- Faunce, W.A. et Clelland, D.A.** (1967) «Professionalization and Stratification Patterns in An Industrial Community», *The American Journal of Sociology*, 72 (4), 341-350.
- Feldman, S.** (1978) «Conflict & Convergence: The Mental Health Professional in Government», *Public Administration Review*, mars-avril, 139-144.

Foucher, R. (1993) «L'organisation du travail», 141-228, dans: Petit, A., Bélanger, L., Bernadou, C., Foucher, R. et Bergeron, J.L. *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*. Boucherville: Gaétan Morin.

Foucher, R. et Grant, M. (1988) *Gestion des professionnels et conception des postes de travail: liens entre conception de la gestion, définition d'une profession et opinions à l'égard du syndicalisme*. Université du Québec à Montréal: Document de travail 25-88.

Freidson, E. (1983) «The Theory of Professions: State of the Art», 19-37, dans: Dingwall, R. et Lewis, P. *The Sociology of the Professions*. London: The Macmillan Press.

Freidson, E. (1986) *Professional Powers; A Study of the Institutionalization of Formal Knowledge*. Chicago: The University of Chicago Press.

Gagnon, Y.C. (1992) «La gestion des personnes, Fonction stratégique des organisations publiques», 531-549, dans: Parenteau, R., *Management public, Comprendre et gérer les institutions de l'Etat*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.

Garfield, C. (1992) *Second to None; How Our Smartest Companies Put People First* Homewood: The Charles Garfield Group.

Gerpott, T.J. et Domsch, M. (1985) «The Concept of Professionalism and the Management of Salaried Technical Professionals: A Cross-National Perspective», *Human Resource Management*, été, 24(2), 207-226.

Gibson, J.L. et Klein, S.M. (1970) «Employee Attitudes as a Function of Age and Length of Service: A Reconceptualization», *Academy of Management Journal*, 13, 411-425.

Glaser, B.G. (1963) «The Local-Cosmopolitan Scientist», *The American Journal of Sociology*, 69, 249-259.

Godbout, J. (1993) «Qu'est-ce qu'un intellectuel ?», *L'Actualité*, juillet, 81.

Goldberg, A.I. (1976) «The Relevance of Cosmopolitan/Local Orientations to Professional Values and Behavior», *Sociology of Work and Occupations*, 3 (3), août. 331-356.

Goldberg, L.C., Baker, F. et Rubenstein, A.H. (1965) «Local-Cosmopolitan: Unidimensional or Multidimensional ?», *American Journal of Sociology*, 70 (6), 704-710.

Goldner, F.H. et Ritti, R.R. (1967) «Professionalization as Career Immobility», *The American Journal of Sociology*, 72, 489-502.

Gomez-Mejia, L.R. et Balkin, D.B. (1985) «Managing a High-Tech Venture», *Personnel*, 31-36.

Gomez-Mejia, L.R. et Welbourne, T.M. (1990) «The Role of Compensation in the Human Resource Management Strategies of High Technology Firms», 255-277, dans: Von Glinow, M.A. et Mohrman, S.A., *Managing Complexity in High Technology Organizations*. Oxford: Oxford University Press.

Goode, W.J. (1957) «Community Within a Community: The Professions», *American Sociological Review*, 194-200.

Gordon, L.V. (1970) «Measurement of Bureaucratic Orientation», *Personnel Psychology*, 23, 1-11.

Gortner, H.F., Malher, J. et Nicholson, J.B. (1993) *La gestion des organisations publiques*. Sainte-Foy: Les Presses de l'Université du Québec.

Goss, M.E.W. (1961) «Influence and Authority Among Physicians in An Outpatient Clinic», *American Sociological Review*, 26, février, 39-50.

Gosselin, A. (1988) «La revitalisation et la transformation des organisations: un nouveau défi pour la GRH», *Gestion*, février, 36-43.

Gouldner, A.W. (1957) «Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles - I», *Administrative Science Quarterly*, 2, 281-306.

Gouldner, A.W. (1958) «Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles - II», *Administrative Science Quarterly*, 2, 444-480.

Gouvernement du Canada (1990) *Fonction Publique 2000, Le renouvellement de la fonction publique*. Ottawa, décembre.

Gouvernement du Canada (1991) *Fonction Publique 2000, Rapport du groupe de travail sur la formation et le perfectionnement*. Deuxième rapport, mai.

Greenwood, E. (1957) «Attributes of a Profession», *Social Work*, 45-55.

Guérin, G. et Wils, T. (1991) «Le malaise des professionnels syndiqués: proposition d'un modèle basé sur une étude préliminaire». *Communication* présentée au deuxième congrès de l'Association de gestion des ressources humaines (AGH), Paris.

Guérin, G. et Wils, T. (1992a) «La gestion des carrières: une typologie des pratiques», *Gestion*, septembre, 48-63.

Guérin, G. et Wils, T. (1992b) *Gestion des ressources humaines; du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.

Guérin, G. et Wils, T. (1993) «Sept tendances clés dans la "nouvelle GRH"», *Gestion*, février, 22-23.

Habenstein, R.W. (1963) «Critique of "Profession" as a Sociological Category», *The Sociological Quarterly*, 291-300.

Hall, D.T. (1985) «Project Work as An Antidote to Career Plateauing in a Declining Engineering Organization», *Human Resource Management*, 24 (3), 271-292.

Hall, D.T. et Lawler, E.E. (1970) «Job Characteristics and Pressures and the Organizational Integration of Professionals», *Administrative Science Quarterly*, 15, 271-181.

Hall, D.T. et Mansfield, R. (1971) «Organizational and Individual Response to External Stress», *Administrative Science Quarterly*, 16, 533-547.

Hall, D.T. 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, D.T., Schneider, B. et Nygren, H.T. (1970) «Personal Factors in Organizational Identification», *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190.

Hall, J. (1994) «Americans Know How To Be Productive If Managers Will Let Them», *Organizational Dynamics*, hiver, 33-46.

- Hall, R.H. (1967) «Some Organizational Considerations in the Professional-Organizational Relationship», *Administrative Science Quarterly*, 12, 461-478.
- Hall, R.H. (1968) «Professionalization and Bureaucratization», *American Sociological Review*, février, 33 (1), 92-104.
- Hall R.H. (1985) «Professional/Management Relations: Imagery vs Action», *Human Resource Management*, 24 (2), 227-236.
- Hallenberg, E.X. (1970) «Dual Advancement Ladder Provides Unique Recognition for the Scientist», *Research Management*, 13 (3), 221-227.
- Halmos, P. (1970) *The Personal Service Society*. New York: Schocken Books.
- Halmos, P. (1971) «Sociology and the Personal Service Professions», *American Behavioral Scientist*, 14 (4), mars-avril, 583-597.
- Halmos, P. (1973) *Professionalisation and Social Change*. The Sociological Review Monograph 20: University of Keele.
- Hanson, B.B. (1987) «Incentive Compensation for Professionals», 230-236, dans: Balkin, D.B. et Gomez-Mejia, L.R. *New Perspectives on Compensation*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hatch, N.O. (1988) «Introduction: The Professions in a Democratic Culture», 1-13, dans: Hatch, N.O. *The Professions in American History*. Indiana: University of Notre Dame Press.
- Haug, M.R. et Sussman, M.B. (1969) «Professionalism and the Public», *Sociological Inquiry*, 39, hiver, 57-64.
- Healey, F.H. (1960) «Job Status for the Research Scientist», *Research Management*, 3, hiver, 239-244.
- Hill, R.E., Tinkham, M.T. et Roselle, P.F. (1984) «The Occupational Interests of R&D Managers and Technical Specialists: Some Preliminary Findings», *IEEE Transactions on Engineering Management*, 31 (1), février, 12-17.

Hill, R.E. et Collins-Eaglin, J. (1985) «Technical Professionals, Technical Managers and the Integration of Vocational Consciousness», *Human Resource Management*, été, 24 (2), 177-189.

Hirschhorn, L. (1989) «Professionals, Authority, and Group Life: A Case Study of a Law Firm», *Human Resource Management*, 28 (2), été, 235-252.

Holmquist, D. (1993) «Ethics: How Important Is It in Today's Office ?», *Public Personnel Management*, 22(4), 537-544.

Holton, E. (1991) *The New Professional: Everything You Need to Know For a Great First Year on the Job*. New Jersey: Peterson's Guides.

Hughes, E.C. (1963) «Professions», *Daedalus*, 92 (4), 655-688.

Hulin, C.L. et Waters, L.K. (1971) «Regression Analysis of Three Variations of the Two-Factor Theory of Job Satisfaction», *Journal of Applied Psychology*, 55, 211-217.

Humphrey, W.S. (1987) *Managing for Innovation; Leading Technical People*. New Jersey: Prentice Hall.

Hunt, J.W. et Saul, P.N. (1975) «The Relationship of Age, Tenure, and Job Satisfaction in Males and Females», *Academy of Management Journal*, 18 (4), 690-702.

Hurley, D. (1988) «The Mentor Mystique», *Psychology Today*, mai, 38-43.

Ilgen, D.R. (1971) «Satisfaction with Performance as a Function of the Initial Level of Expected Performance and the Deviation from Expectations» *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 345-361.

Jackson, J.A. (1970) *Professions and Professionalization*. New York: Cambridge University Press.

Jacob, R. (1993) «Flexibilité organisationnelle et gestion des ressources humaines», *Gestion*, mai, 30-38.

Johnson, T.J. (1972) *Professions and Power*. London: The Macmillan Press.

- Johnston, H.R. Jr.** (1974) «Some Personality Correlates of the Relationships Between Individuals and Organizations», *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 623-632.
- Julien, G.** (1991) «La qualité de vie au travail des professionnels de la fonction publique du Québec», *Relations Industrielles*, 46 (3), 584-615.
- Julien, G.** (1992) «Les facteurs d'amélioration de la productivité des professionnels dans la Fonction publique du Québec», 579-596, dans: Parenteau, R. *Management public: comprendre et gérer les institutions de l'Etat*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Julien, G.** (1993) «Les valeurs collectives de gestion dans la fonction publique québécoise: la perception des cadres», *Administration publique du Canada*, 36 (3), 319-348.
- Kahn, W.A.** (1992) «To Be Fully There: Psychological Presence at Work», *Human Relations*, 45 (4), 321-349.
- Kanter, R.M.** (1991) «Les habits neufs du manager», *Harvard-L'Expansion*, printemps, 30-39.
- Kaplan, H.R., Tausky, C. et Bolaria, B.S.** (1969) «Job Enrichment», *Personnel Journal*, octobre, 791-198.
- Katz, R.** (1978) «Job Longevity as a Situational Factor in Job Satisfaction», *Administrative Science Quarterly*, 23, 204-223.
- Katz, R.**(1982) «The Effects of Group Longevity on Project Communication and Performance», *Administrative Science Quarterly*, 27, 81-104.
- Kelly, G.** (1976) «Seducing the Elites: The Politics of Decision Making and Innovation in Organizational Networks», *Academy of Management Review*, juillet, 69-73.
- Kelley, R.E.** (1985) *The Gold-Collar Worker: Harnessing the Brainpower of the New Work Force*. Reading: Addison-Wesley Pub. Co.
- 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.

- Khandwalla, P.N.** (1974) «Mass Output Orientation of Operations Technology and Organizational Structure», *Administrative Science Quarterly*, 19, 74-97.
- Kimblin, C.W. et Souder, W.E.** (1975) «Maintaining Staff Productivity as Half-Life Decreases», *Research Management*, novembre, 29-35.
- Klegon, D.** (1978) «The Sociology of Professions: An Emerging Perspective», *Sociology of Work and Occupations*, 5 (3), 259-283.
- Kleingartner, A.** (1973) «Collective Bargaining Between Salaried Professionals and Public Sector Management», *Public Administration Review*, 33 (2), 165-173.
- Kleingartner, A. et Anderson, C.S.** (1987) *Human Resource Management in High Technology Firms*. Lexington (Mass): Lexington.
- Korman, A.K.** (1992) «Succès professionnel et échec personnel», *Gestion*, 17 (3), 36-42.
- Kouzes, J.M. et Posner, B.Z.** (1987) *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lambright, W.H. et Teich, A.H.** (1978) «Scientists and Government: A Case of Professional Ambivalence», *Public Administration Review*, mars-avril, 133-139.
- Lapierre, L.** (1992) «Le ménagement: ménager, faire le ménage et se ménager», *Gestion*, novembre, 59-67.
- La Porte, T.R.** (1965) «Conditions of Strain and Accommodation in Industrial Research Organizations», *Administrative Science Quarterly*, 10, 21-38.
- Larouche, R.** (1987) «La sociologie des professions: perception critique de certains concepts ou courants d'idées», *Etudes*. Québec: Département de sociologie de la Faculté des sciences sociales de l'Université Laval.
- Larson, M.S.** (1977) *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*. California: University of California Press.
- Lawler, E.E.** (1988) *High Involvement Management*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Lawler, E.E. (1992) *The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Lawler, E.E., Hall, D.T. et Douglas T. (1970) «Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation», *Journal of Applied Psychology*, 54 (4), 305-312.

Lawler, E.J. et Hage, J. (1973) «Professional-Bureaucratic Conflict and Intraorganizational Powerlessness Among Social Workers», *Journal of Sociology and Social Welfare*, 1 (1), 92-102.

Lawler, E.E. et Mohrman, S.A. (1989) «With Help, All Managers Can Practice High-Involvement Management», *Personnel*, avril, 26-31.

Lebell, D. (1980) «Managing Professionals: The Quiet Conflict», *Personnel Journal*, juillet, 566-584.

Lee, T.W. et Johnson, D.R. (1991) «The Effects 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.

Lewin, D. (1992) «Organisation du travail, relations professionnelles et formes de participation dans les entreprises aux Etats-Unis: critique et évaluation», 213-235: dans: OCDE *Nouvelles orientations dans l'organisation du travail: la dynamique des relations professionnelles*. Paris: OCDE.

Lorsch, J.W. et Mathias, P.E. (1987) «When Professionals Have to Manage», *Harvard Business Review*, 4, 78-83.

Luthans, F. et Fox, M.L. (1989) «Update on Skill-Based Pay», *Personnel*, mars, 26-31.

Mace, G. (1988) *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*. Québec: PUL.

Manly, D.G. (1977) «The Dual Ladder — Successes and Failures», *Research Management*, juillet, 31.

Mansell, J. (1987) *L'innovation en milieu de travail au Canada: Réflexions sur la situation passée et perspectives d'avenir*. Ottawa: Centre d'édition du gouvernement du Canada.

- Marcus, A.A.** (1985) «Professional Autonomy as a Basis of Conflict in An Organization», *Human Resource Management*, 24 (3), 311-328.
- Matejka, K.** (1991) *Why This Horse Won't Drink: How to Win-and-Keep Employee Commitment*. New York: Amacom.
- Matejko, A.J.** (1986a) *In Search of New Organizational Paradigms*. New York: Praeger Publishers.
- Matejko, A.J.** (1986b) *The Self-Defeating Organization: A Critique of Bureaucracy*. New York: Praeger Publishers.
- Mathieu, J.E., Hofmann, D.A. et Farr, J.L.** (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), avril-juin, 213-225.
- Mayer, R.J.** (1990) *Conflict Management: The Courage to Confront*. Ohio: Battelle Press.
- McKelvey, B. et Sekaran, U.** (1977) «Toward a Career-Based Theory of Job Involvement: A Study of Scientists and Engineers», *Administrative Science Quarterly*, 22, 281-305.
- McKelvey, W.W.** (1969), «Expectational Noncomplementarity and Style of Interaction Between Professional and Organization», *Administrative Science Quarterly*, 14, 21-32.
- McLaughlin, G.** (1991) «The New Me Generation», *The Financial Post Magazine*, janvier, 30-35.
- Meisel, S.L.** (1977) «The Dual Ladder — The Rungs and Promotion Criteria», *Research Management*, juillet, 24-26.
- Menzel, D.C.** (1993) «Ethics Induced Stress in the Local Government Workplace», *Public Personnel Management*, 22 (4), 523-536.
- Merton, R.** (1949) «Patterns of Influence: A Study of Interpersonal Influence of Communications Behavior in a Local Community», dans: Lazarfeld, P.F. et Stanton, F.N. *Communications Research*. New York.

- Miles, R.E.** (1989) «Adapting To Technology and Competition: A New Industrial Relations System for the 21st Century», *California Management Review*, 31 (2), 9-28.
- Miles, R. H.** (1975) «How Job Conflicts and Ambiguity Affect R&D Professionals», *Research Management*, juillet, 32-37.
- Milkovitch, G.T.** (1987) «Compensation Systems in High-Technology Companies», 269-277, dans: Balkin, D.B. et Gomez-Mejia, L.R. *New Perspectives on Compensation*. New Jersey: Prentice Hall.
- Miller, D.B.** (1988) «Challenges in Leading Professionals», *Research Technology Management*, 42-46.
- Miller, G.A.** (1967) «Professionals in Bureaucracy: Alienation Among Industrial Scientists and Engineers», *American Sociological Review*, 32, 755-768.
- Miller, G.A. et Wager, L.W.** (1971) «Adult Socialization, Organizational Structure, and Role Orientations», *Administrative Science Quarterly*, 16 (2), juin, 151-163.
- Miner, J.B., Crane, D.P. et Vandenberg, R.J.** (1994) «Congruence and Fit in Professional Role Motivation Theory», *Organization Science*, 5 (1), 86-97.
- Mintzberg, H.** (1979) *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Mintzberg, H.** (1986) *Le pouvoir dans les organisations*. Paris: Les Editions 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), septembre, 623-631.
- Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H. et Meglino, B.M.** (1979) «Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process», *Psychological Bulletin*, 86 (3), 493-522.
- Montagna, P.D.** (1968) «Professionalization and Bureaucratization in Large Professional Organizations», *The American Journal of Sociology*, 74 (2), 138-145.

- Moore, D.C. et Davies, D.S.** (1977) «The Dual Ladder — Establishing and Operating It», *Research Management*, juillet, 14-19.
- Moore, W.E.** (1970) *The Professions: Roles and Rules*. New York: Russell Sage Foundation.
- Morantz, A.** (1989) «Empty Promises: OD Dilemmas in Corporate Ethics», *T&D Canada*, automne, 17-23.
- Moravec, M. et McKee, B.** (1990) «Designing Dual Career Paths and Compensation», *Personnel*, août, 4-9.
- Morgan, G.** (1989) *Images de l'organisation*. Québec/Paris: Les Presses de l'Université Laval/Eska.
- Morhman, A.M. et Worley, C.G.** (1990) «High Technology Performance Management», 216-236, dans: Von Glinow, M.A. et Mohrman, S.A., *Managing Complexity in High Technology Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Morhman, A.M. et Von Glinow, M.A.** (1990) «High Technology Organizations: A Synthesis», 278-295, dans: Von Glinow, M.A. et Mohrman, S.A., *Managing Complexity in High Technology Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Morhman, S.A., Morhman, A.M. et Cohen, S.G.** (1993) *Human Resources Strategies for Lateral Integration in High Technology Settings*, G91-11 (196). Los Angeles: Center for Effective Organizations.
- Morhman, S.A. et Von Glinow, M.A.** (1993) *High Technology Organizations: Context, Organization and People*, G-88-26 (139). Los Angeles: Center for Effective Organizations.
- Morin, Y.** (1992) «Le burn-out professionnel: cardiopathie de l'estime de soi d'une génération», *Info Ressources Humaines*, 16 (3), 6-7.
- Morrissey, E. et Gillepsie, D.F.** (1975) «Technology and the Conflict of Professionals in Bureaucratic Organizations», *The Sociological Quarterly*, été, 319-331.
- Morse, E.H. Jr.** (1978) «Professional Accountants in Government: Roles and Dilemmas», *Public Administration Review*, mars-avril, 120-125.

Morse, E.V. et Gordon, G. (1974) «Cognitive Skills: A Determinant of Scientists' Local-Cosmopolitan Orientation», *Academy of Management Journal*, 17 (4), décembre, 709-723.

Mosher, F.C. (1978) «Professions in Public Service», *Public Administration Review*, mars-avril, 144-150.

Mosher, F.C. et Stillman, R. Jr. (1977) «A Symposium: The Professions in Government», *Public Administration Review*, novembre-décembre, 631-633.

Mosher, F. C. et Stillman, R. Jr. (1977) «A Symposium: The Professions in Government II», *Public Administration Review*, mars-avril, 105-112.

Mowday, R.T., Porter, L.W. et Steers, R.M. (1982) *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.

Mueller, C.W., Wallace, J.E. et Price, J.L. (1992) «Employee Commitment: Resolving Some Issues», *Work and Occupations*, 19 (3), août, 211-236.

Nightingale, H. (1988) «Battle Bureaucracy with Temporary Transfers», *Harvard Business Review*, juillet-août, 124-126.

Norton, T.W. (1991) «Understanding Professional Misconduct: The Moral Responsibilities of Professionals», *Journal of Business Ethics*, 10, 621-623.

Oldham, G.R. et Hackman, J.R. (1981) «Relationships Between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Frameworks», *Administrative Science Quarterly*, mars, 26, 66-83

Ornstein, S. et Isabella, L.A. (1993) «Making Sense of Careers: A Review 1989-1992», *Journal of Management*, 19 (2), 243-267.

Owens, J. (1983) «Four Traps for the Unwary», *Research Management*, juillet-août, 23-27.

Parenteau, R. (1994) «Peut-on parler de management public ?», 3-20, dans: Ethier, G., *L'administration publique: diversité de ses problèmes, complexité de sa gestion*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.

Parsons, T. (1939) «The Professions and Social Structure», *Social Forces*, 17 (4), 457-467.

- Pavalco, R.M.** (1971) *Sociology of Occupations and Professions*. Itasca: F.E. Peacock.
- Payette, A.** (1992a) «Eléments pour une conception du management public», 3-24, dans: Parenteau, R. *Management public: comprendre et gérer les institutions de l'Etat*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Payette, A.** (1992b) «Ethique et management», 219-248 dans: Parenteau, R. *Management public: comprendre et gérer les institutions de l'Etat*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Pazy, A.** (1992) «The Threat of Professional Obsolescence: How Do Professionals at Different Career Stages Experience It and Cope with It ?», *Human Resource Management*, 29 (3), 251-269.
- Pelz, D.C.** (1956) «Some Social Factors Related to Performance in a Research Organization», *Administrative Science Quarterly*, I, 310-325.
- Pelz, D.C.** (1967) «Creative Tensions in the Research and Development Climate», *Science*, 157, 160-165.
- Pemartin, D.** (1990) *Mythes d'entreprise et communication interne*. Paris: Les Editions d'Organisation.
- Pépin, R.** (1993) «Motivation au travail: des approches globales», *Gestion*, novembre, 29-37.
- Perrucci, R., Anderson, R.M., Schendel, D.E. et Trachtman, L.E.** (1980) «Whistle-Blowing: Professionals' Resistance to Organizational Authority», *Social Problems*, 28, 149-164.
- 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.
- Plumtre, T.** (1989/90) «L'environnement, les problèmes et les enjeux de la gestion des ressources humaines», *Optimum*, 20 (2), 10-19.
- Podsakoff, P.M., Williams, L.J. et Todor, W.D.** (1986) «Effects of Organizational Formalization on Alienation Among Professionals and Nonprofessionals», *Academy of Management Journal*, 29 (4), 820-831.

- Ponak, A.M.** (1981) «Unionized Professionals and the Scope of Bargaining: A Study of Nurses», *Industrial and Labor Relations Review*, 34 (3), 396-407.
- Pondy, L.R.** (1967) «Organizational Conflict: Concepts and Models», *Administrative Science Quarterly*, 12 (2), 296-320.
- Pondy, L.R.** (1992) «Reflections on Organizational Conflict», *Journal of Organizational Behavior*, 13, 257-261.
- Price, D.K.** (1988) «The Professions of Government Service», 163-180, dans: Hatch, N.O. *The Professions in American History*. Indiana: University of Notre Dame Press.
- Prybil, L.D.** (1973) «Job Satisfaction in Relation to Job Performance and Occupational Level», *Personnel Journal*, février, 94-100.
- Quivy, R. et Campenhoudt, L.V.** (1988) *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod.
- Rabban, D.M.** (1991) «Is Unionization Compatible with Professionalism ?», *Industrial and Labor Relations Review*, 45 (1), 97-112.
- Radford, J. et Kove S.** (1991) «Lessons from the Silicon Valley», *Personnel Journal*, février, 39-44.
- Raelin, J.A.** (1980) *Building a Career: The Effect of Initial Job Experiences and Related Work Attitudes on Later Employment*. Kalamazoo: W.E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Raelin, J.A.** (1984a) «An Examination of Deviant/Adaptive Behaviors in the Organizational Careers of Professionals», *Academy of Management Review*, 9 (3), 413-427.
- Raelin, J.A.** (1984b) *The Salaried Professional: How to Make the Most of Your Career*. New York: Praeger Publishers.
- Raelin, J.A.** (1985a) «The Basis for the Professional's Resistance to Managerial Control», *Human Resource Management*, 24 (2), 147-175.
- Raelin, J.A.** (1985b) «Prologue», *Human Resource Management*, 24 (2), 123-127.

- Raelin, J.A.** (1986a) *The Clash of Cultures: Managers and Professionals*. Boston: Harvard Business School Press.
- Raelin, J.A.** (1986b) «An Analysis of Professional Deviance Within Organizations», *Human Relations*, 12, 1103-1130.
- Raelin, J.A.** (1987a) «Two-Track Plans for One-Track Career», *Personnel Journal*, Janvier, 96-101.
- Raelin, J.A.** (1987b) «Job Security for Professionals», *Personnel*, 64 (7), 40-47.
- Raelin, J.A.** (1987c) «The Professional as the Executive's Ethical Aide-de-Camp», *The Academy of Management EXECUTIVE*, 1 (3), 171-182.
- Raelin, J.A.** (1989a) «An Anatomy of Autonomy: Managing Professionals», *The Academy of Management EXECUTIVE*, III (3), 216-228.
- Raelin, J.A.** (1989b) «Unionization and Deprofessionalization: Which Comes First?», *Journal of Organizational Behavior*, 10, 101-115.
- Raelin, J.A.** (1994) «Three Scales of Professional Deviance Within Organizations», *Journal of Organizational Behavior*, 15, 483-501.
- Raelin, J.A., Sholl, C.K. et Leonard, D.** (1985) «Why Professionals Turn Sour and What to Do», *Personnel*, 62 (10), 28-41.
- Raelin, J.A. et Carroll, W.E.** (1992) «Cross-Cultural Implications of Professional/Management Conflict», *Journal of General Management*, 17 (3), printemps, 16-30.
- Reiss, A.J. Jr.** (1955) «Occupational Mobility of Professional Workers», *American Sociological Review*, 20, 693-700.
- Reissman, L.** (1969) «A Study of Role Conceptions in Bureaucracy», *Social Forces*, 22, mars, 305-310.
- Reitz, H.J. et Jewell, L.N.** (1979) «Sex, Locus of Control, and Job Involvement: A Six-Country Investigation», *Academy of Management Journal*, 22 (1), 72-80.

- Resnick-West, S. et Von Glinow, M.A.** (1990) «Beyond the Clash: Managing High Technology Professionals», 237-254, dans: Von Glinow, M.A. et Mohrman, S.A., *Managing Complexity in High Technology Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Rhoads, S.E.** (1978) «Economists and Policy Analysis», *Public Administration Review*, mars-avril, 112-120.
- Rice, R.W., Frone, M.R. et McFarlin, D.B.** (1992) «Work-Nonwork Conflict and the Perceived Quality of Life», *Journal of Organizational Behavior*, 13, 155-168.
- Rimler, G.W.** (1991) «The Transition from Engineer to Engineer/Manager», *Industrial Management*, 33 (6), 17-18.
- Rimler, G.W.** (1992) «The Transition from Engineer to Engineer/Manager: Part II», *Industrial Management*, 34 (1), 12-14.
- Ritti, R.** (1968) «Work Goals of Scientists and Engineers», *Industrial Relations*, 9 (2), 118-131.
- Ritti, R.R.** (1971) «Dual Management — Does It Work ?», *Research Management*, 19.26.
- Ritzer, G.** (1972) *Man and His Work; Conflict and Change*. New York: Meredith Corporation.
- Roger, A.** (1983) *Social Perceptions in Research and Development Laboratories*. Thèse de doctorat. Evanston: Northwestern University.
- Roger, A.** (1990) *Culture nationale ou culture d'entreprise ? Une comparaison internationale sur les perceptions et les attentes des chercheurs industriels*. Aix-en-Provence: IAE, W.P. No 378.
- Roger, A.** (1991) «Comment motiver les chercheurs industriels», *Revue française de gestion*, juillet-août, 105-114.
- Rosen, H.** (1965) «The View from the Managerial Ladder», *Personnel*, janvier-février, 55.
- Rosenbaum, B.** (1991) «Leading Today's Technical Professional», *Training & Development*, octobre, 55-60.

Roth, J.A. (1974) «Professionalism», *Sociology of Work and Occupations*, 1 (1), 6-23.

Rothwell, W.J. et Kazanas, H.C. (1988) *Strategic Human Resources Planning and Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Rousseau, D.M. (1977) «Technological Differences in Job Characteristics, Employee Satisfaction, and Motivation: A Synthesis of Job Design Research and Sociotechnical Systems Theory», *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 18-42,

Rueschemeyer, D. (1983) «Professional Autonomy and the Social Control of Expertise», 38-58, dans: Dingwall, R. et Lewis, P. *The Sociology of the Professions*. London: The Macmillan Press.

Rueschemeyer, M. (1981) *Professional Work and Marriage*. London: The Macmillan Press.

Ryan, R. (1992) «Evolution dans l'organisation du travail: réactions syndicales», 241-266: dans: OCDE *Nouvelles orientations dans l'organisation du travail: la dynamique des relations professionnelles*. Paris: OCDE.

Sainsaulieu, R. (1990) «Culture, entreprise et société», 611-627, dans: Chanlat, J.F. *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Québec/Paris: Les Presses de l'Université Laval/Eska.

Sacco, G.J. et Knopka, W.N. (1983) «Restructuring the Dual Ladder At Goodyear», *Research Management*, juillet-août, 36-41.

Salancik, G.R. et Pfeffer, J. (1977) «An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes», *Administrative Science Quarterly*, septembre, 22, 427-456.

Saleh, S.D. et Hosek, J. (1976) «Job Involvement: Concepts and Measurements», *Academy of Management Journal*, 19 (2), 213-223.

Schein, E.H. (1971) «The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme», *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7 (4), 401-425.

Schein, E.H. (1978) *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Don Mills: Addison-Wesley Pub. Co.

- Schein, E.H., McKelvey, W.W., Peters, D.R. et Thomas, J.M.** (1964) «Career Orientations and Perceptions of Rewarded Activity in a Research Organization», *Administrative Science Quarterly*, 39 (4), 33-349.
- Schein, E.W.** (1964) «How to Break in the College Graduate», *Harvard Business Review*, 42, 68-76.
- Schoner, B. et Harrell, T.W.** (1965) «The Questionable Dual Ladder», *Personnel*, janvier-février, 53-61.
- Schott, R.L.** (1978) «The Professions and Government: Engineering as a Case in Point», *Public Administration Review*, mars-avril, 126-132.
- Schroeter, D.G.** (1977) «The Dual Ladder — Successes and Failures», *Research Management*, juillet, 31.
- Scott, W.R.** (1965) «Reactions to Supervision in a Heteronomous Professional Organization», *Administrative Science Quarterly*, 10, 65-81.
- Secrist, H.A.** (1960) «Motivating the Industrial Research Scientist», *Research Management*, 3, 57-64.
- Seeman, M.** (1959) «On the Meaning of Alienation», *American Sociological Review*, 24, décembre, 783-791.
- Seiler, D.A.** (1970) «Job Needs of the Newly Hired Professional», *Personnel Journal*, November, 923-925.
- Sekaran, U.** (1984) *Research Methods for Managers: A Skill-building Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Sekaran, U.** (1992) «Relations travail-famille, dynamique de couple et design organisationnel», *Gestion*, 17 (3), 27-35.
- Shapero, A.** (1985) *Managing Professional People; Understanding Creative Performance*. New York: Free Press.
- Shenhav, Y.** (1991) «Expected Managerial Careers Within Growing and Declining R&D Establishments», *Work and Occupations*, 46-67.
- Shepard, H.A.** (1956) «Nine Dilemmas in Industrial Research», *Administrative Science Quarterly*, 1, 295-309.

- Shepard, H.A.** (1958) «The Dual Hierarchy in Research», *Research Management*, automne, 177-187.
- Skinner, W.** (1982) «Que sont devenus nos fidèles employés ?» *Harvard-L'Expansion*, printemps, 96-106.
- Smeltz, W. et Cross, B.** (1984) «Toward a Profile of the Creative R&D Professional», *IEEE Transactions on Engineering Management*, 31 (1), février, 22-25.
- Smith, J.J. et Szabo, T.T.** (1977) «The Dual Ladder — Importance of Flexibility, Job Content and Individual Temperament», *Research Management*, juillet, 20-23.
- Sorensen, J.E. et Sorensen, T.L.** (1974) «The Conflict of Professionals in Bureaucratic Organizations», *Administrative Science Quarterly*, 19, 98-106.
- Spector, P.E.** (1982) «Behavior in Organizations as a Function of Employee's Locus of Control», *Psychological Bulletin*, 91 (3), 482-497.
- Spector, P.E.** (1988) «Development of the Work Locus of Control Scale», *Journal of Occupational Psychology*, 61(4), 335-340.
- Spector, P.E. et Jex, S.M.** (1991) «Relations of Job Characteristics from Multiple Data Sources with Employee Affect, Absence, Turnover Intentions, and Health», *Journal of Applied Psychology*, 76 (1), 46-53.
- Stahl, M.J., Zimmerer, T.W. et Gulati, A.** (1984) «Measuring Innovation, Productivity, and Job Performance of Professionals: A Decision Modeling Approach», *IEEE Transactions on Engineering Management*, 31 (1), février, 25-29..
- Stewart, D.** (1993) *The Power of People Skills; A Manager's Guide to Assessing and Developing Your Organization's Greatest Resource*. Lanham University Press of America.
- Stewart, T.A.** (1991) «Brainpower», *Fortune*, 3 juin, 44-60.
- Stoffman, D.** (1990) «Completely Predictable People», *Business Magazine*, novembre, 78-84.
- Swogger, G. Jr.** (1983) «Stress and Your Work», *Research Management*, juillet-août, 12-15.

- Tagiuri, R.** (1965) «Value Orientations and the Relationship of Managers and Scientists», *Administrative Science Quarterly*, 10, 39-51.
- Tellier, P.** (1990) *Le renouvellement de la fonction publique*. Faculté d'administration de l'Université d'Ottawa: discours prononcé dans le cadres des allocutions J.J. Carson.
- Thériault, R.** (1983) *Gestion de la rémunération: Politiques et pratiques efficaces et équitables*. Chicoutimi: Gaétan Morin.
- Thériault, R.** (1991) *Guide Mercer sur la gestion de la rémunération*. Boucherville: Gaétan Morin.
- Thomas, K.W.** (1992) «Conflict and Conflict Management: Reflections and Update», *Journal of Organizational Behavior*, 13, 265-274.
- Thompson, M.** (1982) «Collective Bargaining by Professionals», dans: Anderson J.C. et Gundersen, M. *Union-Management Relations in Canada*. Don Mills: Addison-Wesley Pub. Co.
- Thompson, V.A.** (1965) «Bureaucracy and Innovation», *Administrative Science Quarterly*, 10, 1-20.
- Thornton, R.** (1970) «Organizational Involvement and Commitment to Organization and Profession», *Administrative Science Quarterly*, 15, 417-426.
- Trembaly, M.** (1992) «Comment gérer le blocage des carrières», *Gestion*, 17 (3), 73-82.
- Tremblay, M. et Roger, A.** (1992) «La préparation de la relève dans les entreprises», *Gestion*, 17 (3), 64-72.
- Tsui, A.S.** (1987) «Defining the Activities and Effectiveness of the Human Resource Department: A Multiple Constituency Approach», *Human Resource Management*, printemps, 26 (1), 35-69.
- Turban, D.B. et Dougherty, T.N.** (1994) «Role of Protégé Personality in Receipt of Mentoring and Career Success», *Academy of Management Journal*, 37 (3), 688-702.
- Vardi, Y.** (1980) «Organizational Career Mobility: An Integrative Model», *Academy of Management Review*, 5 (3), 341-355.

- Vérificateur général du Canada** (1989) *Les organisations performantes*. Ottawa: Extrait du Rapport annuel, Approvisionnements et services.
- Vérificateur général du Canada** (1990) *Valeurs, services et rendement*. Ottawa: Extrait du Rapport annuel. Approvisionnements et services.
- Veysey, L.** (1988) «Higher Education as a Profession: Changes and Continuities», 15-32, dans: Hatch, N.O. *The Professions in American History*. Indiana: University of Notre Dame Press.
- Von Glinow, M.A.** (1985) «Reward Strategies for Attracting, Evaluating and Retaining Professionals», *Human Resource Management*, 24 (2), 191-206.
- Von Glinow, M.A.** (1988) *The New Professionals: Managing Today's High-Tech Employees*. USA: Ballinger Publishing Company.
- Von Glinow, M.A.** (1989) «Appraising the Performance of Professional Employees», 196-203, dans: Morhman, A.M., Resnick-West, S.M. et Larwler, E.E. *Designing Performance Appraisal Systems*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Von Glinow, M.A.** (1993) *Incentives for Controlling the Performance of High Technology and Professional Employees*, G-83-3 (34). Los Angeles: Center for Effective Organizations.
- Von Glinow, M.A. et Mohrman, S.A.** (1990) *Managing Complexity in High Technology Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Von Glinow, M.A., Sethia, N. et Kerr, S.** (1993) *Designing Performance Appraisal and Reward Systems for Procurement Professionals in the Telecommunications Industry*, G-88-20 (133). Los Angeles: Center for Effective Organizations.
- Wakeham, H.R.R.** (1977) «The Dual Ladder — Successes and Failures», *Research Management*, juillet, 32.
- Wanous, J.P.** (1980) *Organizational Entry: Selection, and Socialization of Newcomers*. Reading: Addison-Wesley Pub. Co.
- Weissenberg, P. et Gruenfeld, L.W.** (1968) «Relationship Between Job Satisfaction and Job Involvement», *Journal of Applied Psychology*, 52 (6), 469-473.

- Wells, D. (1993) «Are Strong Unions Compatible with the New World of Human Resource Management», *Relations industrielles*, 48 (1), 56-85.
- Wether, W.B., Davis, K. et Lee-Gosselin, H. (1990) *La gestion des ressources humaines*, 2ième édition. Canada: McGraw-Hill.
- White, G.F. (1993) *Determinants of Professional Unionization in Canada*. Université de Toronto: thèse de doctorat.
- Whitely, W., Dougherty, T.W. et Dreher, G.F. (1992) «Correlates of Career-Oriented Mentoring for Early Career Managers and Professionals», *Journal of Organizational Behavior*, 13, 141-154.
- Wilenski, H.L. (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 conflits: des mécanismes de justice pour les employés non syndiqués de l'an 2000», *Gestion*, mai, 51-57.
- Wills, T., Le Louarn, J.Y., et Guérin, G. (1991) *Planification stratégique des ressources humaines*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
- Witz, A. (1992) *Professions and Patriarchy*. New-York: Routledge.
- Wolf, J.F. (1983) «Career Plateauing in the Public Service: Baby Boom and Employment Bust», *Public Administration Review*, mars-avril, 160-165.
- Wollan, L.A. Jr. (1978) «Lawyers in Government - The Most Serviceable Instruments of Authority», *Public Administration Review*, mars-avril, 105-112.
- Work in America*, (1992) «Research: Middle Managers Are No More Than Lukewarm on Participation, Says Hay», 17 (1), 5-7.
- Zachary, W.B. et Krone, R.M. (1984) «Managing Creative Individuals in High-Technology Research Projects», *IEEE Transactions on Engineering Management*, 31 (1), février, 12-17.
- Wright, E.O., Hachen, D., Costello, C. et Sprague, J. (1982) «The American Class Structure», *American Sociological Review*, 47, décembre, 709-726.

Annexe 1

Questionnaire sur l'analyse du malaise professionnel

M a i 1 9 9 2

Q
UESTIONNAIRE
SUR L'ANALYSE
DU MALAISE
PROFESSIONNEL

Gilles Guérin (ERI-UDM)
Thierry Wils (DRI-UQAH)
Louise Lemtre (ERI-UDM)
Tania Saba (ERI-UDM)

PARTIE I: LES ASPIRATIONS ET LA RÉALITÉ PROFESSIONNELLES

1 Voici un certain nombre de dimensions de votre emploi. En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, répondez aux deux questions suivantes:

(1) Quelle importance souhaiteriez-vous que cette dimension ait dans votre emploi ?	(2) Quelle importance a actuellement cette dimension dans votre emploi ?
1 très faible importance 2 faible importance 3 assez faible importance 4 moyenne importance 5 assez forte importance 6 forte importance 7 très forte importance	1 très faible importance 2 faible importance 3 assez faible importance 4 moyenne importance 5 assez forte importance 6 forte importance 7 très forte importance

DIMENSIONS D'EMPLOI

01. Utiliser vos compétences ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
02. Décider vous-même de ce que vous voulez faire ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
03. Être informé(e) ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
04. Avoir un(e) supérieur(e) qui évite d'utiliser sa position hiérarchique pour s'imposer ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
05. Avoir des possibilités de maintenir vos compétences ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
06. Voir votre travail reconnu (que personne ne se l'approprié) ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
07. Travailler dans le cadre d'un emploi stable ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
08. Voir les préoccupations sociales ou morales prises en considération ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
09. Effectuer un travail exigeant ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
10. Décider vous-même comment faire votre travail ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
11. Être consulté(e) ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
12. Avoir un(e) supérieur(e) qui reconnaît que sa compétence peut avoir certaines limites ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
13. Avoir des possibilités de développer vos compétences ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
14. Voir vos efforts récompensés ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
15. Avoir une charge de travail équilibrée ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
16. Voir respectés les droits de la population ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
17. Contribuer au succès de l'organisation ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
18. Décider vous-même de l'utilisation de votre temps ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
19. Exprimer des idées, des suggestions ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
20. Avoir un(e) supérieur(e) qui laisse le crédit du succès aux subordonné(e)s ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
21. Assumer plus de responsabilités au cours du temps ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
22. Voir votre compétence reconnue à sa juste valeur ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
23. Travailler dans un milieu coopératif et amical ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
24. Pouvoir respecter les normes de votre profession ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

DIMENSIONS D'EMPLOI

(1)
Quelle importance
souhaiteriez-vous que
cette dimension ait
dans votre emploi ?

1 très faible importance
2 faible importance
3 assez faible importance
4 moyenne importance
5 assez forte importance
6 forte importance
7 très forte importance

(2)
Quelle importance
a actuellement
cette dimension
dans votre emploi ?

1 très faible importance
2 faible importance
3 assez faible importance
4 moyenne importance
5 assez forte importance
6 forte importance
7 très forte importance

25. Contribuer au mieux-être de la société en général ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
26. Décider vous-même de l'utilisation des ressources ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
27. Pouvoir prendre vous-même des décisions ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
28. Avoir un(e) supérieur(e) qui traite les subordonné(e)s comme des égaux ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
29. Avoir plus de pouvoir au cours du temps ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
30. Voir vos "bons coups" reconnus ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
31. Pouvoir équilibrer votre vie de travail et votre vie familiale (ou vos loisirs) ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
32. Voir respectés vos droits personnels ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
33. Effectuer des tâches intéressantes ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
34. Prendre des décisions de routine sans en référer à votre supérieur(e) ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
35. Prendre des initiatives ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
36. Avoir un(e) supérieur(e) qui est équitable et impartial(e) ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
37. Avoir des possibilités de croissance personnelle ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
38. Voir l'organisation reconnaître l'importance du travail professionnel ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
39. Disposer de support technique et/ou clérical approprié ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
40. Être traité(e) avec respect et dignité ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
41. Bénéficier de possibilités d'apprendre ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
42. Faire face à des situations imprévues sans en référer à votre supérieur(e) ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
43. Participer à la prise de décision ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
44. Avoir un(e) supérieur(e) qui favorise les relations ouvertes et franches ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
45. Avoir un salaire plus élevé au cours du temps ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
46. Voir l'organisation vous faire confiance ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
47. Vous sentir en sécurité (physique et psychologique) dans votre environnement de travail ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
48. Pouvoir faire appel, se plaindre ?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

PARTIE II : LES OPINIONS ET PERCEPTIONS PERSONNELLES

3

Le professionnalisme

Voici un certain nombre d'affirmations qui ont trait au professionnalisme. En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure vous êtes **en désaccord** ou **en accord** avec chacune de ces affirmations.

1	très en désaccord
2	assez en désaccord
3	un peu en désaccord
4	neutre
5	un peu en accord
6	assez en accord
7	très en accord

01. Même si je gagnais beaucoup moins d'argent, je resterais dans cette profession	1	2	3	4	5	6	7
02. Je devrais avoir mon mot à dire lorsqu'on m'affecte à un projet	1	2	3	4	5	6	7
03. Mon travail devrait être évalué principalement par mes pairs	1	2	3	4	5	6	7
04. Je ne devrais pas laisser mes intérêts personnels influencer la qualité de mon travail professionnel	1	2	3	4	5	6	7
05. Je dois lire systématiquement les revues professionnelles	1	2	3	4	5	6	7
06. Ce sont les opinions de mes supérieurs qui devraient compter le plus dans l'évaluation de ma performance au travail	1	2	3	4	5	6	7
07. Je dois assister aux colloques professionnels qui se tiennent dans ma région	1	2	3	4	5	6	7
08. Ce qui me satisfait le plus c'est de faire du bon travail dans mon champ de compétence	1	2	3	4	5	6	7
09. Au travail, on devrait se contenter de me faire part du problème et me laisser ensuite le solutionner seul(e)	1	2	3	4	5	6	7
10. Mes pairs professionnels sont ceux qui sont les plus en mesure d'évaluer ma compétence	1	2	3	4	5	6	7
11. A mon avis, les associations professionnelles apportent peu au membre ordinaire	1	2	3	4	5	6	7
12. Si on m'offrait un emploi plus rémunérateur dans un autre domaine, je serais porté(e) à l'accepter	1	2	3	4	5	6	7
13. Je ne devrais pas permettre que des sentiments personnels viennent entraver la qualité de mon travail	1	2	3	4	5	6	7
14. On devrait me donner une grande latitude pour poursuivre les buts que je considère importants dans mon travail	1	2	3	4	5	6	7
15. Bien servir les gens qui font appel à mes compétences doit être ma première priorité	1	2	3	4	5	6	7
16. Je dois assister aux colloques professionnels qui se tiennent au niveau national	1	2	3	4	5	6	7
17. A toutes fins pratiques, on devrait me permettre d'être mon propre patron	1	2	3	4	5	6	7
18. Je n'ai pas à me préoccuper de la qualité du travail des autres personnes dans mon domaine, tant que leur travail n'interfère pas avec le mien	1	2	3	4	5	6	7
19. Mes propres intérêts de carrière passent avant ceux des clients	1	2	3	4	5	6	7
20. Je crois qu'il faut supporter les associations professionnelles	1	2	3	4	5	6	7

4

L'orientation professionnelle

Si vous deviez évaluer un projet de travail, dites, en encerclant le chiffre approprié à votre réponse, quelle importance vous accorderiez à chacun des éléments suivants:

1	très faible importance
2	faible importance
3	assez faible importance
4	moyenne importance
5	assez forte importance
6	forte importance
7	très forte importance

01.	Le défi que représente le projet	1	2	3	4	5	6	7
02.	La rentabilité prévue	1	2	3	4	5	6	7
03.	La possibilité d'orienter le projet selon mes idées	1	2	3	4	5	6	7
04.	Les préférences de mes supérieurs	1	2	3	4	5	6	7
05.	L'intérêt personnel porté aux aspects techniques de ce projet	1	2	3	4	5	6	7
06.	L'effectif requis	1	2	3	4	5	6	7
07.	L'amélioration de ma réputation personnelle dans ma spécialité technique	1	2	3	4	5	6	7
08.	Le budget nécessaire	1	2	3	4	5	6	7
09.	L'intérêt et le soutien des collègues et de l'équipe de travail	1	2	3	4	5	6	7
10.	Les risques courus par l'entreprise	1	2	3	4	5	6	7

5

Le déterminisme professionnel

Voici un certain nombre d'affirmations générales. En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec chacune de ces affirmations.

1	très en désaccord
2	assez en désaccord
3	un peu en désaccord
4	neutre
5	un peu en accord
6	assez en accord
7	très en accord

01.	Un emploi, c'est ce qu'on en fait	1	2	3	4	5	6	7
02.	Dans la plupart des emplois, on peut réaliser les objectifs que l'on s'est fixés	1	2	3	4	5	6	7
03.	Si vous savez ce que vous attendez d'un emploi, vous pouvez toujours en trouver un qui répond à vos attentes	1	2	3	4	5	6	7
04.	Les employés insatisfaits d'une décision prise par leur supérieur(e) doivent le faire savoir	1	2	3	4	5	6	7
05.	Obtenir l'emploi désiré est surtout une question de chance	1	2	3	4	5	6	7
06.	Gagner de l'argent, c'est principalement une question de chance	1	2	3	4	5	6	7
07.	La plupart des gens peuvent faire du bon travail s'ils le veulent	1	2	3	4	5	6	7
08.	Pour obtenir un bon emploi, il faut que des membres de votre famille ou des amis soient haut placés	1	2	3	4	5	6	7
09.	Les promotions sont habituellement une question de chance	1	2	3	4	5	6	7

1 très en désaccord
 2 assez en désaccord
 3 un peu en désaccord
 4 neutre
 5 un peu en accord
 6 assez en accord
 7 très en accord

10. Lorsque vient le temps de décrocher un bon emploi, les gens qu'on connaît ont plus d'importance que les connaissances que l'on a	1	2	3	4	5	6	7
11. Les promotions sont accordées à ceux qui "performent" bien au travail	1	2	3	4	5	6	7
12. Pour gagner beaucoup d'argent, vous devez connaître les bonnes personnes	1	2	3	4	5	6	7
13. Dans la plupart des emplois, cela prend beaucoup de chance pour être excellent	1	2	3	4	5	6	7
14. Les gens qui "performent" bien au travail sont généralement récompensés	1	2	3	4	5	6	7
15. La plupart des employés ont plus d'influence sur leur supérieur(e) qu'ils ne le croient	1	2	3	4	5	6	7
16. La chance est ce qui différencie les gens qui gagnent beaucoup d'argent de ceux qui en gagnent peu	1	2	3	4	5	6	7

6 Les ancrs de carrière

Voici un certain nombre d'affirmations qui ont trait à vos ancrs de carrière. En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure vous êtes **en désaccord** ou **en accord** avec chacune de ces affirmations.

1 très en désaccord
 2 assez en désaccord
 3 un peu en désaccord
 4 neutre
 5 un peu en accord
 6 assez en accord
 7 très en accord

01. Je quitterais mon entreprise plutôt que d'être promu(e) en dehors de mon champ de compétence	1	2	3	4	5	6	7
02. Il est important pour moi de faire de la gestion	1	2	3	4	5	6	7
03. Il est important pour moi que l'entreprise assure ma sécurité par un travail garanti, des avantages sociaux, un bon plan de retraite, etc.	1	2	3	4	5	6	7
04. Il est important pour moi de pouvoir vivre comme je l'entends sans être embarrassé(e) par les contraintes organisationnelles	1	2	3	4	5	6	7
05. 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	1	2	3	4	5	6	7
06. Je cherche à faire une carrière qui me permette de satisfaire mes besoins fondamentaux tout en aidant les autres	1	2	3	4	5	6	7
07. J'aime être identifié(e) à mon entreprise et à mon emploi	1	2	3	4	5	6	7
08. Je veux assumer dans ma carrière les défis les plus variés	1	2	3	4	5	6	7
09. J'accepterais un poste en gestion seulement dans mon domaine de compétences	1	2	3	4	5	6	7
10. La direction et le contrôle des employés sont des activités importantes	1	2	3	4	5	6	7

1 très en désaccord
 2 assez en désaccord
 3 un peu en désaccord
 4 neutre
 5 un peu en accord
 6 assez en accord
 7 très en accord

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 11. Il est important pour moi de ne pas avoir à déménager si une promotion m'était accordée | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Il est important pour moi que ma carrière déborde les limites d'une même organisation | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Il est important pour moi de pouvoir créer ou bâtir quelque chose qui soit vraiment "mon" produit ou "mon" idée | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Il est important pour moi de pouvoir mettre mes compétences au service d'une cause importante | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Il est important pour moi d'être perçu(e) en fonction de mon titre et de mon statut | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Il est important que ma carrière m'offre beaucoup de variété dans les affectations et les projets de travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

7

L'organisation

Voici un certain nombre d'affirmations par rapport à votre organisation. En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec chacune de ces affirmations.

1 très en désaccord
 2 assez en désaccord
 3 un peu en désaccord
 4 neutre
 5 un peu en accord
 6 assez en accord
 7 très en accord

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01. Mon organisation pratique une gestion de type participatif (cherche à faire participer les employés à la prise de décision) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 02. Mon organisation pratique une gestion de type proactif (va au devant des problèmes et cherche à les anticiper) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 03. Dans mon organisation, le pouvoir dépend plus du nombre de "réseaux" dans lequel l'employé(e) est actif(ve) que du rang dans la hiérarchie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 04. Dans mon organisation, la structure est constituée d'une suite d'unités autonomes connectées les unes aux autres (plus que d'une structure hiérarchique classique en forme de pyramide) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 05. Dans mon organisation, il existe un conflit entre les règles et procédures de travail et les normes de ma profession | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 06. Dans mon organisation, il y a des conflits entre les professionnels comme moi et les techniciens ou autres employés syndiqués | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 07. Dans mon organisation, certains groupes de professionnels ont plus de pouvoir que d'autres | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 08. Dans mon organisation, il y a de la collaboration entre mon syndicat et la partie patronale | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

8

Autres perceptions personnelles

En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, dites comment vous évaluez:

1 très faible
2 faible
3 assez faible
4 moyenne
5 assez fort(e)
6 fort(e)
7 très fort(e)

01. Votre performance au travail ?	1	2	3	4	5	6	7
02. Votre compétence ?	1	2	3	4	5	6	7
03. Votre potentiel ?	1	2	3	4	5	6	7
04. La loyauté que vous ressentez envers votre organisation ?	1	2	3	4	5	6	7
05. Le succès de votre carrière ?	1	2	3	4	5	6	7
06. L'importance que vous accordez à votre travail ?	1	2	3	4	5	6	7
07. L'importance que vous accordez à vos loisirs ?	1	2	3	4	5	6	7
08. L'importance que vous accordez à votre vie familiale ?	1	2	3	4	5	6	7
09. L'influence que vous avez sur vos collègues ?	1	2	3	4	5	6	7
10. L'influence que vous avez sur votre supérieur(e) ?	1	2	3	4	5	6	7

PARTIE III: LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

9 Voici un certain nombre de pratiques de gestion des ressources humaines. En **cochant** ou en **encerclant** le chiffre approprié à votre réponse (suivant le cas), répondez aux deux questions suivantes:

PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

	(1) Cette pratique de gestion existe-t-elle dans votre cas ?		(2) Dans quelle mesure cette pratique de gestion est-elle souhaitable (qu'elle existe ou qu'elle n'existe pas) ?						
			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 1 très peu souhaitable 2 peu souhaitable 3 assez peu souhaitable 4 moyennement souhaitable 5 assez souhaitable 6 souhaitable 7 très souhaitable </div>						
01. Je peux participer aux comités de coordination (entre les fonctions, les départements, les équipes, etc.) au même titre que les cadres	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
02. Mon travail est organisé sur une base collective (équipe de travail)	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
03. Il arrive que l'organisation sous-contracte à l'extérieur du travail professionnel comme celui que j'accomplis	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
04. Dans un travail comme le mien, plus on a de compétence professionnelle, plus on assume des responsabilités élargies	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
05. Avec le temps, les professionnels comme moi peuvent assumer de nouveaux rôles (mentoring, formation, conseil, coordination, etc.)	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
06. Il existe un système de rotation de postes pour les professionnels comme moi	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
07. Les professionnels comme moi sont considérés comme des entrepreneurs (disposent de budgets, vont chercher leurs ressources, maintiennent les contacts avec leurs clients, etc.)	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
08. Dans un travail comme le mien, plus on a de compétence professionnelle, plus on dispose d'autonomie	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
09. Le contrôle de mon travail s'effectue principalement au niveau des résultats que j'obtiens	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
10. Le contrôle de mon travail se fait surtout par les pairs	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
11. Mon travail est contrôlé principalement par des communications informelles avec mon (ma) supérieur(e) (discussions, échanges d'informations, notes, etc.)	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7

PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

	(1) <i>Cette pratique de gestion existe-t-elle dans votre cas ?</i>	(2) <i>Dans quelle mesure cette pratique de gestion est-elle souhaitable (qu'elle existe ou qu'elle n'existe pas) ?</i>
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 1 très peu souhaitable 2 peu souhaitable 3 assez peu souhaitable 4 moyennement souhaitable 5 assez souhaitable 6 souhaitable 7 très souhaitable </div>
12. Les cadres supérieurs tiennent des réunions pour informer les professionnels comme moi (du plan stratégique, des résultats organisationnels, des défis, etc.)	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	1 2 3 4 5 6 7
13. Il existe des réunions périodiques où les cadres intermédiaires et les professionnels comme moi échangent des informations	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	1 2 3 4 5 6 7
14. Les professionnels comme moi sont consultés sur les changements technologiques	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	1 2 3 4 5 6 7
15. Les professionnels comme moi sont consultés sur les nouvelles orientations de l'organisation	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	1 2 3 4 5 6 7
16. L'employeur effectue des sondages d'opinion auprès des professionnels comme moi	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	1 2 3 4 5 6 7
17. Je participe au choix de mes objectifs de travail	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	1 2 3 4 5 6 7
18. Je participe à la répartition de la charge de travail entre les membres de mon groupe ou département	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	1 2 3 4 5 6 7
19. Je participe au choix des équipements nécessaires à mon travail	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	1 2 3 4 5 6 7
20. Je participe à l'évaluation du rendement de mes collègues	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	1 2 3 4 5 6 7
21. Je participe au recrutement et à la sélection de mes futurs collègues de travail	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	1 2 3 4 5 6 7
22. Les professionnels comme moi ont à leur disposition différents programmes d'expression (boîte à idées, formulaire envoyé au service du personnel, accès aux cadres supérieurs, etc.) pour dire ce qu'ils pensent ou pour poser des questions	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	1 2 3 4 5 6 7
23. Mon rendement est évalué formellement par mon (ma) supérieur(e)	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	1 2 3 4 5 6 7 ↔
24. Mon (Ma) supérieur(e) me donne du feedback sur mon rendement	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	1 2 3 4 5 6 7
25. Mon (Ma) supérieur(e) contribue à l'élaboration de mes besoins de formation	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	1 2 3 4 5 6 7
26. J'ai une discussion périodique de carrière avec mon (ma) supérieur(e)	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	1 2 3 4 5 6 7
27. Des informations réalistes (la description du travail n'est pas idéalisée) sont données aux professionnels qui postulent un emploi comme le mien de l'extérieur	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	1 2 3 4 5 6 7
28. Il existe un programme d'intégration et d'orientation des nouveaux professionnels	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	1 2 3 4 5 6 7

PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

(1)
Cette pratique
de gestion existe-t-elle
dans votre cas ?

(2)
Dans quelle mesure
cette pratique de gestion
est-elle souhaitable
(qu'elle existe ou
qu'elle n'existe pas) ?

1 très peu souhaitable
2 peu souhaitable
3 assez peu souhaitable
4 moyennement souhaitable
5 assez souhaitable
6 souhaitable
7 très souhaitable

29. Il existe des activités favorisant la meilleure connaissance de soi (forces et faiblesses) et permettant aux professionnels comme moi de se bâtir un projet de carrière adapté à leur personnalité	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
30. L'organisation diffuse de l'information (sur les emplois, les pratiques organisationnelles, les filières d'emploi, etc.) permettant aux professionnels comme moi de mieux connaître les possibilités de carrière dans l'organisation	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
31. Mon plan de carrière (comprenant le plan de développement et les affectations souhaitées) a été formellement enregistré par l'organisation	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
32. Les professionnels seniors sont encouragés à conseiller les plus jeunes et à contribuer à leur développement	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
33. Il existe une ou des filière(s) professionnelle(s) parallèle(s) à la filière managériale permettant aux professionnels comme moi d'atteindre (comme les cadres) des niveaux supérieurs de rémunération, de statut et d'autonomie	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
34. Il existe un programme évaluant les aptitudes managériales des professionnels comme moi et leur procurant de la formation en vue d'accéder à la filière managériale	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
35. Les professionnels comme moi ont accès à des activités de formation continue dans l'entreprise	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
36. L'organisation encourage l'auto-formation des professionnels comme moi	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
37. Les coûts inhérents à la formation externe des professionnels comme moi peuvent être remboursés (en totalité ou en partie) par l'entreprise	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
38. Il existe un système d'information interne sur les postes vacants accessibles aux professionnels comme moi (journal interne, affichage, etc.)	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
39. Il existe une politique de mobilité interne favorisant les transferts (latéraux) des professionnels comme moi	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
40. Si leur candidature est rejetée lors d'un processus de sélection interne (en vue d'un transfert ou d'une promotion), les professionnels comme moi sont informés des raisons	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7

PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

(1)
Cette pratique
de gestion existe-t-elle
dans votre cas ?

(2)
Dans quelle mesure
cette pratique de gestion
est-elle souhaitable
(qu'elle existe ou
qu'elle n'existe pas) ?

1	très peu souhaitable
2	peu souhaitable
3	assez peu souhaitable
4	moyennement souhaitable
5	assez souhaitable
6	souhaitable
7	très souhaitable

41. Les professionnels comme moi peuvent refuser sans préjudice une affectation (transfert, promotion) qui leur est proposée	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
42. Des spécialistes (service du personnel, conseiller externe) sont à la disposition des professionnels comme moi pour les aider à résoudre leurs problèmes de carrière	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
43. Il existe un programme d'aide aux professionnels nouvellement transférés ou promus	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
44. Il existe des programmes aidant les professionnels seniors à se désengager du travail (programme de préparation à la retraite, aménagement du temps de travail, etc.)	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
45. L'organisation met en valeur les contributions les plus importantes des professionnels comme moi (prix, articles de journal, tableau d'excellence, etc.)	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
46. Les professionnels comme moi peuvent présenter leurs réalisations ou les résultats de leurs travaux (par le biais de séminaires, notes de service, journal interne, etc.)	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
47. Les professionnels comme moi signent leur travail	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
48. Des professionnels comme moi représentent l'organisation à des activités externes (conférences, séminaires, etc.)	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
49. Des professionnels comme moi peuvent être nommés à des comités importants de l'organisation	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
50. Ma rémunération est liée à mon niveau de compétence	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
51. Je suis éligible à des primes (boni) si mon groupe de travail ou l'organisation réalise des gains de productivité ou des profits	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
52. Mon temps supplémentaire est rémunéré	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
53. Je suis assuré(e) d'une certaine sécurité d'emploi	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
54. Je peux prendre des sabbatiques ou des congés de longue durée	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
55. Je peux aménager mon temps de travail (horaire variable, travail à la carte, etc.)	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7
56. Il existe une possibilité pour les professionnels comme moi d'effectuer une partie ou la totalité de leur travail à domicile	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non	1	2	3	4	5	6	7

PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

	(1) Cette pratique de gestion existe-t-elle dans votre cas ?	(2) Dans quelle mesure cette pratique de gestion est-elle souhaitable (qu'elle existe ou qu'elle n'existe pas) ?
57. Il existe des possibilités de travail partagé pour les professionnels comme moi	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	1 2 3 4 5 6 7
58. Il existe des possibilités de travail à temps partiel pour les professionnels comme moi	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	1 2 3 4 5 6 7
59. Il existe un programme d'aide aux professionnels en difficulté (problèmes psychologiques, toxicomanie, alcoolisme, etc.)	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	1 2 3 4 5 6 7
60. Il existe un programme d'aide aux professionnels ayant des enfants d'âge préscolaire (garderie, aide financière, informations, etc.)	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	1 2 3 4 5 6 7
61. Il existe dans l'organisation un code d'éthique précisant les comportements attendus des professionnels comme moi et/ou les sanctions auxquelles ils s'exposent en cas de manquement à l'éthique	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	1 2 3 4 5 6 7
62. Les professionnels comme moi peuvent interpellier librement les cadres et remettre en question des pratiques qui viendraient à l'encontre des normes professionnelles	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	1 2 3 4 5 6 7
63. Les cadres sont tenus responsables des comportements non éthiques qu'ils pourraient démontrer à l'égard des professionnels comme moi	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	1 2 3 4 5 6 7
64. Les professionnels comme moi peuvent avoir recours à une procédure interne de plainte	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	1 2 3 4 5 6 7
65. Il existe une politique formelle qui interdit les représailles contre un professionnel comme moi qui logerait une plainte à l'interne	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	1 2 3 4 5 6 7
66. Il existe un code d'éthique élaboré par mon association professionnelle ou mon syndicat et l'organisation le reconnaît	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	1 2 3 4 5 6 7

10

Autres pratiques de gestion des ressources humaines susceptibles de réduire le malaise des professionnels (ou d'améliorer leur satisfaction).

(Continuez à la page 20 si nécessaire)

PARTIE IV: LES CONSÉQUENCES DU MALAISE PROFESSIONNEL

11

Au cours des 12 derniers mois, vous est-il arrivé,
suite à l'évolution de votre vie professionnelle:

1 jamais
2 rarement
3 assez rarement
4 quelquefois
5 assez souvent
6 souvent
7 très souvent

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01. De penser que vous êtes insatisfait(e) de votre vie professionnelle ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 02. De vous sentir détaché(e) (émotivement) de votre organisation ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 03. De ressentir un manque d'intérêt ou de l'ennui dans votre travail ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 04. De ne plus ressentir aucune fierté à appartenir à votre organisation ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 05. D'être en conflit avec votre organisation ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 06. D'être en conflit avec votre supérieur(e) ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 07. D'être en conflit avec vos pairs ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 08. De court-circuiter ouvertement des contraintes bureaucratiques qui vous irritent ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 09. De travailler à vos affaires personnelles pendant les heures de travail ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. De dire que vous êtes trop occupé(e) pour éviter d'accomplir certaines tâches ou travaux requis par votre supérieur(e) ou vos collègues de travail ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. De faire preuve de zèle bureaucratique, en suivant à la lettre les politiques et procédures organisationnelles ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. De refuser de jouer un rôle de leadership que vous seriez en mesure d'assumer ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. De refuser votre aide dans le cadre d'un travail ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. De refuser de prendre des initiatives que vous seriez capable de prendre ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. De refuser de faire des heures supplémentaires de travail ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. De refuser d'accélérer votre rythme de travail ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. De vous absenter sans raison valable ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. De manquer de ponctualité (retards au travail, aux réunions, etc.) ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. De faire preuve d'un manque d'éthique professionnelle (freinage, obstruction, transmission d'information confidentielle, etc.) ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20. De vous interroger sur les nouvelles sources d'intérêt que vous pourriez développer à l'extérieur de votre travail ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21. De vous trouver des excuses ou de faire des rationalisations pour compenser certaines frustrations ou insatisfactions accumulées au travail ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22. De vous replier sur vos intérêts personnels ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23. De parler ouvertement de possibilités d'emploi à l'extérieur de l'entreprise ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24. De vous comporter d'une manière excessivement indépendante dans votre travail ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 25. D'exiger avec agressivité la satisfaction de vos privilèges professionnels (congrès, colloques, développement, publication de recherches, etc.) ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 26. De chercher des compensations en investissant plus de temps dans votre association professionnelle et vos relations avec des collègues professionnels à l'extérieur de l'organisation ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

1	jamais
2	rarement
3	assez rarement
4	quelquefois
5	assez souvent
6	souvent
7	très souvent

27. De rechercher activement un emploi à l'extérieur de l'entreprise à cause des frustrations accumulées au travail ?	1	2	3	4	5	6	7
28. De parler négativement de votre entreprise dans des conversations entre amis ?	1	2	3	4	5	6	7
29. D'avoir du mal à concentrer votre attention ou à réfléchir ?	1	2	3	4	5	6	7
30. De vous sentir excessivement fatigué(e) ?	1	2	3	4	5	6	7
31. De vous sentir angoissé(e) ?	1	2	3	4	5	6	7
32. De vous sentir agressif(ive) ou irritable ?	1	2	3	4	5	6	7
33. De vous sentir découragé(e) ?	1	2	3	4	5	6	7
34. De vous sentir abandonné(e) ?	1	2	3	4	5	6	7
35. De vous sentir stressé(e) ?	1	2	3	4	5	6	7
36. De ressentir des maux de tête ?	1	2	3	4	5	6	7
37. De souffrir d'insomnie ?	1	2	3	4	5	6	7
38. De ressentir des problèmes digestifs ?	1	2	3	4	5	6	7
39. De perdre l'appétit ?	1	2	3	4	5	6	7

PARTIE V: LES FACTEURS INDIVIDUELS ET ORGANISATIONNELS

Écrivez votre réponse ou encerclez le chiffre approprié à votre réponse.

(A) LES FACTEURS INDIVIDUELS

12 Quel est votre âge ? ans

13 Quel est votre sexe ?

féminin	1
masculin	2

14 Êtes-vous né(e) au Québec ?

oui	1
non	2

15 Quel(s) diplôme(s) académique(s) avez-vous obtenu(s) ?

Précisez le(s) domaine(s) de spécialisation.

secondaire	1.....	_____
CEGEP (ou l'équivalent)	2.....	_____
premier cycle universitaire (bacc.)	3.....	_____
deuxième cycle universitaire (maîtrise)	4.....	_____
troisième cycle universitaire (doctorat)	5.....	_____

16 (a) Inscrivez le titre du poste que vous occupez (par exemple, agent(e) de gestion financière, conseiller(ère) d'orientation, ingénieur(e) forestier, diététicien(ne)):

(b) Combien de personnes supervisez-vous directement ? personne(s)

17 (a) Depuis combien d'années occupez-vous votre poste actuel ? année(s)

(b) Depuis combien d'années travaillez-vous pour votre employeur actuel ? année(s)

(c) Depuis combien d'années exercez-vous votre profession actuelle ? année(s)

18 (a) Quel est votre niveau de salaire ?

moins de 30 000 \$	1
de 30 000 \$ à 39 999 \$	2
de 40 000 \$ à 49 999 \$	3
de 50 000 \$ à 59 999 \$	4
de 60 000 \$ à 69 999 \$	5
de 70 000 \$ à 79 999 \$	6
plus de 80 000 \$	7

(b) Diriez-vous que votre situation financière est:

très difficile ?	1
assez difficile ?	2
assez saine ?	3
très saine ?	4

19 (a) Vivez-vous avec un(e) conjoint(e) ?

oui	1
non	2

(b) Combien de personnes dépendent de vous ? personne(s)

20 Est-ce que votre conjoint(e) occupe un emploi ?

oui	1
non	2
ne s'applique pas	3

21 (a) De quel milieu socio-économique (familial) êtes-vous issu(e) ?

cols bleus non-spécialisés	1
cols bleus spécialisés (ex. plombiers, électriciens)	2
cols blancs (ex. représentants, techniciens)	3
professionnels ou cadres (ex. professions libérales, gestionnaires d'entreprises)	4

(b) Vos parents ont-ils fait des études universitaires ?

aucun des deux	1
l'un des deux	2
les deux	3

(B) LES FACTEURS ORGANISATIONNELS

22 Quel est le syndicat dont vous faites partie ?

AIMS	Association des ingénieurs et scientifiques de Marconi	1
APAPUL	Association du personnel administratif et professionnel de l'Université Laval	2
APIGQ	Association professionnelle des ingénieurs du Gouvernement du Québec	3
FPPEC	Fédération des professionnelles et professionnels de l'éducation du Québec (CEQ)	4
FPPCU	Fédération des professionnelles et professionnels des collèges et universités (CEQ)	5
SPIHQ	Syndicat des ingénieurs de l'Hydro Québec	6
ASPPCQ	Association des syndicats de professionnelles et professionnels de collège du Québec	7
SPSI-IREQ	Syndicat professionnel des scientifiques (IREQ)	8
SPGQ	Syndicat des professionnelles et professionnels du Gouvernement du Québec	9
SPVM-CUM	Syndicat des professionnels de la Ville de Montréal et de la Communauté urbaine de Montréal	10
SPSTCUM	Syndicat des professionnels de la Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal	11
SPIVM-CUM	Syndicat professionnel des ingénieurs de la Ville de Montréal et de la Communauté urbaine de Montréal	12
CPS	Centrale des professionnelles et professionnels de la santé	13

23 Quelle est la proportion de professionnels dans votre département ? %

24 (a) Quel est le statut de l'emploi que vous occupez actuellement ?

permanent	1
contractuel	2

(b) Travaillez-vous:

à temps plein ?	1
à temps partiel ?	2

25 (a) Est-ce que les membres de la direction de votre entreprise sont d'anciens professionnels ?

jamais	1
rarement	2
quelquefois	3
souvent	4
toujours	5

(b) Est-ce que votre supérieur(e) immédiat est lui-même un ancien professionnel ?

oui	1
non	2

**MERCI D'AVOIR PRIS LE TEMPS DE REMPLIR CE QUESTIONNAIRE.
VEUILLEZ INSÉRER LE QUESTIONNAIRE DANS L'ENVELOPPE PRÉ-
AFFRANCHIE ET NOUS LA RETOURNER LE PLUS VITE POSSIBLE.**

L'ÉQUIPE DE RECHERCHE

Annexe 2

L'existence des pratiques de gestion des ressources humaines

ANNEXE 2

L'EXISTENCE DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

CODE	R A N G	PRATIQUE	Fréquence	Nombre de réponses
PRES51	01	Programme de partage des gains de productivité.	2,8%	2 434
PRES31	02	Enregistrement formel du plan de carrière par l'organisation.	6,9%	2 420
PRES20	03	Participation à l'évaluation du rendement des collègues.	10,3%	2 431
PRES06	04	Programme de rotation de postes.	10,4%	2 442
PRES29	05	Aide à la planification individuelle de carrière.	12,3%	2 432
PRES43	06	Aide aux professionnels transférés ou promus.	13,3%	2 301
PRES10	07	Contrôle du travail par les pairs.	14,4%	2 399
PRES26	08	Discussion périodique de carrière avec le supérieur.	15,5%	2 433
PRES34	09	Evaluation des aptitudes managériales.	16,2%	2 385
PRES33	10	Présence de filières professionnelles parallèles.	17,5%	2 379
PRES07	11	Intrapreneurship.	21,5%	2 441
PRES60	12	Aide aux professionnels ayant des enfants d'âge préscolaire.	22,8%	2 263
PRES56	13	Possibilités de travail à domicile.	23,0%	2 429
PRES57	14	Possibilités de travail partagé.	23,2%	2 392
PRES21	15	Participation au recrutement de collègues.	23,7%	2 436
PRES16	16	Sondages d'opinion auprès des professionnels.	25,1%	2 435
PRES28	17	Programme d'intégration et d'orientation des nouveaux professionnels.	25,2%	2 404
PRES65	18	Possibilité de loger une plainte à l'interne (sans représailles).	27,9%	2 116
PRES01	19	Participation aux comités de coordination (entre les fonctions, les départements, les équipes, etc.).	28,4%	2 439
PRES22	20	Programmes d'expression.	28,7%	2 434
PRES45	21	Pratique de mise en valeur des contributions les plus importantes.	28,9%	2 413
PRES50	22	Rémunération liée au niveau de compétence.	29,5%	2 406
PRES15	23	Consultation sur les nouvelles orientations de l'organisation.	33,4%	2 428
PRES03	24	Possibilité de sous-contracter à l'extérieur du travail professionnel.	34,0%	2 431
PRES32	25	Encouragement des professionnels seniors à conseiller les plus jeunes.	34,5%	2 411

(suite à la page suivante)

Annexe 2 (suite)

CODE	R A N G	PRATIQUE	Fréquence	Nombre de réponses
PRES25	26	Contribution du supérieur à l'élaboration des besoins de formation.	37,6%	2 429
PRES14	27	Consultation sur les changements technologiques.	38,6%	2 429
PRES30	28	Information sur les possibilités de carrière.	40,1%	2 435
PRES39	29	Politique de mobilité interne favorisant les transferts.	42,1%	2 388
PRES63	30	Cadres imputables des comportements non éthiques à l'égard des professionnels.	42,7%	2 183
PRES02	31	Organisation du travail sur une base collective (équipe de travail).	43,9%	2 446
PRES18	32	Participation à la répartition de la charge de travail.	44,1%	2 423
PRES42	33	Aide à la résolution des problèmes de carrière.	44,3%	2 378
PRES35	34	Programme d'activités de formation continue dans l'entreprise.	46,4%	2 425
PRES52	35	Rémunération du temps supplémentaire.	46,8%	2 416
PRES44	36	Programmes d'aide aux professionnels seniors pour se désengager du travail.	49,2%	2 316
PRES58	37	Possibilité de travail à temps partiel.	50,5%	2 412
PRES40	38	Pratique d'information des raisons du rejet d'une candidature lors d'un processus de sélection.	51,4%	2 212
PRES04	39	Possibilité de responsabilités élargies avec le développement de la compétence.	51,5%	2 434
PRES61	40	Code d'éthique précisant les comportements attendus des professionnels et/ou les sanctions en cas de manquement à l'éthique.	52,2%	2 385
PRES13	41	Participation à des réunions périodiques d'information avec les cadres intermédiaires.	53,3%	2 436
PRES66	42	Code d'éthique élaboré par l'association professionnelle ou le syndicat et reconnu par l'organisation.	54,6%	2 246
PRES46	43	Possibilité de présentation des réalisations ou des résultats des travaux (lors de séminaires, par notes de service, etc.).	55,1%	2 419
PRES62	44	Pratique d'interpellation des cadres et de remise en question des pratiques organisationnelles qui viennent à l'encontre des normes professionnelles.	57,1%	2 382
PRES36	45	Pratique d'encouragement à l'auto-formation.	57,8%	2 407
PRES24	46	Pratique de feedback sur le rendement par le supérieur.	58,3%	2 413
PRES64	47	Procédure interne de grief.	58,4%	2 303
PRES08	48	Possibilité de disposer de plus d'autonomie lors de l'augmentation de compétence.	59,1%	2 427
PRES19	49	Participation au choix des équipements nécessaires au travail.	59,4%	2 429
PRES12	50	Participation à des réunions d'information tenues par les cadres supérieurs.	59,6%	2 439

(suite à la page suivante)

Annexe 2 (suite)

CODE	R A N G	PRATIQUE	Fréquence	Nombre de réponses
PRES27	51	Accès à des informations réalistes pour ceux qui postulent un emploi de l'extérieur.	60,7%	2 318
PRES09	52	Contrôle du travail principalement au niveau des résultats.	61,3%	2 434
PRES05	53	Possibilité d'assumer de nouveaux rôles avec le temps (conseil, formation, mentoring, etc.).	62,0%	2 441
PRES55	54	Possibilité d'aménager le temps de travail (horaire variable, travail à la carte, etc.).	64,2%	2 430
PRES23	55	Evaluation formelle du rendement par le supérieur.	65,6%	2 434
PRES17	56	Participation au choix des objectifs de travail.	66,8%	2 416
PRES48	57	Représentation de l'organisation à des activités externes.	69,3%	2 427
PRES59	58	Aide aux professionnels en difficulté.	70,8%	2 400
PRES49	59	Nomination possible à des comités importants.	71,4%	2 415
PRES41	60	Refus possible d'une affectation (sans préjudice).	74,1%	2 278
PRES11	61	Contrôle du travail par des communications informelles avec le supérieur.	78,9%	2 445
PRES37	62	Remboursement des coûts de formation externe.	80,8%	2 408
PRES54	63	Sabbatiques ou congés de longue durée.	83,4%	2 425
PRES38	64	Système d'information sur les postes vacants.	84,7%	2 437
PRES47	65	Signature du travail.	88,2%	2 397
PRES53	66	Sécurité d'emploi.	90,7%	2 423

Annexe 3

**Liens significatifs entre les pratiques de gestion des ressources humaines
et les dimensions de l'insatisfaction des aspirations professionnelles
— existence des pratiques —**

ANNEXE 3

LIENS SIGNIFICATIFS ENTRE LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES ET LES DIMENSIONS DE L'INSATISFACTION
DES ASPIRATIONS PROFESSIONNELLES
— EXISTENCE DES PRATIQUES —

CODE	ECM1	ECM2	ECM3	ECM4	ECM6	ECM7	ECMT
PRES01	.2096**	.1701**	.2092**	.1950**	.1578**	.2310**	.2236**
PRES02	.1657**	.1440**	.1556**	.1109**	.1427**	.1545**	.1789**
PRES03	.0826**	.0948**	.1061**	.0933**	.0973**	.0807**	.0988**
PRES04	.2611**	.2317**	.2614**	.2425**	.2316**	.2770**	.3005**
PRES05	.2963**	.2516**	.2832**	.2708**	.2282**	.3028**	.3209**
PRES06	.0811**	.0779**	.1020**	.0624**	.0907**	.0703**	.0854**
PRES07	.1217**	.0990**	.1469**	.1525**	.1084**	.1204**	.1494**
PRES08	.2861**	.2650**	.2893**	.3183**	.2379**	.3096**	.3260**
PRES09	.1684**	.1587**	.1588**	.1547**	.1549**	.1847**	.1800**
PRES10	.0592**	.0618**	.0481*	.0128	.0505*	.0710**	.0676**
PRES11	.0846**	.0526*	.0801**	.0897**	.0324	.1179**	.0993**
PRES12	.2837**	.2178**	.2247**	.1877**	.2080**	.2599**	.2755**
PRES13	.2440**	.1911**	.2291**	.1753**	.1849**	.2257**	.2359**
PRES14	.2806**	.2466**	.2588**	.2283**	.2285**	.2877**	.2844**
PRES15	.2826**	.2347**	.2774**	.2405**	.2166**	.2923**	.3019**
PRES16	.2246**	.1668**	.1862**	.1629**	.1422**	.2186**	.2197**
PRES17	.2791**	.2252**	.3021**	.2906**	.2065**	.2681**	.2962**
PRES18	.2470**	.2006**	.2288**	.2131**	.1903**	.2438**	.2639**
PRES19	.2601**	.2435**	.2842**	.2474**	.2003**	.2607**	.2900**
PRES20	.1271**	.1052**	.1167**	.0990**	.1071**	.1328**	.1322**
PRES21	.1343**	.1036**	.1644**	.1665**	.0880**	.1509**	.1568**
PRES22	.2303**	.2098**	.2113**	.1602**	.1788**	.2263**	.2307**
PRES23	.0574**	.0422*	.0571**	-.0453*	.0655**	.0448*	.0397
PRES24	.3229**	.2373**	.2692**	.2006**	.2203**	.3074**	.2959**

(suite à la page suivante)

Annexe 3 (suite)

CODE	ECM1	ECM2	ECM3	ECM4	ECM6	ECM7	ECMT
PRES25	.2296**	.1972**	.2537**	.1359**	.1774**	.2283**	.2384**
PRES26	.1894**	.1482**	.1996**	.1483**	.1419**	.1948**	.1863**
PRES27	.2785**	.2514**	.2604**	.2550**	.2415**	.2886**	.3026**
PRES28	.1396**	.1498**	.1279**	.0779**	.1204**	.1302**	.1330**
PRES29	.1794**	.1564**	.1796**	.1489**	.1261**	.1478**	.1871**
PRES30	.1233**	.1182**	.1030**	.0920**	.1030**	.1318**	.1207**
PRES31	.0820**	.0921**	.1194**	.0808**	.0805**	.0810**	.0926**
PRES32	.2245**	.2042**	.2154**	.1589**	.1910**	.2235**	.2313**
PRES33	.1015**	.1159**	.0993**	.0767**	.0750**	.0956**	.1098**
PRES34	.1180**	.0779**	.1164**	.0809**	.0787**	.1221**	.1245**
PRES35	.2049**	.1903**	.2747**	.1635**	.1546**	.1925**	.2307**
PRES36	.2537**	.2460**	.3265**	.2311**	.2039**	.2411**	.2827**
PRES37	.1560**	.1575**	.1755**	.1237**	.1006**	.1448**	.1502**
PRES38	.1284**	.1145**	.1358**	.1169**	.1212**	.1158**	.1461**
PRES39	.1575**	.1464**	.1561**	.1264**	.1453**	.1619**	.1831**
PRES40	.2378**	.2051**	.2154**	.2171**	.2009**	.2474**	.2620**
PRES41	.1985**	.1818**	.1606**	.1399**	.1537**	.1862**	.2099**
PRES42	.1851**	.1722**	.1735**	.1567**	.1443**	.1638**	.1928**
PRES43	.1485**	.1261**	.1381**	.0951**	.1201**	.1445**	.1329**
PRES44	.0495*	.0565**	.0423*	.0536*	.0250	.0832**	.0519*
PRES45	.1689**	.1480**	.1418**	.1287**	.1138**	.1498**	.1676**
PRES46	.2317**	.1714**	.2160**	.1756**	.1455**	.2133**	.2239**
PRES47	.1569**	.1235**	.1621**	.1618**	.1360**	.1498**	.1773**
PRES48	.2158**	.1645**	.2319**	.2183**	.1680**	.2051**	.2428**
PRES49	.2505**	.1902**	.2523**	.2357**	.1793**	.2566**	.2611**
PRES50	.1439**	.1319**	.1318**	.1211**	.1101**	.1298**	.1559**
PRES51	.0704**	.0536**	.0577**	.0325	.0414*	.0640**	.0639**
PRES52	.0189	.0391	-.0202	.0030	.0089	.0220	.0092

(suite à la page suivante)

Annexe 3 (suite)

CODE	ECM1	ECM2	ECM3	ECM4	ECM6	ECM7	ECMT
PRES53	.0254	.0212	.0564**	.0004	.0117	.0045	.0192
PRES54	.0507*	.0526*	.0697**	.0541**	.0276	.0418*	.0612**
PRES55	.1282**	.1141**	.0906**	.1398**	.0855**	.1502**	.1397**
PRES56	.1248**	.1059**	.1263**	.1443**	.0908**	.1306**	.1202**
PRES57	.0992**	.0829**	.1223**	.1134**	.0690**	.1169**	.1180**
PRES58	.0647**	.0594**	.1159**	.0777**	.0610**	.0542*	.0793**
PRES59	.0320	.0706**	.0301	.0229	.0239	.0490*	.0510*
PRES60	.0583**	.0616**	.0472*	.0384	.0445*	.0520*	.0646**
PRES61	.0486*	.0466*	.0412*	.0084	.0515*	.0436*	.0340
PRES62	.2814**	.2581**	.2735**	.2773**	.2519**	.3153**	.3187**
PRES63	.2479**	.2621**	.2335**	.2080**	.2393**	.2537**	.2704**
PRES64	.1733**	.1981**	.1631**	.1363**	.1572**	.1806**	.2001**
PRES65	.1041**	.1359**	.1126**	.1064**	.0919**	.1442**	.1375**
PRES66	.1406**	.1477**	.1443**	.0843**	.1344**	.1369**	.1636**

Annexe 4

**Modèle «a» de régression multiple de l'insatisfaction professionnelle
— A partir des pratiques individuelles seules —**

ANNEXE 4

**MODELE «A» DE REGRESSION MULTIPLE
DE L'INSATISFACTION PROFESSIONNELLE
— A PARTIR DES PRATIQUES INDIVIDUELLES SEULES —
(variables significatives à 1,0%)**

ECM1			ECM2			ECM3		
R = 0,586** R ² = 0,343			R = 0,507** R ² = 0,257			R = 0,586** R ² = 0,343		
Pratique	Beta	Δ R ²	Pratique	Beta	Δ R ²	Pratique	Beta	Δ R ²
PRES24	(+0,159)	(+0,104)	PRES08	(+0,121)	(+0,070)	PRES36	(+0,127)	(+0,106)
PRES62	(+0,086)	(+0,061)	PRES63	(+0,093)	(+0,051)	PRES08	(+0,098)	(+0,060)
PRES05	(+0,091)	(+0,045)	PRES19	(+0,100)	(+0,033)	PRES17	(+0,085)	(+0,044)
PRES15	(+0,069)	(+0,027)	PRES27	(+0,097)	(+0,023)	PRES62	(+0,086)	(+0,027)
PRES27	(+0,086)	(+0,023)	PRES36	(+0,086)	(+0,018)	PRES25	(+0,060)	(+0,021)
PRES08	(+0,106)	(+0,018)	PRES24	(+0,090)	(+0,013)	PRES19	(+0,099)	(+0,014)
PRES12	(+0,077)	(+0,011)	PRES62	(+0,082)	(+0,012)	PRES35	(+0,089)	(+0,013)
PRES17	(+0,060)	(+0,010)	PRES41	(+0,090)	(+0,009)	PRES24	(+0,077)	(+0,010)
PRES41	(+0,092)	(+0,010)	PRES05	(+0,089)	(+0,009)	PRES05	(+0,067)	(+0,008)
PRES18	(+0,065)	(+0,007)	PRES15	(+0,066)	(+0,005)	PRES15	(+0,069)	(+0,008)
PRES36	(+0,063)	(+0,006)	PRES50	(+0,064)	(+0,004)	PRES27	(+0,074)	(+0,007)
PRES50	(+0,070)	(+0,004)	PRES03	(+0,058)	(+0,004)	PRES41	(+0,059)	(+0,004)
PRES40	(+0,060)	(+0,004)	PRES13	(+0,060)	(+0,003)	PRES03	(+0,068)	(+0,004)
PRES19	(+0,064)	(+0,004)	PRES37	(+0,054)	(+0,002)	PRES04	(+0,070)	(+0,004)
PRES13	(+0,063)	(+0,003)				PRES48	(+0,062)	(+0,004)
PRES47	(+0,051)	(+0,003)				PRES50	(+0,060)	(+0,003)
PRES49	(+0,052)	(+0,002)				PRES13	(+0,057)	(+0,003)
						PRES47	(+0,051)	(+0,002)

ECM4			ECM6			ECM7		
R = 0,538** R ² = 0,289			R = 0,464** R ² = 0,215			R = 0,593** R ² = 0,352		
Pratique	Beta	Δ R ²	Pratique	Beta	Δ R ²	Pratique	Beta	Δ R ²
PRES08	(+0,170)	(+0,101)	PRES62	(+0,107)	(+0,063)	PRES62	(+0,132)	(+0,099)
PRES17	(+0,106)	(+0,058)	PRES08	(+0,085)	(+0,042)	PRES24	(+0,137)	(+0,075)
PRES62	(+0,106)	(+0,039)	PRES27	(+0,095)	(+0,031)	PRES08	(+0,108)	(+0,055)
PRES27	(+0,106)	(+0,024)	PRES24	(+0,083)	(+0,020)	PRES27	(+0,118)	(+0,028)
PRES05	(+0,099)	(+0,015)	PRES14	(+0,066)	(+0,013)	PRES15	(+0,088)	(+0,023)
PRES40	(+0,080)	(+0,010)	PRES63	(+0,084)	(+0,010)	PRES05	(+0,093)	(+0,020)
PRES15	(+0,064)	(+0,007)	PRES04	(+0,085)	(+0,008)	PRES40	(+0,082)	(+0,010)
PRES55	(+0,086)	(+0,006)	PRES40	(+0,071)	(+0,006)	PRES19	(+0,075)	(+0,009)
PRES36	(+0,065)	(+0,006)	PRES03	(+0,074)	(+0,006)	PRES01	(+0,060)	(+0,006)
PRES19	(+0,062)	(+0,005)	PRES12	(+0,064)	(+0,005)	PRES55	(+0,076)	(+0,005)
PRES03	(+0,066)	(+0,004)	PRES36	(+0,061)	(+0,004)	PRES17	(+0,056)	(+0,004)
PRES23	(-0,080)	(+0,004)	PRES18	(+0,057)	(+0,004)	PRES41	(+0,061)	(+0,003)
PRES24	(+0,067)	(+0,003)	PRES05	(+0,059)	(+0,002)	PRES13	(+0,055)	(+0,004)
PRES49	(+0,057)	(+0,004)				PRES11	(+0,053)	(+0,002)
PRES47	(+0,054)	(+0,002)				PRES04	(+0,066)	(+0,003)
						PRES03	(+0,056)	(+0,003)
						PRES49	(+0,056)	(+0,003)

(suite à la page suivante)

Annexe 4 (suite)

ECMT		
R = 0,630**		
R ² = 0,397		
Pratique	Beta	Δ R ²
PRES08	(+0,100)	(+0,106)
PRES62	(+0,111)	(+0,076)
PRES24	(+0,109)	(+0,051)
PRES27	(+0,101)	(+0,034)
PRES05	(+0,089)	(+0,026)
PRES15	(+0,083)	(+0,023)
PRES19	(+0,085)	(+0,015)
PRES40	(+0,078)	(+0,012)
PRES36	(+0,081)	(+0,009)
PRES41	(+0,078)	(+0,008)
PRES17	(+0,059)	(+0,005)
PRES04	(+0,085)	(+0,006)
PRES12	(+0,067)	(+0,005)
PRES50	(+0,066)	(+0,004)
PRES47	(+0,061)	(+0,004)
PRES18	(+0,061)	(+0,003)
PRES48	(+0,063)	(+0,004)
PRES03	(+0,066)	(+0,003)
PRES55	(+0,054)	(+0,003)

Note: La valeur du *beta* est celle du coefficient de régression standardisé

ECM1 Reconnaissance
 ECM2 Conditions de travail
 ECM3 Développement de carrière
 ECM4 Autonomie
 ECM6 Ethique
 ECM7 Style de gestion
 ECMT Insatisfaction totale

Annexe 5

**Les liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines
et la réduction de l'insatisfaction professionnelle
— A partir du modèle «a» —**

ANNEXE 5

LES LIENS ENTRE LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LA
REDUCTION DE L'INSATISFACTION PROFESSIONNELLE — A PARTIR DU MODELE «A»

CODE	PRATIQUE	DIMENSION						
		ECM1	ECM2	ECM3	ECM4	ECM6	ECM7	ECMT
	Recrutement et sélection							
PRES27	Transmission d'informations réalistes aux professionnels qui postulent un emploi de l'extérieur.	•	•	•	•	•	•	•
PRES40	Information fournie sur les raisons qui ont conduit au rejet de la candidature lors du processus de sélection interne.	•			•	•	•	•
	Gestion des carrières							
PRES41	Possibilité de refuser sans préjudice une affectation (transfert, promotion, etc.).	•	•	•			•	•
PRES05	Possibilité d'assumer de nouveaux rôles avec le temps (<i>mentoring</i> , formation, etc.).	•	•	•	•	•	•	•
	Formation et développement							
PRES35	Accès à des activités de formation continue dans l'entreprise.			•				
PRES36	Encouragement à l'auto-formation.	•	•	•	•	•		•
PRES25	Contribution du supérieur à l'élaboration des besoins de formation du professionnel.			•				
PRES37	Remboursement (en totalité ou en partie) par l'entreprise des coûts inhérents à la formation externe.		•					
	Organisation du travail							
PRES04	Augmentation des responsabilités associée à l'augmentation de la compétence professionnelle.			•		•	•	•
PRES08	Augmentation de l'autonomie associée à l'augmentation de la compétence professionnelle.	•	•	•	•	•	•	•
PRES03	Impossibilité de sous-contracter du travail professionnel à l'extérieur.		•	•	•	•	•	•
	Aménagement du temps de travail							
PRES55	Possibilité d'aménagement du temps de travail (horaire variable, travail à la carte, etc.).				•		•	•

(suite à la page suivante)

Annexe 5 (suite)

CODE	PRATIQUE	DIMENSION						
		ECM1	ECM2	ECM3	ECM4	ECM6	ECM7	ECMT
PRES24	Evaluation du rendement <i>Feedback</i> sur le rendement du professionnel fourni par le supérieur.	•	•	•	•	•	•	•
PRES23	Evaluation formelle du rendement par le supérieur.				(•)			
PRES11	Contrôle du travail principalement par des communications informelles avec le supérieur (discussions, échanges d'informations, notes, etc.).						•	
	Participation							
PRES01	Participation des professionnels à des comités de coordination (entre les fonctions, les départements, les équipes, etc.) au même titre que les cadres.						•	
PRES15	Consultation des professionnels sur les nouvelles orientations de l'organisation.	•	•	•	•		•	•
PRES17	Participation des professionnels au choix de leurs objectifs de travail.	•		•	•		•	•
PRES18	Participation des professionnels à la répartition de leur charge de travail entre les membres du groupe ou du département.	•				•		•
PRES19	Participation des professionnels au choix des équipements nécessaires au travail.	•	•	•	•		•	•
PRES14	Consultation des professionnels sur les changements technologiques.					•		
	Systèmes de récompenses							
PRES50	Rémunération liée au niveau de compétence.	•	•	•				•
PRES47	Signature du travail par les professionnels.	•		•	•			•
PRES48	Représentation de l'organisation à des activités externes (conférences, séminaires, etc.).			•				•
PRES49	Nomination de professionnels à des comités importants de l'organisation.	•			•		•	

(suite à la page suivante)

Annexe 5 (suite)

CODE	PRATIQUE	DIMENSION						
		ECM1	ECM2	ECM3	ECM4	ECM6	ECM7	ECMT
PRES12	Relations avec les employés Tenue de réunions d'information par les cadres supérieurs pour informer les professionnels (du plan stratégique, des résultats organisationnels, etc.).	•					•	•
PRES13	Réunions périodiques où les cadres intermédiaires et les professionnels échangent des informations.	•	•	•			•	
PRES62	Ethique Possibilité d'interpeller les cadres et de remettre en question certaines pratiques qui vont à l'encontre des normes professionnelles.	•	•	•	•	•	•	•
PRES63	Responsabilisation des cadres vis-à-vis leurs comportements non éthiques à l'égard des professionnels.		•			•		

() relation négative

ECM1 Reconnaissance
 ECM2 Conditions de travail
 ECM3 Développement de carrière
 ECM4 Autonomie

ECM6 Ethique
 ECM7 Style de gestion
 ECMT Insatisfaction totale

Annexe 6

**Modèle «b» de régression multiple de l'insatisfaction professionnelle
— A partir des grappes de pratiques seules —**

ANNEXE 6

MODELE «B» DE REGRESSION MULTIPLE DE L'INSATISFACTION PROFESSIONNELLE
 — A PARTIR DES GRAPPES DE PRATIQUES SEULES
 (variables significatives à 1,0%)

ECM1			ECM2			ECM3		
R = 0,562** R ² = 0,316			R = 0,497** R ² = 0,247			R = 0,571** R ² = 0,325		
Grappe	Beta	Δ R ²	Grappe	Beta	Δ R ²	Grappe	Beta	Δ R ²
GRH1	(+0,168)	(+0,158)	GRH6	(+0,154)	(+0,117)	GRH6	(+0,176)	(+0,158)
GRH3	(+0,166)	(+0,069)	GRH3	(+0,171)	(+0,056)	GRH9	(+0,184)	(+0,075)
GRH6	(+0,179)	(+0,041)	GRH2	(+0,106)	(+0,031)	GRH3	(+0,179)	(+0,045)
GRH15	(+0,126)	(+0,023)	GRH1	(+0,105)	(+0,017)	GRH1	(+0,091)	(+0,016)
GRH4	(+0,104)	(+0,011)	GRH9	(+0,096)	(+0,012)	GRH15	(+0,086)	(+0,008)
GRH8	(+0,074)	(+0,006)	GRH15	(+0,091)	(+0,008)	GRH16	(+0,087)	(+0,007)
GRH9	(+0,068)	(+0,004)	GRH14	(+0,082)	(+0,005)	GRH8	(+0,085)	(+0,007)
GRH18	(+0,059)	(+0,004)				GRH4	(+0,084)	(+0,005)
						GRH18	(+0,064)	(+0,004)

ECM4			ECM6			ECM7		
R = 0,507** R ² = 0,257			R = 0,453** R ² = 0,206			R = 0,569** R ² = 0,323		
Grappe	Beta	Δ R ²	Grappe	Beta	Δ R ²	Grappe	Beta	Δ R ²
GRH6	(+0,182)	(+0,130)	GRH3	(+0,183)	(+0,095)	GRH6	(+0,170)	(+0,154)
GRH3	(+0,204)	(+0,068)	GRH6	(+0,130)	(+0,051)	GRH3	(+0,187)	(+0,080)
GRH15	(+0,099)	(+0,019)	GRH14	(+0,091)	(+0,022)	GRH1	(+0,141)	(+0,039)
GRH8	(+0,088)	(+0,011)	GRH15	(+0,104)	(+0,015)	GRH15	(+0,100)	(+0,019)
GRH1	(+0,069)	(+0,008)	GRH1	(+0,104)	(+0,011)	GRH4	(+0,077)	(+0,009)
GRH18	(+0,077)	(+0,005)	GRH2	(+0,078)	(+0,005)	GRH8	(+0,071)	(+0,006)
GRH17	(+0,090)	(+0,006)	GRH18	(+0,057)	(+0,003)	GRH2	(+0,067)	(+0,005)
GRH16	(+0,083)	(+0,006)	GRH16	(+0,057)	(+0,003)	GRH25	(+0,067)	(+0,004)
GRH9	(+0,066)	(+0,004)				GRH14	(+0,072)	(+0,004)
						GRH17	(+0,060)	(+0,003)

ECMT		
R = 0,603**		
R ² = 0,363		
Grappe	Beta	Δ R ²
GRH6	(+0,181)	(+0,176)
GRH3	(+0,217)	(+0,086)
GRH1	(+0,132)	(+0,038)
GRH15	(+0,133)	(+0,029)
GRH9	(+0,081)	(+0,011)
GRH2	(+0,074)	(+0,006)
GRH8	(+0,079)	(+0,005)
GRH16	(+0,067)	(+0,005)
GRH18	(+0,070)	(+0,004)
GRH4	(+0,059)	(+0,003)

Note: La valeur du *beta* est celle du coefficient de régression standardisé

ECM1 Reconnaissance
 ECM2 Conditions de travail
 ECM3 Développement de carrière
 ECM4 Autonomie
 ECM6 Ethique
 ECM7 Style de gestion
 ECMT Insatisfaction totale

Annexe 7

**Les liens entre les grappes de pratiques de gestion des ressources humaines
et la réduction de l'insatisfaction professionnelle
— A partir du modèle «b» —**

ANNEXE 7

**LES LIENS ENTRE LES GRAPPE DE PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES ET LA REDUCTION DE L'INSATISFACTION PROFESSIONNELLE
— A PARTIR DU MODELE «B» —**

CODE	GRAPPE DE PRATIQUES	DIMENSION						
		ECM1	ECM2	ECM3	ECM4	ECM6	ECM7	ECMT
GRH1	Communications avec les employés.	•	•	•	•	•	•	•
GRH3	Enrichissement de l'emploi.	•	•	•	•	•	•	•
GRH6	Participation.	•	•	•	•	•	•	•
GRH15	Information de carrière.	•	•	•	•	•	•	•
GRH4	Evaluation par le supérieur.	•		•			•	•
GRH8	Représentation de l'organisation.	•		•	•		•	•
GRH9	Formation.	•	•	•	•			•
GRH18	Signature du travail.	•		•	•	•		•
GRH2	Ethique organisationnelle.			•		•	•	•
GRH14	Intégration des nouveaux professionnels.		•			•	•	
GRH16	Heures supplémentaires de travail et sous-traitance.			•	•	•		•
GRH17	Aménagement du temps de travail.				•		•	
GRH25	Contrôle informel du travail.						•	

ECM1	Reconnaissance	ECM6	Ethique
ECM2	Conditions de travail	ECM7	Style de gestion
ECM3	Développement de carrière	ECMT	Insatisfaction totale
ECM4	Autonomie		

Annexe 8

**Modèle «C» de régression multiple de l'insatisfaction professionnelle
— A partir des pratiques et des variables individuelle
et organisationnelles —**

ANNEXE 8

MODELE «C» DE REGRESSION MULTIPLE DE L'INSATISFACTION PROFESSIONNELLE
 — A PARTIR DES PRATIQUES ET DES VARIABLES
 INDIVIDUELLES ET ORGANISATIONNELLES —
 (variables significatives à 1,0%)

ECM1	ECM2	ECM3
------	------	------

Toutes les variables

R = 0,648** R ² = 0,420	R = 0,566** R ² = 0,321	R = 0,629** R ² = 0,395
---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------

Les variables individuelles et organisationnelles

R ² = 0,180			R ² = 0,147			R ² = 0,112		
Var.cont.	Beta	Δ R ²	Var.cont.	Beta	Δ R ²	Var.cont.	Beta	Δ R ²
ECD2	(-0,168)	(+0,107)	ECD2	(-0,131)	(+0,082)	ECD2	(-0,119)	(+0,062)
ECA8	(+0,100)	(+0,036)	ECA8	(+0,075)	(+0,028)	ECA8	(+0,014)	(+0,033)
ECO2	(+0,099)	(+0,016)	ECO2	(+0,095)	(+0,012)	ECA5	(+0,065)	(+0,006)
ECA5	(+0,093)	(+0,006)	FIN	(-0,095)	(+0,011)	FIN	(-0,054)	(+0,004)
ECA6	(+0,060)	(+0,003)	ECA5	(+0,074)	(+0,004)	ECA6	(+0,067)	(+0,003)
EXPOS	(+0,071)	(+0,003)	STRUCT	(-0,060)	(+0,004)	INGTOUS	(+0,047)	(+0,002)
SEX	(-0,071)	(+0,003)	PROGINF	(-0,077)	(+0,003)	FPPE	(-0,049)	(+0,002)
FIN	(-0,059)	(+0,003)	SEX	(-0,064)	(+0,003)			
FPPE	(-0,056)	(+0,003)						

Les pratiques de gestion des ressources humaines

R ² = 0,240			R ² = 0,174			R ² = 0,283		
Pratique	Beta	Δ R ²	Pratique	Beta	Δ R ²	Pratique	Beta	Δ R ²
PRES24	(+0,153)	(+0,072)	PRES63	(+0,088)	(+0,047)	PRES36	(+0,119)	(+0,106)
PRES62	(+0,055)	(+0,039)	PRES08	(+0,103)	(+0,032)	PRES17	(+0,071)	(+0,040)
PRES08	(+0,094)	(+0,031)	PRES19	(+0,090)	(+0,020)	PRES08	(+0,094)	(+0,034)
PRES12	(+0,065)	(+0,021)	PRES24	(+0,084)	(+0,017)	PRES25	(+0,074)	(+0,020)
PRES18	(+0,063)	(+0,014)	PRES36	(+0,083)	(+0,013)	PRES62	(+0,074)	(+0,017)
PRES27	(+0,081)	(+0,011)	PRES27	(+0,086)	(+0,010)	PRES35	(+0,092)	(+0,011)
PRES05	(+0,074)	(+0,010)	PRES41	(+0,065)	(+0,007)	PRES19	(+0,088)	(+0,011)
PRES15	(+0,071)	(+0,008)	PRES15	(+0,058)	(+0,006)	PRES24	(+0,079)	(+0,009)
PRES41	(+0,080)	(+0,007)	PRES05	(+0,067)	(+0,006)	PRES04	(+0,082)	(+0,007)
PRES17	(+0,066)	(+0,006)	PRES62	(+0,059)	(+0,004)	PRES15	(+0,052)	(+0,006)
PRES36	(+0,061)	(+0,005)	PRES03	(+0,068)	(+0,004)	PRES48	(+0,067)	(+0,005)
PRES50	(+0,056)	(+0,005)	PRES66	(+0,056)	(+0,003)	PRES01	(+0,063)	(+0,004)
PRES13	(+0,061)	(+0,003)	PRES50	(+0,054)	(+0,002)	PRES27	(+0,063)	(+0,003)
PRES47	(+0,055)	(+0,003)	PRES13	(+0,057)	(+0,003)	PRES03	(+0,050)	(+0,003)
PRES63	(+0,053)	(+0,003)				PRES47	(+0,051)	(+0,002)
PRES19	(+0,055)	(+0,002)				PRES50	(+0,054)	(+0,003)
						PRES39	(+0,052)	(+0,002)

(suite à la page suivante)

Annexe 8 (suite)

ECM4			ECM6			ECM7		
Toutes les variables								
R = 0,588** R ² = 0,346			R = 0,507** R ² = 0,257			R = 0,637** R ² = 0,405		
Les variables individuelles et organisationnelles								
R ² = 0,078			R ² = 0,055			R ² = 0,153		
Var.cont.	Beta	Δ R ²	Var.cont.	Beta	Δ R ²	Var.cont.	Beta	Δ R ²
ECD2	(-0,132)	(+0,020)	ECA6	(+0,125)	(+0,016)	ECD2	(-0,141)	(+0,103)
ECA8	(+0,106)	(+0,023)	ECD2	(-0,102)	(+0,018)	ECA8	(+0,108)	(+0,026)
ECA5	(+0,084)	(+0,008)	ECA8	(+0,095)	(+0,009)	ECA6	(+0,074)	(+0,007)
STRUCT	(-0,078)	(+0,008)	STRUCT	(-0,068)	(+0,005)	STRUCT	(-0,067)	(+0,005)
FPPE	(-0,064)	(+0,005)	FIN	(-0,064)	(+0,004)	ECO2	(+0,060)	(+0,004)
FIN	(-0,065)	(+0,003)	APIGQ	(+0,053)	(+0,003)	EXPOS	(+0,067)	(+0,003)
PROGINF	(-0,063)	(+0,004)				SEX	(-0,068)	(+0,003)
STAT	(-0,058)	(+0,004)				PROGINF	(-0,054)	(+0,002)
ECO2	(+0,061)	(+0,003)						
Les pratiques de gestion des ressources humaines								
R ² = 0,268			R ² = 0,202			R ² = 0,252		
Pratique	Beta	Δ R ²	Pratique	Beta	Δ R ²	Pratique	Beta	Δ R ²
PRES08	(+0,162)	(+0,101)	PRES62	(+0,090)	(+0,063)	PRES24	(+0,126)	(+0,064)
PRES17	(+0,099)	(+0,058)	PRES08	(+0,074)	(+0,042)	PRES62	(+0,108)	(+0,055)
PRES62	(+0,088)	(+0,039)	PRES27	(+0,097)	(+0,031)	PRES08	(+0,101)	(+0,037)
PRES27	(+0,100)	(+0,024)	PRES24	(+0,090)	(+0,020)	PRES15	(+0,083)	(+0,022)
PRES05	(+0,073)	(+0,012)	PRES15	(+0,046)	(+0,010)	PRES27	(+0,107)	(+0,017)
PRES48	(+0,062)	(+0,007)	PRES63	(+0,085)	(+0,009)	PRES05	(+0,081)	(+0,015)
PRES55	(+0,083)	(+0,005)	PRES04	(+0,093)	(+0,007)	PRES01	(+0,054)	(+0,008)
PRES40	(+0,063)	(+0,005)	PRES19	(+0,066)	(+0,004)	PRES40	(+0,060)	(+0,006)
PRES01	(+0,050)	(+0,004)	PRES39	(+0,077)	(+0,005)	PRES19	(+0,065)	(+0,005)
PRES03	(+0,073)	(+0,004)	PRES03	(+0,060)	(+0,005)	PRES55	(+0,057)	(+0,004)
PRES19	(+0,059)	(+0,003)	PRES47	(+0,059)	(+0,003)	PRES11	(+0,055)	(+0,004)
PRES47	(+0,057)	(+0,003)	PRES13	(+0,054)	(+0,003)	PRES47	(+0,048)	(+0,003)
PRES36	(+0,054)	(+0,003)				PRES03	(+0,061)	(+0,003)
						PRES63	(+0,052)	(+0,002)
						PRES17	(+0,052)	(+0,003)
						PRES49	(+0,050)	(+0,002)
						PRES13	(+0,049)	(+0,002)

(suite à la page suivante)

Annexe 8 (suite)

ECMT

Toutes les variables

 $R = 0,681^{**}$ $R^2 = 0,463$ Les variables individuelles
et organisationnelles $R^2 = 0,173$

Var.cont.	Beta	ΔR^2
ECD2	(-0,146)	(+0,115)
ECA8	(+0,109)	(+0,027)
ECO2	(+0,073)	(+0,011)
ECA5	(+0,090)	(+0,008)
STRUCT	(-0,053)	(+0,003)
FIN	(-0,052)	(+0,004)
ECA6	(+0,066)	(+0,002)
APIGQ	(+0,051)	(+0,003)

Les pratiques de gestion des
ressources humaines $R^2 = 0,290$

Pratique	Beta	ΔR^2
PRES05	(+0,076)	(+0,064)
PRES62	(+0,099)	(+0,052)
PRES27	(+0,089)	(+0,038)
PRES15	(+0,076)	(+0,028)
PRES08	(+0,098)	(+0,026)
PRES24	(+0,120)	(+0,019)
PRES36	(+0,072)	(+0,010)
PRES19	(+0,080)	(+0,008)
PRES41	(+0,064)	(+0,008)
PRES48	(+0,059)	(+0,006)
PRES04	(+0,079)	(+0,005)
PRES47	(+0,062)	(+0,004)
PRES50	(+0,056)	(+0,005)
PRES40	(+0,047)	(+0,004)
PRES17	(+0,051)	(+0,003)
PRES39	(+0,063)	(+0,002)
PRES61	(-0,069)	(+0,003)
PRES66	(+0,060)	(+0,003)
PRES12	(+0,054)	(+0,002)

Note: La valeur du *beta* est celle du coefficient de régression standardisé

ECM1	Reconnaissance
ECM2	Conditions de travail
ECM3	Développement de carrière
ECM4	Autonomie
ECM6	Ethique
ECM7	Style de gestion
ECMT	Insatisfaction totale

Annexe 9

**Les liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines
et la réduction de l'insatisfaction professionnelle
— A partir du modèle «c» —**

ANNEXE 9

**LES LIENS ENTRE LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LA
REDUCTION DE L'INSATISFACTION PROFESSIONNELLE**
— A PARTIR DU MODELE «C» —

CODE	PRATIQUE	DIMENSION						
		ECM1	ECM2	ECM3	ECM4	ECM6	ECM7	ECMT
	Recrutement et sélection							
PRES27	Transmission d'informations réalistes aux professionnels qui postulent un emploi de l'extérieur.	•	•	•	•	•	•	•
PRES40	Information fournie sur les raisons qui ont conduit au rejet de la candidature lors du processus de sélection interne.				•		•	•
	Gestion des carrières							
PRES41	Possibilité de refuser sans préjudice une affectation (transfert, promotion).	•	•					•
PRES05	Possibilité d'assumer de nouveaux rôles avec le temps (<i>mentoring</i> , formation, etc.).	•	•		•		•	•
PRES39	Politique de mobilité interne favorisant les transferts (latéraux).			•		•		•
	Formation et développement							
PRES35	Accès à des activités de formation continue dans l'entreprise.			•				
PRES36	Encouragement à l'auto-formation.	•	•	•	•			•
PRES25	Contribution du supérieur à l'élaboration des besoins de formation du professionnel.			•				
	Organisation du travail							
PRES04	Augmentation des responsabilités associée à l'augmentation de la compétence professionnelle.			•		•		•
PRES08	Augmentation de l'autonomie associée à l'augmentation de la compétence professionnelle.	•	•	•	•	•	•	•
PRES03	Impossibilité de sous-contracter du travail professionnel à l'extérieur.		•	•	•	•	•	
	Aménagement du temps de travail							
PRES55	Possibilité d'aménagement du temps de travail (horaire variable, travail à la carte, etc.).				•		•	

(suite à la page suivante)

Annexe 9 (suite)

CODE	PRATIQUE	DIMENSION						
		ECM1	ECM2	ECM3	ECM4	ECM6	ECM7	ECMT
	Evaluation du rendement							
PRES24	<i>Feedback</i> sur le rendement du professionnel fourni par le supérieur.	•	•	•		•	•	•
PRES11	Contrôle du travail principalement par des communications informelles avec le supérieur (discussions, échanges d'informations,...)						•	
	Participation							
PRES01	Participation des professionnels à des comités de coordination (entre les fonctions, les départements, les équipes, etc.) au même titre que les cadres.			•	•		•	
PRES15	Consultation des professionnels sur les nouvelles orientations de l'organisation.	•	•	•		•	•	•
PRES17	Participation des professionnels au choix de leurs objectifs de travail.	•		•	•		•	•
PRES18	Participation des professionnels à la répartition de leur charge de travail entre les membres du groupe ou du département.	•						
PRES19	Participation des professionnels au choix des équipements nécessaires au travail.	•	•	•	•	•	•	•
	Systèmes de récompenses							
PRES50	Rémunération liée au niveau de compétence.	•	•	•				•
PRES47	Signature du travail par les professionnels.	•		•	•	•	•	•
PRES48	Représentation de l'organisation à des activités externes (conférences, séminaires, etc.).			•	•			•
PRES49	Nomination de professionnels à des comités importants de l'organisation.						•	
	Relations avec les employés							
PRES12	Tenue de réunions d'information par les cadres supérieurs pour informer les professionnels (du plan stratégique, des résultats organisationnels, etc.).	•						•
PRES13	Réunions périodiques où les cadres intermédiaires et les professionnels échangent des informations.	•	•			•	•	

(suite à la page suivante)

Annexe 9 (suite)

CODE	PRATIQUE	DIMENSION						
		ECM1	ECM2	ECM3	ECM4	ECM6	ECM7	ECMT
PRES61	Ethique Code d'éthique organisationnel qui précise les comportements attendus de la part des professionnels et les sanctions en cas de manquement à l'éthique.							(•)
PRES62	Possibilité d'interpeller les cadres et de remettre en question certaines pratiques qui vont à l'encontre des normes professionnelles.	•	•	•	•	•	•	•
PRES63	Responsabilisation des cadres vis-à-vis leurs comportements non éthiques à l'égard des professionnels.	•	•			•	•	
PRES66	Code d'éthique élaboré par l'association professionnelle ou par le syndicat et reconnu par l'organisation.		•					•

() relation négative

ECM1 Reconnaissance
 ECM2 Conditions de travail
 ECM3 Développement de carrière
 ECM4 Autonomie

ECM6 Ethique
 ECM7 Style de Gestion
 ECMT Insatisfaction totale

Annexe 10

**Modèle «d» de régression multiple de l'insatisfaction professionnelle
— A partir des grappes de pratiques et des variables individuelles
et organisationnelles —**

ANNEXE 10

**MODELE «D» DE REGRESSION MULTIPLE DE L'INSATISFACTION PROFESSIONNELLE
— A PARTIR DES GRAPPES DE PRATIQUES ET DES VARIABLES
INDIVIDUELLES ET ORGANISATIONNELLES
(variables significatives à 1,0%)**

ECM1	ECM2	ECM3
------	------	------

Toutes les variables

R = 0,636** R ² = 0,405	R = 0,557** R ² = 0,310	R = 0,622** R ² = 0,386
---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------

Les variables individuelles et organisationnelles

R ² = 0,096			R ² = 0,070			R ² = 0,069		
Var.cont.	Beta	Δ R ²	Var.cont.	Beta	Δ R ²	Var.cont.	Beta	Δ R ²
ECA8	(+0,106)	(+0,026)	ECO2	(+0,092)	(+0,019)	ECA8	(+0,139)	(+0,028)
ECD2	(-0,180)	(+0,030)	ECD2	(-0,139)	(+0,018)	ECD2	(-0,137)	(+0,020)
ECO2	(+0,096)	(+0,013)	ECA8	(+0,077)	(+0,013)	ECA5	(+0,074)	(+0,006)
ECA5	(+0,094)	(+0,008)	FIN	(-0,096)	(+0,009)	FPPE	(-0,075)	(+0,006)
FIN	(-0,073)	(+0,005)	ECA6	(+0,060)	(+0,004)	FIN	(-0,056)	(+0,004)
FPPE	(-0,088)	(+0,004)	PROGINF	(-0,067)	(+0,004)	ECA6	(+0,061)	(+0,003)
EXPOS	(+0,072)	(+0,004)	ECA5	(+0,057)	(+0,003)	APIGQ	(+0,048)	(+0,002)
ECA6	(+0,060)	(+0,003)						
SEX	(-0,056)	(+0,003)						

Les grappes de pratiques de gestion des ressources humaines

R ² = 0,309			R ² = 0,240			R ² = 0,317		
Grappe	Beta	Δ R ²	Grappe	Beta	Δ R ²	Grappe	Beta	Δ R ²
GRH1	(+0,138)	(+0,158)	GRH6	(+0,124)	(+0,117)	GRH6	(+0,142)	(+0,158)
GRH3	(+0,144)	(+0,069)	GRH3	(+0,153)	(+0,056)	GRH9	(+0,078)	(+0,075)
GRH6	(+0,149)	(+0,041)	GRH2	(+0,105)	(+0,031)	GRH3	(+0,173)	(+0,045)
GRH15	(+0,099)	(+0,018)	GRH1	(+0,096)	(+0,014)	GRH1	(+0,069)	(+0,013)
GRH4	(+0,115)	(+0,012)	GRH9	(+0,089)	(+0,009)	GRH8	(+0,081)	(+0,007)
GRH8	(+0,072)	(+0,005)	GRH14	(+0,077)	(+0,007)	GRH4	(+0,102)	(+0,007)
GRH18	(+0,056)	(+0,003)	GRH15	(+0,065)	(+0,003)	GRH15	(+0,070)	(+0,004)
GRH14	(+0,063)	(+0,003)	GRH16	(+0,057)	(+0,003)	GRH16	(+0,077)	(+0,005)
						GRH18	(+0,056)	(+0,003)

(suite à la page suivante)

Annexe 10 (suite)

ECM4	ECM6	ECM7
Toutes les variables		
R = 0,572** R ² = 0,327	R = 0,497** R ² = 0,247	R = 0,623** R ² = 0,389

Les variables individuelles et organisationnelles								
R ² = 0,081			R ² = 0,044			R ² = 0,064		
Var.cont.	Beta	Δ R ²	Var.cont.	Beta	Δ R ²	Var.cont.	Beta	Δ R ²
ECA8	(+0,115)	(+0,023)	ECA6	(+0,123)	(+0,020)	ECD2	(-0,149)	(+0,014)
ECD2	(-0,141)	(+0,027)	ECD2	(-0,099)	(+0,013)	ECA8	(-0,100)	(+0,019)
ECA5	(+0,098)	(+0,009)	ECA8	(+0,094)	(+0,009)	ECA6	(+0,069)	(+0,006)
FPPE	(-0,083)	(+0,006)	FIN	(-0,068)	(+0,004)	STRUCT	(-0,061)	(+0,003)
STRUCT	(-0,072)	(+0,005)	STRUCT	(-0,056)	(+0,003)	ECO2	(+0,055)	(+0,003)
FIN	(-0,072)	(+0,004)				EXPOS	(+0,065)	(+0,002)
STAT	(-0,063)	(+0,003)				FPPE	(-0,064)	(+0,003)
ECO2	(+0,055)	(+0,003)				ECA5	(+0,062)	(+0,002)
PROGINF	(-0,051)	(+0,002)				SEX	(-0,066)	(+0,002)

Les grappes de pratiques de gestion des ressources humaines								
R ² = 0,246			R ² = 0,203			R ² = 0,325		
Grappe	Beta	Δ R ²	Grappe	Beta	Δ R ²	Grappe	Beta	Δ R ²
GRH6	(+0,154)	(+0,130)	GRH3	(+0,155)	(+0,095)	GRH6	(+0,141)	(+0,154)
GRH3	(+0,196)	(+0,068)	GRH6	(+0,106)	(+0,051)	GRH3	(+0,156)	(+0,080)
GRH8	(+0,084)	(+0,015)	GRH14	(+0,093)	(+0,022)	GRH1	(+0,111)	(+0,039)
GRH15	(+0,088)	(+0,010)	GRH1	(+0,095)	(+0,014)	GRH15	(+0,083)	(+0,019)
GRH17	(+0,095)	(+0,009)	GRH15	(+0,086)	(+0,010)	GRH4	(+0,082)	(+0,008)
GRH16	(+0,086)	(+0,005)	GRH2	(+0,068)	(+0,004)	GRH8	(+0,063)	(+0,005)
GRH18	(+0,076)	(+0,005)	GRH16	(+0,062)	(+0,004)	GRH25	(+0,054)	(+0,004)
GRH9	(+0,065)	(+0,004)	GRH18	(+0,053)	(+0,003)	GRH14	(+0,076)	(+0,004)
						GRH18	(+0,050)	(+0,004)
						GRH17	(+0,063)	(+0,003)
						GRH2	(+0,056)	(+0,003)
						GRH16	(+0,052)	(+0,002)

(suite à la page suivante)

Annexe 10 (suite)

ECMT

Toutes les variables

$R = 0,666^{**}$

$R^2 = 0,444$

Les variables individuelles
et organisationnelles

$R^2 = 0,081$

Var.cont.	Beta	ΔR^2
ECA8	(+0,111)	(+0,024)
ECD2	(-0,160)	(+0,025)
ECA5	(+0,096)	(+0,012)
ECA6	(+0,073)	(+0,005)
FPPE	(-0,067)	(+0,004)
FIN	(-0,062)	(+0,004)
ECO2	(+0,073)	(+0,004)
APIGQ	(+0,056)	(+0,003)

Les groupes de pratiques de
gestion des ressources humaines

$R^2 = 0,363$

Grappe	Beta	ΔR^2
GRH6	(+0,146)	(+0,176)
GRH3	(+0,198)	(+0,086)
GRH1	(+0,108)	(+0,038)
GRH15	(+0,108)	(+0,029)
GRH9	(+0,074)	(+0,009)
GRH8	(+0,067)	(+0,006)
GRH4	(+0,079)	(+0,005)
GRH18	(+0,067)	(+0,005)
GRH16	(+0,066)	(+0,003)
GRH2	(+0,066)	(+0,003)
GRH17	(+0,052)	(+0,003)

Note: La valeur du *beta* est celle du coefficient de régression standardisé

ECM1	Reconnaissance
ECM2	Conditions de travail
ECM3	Développement de carrière
ECM4	Autonomie
ECM6	Ethique
ECM7	Style de gestion
ECMT	Insatisfaction totale

Annexe 11

**Les liens entre les grappes de pratiques de gestion des ressources humaines
et la réduction de l'insatisfaction professionnelle
— A partir du modèle «d» —**

ANNEXE 11

**LES LIENS ENTRE LES GRAPPES DE PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES ET LA REDUCTION DE L'INSATISFACTION PROFESSIONNELLE
— A PARTIR DU MODELE «D» —**

CODE	GRAPPE DE PRATIQUES	DIMENSION						
		ECM1	ECM2	ECM3	ECM4	ECM6	ECM7	ECMT
GRH1	Communications avec les employés.	•	•	•		•	•	•
GRH3	Enrichissement de l'emploi.	•	•	•	•	•	•	•
GRH6	Participation.	•	•	•	•	•	•	•
GRH15	Information de carrière.	•	•	•	•	•	•	•
GRH4	Evaluation par le supérieur.	•		•			•	•
GRH8	Représentation de l'organisation.	•		•	•		•	•
GRH18	Signature du travail.	•		•	•	•	•	•
GRH14	Intégration des nouveaux professionnels.	•	•			•	•	
GRH2	Ethique organisationnelle.		•			•	•	•
GRH9	Formation.		•	•	•			•
GRH16	Heures supplémentaires de travail et sous-traitance.		•	•	•	•	•	•
GRH17	Aménagement du temps de travail.				•		•	•
GRH25	Contrôle informel du travail.						•	

ECM1 Reconnaissance
 ECM2 Conditions de travail
 ECM3 Développement de carrière
 ECM4 Autonomie

ECM6 Ethique
 ECM7 Style de gestion
 ECMT Insatisfaction totale

Annexe 12

**Modèle «e» de régression multiple de l'insatisfaction professionnelle
— A partir des pratiques avec contrôle des variables individuelles
et organisationnelles —**

ANNEXE 12

**MODELE «E» DE REGRESSION MULTIPLE DE L'INSATISFACTION PROFESSIONNELLE
— A PARTIR DES PRATIQUES AVEC CONTROLE DES VARIABLES
INDIVIDUELLES ET ORGANISATIONNELLES —
(variables significatives à 1,0%)**

ECM1	ECM2	ECM3
------	------	------

Les variables individuelles et organisationnelles

R = 0,476** R ² = 0,226			R = 0,431** R ² = 0,171			R = 0,438** R ² = 0,192		
Var.cont.	Beta	Δ R ²	Var.cont.	Beta	Δ R ²	Var.cont.	Beta	Δ R ²
ECD2	(-0,319)	(+0,107)	ECD2	(-0,277)	(+0,082)	ECD2	(-0,289)	(+0,095)
ECA8	(+0,116)	(+0,037)	ECA8	(+0,082)	(+0,023)	ECA8	(+0,154)	(+0,035)
ECO2	(+0,080)	(+0,016)	STRUCT	(-0,127)	(+0,014)	STRUCT	(-0,121)	(+0,015)
STRUCT	(-0,125)	(+0,015)	ECO2	(+0,076)	(+0,012)	ECD1	(+0,105)	(+0,011)
ECD1	(+0,090)	(+0,011)	FIN	(-0,104)	(+0,012)	ECA6	(+0,087)	(+0,007)
ECA6	(+0,085)	(+0,008)	ECA6	(+0,077)	(+0,008)	ECA7	(-0,105)	(+0,007)
EXPOS	(+0,080)	(+0,006)	ECD1	(+0,063)	(+0,005)	SPVMCUM	(+0,092)	(+0,005)
FIN	(-0,080)	(+0,005)	PROGINF	(-0,064)	(+0,004)	FIN	(-0,068)	(+0,005)
ECA5	(+0,091)	(+0,005)	ECA5	(+0,063)	(+0,004)	ING	(+0,068)	(+0,004)
SEX	(-0,078)	(+0,003)	MEM	(-0,063)	(+0,003)	ECA5	(+0,081)	(+0,004)
ING	(+0,075)	(+0,005)	ING	(+0,060)	(+0,004)	SAL	(-0,068)	(+0,004)
COMPTA	(+0,051)	(+0,002)						
MEM	(-0,071)	(+0,003)						
FPPE	(-0,063)	(+0,003)						

Les pratiques de gestion des ressources humaines

R = 0,444** R ² = 0,198			R = 0,373** R ² = 0,139			R = 0,428** R ² = 0,183		
Pratique	Beta	Δ R ²	Pratique	Beta	Δ R ²	Pratique	Beta	Δ R ²
PRES24	(+0,164)	(+0,080)	PRES63	(+0,130)	(+0,052)	PRES36	(+0,112)	(+0,067)
PRES27	(+0,102)	(+0,033)	PRES19	(+0,105)	(+0,026)	PRES24	(+0,077)	(+0,029)
PRES08	(+0,089)	(+0,023)	PRES08	(+0,110)	(+0,021)	PRES08	(+0,082)	(+0,022)
PRES15	(+0,055)	(+0,016)	PRES24	(+0,089)	(+0,014)	PRES35	(+0,097)	(+0,017)
PRES17	(+0,067)	(+0,010)	PRES27	(+0,089)	(+0,011)	PRES19	(+0,081)	(+0,013)
PRES12	(+0,060)	(+0,008)	PRES36	(+0,078)	(+0,007)	PRES13	(+0,073)	(+0,009)
PRES63	(+0,069)	(+0,007)	PRES13	(+0,069)	(+0,004)	PRES25	(+0,077)	(+0,007)
PRES05	(+0,063)	(+0,006)	PRES41	(+0,060)	(+0,004)	PRES48	(+0,065)	(+0,005)
PRES18	(+0,067)	(+0,004)				PRES62	(+0,056)	(+0,005)
PRES47	(+0,061)	(+0,004)				PRES27	(+0,055)	(+0,003)
PRES41	(+0,061)	(+0,003)				PRES04	(+0,061)	(+0,003)
PRES13	(+0,063)	(+0,004)				PRES47	(+0,055)	(+0,003)

(suite à la page suivante)

Annexe 12 (suite)

ECM4			ECM6			ECM7		
Les variables individuelles et organisationnelles								
R = 0,419** R ² = 0,175			R = 0,362** R ² = 0,131			R = 0,440** R ² = 0,193		
Var.cont.	Beta	Δ R ²	Var.cont.	Beta	Δ R ²	Var.cont.	Beta	Δ R ²
ECD2	(-0,286)	(+0,086)	ECD2	(-0,217)	(+0,056)	ECD2	(-0,301)	(+0,103)
ECA8	(+0,109)	(+0,028)	ECA6	(+0,148)	(+0,028)	ECA8	(+0,116)	(+0,024)
STRUCT	(-0,150)	(+0,020)	STRUCT	(-0,126)	(+0,014)	STRUCT	(-0,153)	(+0,022)
ECA5	(+0,069)	(+0,010)	ECA8	(+0,122)	(+0,010)	ECA6	(+0,091)	(+0,012)
FIN	(-0,087)	(+0,008)	ECD1	(+0,066)	(+0,007)	EXPOS	(+0,077)	(+0,007)
ECD1	(+0,059)	(+0,005)	FIN	(-0,077)	(+0,005)	ECD1	(+0,075)	(+0,006)
ECA6	(+0,074)	(+0,005)	ECA7	(-0,065)	(+0,004)	SEX	(-0,081)	(+0,004)
STAT	(-0,062)	(+0,004)	AGE	(+0,063)	(+0,004)	ECA5	(+0,063)	(+0,003)
PROGINF	(-0,059)	(+0,003)	ING	(+0,056)	(+0,003)	ECA7	(-0,077)	(+0,004)
FPPE	(-0,055)	(+0,003)				ECO2	(+0,061)	(+0,003)
ECO2	(+0,057)	(+0,003)				SUPMEM	(+0,052)	(+0,003)
						FIN	(-0,052)	(+0,002)
Les pratiques de gestion des ressources humaines								
R = 0,390** R ² = 0,152			R = 0,325** R ² = 0,105			R = 0,437** R ² = 0,191		
Pratique	Beta	Δ R ²	Pratique	Beta	Δ R ²	Pratique	Beta	Δ R ²
PRES08	(+0,149)	(+0,061)	PRES63	(+0,088)	(+0,034)	PRES24	(+0,131)	(+0,062)
PRES17	(+0,118)	(+0,034)	PRES04	(+0,077)	(+0,024)	PRES62	(+0,109)	(+0,041)
PRES27	(+0,114)	(+0,020)	PRES27	(+0,084)	(+0,015)	PRES08	(+0,098)	(+0,027)
PRES62	(+0,087)	(+0,013)	PRES62	(+0,086)	(+0,010)	PRES15	(+0,095)	(+0,019)
PRES48	(+0,074)	(+0,006)	PRES24	(+0,078)	(+0,009)	PRES27	(+0,114)	(+0,016)
PRES55	(+0,076)	(+0,005)	PRES14	(+0,063)	(+0,006)	PRES17	(+0,077)	(+0,008)
PRES03	(+0,072)	(+0,005)	PRES08	(+0,072)	(+0,004)	PRES05	(+0,066)	(+0,005)
PRES05	(+0,069)	(+0,004)	PRES13	(+0,064)	(+0,003)	PRES11	(+0,071)	(+0,005)
PRES47	(+0,062)	(+0,004)				PRES01	(+0,064)	(+0,004)
						PRES63	(+0,063)	(+0,004)

(suite à la page suivante)

Annexe 12 (suite)

ECMT

Les variables individuelles
et organisationnelles

R = 0,481** R ² = 0,231		
Var.cont.	Beta	Δ R ²
ECD2	(-0,328)	(+0,115)
ECA8	(+0,130)	(+0,036)
STRUCT	(-0,133)	(+0,018)
ECA5	(+0,099)	(+0,015)
ECA6	(+0,103)	(+0,009)
FIN	(-0,086)	(+0,008)
ECD1	(+0,068)	(+0,006)
ING	(+0,056)	(+0,004)
ECO2	(+0,075)	(+0,004)
ECA7	(-0,077)	(+0,004)
EXPOS	(+0,066)	(+0,004)
SEX	(-0,067)	(+0,003)
COMPTA	(+0,056)	(+0,002)
APIGQ	(+0,057)	(+0,003)

Les pratiques de gestion des
ressources humaines

R = 0,458** R ² = 0,209		
Pratique	Beta	Δ R ²
PRES08	(+0,105)	(+0,056)
PRES27	(+0,111)	(+0,041)
PRES24	(+0,116)	(+0,028)
PRES62	(+0,083)	(+0,023)
PRES15	(+0,077)	(+0,013)
PRES05	(+0,090)	(+0,011)
PRES47	(+0,094)	(+0,009)
PRES35	(+0,074)	(+0,007)
PRES19	(+0,066)	(+0,004)
PRES39	(+0,082)	(+0,005)
PRES61	(-0,077)	(+0,005)
PRES63	(+0,071)	(+0,004)
PRES11	(+0,059)	(+0,003)

Note: La valeur du *beta* est celle du coefficient de régression standardisé

ECM1 Reconnaissance
ECM2 Conditions de travail
ECM3 Développement de carrière
ECM4 Autonomie
ECM6 Ethique
ECM7 Style de gestion
ECMT Insatisfaction totale

* Le R² des pratiques correspond à la proportion de la variance résiduelle (et non de la variance de l'insatisfaction professionnelle) qui est expliquée par les pratiques significatives.

Annexe 13

**Les liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines
et la réduction de l'insatisfaction professionnelle
— A partir du modèle «e» —**

ANNEXE 13

LES LIENS ENTRE LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LA
 REDUCTION DE L'INSATISFACTION PROFESSIONNELLE
 — A PARTIR DU MODELE «E» —

CODE	PRATIQUE	DIMENSION						
		ECM1	ECM2	ECM3	ECM4	ECM6	ECM7	ECMT
	Recrutement et sélection							
PRES27	Transmission d'informations réalistes aux professionnels qui postulent un emploi de l'extérieur.	•	•	•	•	•	•	•
	Gestion des carrières							
PRES41	Possibilité de refuser sans préjudice une affectation (transfert, promotion).	•	•					
PRES05	Possibilité d'assumer de nouveaux rôles avec le temps (<i>mentoring</i> , formation, etc.).	•			•		•	•
PRES39	Politique de mobilité interne favorisant les transferts (latéraux).							•
	Formation et développement							
PRES35	Accès à des activités de formation continue dans l'entreprise.			•				•
PRES36	Encouragement à l'auto-formation.		•	•				
PRES25	Contribution du supérieur à l'élaboration des besoins de formation du professionnel.			•				
	Organisation du travail							
PRES04	Augmentation des responsabilités associée à l'augmentation de la compétence professionnelle.			•		•		
PRES08	Augmentation de l'autonomie associée à l'augmentation de la compétence professionnelle.	•	•	•	•	•	•	•
PRES03	Impossibilité de sous-contracter du travail professionnel à l'extérieur.				•			
	Aménagement du temps de travail							
PRES55	Possibilité d'aménagement du temps de travail (horaire variable, travail à la carte, etc.).				•			
	Evaluation du rendement							
PRES24	<i>Feedback</i> sur le rendement du professionnel fourni par le supérieur.	•	•	•		•	•	•
PRES11	Contrôle du travail principalement par des communications informelles avec le supérieur (discussions, échanges d'informations,...).						•	•

(suite à la page suivante)

Annexe 13 (suite)

CODE	PRATIQUE	DIMENSION						
		ECM1	ECM2	ECM3	ECM4	ECM6	ECM7	ECMT
	Participation							
PRES01	Participation des professionnels à des comités de coordination (entre les fonctions, les départements, les équipes, etc.) au même titre que les cadres.						•	
PRES14	Consultation des professionnels sur les changements technologiques.						•	
PRES15	Consultation des professionnels sur les nouvelles orientations de l'organisation.	•					•	•
PRES17	Participation des professionnels au choix de leurs objectifs de travail.	•			•		•	
PRES18	Participation des professionnels à la répartition de leur charge de travail entre les membres du groupe ou du département.	•						
PRES19	Participation des professionnels au choix des équipements nécessaires au travail.		•	•				•
	Systèmes de récompenses							
PRES47	Signature du travail par les professionnels.	•		•	•			•
PRES48	Représentation de l'organisation à des activités externes (conférences, séminaires, etc.).			•	•			
	Relations avec les employés							
PRES12	Tenue de réunions d'information par les cadres supérieurs pour informer les professionnels (du plan stratégique, des résultats organisationnels, etc.).	•						
PRES13	Réunions périodiques où les cadres intermédiaires et les professionnels échangent des informations.	•	•	•		•		
	Ethique							
PRES61	Code d'éthique organisationnel précisant les comportements attendus des professionnels et/ou les sanctions auxquelles ils s'exposent en cas de manquement à l'éthique.							(•)

(suite à la page suivante)

Annexe 13 (suite)

CODE	PRATIQUE	DIMENSION						
		ECM1	ECM2	ECM3	ECM4	ECM6	ECM7	ECMT
PRES62	Ethique (suite) Possibilité d'interpeller les cadres et de remettre en question certaines pratiques qui vont à l'encontre des normes professionnelles.			•	•	•	•	•
PRES63	Responsabilisation des cadres vis-à-vis leurs comportements non éthiques à l'égard des professionnels.	•	•			•	•	•

() relation négative

ECM1 Reconnaissance
 ECM2 Conditions de travail
 ECM3 Développement de carrière
 ECM4 Autonomie

ECM6 Ethique
 ECM7 Style de Gestion
 ECMT Insatisfaction totale

Annexe 14

**Modèle «b» de régression multiple de l'insatisfaction professionnelle
— A partir des grappes de pratiques avec contrôle des variables
individuelles et organisationnelles —**

ANNEXE 14

**MODELE «F» DE REGRESSION MULTIPLE DE L'INSATISFACTION PROFESSIONNELLE
— A PARTIR DES GRAPPES DE PRATIQUES AVEC CONTROLE DES VARIABLES
INDIVIDUELLES ET ORGANISATIONNELLES —
(variables significatives à 1,0%)**

ECM1	ECM2	ECM3
------	------	------

Les variables individuelles et organisationnelles

R = 0,476** R ² = 0,226			R = 0,431** R ² = 0,171			R = 0,438** R ² = 0,192		
Var.cont.	Beta	Δ R ²	Var.cont.	Beta	Δ R ²	Var.cont.	Beta	Δ R ²
ECD2	(-0,319)	(+0,107)	ECD2	(-0,277)	(+0,082)	ECD2	(-0,289)	(+0,095)
ECA8	(+0,116)	(+0,037)	ECA8	(+0,082)	(+0,023)	ECA8	(+0,154)	(+0,035)
ECO2	(+0,080)	(+0,016)	STRUCT	(-0,127)	(+0,014)	STRUCT	(-0,121)	(+0,015)
STRUCT	(-0,125)	(+0,015)	ECO2	(+0,076)	(+0,012)	ECD1	(+0,105)	(+0,011)
ECD1	(+0,090)	(+0,011)	FIN	(-0,104)	(+0,012)	ECA6	(+0,087)	(+0,007)
ECA6	(+0,085)	(+0,008)	ECA6	(+0,077)	(+0,008)	ECA7	(-0,105)	(+0,007)
EXPOS	(+0,080)	(+0,006)	ECD1	(+0,063)	(+0,005)	SPVMCUM	(+0,092)	(+0,005)
FIN	(-0,080)	(+0,005)	PROGINF	(-0,064)	(+0,004)	FIN	(-0,068)	(+0,005)
ECA5	(+0,091)	(+0,005)	ECA5	(+0,063)	(+0,004)	ING	(+0,068)	(+0,004)
SEX	(-0,078)	(+0,003)	MEM	(-0,063)	(+0,003)	ECA5	(+0,081)	(+0,004)
ING	(+0,075)	(+0,005)	ING	(+0,060)	(+0,004)	SAL	(-0,068)	(+0,004)
COMPTA	(+0,051)	(+0,002)						
MEM	(-0,071)	(+0,003)						
FPPE	(-0,063)	(+0,003)						

Les grappes de pratiques de gestion des ressources humaines

R = 0,433** R ² = 0,187			R = 0,368** R ² = 0,135			R = 0,423** R ² = 0,179		
Grappe	Beta	Δ R ²	Grappe	Beta	Δ R ²	Grappe	Beta	Δ R ²
GRH1	(+0,121)	(+0,094)	GRH6	(+0,106)	(+0,063)	GRH9	(+0,176)	(+0,092)
GRH6	(+0,136)	(+0,038)	GRH2	(+0,110)	(+0,029)	GRH6	(+0,095)	(+0,037)
GRH4	(+0,114)	(+0,023)	GRH3	(+0,113)	(+0,020)	GRH3	(+0,124)	(+0,021)
GRH3	(+0,104)	(+0,015)	GRH1	(+0,091)	(+0,011)	GRH4	(+0,100)	(+0,011)
GRH15	(+0,070)	(+0,007)	GRH14	(+0,085)	(+0,008)	GRH1	(+0,067)	(+0,006)
GRH14	(+0,082)	(+0,006)	GRH9	(+0,074)	(+0,004)	GRH18	(+0,062)	(+0,004)
GRH8	(+0,068)	(+0,004)				GRH16	(+0,065)	(+0,004)
						GRH8	(+0,065)	(+0,004)

(suite à la page suivante)

Annexe 14 (suite)

ECM4			ECM6			ECM7		
Les variables individuelles et organisationnelles								
R = 0,419** R ² = 0,175			R = 0,362** R ² = 0,131			R = 0,440** R ² = 0,193		
Var.cont.	Beta	Δ R ²	Var.cont.	Beta	Δ R ²	Var.cont.	Beta	Δ R ²
ECD2	(-0,286)	(+0,086)	ECD2	(-0,217)	(+0,056)	ECD2	(-0,301)	(+0,103)
ECA8	(+0,109)	(+0,028)	ECA6	(+0,148)	(+0,028)	ECA8	(+0,116)	(+0,024)
STRUCT	(-0,150)	(+0,020)	STRUCT	(-0,126)	(+0,014)	STRUCT	(-0,153)	(+0,022)
ECA5	(+0,069)	(+0,010)	ECA8	(+0,122)	(+0,010)	ECA6	(+0,091)	(+0,012)
FIN	(-0,087)	(+0,008)	ECD1	(+0,066)	(+0,007)	EXPOS	(+0,077)	(+0,007)
ECD1	(+0,059)	(+0,005)	FIN	(-0,077)	(+0,005)	ECD1	(+0,075)	(+0,006)
ECA6	(+0,074)	(+0,005)	ECA7	(-0,065)	(+0,004)	SEX	(-0,081)	(+0,004)
STAT	(-0,062)	(+0,004)	AGE	(+0,063)	(+0,004)	ECA5	(+0,063)	(+0,003)
PROGINF	(-0,059)	(+0,003)	ING	(+0,056)	(+0,003)	ECA7	(-0,077)	(+0,004)
FPPE	(-0,055)	(+0,003)				ECO2	(+0,061)	(+0,003)
ECO2	(+0,057)	(+0,003)				SUPMEM	(+0,052)	(+0,003)
						FIN	(-0,052)	(+0,002)
Les grappes de pratiques de gestion des ressources humaines								
R = 0,374** R ² = 0,140			R = 0,316** R ² = 0,100			R = 0,418** R ² = 0,175		
Grappe	Beta	Δ R ²	Grappe	Beta	Δ R ²	Grappe	Beta	Δ R ²
GRH6	(+0,145)	(+0,068)	GRH3	(+0,131)	(+0,049)	GRH1	(+0,127)	(+0,087)
GRH3	(+0,158)	(+0,036)	GRH1	(+0,102)	(+0,029)	GRH3	(+0,124)	(+0,037)
GRH8	(+0,088)	(+0,011)	GRH14	(+0,090)	(+0,011)	GRH6	(+0,136)	(+0,023)
GRH18	(+0,079)	(+0,007)	GRH6	(+0,086)	(+0,006)	GRH14	(+0,069)	(+0,008)
GRH17	(+0,085)	(+0,005)	GRH15	(+0,071)	(+0,005)	GRH25	(+0,083)	(+0,007)
GRH16	(+0,093)	(+0,008)				GRH4	(+0,079)	(+0,005)
GRH15	(+0,073)	(+0,005)				GRH15	(+0,066)	(+0,004)
						GRH18	(+0,060)	(+0,004)

(suite à la page suivante)

Annexe 14 (suite)

ECMT

Les variables individuelles
et organisationnelles

R = 0,481** R ² = 0,231		
Var.cont.	Beta	Δ R ²
ECD2	(-0,328)	(+0,115)
ECA8	(+0,130)	(+0,036)
STRUCT	(-0,133)	(+0,018)
ECA5	(+0,099)	(+0,015)
ECA6	(+0,103)	(+0,009)
FIN	(-0,086)	(+0,008)
ECD1	(+0,068)	(+0,006)
ING	(+0,056)	(+0,004)
ECO2	(+0,075)	(+0,004)
ECA7	(-0,077)	(+0,004)
EXPOS	(+0,066)	(+0,004)
SEX	(-0,067)	(+0,003)
COMPTA	(+0,056)	(+0,002)
APIGQ	(+0,057)	(+0,003)

Les grappes de pratiques de
gestion des ressources humaines

R = 0,444** R ² = 0,197		
Grappe	Beta	Δ R ²
GRH6	(+0,118)	(+0,088)
GRH3	(+0,164)	(+0,046)
GRH1	(+0,102)	(+0,022)
GRH15	(+0,088)	(+0,011)
GRH18	(+0,086)	(+0,009)
GRH14	(+0,082)	(+0,007)
GRH9	(+0,079)	(+0,005)
GRH16	(+0,075)	(+0,005)
GRH25	(+0,064)	(+0,004)

Note:	La valeur du <i>beta</i> est celle du coefficient de régression standardisé
ECM1	Reconnaissance
ECM2	Conditions de travail
ECM3	Développement de carrière
ECM4	Autonomie
ECM6	Ethique
ECM7	Style de gestion
ECMT	Insatisfaction totale

* Le R² des grappes de pratiques correspond à la proportion de la variance résiduelle (et non de la variance de l'insatisfaction professionnelle) qui est expliquée par les grappes de pratiques significatives.

Annexe 15

**Les liens entre les grappes de pratiques de gestion des ressources humaines
et la réduction de l'insatisfaction professionnelle
— A partir du modèle «f» —**

ANNEXE 15

**LES LIENS ENTRE LES GRAPPES DE PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES ET LA REDUCTION DE L'INSATISFACTION PROFESSIONNELLE
— A PARTIR DU MODELE «F» —**

CODE	GRAPPE DE PRATIQUES	DIMENSION						
		ECM1	ECM2	ECM3	ECM4	ECM6	ECM7	ECMT
GRH6	Participation.	•	•	•	•	•	•	•
GRH3	Enrichissement de l'emploi.	•	•	•	•	•	•	•
GRH1	Communications avec les employés.	•	•	•		•	•	•
GRH15	Information de carrière.	•			•	•	•	•
GRH18	Signature du travail.			•	•	•	•	•
GRH14	Intégration des nouveaux professionnels.	•	•			•	•	•
GRH9	Formation.		•	•				•
GRH16	Heures supplémentaires de travail et sous-traitance.			•	•			•
GRH25	Contrôle informel du travail.						•	•
GRH4	Evaluation par le supérieur.	•		•			•	
GRH8	Représentation de l'organisation.	•		•	•			
GRH2	Ethique organisationnelle.		•					
GRH17	Aménagement du temps de travail.				•			

ECM1 Reconnaissance
 ECM2 Conditions de travail
 ECM3 Développement de carrière
 ECM4 Autonomie

ECM6 Ethique
 ECM7 Style de gestion
 ECMT Insatisfaction totale

