

## Le malaise professionnel : nature et mesure du concept

Gilles Guérin, Thierry Wils and Louise Lemire

Volume 51, Number 1, 1996

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/051075ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/051075ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Guérin, G., Wils, T. & Lemire, L. (1996). Le malaise professionnel : nature et mesure du concept. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 51(1), 62–96. <https://doi.org/10.7202/051075ar>

Article abstract

The number of salaried professionals in Canada is steadily growing and their contribution to organizational performance is crucial. Unfortunately, professional values are often in conflict with organizational norms and rules, especially in large organizations or mechanistic bureaucracies, and this frequently results in deviant behaviour and low commitment. Is the problem one of excessive expectations on the part of the high-talent manpower or of an incapacity of organizations to implement innovative management practices? Whatever the answer, the golden collar "malaise" or professional-organizational conflict — first put forward during the 1950s and the 1960s — is still a problem today. The goal of this research is to focus on the clash of values, to highlight their incompatibilities and to build a construct whose validity and reliability will open the door to an examination of the key determinants of the malaise and the analysis of its effects.

In the first part of this paper, the authors briefly review the roots of managerial and professional cultures. They then examine the complaints that each side makes of the other. From the managerial point of view, professionals wish to remain overprofessionalized, demand excessive autonomy, resist close supervision by insisting on professional standards of evaluation, disregard organizational procedures and display little regard for real-world practices. From the professional point of view, managers are reluctant to share information, maintain excessive and formalized control, set unchallenging and useless tasks, are unable to create an egalitarian atmosphere, do not provide an environment favourable to intellectual work and override their ethical responsibilities. Based on these grievances, well documented by Raelin (1986a) and confirmed by the authors' exploratory interviews, the eight following dimensions of professionals' dissatisfaction (or professional malaise) have been recognized : task content ; autonomy ; involvement ; leadership from superior ; physical settings ; career development ; recognition ; and ethics.

In the second part of the paper, the research methodology is described. A questionnaire — consisting of 20 pages and 388 questions — was sent to 8,801 professionals who were members of 13 associations or unions, most of which were affiliated to the Quebec Council of Managers and Professionals. A total of 2,497 usable questionnaires were returned. In this study, professional dissatisfaction is measured by the difference between expectations and the associated possibilities of achievement. In the third part of the paper, the authors note that the highest areas of professional dissatisfaction are career development, involvement, and recognition.

The first is caused by the high expectations of the respondents and the latter two by their low possibilities of achievement. The lowest areas of professional dissatisfaction are related to ethics and — surprisingly — to autonomy, a subject that is extensively covered in the literature.

In the fourth part of the paper, factor analysis supports the theoretical structure of the professional malaise and reveals — among the 56 initial indicators — those that are most highly correlated with latent dimensions. In the fifth and last part of the paper, two scales are constructed using respectively the 16 and the 8 most significant indicators. The reliability of these scales is good (Cronbach alphas equal respectively 0,93 and 0,87) and construct validity is confirmed by strong associations with scales of professional deviance (such as indifference and boredom, conflict involvement, outside interests, refusals to implement, unethical practices) and mental and physical illness. Convergent validity is also proved with significant correlations involving connected concepts such as professionalism, cosmopolitan/local orientation and bureaucratization. Finally, discriminant validity is weakly asserted by a lower correlation of the scales with (general) work dissatisfaction indicators than with professional dissatisfaction indicators.

# *Le malaise professionnel*

## *Nature et mesure du concept*

GILLES GUÉRIN  
THIERRY WILS  
LOUISE LEMIRE

*Le malaise professionnel – vu comme un conflit entre les valeurs professionnelles et les exigences organisationnelles – a donné lieu à une abondante littérature au cours des quarante dernières années. Le concept est ici repris dans le but d'élaborer un construit qui s'appuie sur les huit principaux points de tension entre les cadres et les professionnels, soit la nature du travail, l'autonomie, la participation à la prise de décision, le style de gestion du supérieur, les conditions de travail, le développement de carrière, la reconnaissance et l'éthique. Construit à partir de questions mesurant tant les attentes professionnelles que les perceptions de réalisation de 2497 professionnels syndiqués du Québec, le construit de 16 indicateurs se révèle cohérent et valide puisqu'il est significativement corrélé avec les attitudes et comportements généralement associés au malaise par les auteurs.*

Le nombre de professionnels salariés sur le marché du travail croît régulièrement (Cuvillier 1974 ; Statistique Canada 1988) ; leur importance est stratégique pour la survie et la performance de nombreuses organisations (Stewart 1991) et pourtant un mal sournois les gagne. Formés aux idéaux universitaires et développant de forts niveaux d'aspiration (Kelley 1985), ils semblent de plus en plus mal à l'aise dans les organisations

- 
- GUÉRIN, G., École de relations industrielles, Université de Montréal.
  - WILS, T., Département de relations industrielles, Université du Québec à Hull.
  - LEMIRE, L., École nationale d'administration publique, Montréal.
- Recherche subventionnée conjointement par le Conseil québécois des professionnels et cadres et le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada.

— notamment les bureaucraties — où ils ont du mal à accepter les exigences et les contraintes d'une gestion encore trop mécanique, tâtillonne, méfiante et finalement peu portée à déléguer et à « faire confiance » (Raelin 1985). Exigences démesurées des professionnels ? Incapacité de la grande entreprise à se renouveler ? Le malaise professionnel handicape de nombreuses organisations à l'heure de la mobilisation des employés et de la lutte pour les gains de productivité. Le but de cet article est donc d'explorer en profondeur la nature du malaise professionnel et de tenter d'en dégager un construit valide qui permettra non seulement la mesure du concept mais — ultérieurement — la mise en évidence des effets et des déterminants de ce malaise.

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

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

### CADRE THÉORIQUE

Dans cette section, différents éléments du cadre théorique seront précisés : d'abord les concepts de culture professionnelle et de culture managériale puis les points de tension tels qu'ils sont perçus par les cadres et les professionnels. Finalement nous conclurons avec une définition du malaise professionnel qui orientera l'effort d'opérationnalisation ultérieur. Il faut noter que l'effort de conceptualisation de cette section s'appuie non

seulement sur la littérature spécialisée mais aussi sur un certain nombre de recherches exploratoires menées auprès des professionnels salariés québécois (Guérin et al. 1991 ; Laniel 1991).

### ***La culture professionnelle***

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

Ces connaissances ont été acquises au cours d'un long processus de formation à l'université. Dans le milieu universitaire le professionnel a également intériorisé les valeurs propres à l'idéal professionnel, c'est-à-dire l'attachement au travail bien fait (considéré comme une fin en soi), la nécessité de s'impliquer et de participer, la prise en considération et la défense des intérêts du client (même si cela suppose une certaine abnégation !), la valorisation de la compétence, l'importance de la morale et la nécessité de préserver son indépendance pour être en mesure de régler efficacement les problèmes (Pavalko 1971 ; Maurice 1972). La ségrégation selon la discipline, la fréquentation des élites universitaires, l'évaluation continue favorisent également l'identification à la profession et donnent de l'importance aux avis des pairs (Abrahamson 1967 ; Simard 1992). Après l'université, les processus de formation et de socialisation se poursuivent au cours de la phase d'apprentissage (stage, internat) où les connaissances acquises lors de la formation initiale sont mises en pratique (Mintzberg 1982). La corporation ou l'association professionnelle prennent ensuite le relais ; par le biais de publications, conférences et autres activités de formation, elles contribuent au renforcement des compétences, à la reconnaissance du professionnel par ses pairs et à la diffusion des valeurs professionnelles. D'autres activités comme l'élaboration de codes d'éthique ou la mise en place de procédures d'accréditation précisent encore plus formellement le réseau de normes et standards qui constituent la « manière de faire professionnelle » (Raelin 1986a).

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

### ***La culture managériale***

Contrairement à la culture professionnelle, la culture managériale est plus façonnée par les expériences de travail et les rôles dévolus au management dans les organisations que par la formation. Cette dernière est en effet habituellement plus courte, multidisciplinaire et tournée vers l'empirisme et la résolution pratique des problèmes (Raelin 1986a). La science de la gestion — si elle existe (Mintzberg 1984) — n'offre pas les prescriptions rigides et les vérités éternelles des sciences plus traditionnelles. C'est donc plus les rôles de travail qui influencent les valeurs et les comportements des cadres. En premier lieu, le cadre est au service de l'organisation ; investi d'une autorité formelle par les propriétaires, il doit assurer la survie de l'organisation en produisant d'une manière efficace et efficiente des biens et services spécifiques. Son succès se mesure donc à la pertinence des objectifs organisationnels qu'il contribue à fixer et à sa capacité de les atteindre. C'est ainsi que le rôle crucial du gestionnaire consiste à synchroniser les actions individuelles de façon à atteindre les buts collectifs (Koontz et O'Donnell 1980). Dans un tel contexte, il n'est pas étonnant que la culture managériale soit marquée du sceau de la loyauté et de l'identification à l'organisation, du respect de l'autorité, de l'empirisme, de la compétition, de la valorisation de l'efficacité et de l'efficience, de la subordination des intérêts individuels aux intérêts organisationnels. Les cadres croient également au contrôle (pour atteindre les objectifs), à la croissance (qui assure la survie de l'organisation et leur donne plus de pouvoir et de visibilité), à la réduction des coûts (qui augmente l'efficience), à la morale économique (parce qu'elle est tangible et mesurable). Ils accordent également une large place à des facteurs comme l'intuition, les réseaux de contacts ou les jeux politiques (Mintzberg 1986).

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

### ***Les points de tension : le point de vue des cadres***

Une bonne manière de cerner les points de tension consiste à examiner la nature des griefs que chacun des deux groupes adresse à

l'autre (Lebell 1980). Quels sont donc tout d'abord les attitudes ou les comportements qu'induit la culture professionnelle et qui peuvent risquer d'entrer en conflit avec les attentes ou exigences découlant de la logique managériale ? Selon Hall (1968) et Raelin (1985) il y en aurait cinq : la surprofessionnalisation, le besoin excessif d'autonomie, la « tyrannie » des normes professionnelles, le mépris des procédures organisationnelles et la méconnaissance des réalités économiques et organisationnelles. Passons brièvement en revue ces cinq sujets qui causent problème aux cadres.

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

Deuxième source de tension selon les cadres, le besoin d'autonomie peut pousser certains professionnels à marcher sur les plates-bandes managériales lorsqu'ils revendiquent le contrôle de leurs activités, soit au niveau opérationnel (en choisissant les moyens appropriés pour réaliser leurs mandats) soit même dans certains cas au niveau stratégique (en choisissant les mandats eux-mêmes) (Bailyn 1985). Bien que les professionnels considèrent l'autonomie comme une condition essentielle à l'exercice efficace de leur profession, celle-ci va fréquemment à l'encontre des besoins de coordination et d'intégration du management. En règle générale les cadres admettent que le contrôle opérationnel soit délégué aux professionnels mais ils défendent farouchement leur pouvoir de fixer les objectifs et de coordonner les activités professionnelles (Bailyn 1985 ;

Raelin 1986a). Pourtant Raelin (1989) qui analyse en profondeur cette question de l'autonomie professionnelle, note un certain nombre d'exceptions. Un professionnel pourrait assumer des responsabilités stratégiques lorsqu'il est très performant, qu'il comprend la mission de l'organisation et qu'il a prouvé dans le passé sa capacité à mener à bien un projet et à réconcilier des intérêts divergents ; ou lorsqu'il est lui-même en position stratégique ou que l'innovation et la créativité sont de rigueur. À l'inverse lorsque le professionnel est surspécialisé, nouveau, peu motivé, que ses responsabilités sont mal définies ou que le projet suit un échéancier très serré, il pourrait être justifié pour un cadre de limiter l'autonomie opérationnelle de ce professionnel. Comme on le voit la question de l'autonomie professionnelle n'est pas simple et il est compréhensible qu'elle soit à la source de nombreux accrochages (Hall 1968 ; Lebell 1980 ; Marcus 1985) entre cadres soucieux d'assumer leurs prérogatives managériales et professionnels désireux de préserver leur indépendance et leur liberté d'action (Raelin 1985).

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

Le quatrième point de conflit, selon les cadres, prolonge d'ailleurs les deux précédents puisqu'il reflète le mépris ou tout au moins l'indifférence que certains professionnels manifestent à l'égard des règlements et procédures

officielles. Alors que les cadres ont besoin d'un certain niveau de standardisation et de formalisation pour être en mesure de contrôler et de prévoir, de nombreux professionnels résistent aux multiples procédures liées aux achats d'équipement, au contrôle du matériel, à la planification des locaux et des horaires, aux prévisions de besoins, aux évaluations d'emplois, aux rapports d'activités et de dépenses, aux mesures de sécurité, à la mise à jour des bases de données, etc. (La Porte 1965 ; Guynes 1979 ; Raelin 1985). Face à ce qui est considéré comme une ingérence insupportable dans leur travail, certains professionnels se font une gloire de déjouer le système ou tout au moins de le contourner (Marcus 1985).

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

### ***Les points de tension : le point de vue des professionnels***

Les professionnels à leur tour ne sont pas sans adresser de nombreux reproches aux cadres responsables de la gestion. Parmi ceux-ci mentionnons le fait de mal les informer, de les contrôler d'une manière excessive, de leur confier des tâches sans intérêt, de maintenir des relations froides et impersonnelles, de ne pas leur fournir des conditions de travail propices au travail intellectuel et de manquer d'éthique. Certains points peuvent être la version professionnelle d'un problème déjà identifié par les cadres (par exemple le dipôle contrôle-autonomie) ; d'autres représentent une dimension nouvelle qui ne mécontente que les professionnels (par exemple le manque d'information).

De nombreux professionnels se plaignent de ne pas être informés ou d'être mal informés. Les mandats de travail leur seraient confiés ou retirés sans qu'on se soucie de leur notifier les raisons de tels gestes. Il serait fréquent que des jeux politiques influencent le contenu ou la durée des mandats (Guérin et al. 1991). Rares seraient les organisations, notamment



dans la fonction publique, qui auraient une vision à long terme et qui communiqueraient à leurs employés des informations dépassant le strict cadre opératoire de leur travail (par exemple information sur les enjeux, les choix et les risques) et lui donnant un sens. Il se peut également que l'information représente un pouvoir que le cadre ne souhaite pas partager avec les professionnels (Miles 1980).

Dans un tel contexte il n'est pas étonnant que les cadres, incapables ou non désireux de communiquer une vision à leurs subordonnés, exercent leur contrôle au niveau opérationnel, risquant du même coup de s'aliéner les professionnels qui estiment que le choix des méthodes de travail leur revient, qu'ils sont les plus compétents pour faire ces choix et qu'ils n'ont à être jugés que sur les résultats ou par leurs pairs. De plus, les contrôles excessifs accaparaient les énergies, détourneraient des missions premières, bloqueraient la créativité et réduiraient le dynamisme (Pascale et Athos 1981 ; Aktouf 1989). Lorsque ce contrôle s'exerce d'une manière formelle et rigide, il est encore plus difficile à supporter par certains professionnels qui n'entendent se laisser contraindre que par les seules exigences de leur profession<sup>1</sup> et se trouveraient ainsi en situation de conflit de rôles (Organ et Greene 1981 ; Podsakoff et al. 1986).

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

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

---

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

et leurs désirs (Raelin 1984), la tendance au traitement uniforme et anonyme sont également des sources de tension supplémentaires. En conformité avec le modèle des relations humaines, de tels comportements laissent croire au professionnel qu'il n'est pas apprécié, qu'il est considéré comme immature ou qu'il n'est qu'un rouage négligeable dans l'atteinte des objectifs organisationnels (Raelin 1985). Les relations déshumanisantes qu'entretiennent certains cadres à l'endroit de leurs subordonnés laisseraient ces derniers insatisfaits et peu portés à s'impliquer davantage (Raelin 1986a). Ainsi le manque de consultation est fréquemment dénoncé par les professionnels. Le manque de confiance que leur témoignent les cadres est un autre point qui déçoit certains professionnels. En général les professionnels attendent du cadre qu'il crée l'atmosphère, le climat détendu, franc et chaleureux auquel ils semblent tous aspirer. D'autres s'inquiètent des pratiques inéquitables et souhaitent la fin du favoritisme. Ils déplorent par exemple le manque de transparence des processus d'affectation. Ils se plaignent également de l'ingratitude des cadres : les remerciements, les signes de reconnaissance sont rares et à cet égard la procédure qui empêche le professionnel de « signer » son travail est particulièrement frustratoire. Finalement les professionnels regrettent l'absence d'approches individualisées qui tiennent compte des situations personnelles (Guérin et al. 1991).

L'absence de conditions de travail favorables au travail intellectuel est un autre leitmotiv dans les discussions avec les professionnels. Les locaux seraient souvent encombrés, la qualité de l'air douteuse, les équipements vétustes, le personnel de support trop rare et les ressources externes inaccessibles (Guérin et al. 1991). La confrontation avec les cadres, de plus en plus préoccupés par la rationalisation et la recherche de l'efficacité, est ici inévitable. La précarisation croissante des milieux professionnels est également dénoncée. Il serait impossible de se concentrer sur sa pratique professionnelle, voire de développer un minimum d'identification organisationnelle, lorsqu'on n'est pas assuré d'une certaine sécurité d'emploi (Raelin 1986a).

Finalement, dernier point de tension identifié, l'éthique est une caractéristique beaucoup plus forte de la culture professionnelle<sup>2</sup> (Abbott 1983) que de la culture managériale. Bien que l'éthique managériale soit en pleine redéfinition (Hitts 1990 ; Racine 1991), trop souvent – selon les professionnels – les intérêts organisationnels prennent le pas sur les intérêts du client ou du public en général et sur les considérations morales et sociales que la défense de ces intérêts présuppose. Encouragés par les

---

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

codes d'éthique de leurs associations professionnelles ou portés par les nouvelles valeurs sociétales, certains professionnels salariés estiment qu'il est de leur devoir de s'opposer aux pratiques de leur employeur qu'ils jugent irresponsables, par exemple la sollicitation d'informations confidentielles ou d'évaluations de complaisance. Il se peut également que certaines pratiques (par exemple la mise sur le marché accélérée d'un produit ou la non-diffusion de certaines informations ou mises en garde) s'avèrent justifiées dans la logique managériale mais heurtent la conscience des professionnels et les poussent à défier l'autorité managériale. Selon Benveniste (1987), ces malaises découlent des impacts particulièrement graves que certaines décisions organisationnelles peuvent avoir sur la société en général.

### ***Le malaise professionnel***

Les tensions ou griefs présentés précédemment mettent en valeur les attentes divergentes qu'entretiennent les cadres et les professionnels à cause des rôles qu'ils assument et des formations qu'ils ont reçues. En prenant plus spécifiquement en considération les attentes professionnelles on peut identifier huit dimensions du travail sur lesquelles se cristallisent les insatisfactions professionnelles. Ce sont la nature du travail, l'autonomie, la participation, le style de gestion du supérieur, les conditions de travail, le développement de carrière, la reconnaissance et l'éthique. Dans un tel cadre *le malaise professionnel se définit comme la somme des tensions ou insatisfactions de nature professionnelle que les professionnels ressentent sur ces huit dimensions du travail.*

## **LA RECHERCHE**

Le but de cette recherche est de tenter d'opérationnaliser le concept de malaise professionnel précédemment défini et d'en mesurer l'importance au Québec dans la population des professionnels salariés. Les données nécessaires ont été tirées d'une enquête menée en partenariat avec le Conseil québécois des professionnels et cadres (CQPC). À cet effet un questionnaire de 20 pages, comprenant les 112 questions relatives à la mesure du malaise, a été élaboré (Guérin et al. 1993b).

### ***Population et échantillon***

La population visée est celle des 27 652 professionnels salariés répartis dans 13 syndicats<sup>3</sup> (ou associations) dont la plupart sont regroupés dans le

---

3. Ces 13 syndicats sont l'Association des ingénieurs et scientifiques de Marconi, l'Association du personnel administratif et professionnel de l'Université Laval, l'Association professionnelle des ingénieurs du gouvernement du Québec, la Fédération des professionnels de

Conseil québécois des professionnels et cadres (CQPC). Les différents syndicats ont été sondés d'une manière variable selon la taille du syndicat. Au total 8801 questionnaires ont été distribués et 2497 ont été retournés et jugés utilisables d'où un taux de réponse de 28,4 % (entre 15,9 % et 38,8 % selon les syndicats).

### ***Les indicateurs***

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

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

Finalement chaque *insatisfaction* professionnelle est calculée par différence entre l'attente (importance *souhaitée* de l'indicateur) et la possibilité de réalisation (importance *actuelle* de l'indicateur) correspondante. Un tel écart est généralement positif, mais il se peut que le milieu de travail offre des possibilités de réalisation supérieures au niveau d'attente. Des écarts négatifs ne sont pas considérés comme des insatisfactions professionnelles.

### ***RÉSULTATS PRIMAIRES***

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

---

l'éducation du Québec, la Fédération des professionnels des collèges et universités, le Syndicat des ingénieurs de l'Hydro-Québec, l'Association des syndicats de professionnels de collège du Québec, le Syndicat professionnel des scientifiques de l'IREQ, le Syndicat des professionnels du gouvernement du Québec, le Syndicat des professionnels de la Ville de Montréal et de la CUM, le Syndicat des professionnels de la Société de transport et de la CUM, le Syndicat professionnel des ingénieurs de la Ville de Montréal et de la CUM, la Centrale des professionnels de la santé.

### *Attentes professionnelles*

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

Comme le montre le tableau 1, les plus fortes attentes semblent se porter sur la nature du travail, le développement de la compétence professionnelle et le style de gestion du supérieur. Par contre les attentes les plus faibles – quoiqu'elles soient réparties dans toutes les dimensions – indiquent un intérêt plus restreint des professionnels pour les considérations éthiques et la carrière managériale.

TABLEAU 1  
Les attentes professionnelles

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

### *Possibilités de réalisation*

Les possibilités de réalisation (importance actuelle des indicateurs dans le milieu de travail) oscillent, dans la majorité des cas, entre la moyenne importance (score 4) et l'assez forte importance (score 5), seuls sept indicateurs se situant au-dessus de cette fourchette et deux en-dessous. Par

contre la dispersion des possibilités de réalisation est plus forte que celle des attentes puisque les écarts-types sont compris entre 1,30 et 1,71.

Comme il fallait s'y attendre, étant donné la composition de la population, la sécurité d'emploi est l'attente la plus facilement réalisable suivie de la possibilité d'effectuer un travail de qualité. D'une manière assez surprenante, les possibilités d'autonomie semblent assez fortes dans les organisations concernées puisque quatre indicateurs illustrant cette dimension occupent les cinq rangs suivants (tableau 2). Par contre, celles relatives à la reconnaissance semblent plus difficiles à satisfaire puisque trois des indicateurs de cette dimension arrivent dans les huit possibilités de réalisation les plus faibles. Les possibilités de réalisation des attentes relatives à la participation, avec trois indicateurs dans les sept plus faibles, apparaissent également réduites.

TABLEAU 2  
Les possibilités de réalisation

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

### *Insatisfactions professionnelles*

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

pour leur part oscillent beaucoup plus considérablement puisque les écarts-types sont compris entre 1,36 et 1,91.

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

TABLEAU 3  
**Les insatisfactions professionnelles**

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

### ***LES DIMENSIONS DU MALAISE***

Comment se regroupent les indicateurs précédents ? Ces regroupements sont-ils conformes au modèle théorique ? Il nous faut répondre à ces questions si nous voulons bâtir un construit valide.

### *Les dimensions émergent des données*

Une série d'analyses factorielles nous a permis de prendre conscience que certains indicateurs ne mesuraient pas directement des insatisfactions « professionnelles » c'est-à-dire des insatisfactions reliées à la non-réalisation des attentes qui sont à la base de la culture professionnelle. Kleingartner (1973) puis Ponak (1981) affirment que toutes les insatisfactions au travail des professionnels ne sont pas des insatisfactions de nature professionnelle. Par exemple les travailleurs intellectuels, comme les autres travailleurs, peuvent souhaiter améliorer leurs conditions de travail (heures de travail, rémunération, avantages sociaux), mais si les insatisfactions ressenties à cet égard minent uniquement la qualité de vie au travail du professionnel sans pour autant menacer « l'idéal professionnel », il s'agit du concept plus général de satisfaction (ou d'insatisfaction) au travail et non de celui de malaise professionnel que nous explorons. À cet égard, des indicateurs comme « avoir un salaire plus élevé au cours du temps » ou « pouvoir équilibrer sa vie de travail et sa vie familiale » doivent être écartés. D'autres indicateurs comme « avoir plus de pouvoir au cours du temps » ou « effectuer un travail exigeant » reflètent des dimensions – la progression de carrière ou la « défonce » au travail – qui ne sont pas directement associées aux valeurs professionnelles de base. Sur ce critère, vingt indicateurs ont été écartés.

Le modèle<sup>4</sup> qui émerge des trente-six indicateurs restants est très semblable au modèle théorique, si ce n'est la faiblesse de la dimension « nature au travail » dont les indicateurs ont tendance à vouloir s'associer à d'autres dimensions, soit parce qu'ils ont été mal choisis, soit parce qu'ils peuvent être interprétés dans un autre sens (par exemple « effectuer un travail intéressant » présente un aspect formateur et cet indicateur se retrouve donc intégré à la dimension « développement »). Néanmoins, nous conservons cette dimension car elle est centrée sur « l'utilisation des compétences » et la « réalisation d'un travail de qualité » qui sont respectivement les troisième et première plus fortes attentes professionnelles et elle s'inscrit au cœur de l'idéal professionnel.

### *Importance des dimensions*

Huit échelles ont été construites à partir des huit dimensions latentes de l'analyse factorielle. Les indicateurs ayant des scores inférieurs à 0,30

---

4. Ce modèle est basé sur les résultats d'une analyse factorielle de type « alpha » (qui maximise la cohérence interne des facteurs) à rotation oblique (pour que les facteurs soient plus clairs). En effet, il existe une forte corrélation entre la plupart des indicateurs qui masque partiellement les dimensions latentes lorsque la rotation varimax (orthogonale) est retenu. Les huit facteurs émergents expliquent 56 % de la variance totale.



ont été éliminés des échelles. Au total trente-trois indicateurs permettent de bâtir les 8 échelles<sup>5</sup>. La cohérence de ces échelles est bonne puisque les  $\alpha$  de Cronbach oscillent entre 0,74 et 0,89 sauf pour la nature du travail où le  $\alpha$  est plus faible ( $\alpha = 0,58$ ).

Comme nous l'avons déjà noté, les tensions les plus importantes – mesurées à partir de ces échelles – ont trait au développement des compétences, à la participation et à la reconnaissance. Viennent ensuite les conditions de travail, le style de gestion du supérieur et la nature du travail. Finalement, la dimension relative à l'autonomie ferme la marche loin derrière (tableau 4). Au sujet du développement et de la nature du travail, ce sont surtout les fortes attentes qui nourrissent les insatisfactions alors que pour la participation et la reconnaissance, l'insatisfaction vient surtout des faibles possibilités de réalisation. D'une manière symétrique ce sont les faibles attentes par rapport à l'éthique qui limitent les insatisfactions relatives à cette dimension, alors que la faible insatisfaction par rapport à l'autonomie vient surtout des fortes possibilités de réalisation des attentes relatives à cette dimension.

TABLEAU 4  
Importance des dimensions du malaise  
(2286  $\leq$  n  $\leq$  2481)

Dimension	Attentes		Possibilité de réalisation		Insatisfactions	
	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type
Développement	6,39	0,66	4,43	1,33	1,97	1,44
Participation	6,16	0,65	4,35	1,19	1,81	1,32
Reconnaissance	5,98	0,76	4,19	1,19	1,79	1,36
Conditions de travail	6,04	0,76	4,45	1,15	1,59	1,28
Style de gestion	6,24	0,65	4,73	1,29	1,50	1,36
Nature du travail	6,48	0,61	5,08	1,15	1,40	1,18
Éthique	5,59	1,03	4,39	1,13	1,20	1,26
Autonomie	6,05	0,70	5,08	1,10	0,97	1,10

### LES CONSTRUIITS

Les corrélations entre les dimensions du malaise sont suffisamment élevées ( $0,45 \leq R \leq 0,77$ ) pour que nous puissions maintenant envisager la construction de mesures synthétiques et unidimensionnelles du malaise.

5. Un document plus complet précisant le contenu des échelles peut être obtenu auprès des auteurs.

### **Construction**

Tout d'abord une première mesure du malaise a été réalisée en calculant la moyenne des huit échelles tirées des dimensions émergentes. La validité de cette mesure, basée indirectement sur 33 indicateurs, est garantie par le fait (1) qu'elle inclut toutes les dimensions du malaise développées dans la littérature (validité de contenu) et (2) qu'elle s'appuie sur des dimensions latentes qui confirment les dimensions originales (validité de construction). Deux construits ont ensuite été élaborés en choisissant dans chaque dimension les deux meilleurs<sup>6</sup> indicateurs ou le meilleur indicateur. Le construit étendu comprend alors 16 indicateurs et le construit réduit s'appuie sur 8 indicateurs (tableau 5). La forte corrélation de ces construits avec la moyenne des 8 échelles (tableau 6) est déjà une première garantie de leur validité.

TABLEAU 5

#### **Construits mesurant le malaise professionnel**

- 
- \* Voir l'organisation reconnaître l'importance du travail professionnel  
Voir sa compétence reconnue à sa juste valeur
  - \* Décider soi-même comment faire son travail  
Être autonome dans son travail  
Avoir un(e) supérieur(e) qui favorise les relations ouvertes et franches
  - \* Avoir un(e) supérieur(e) qui donne du support
  - \* Effectuer un travail de qualité  
Utiliser ses compétences
  - \* Voir les préoccupations sociales et morales prises en considération  
Voir respecter les droits de la population
  - \* Avoir des possibilités de développer ses compétences  
Bénéficier de possibilités d'apprendre
  - \* Avoir des conditions de travail propices au travail professionnel  
Disposer de support technique et/ou clérical approprié  
Être informé
  - \* Être considéré(e) comme un(e) partenaire dans l'organisation
- 
- \* L'utilisation des seuls indicateurs marqués d'un astérisque conduit à l'élaboration du construit réduit à 8 indicateurs.

---

6. Nous avons successivement choisi les indicateurs ayant les plus forts coefficients dans l'analyse factorielle, ceux ayant les plus fortes corrélations avec les échelles calculées à partir des résultats de l'analyse factorielle, ceux représentant les aspirations ou les insatisfactions des professionnels les plus élevées. Finalement, devant les très fortes corrélations ( $0,97 \leq R \leq 0,99$ ) entre ces possibilités de construit, nous avons choisi de privilégier la validité apparente (*face validity*).

### ***La fidélité***

La fidélité des construits est ici essentiellement basée sur la mesure de leur cohérence interne, aucune mesure de stabilité dans le temps des échelles n'ayant encore pu être effectuée. La cohérence interne mesurée par le coefficient alpha de Cronbach est excellente ( $\alpha$  de 0,92 et 0,84 pour les deux construits) (tableau 6). La fidélité mesurée par la méthode des deux moitiés (*split-half method*) est toute aussi forte (coefficients de Spearman-Brown égaux à 0,88 et 0,86 pour les deux construits).

### ***Validité empirique***

Nous avons également choisi de vérifier la validité de convergence des construits en mesurant la force des liens qui les unit à des corrélats indéniables du malaise tiré de la littérature (Selltiz et al. 1977 ; Kervin 1992). Dans un premier temps, nous mesurerons les corrélations entre les construits et les attitudes ou comportements généralement associés au malaise professionnel. Dans un deuxième temps, nous mesurerons les liens avec des concepts adjacents comme le professionnalisme, le « cosmopolitisme » et la bureaucratisation. Finalement, nous testerons la validité de discrimination des construits par rapport au concept plus général de satisfaction au travail.

TABLEAU 6  
**Caractéristiques des construits**

	$\alpha$ de Cronbach	Moyenne	Écart-type	Corrélation avec la moyenne des 9 échelles
Moyenne des 8 échelles (33 indicateurs)	0,92*	1,53	1,03	—
Construit étendu à 16 indicateurs	0,92	1,62	1,07	0,984
Construit réduit à 8 indicateurs	0,84	1,61	1,10	0,955

\* Calculé ici à partir des moyennes des échelles et non des indicateurs.

### ***Validité de convergence avec les attitudes et comportements associés au malaise***

Pour Raelin (1983, 1986a) et Raelin et al. (1985) l'insatisfaction des attentes professionnelles pousse les professionnels à changer d'opinions ou

d'attitudes relativement à leur travail ou à leur organisation. Par exemple, ils peuvent devenir insatisfaits de leur vie professionnelle, se sentir détachés de leur organisation ou ressentir de l'ennui dans leur travail. Certains employés peuvent même aller plus loin et adopter des comportements contre-productifs ; ainsi l'employé peut chercher des sources d'intérêts à l'extérieur ou chercher ouvertement un autre emploi. Il peut aussi contester le système, refuser de s'impliquer, faire preuve de zèle intempestif, court-circuiter ouvertement les contraintes organisationnelles, faire semblant d'être occupé, travailler pour lui pendant les heures de travail, manquer d'éthique, etc. Finalement, l'employé peut tomber dans un état dépressif ou ressentir des problèmes de santé.

Dans un premier temps, une analyse factorielle des 39 attitudes et comportements associés au malaise professionnel par Raelin (1983) a permis de mettre en évidence les huit dimensions suivantes : état dépressif (sept indicateurs,  $\alpha = 0,92$ ), problèmes physiques de santé (quatre indicateurs,  $\alpha = 0,80$ ), détachement (quatre indicateurs,  $\alpha = 0,88$ ), conflits avec l'organisation (trois indicateurs,  $\alpha = 0,74$ ), recherche d'autre sources d'intérêt (six indicateurs,  $\alpha = 0,80$ ), refus d'augmenter la charge (deux indicateurs,  $\alpha = 0,70$ ), refus de s'impliquer (trois indicateurs,  $\alpha = 0,78$ ), manque d'éthique au travail (quatre indicateurs,  $\alpha = 0,60$ ).

Des corrélations ont ensuite été mesurées entre les construits du malaise et ces huit catégories d'attitudes ou de comportements (tableau 7). Toutes ces corrélations sont significatives à 0,1 %. Certaines de ces corrélations, notamment avec le détachement, les conflits avec l'organisation, la recherche d'autres sources d'intérêt ou l'état dépressif sont même très fortes ( $0,37 \leq R \leq 0,51$ ) ce qui prouve la validité du construit.

### *Validité de convergence avec des concepts adjacents*

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

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

TABLEAU 7  
Corrélations entre les construits et les attitudes  
et comportements découlant du malaise professionnel

	État dépressif	Problèmes de santé	Détachement	Conflits avec organi- sation	Recherche d'autres sources d'intérêt	Refus d'augmen- ter la charge	Refus de s'impliquer	Manque d'éthique profes- sionnelle
Moyenne des 8 échelles (33 indicateurs) (1992 ≤ n ≤ 1951)	0,39***	0,23***	0,52***	0,45***	0,42***	0,15***	0,09***	0,10***
Construit étendu à 16 indicateurs (2183 ≤ n ≤ 2220)	0,38***	0,23***	0,51***	0,45***	0,42***	0,14***	0,09***	0,11***
Construit réduit à 8 indicateurs (2281 ≤ n ≤ 2319)	0,37***	0,22***	0,49***	0,44***	0,41***	0,15***	0,09***	0,10***

\* significatif à 5 %

\*\* significatif à 1 %

\*\*\* significatif à 0,1 %

1972). Selon la définition du malaise – vu comme un conflit entre les valeurs managériales et les valeurs professionnelles – plus un individu endosse les valeurs professionnelles, plus il devrait ressentir le malaise professionnel. Il existe peu de construits du concept de professionnalisme dans la littérature spécialisée (Hall 1968 ; Kerr et al. 1977 ; Bartol 1979 ; Morrow et Goetz 1988) et ceux qui existent dérivent plus ou moins du construit initial élaboré par Hall (1968). Il est à noter toutefois que le manque de consensus sur ce qu'est ce professionnalisme ne facilite pas l'émergence d'un construit valide reconnu par tous les chercheurs (Morrow 1991).

Nous avons utilisé le construit de Bartol (1979) qui est axé sur les cinq premières dimensions précitées. Avec nos données, la cohérence du construit global s'est révélée assez faible (20 indicateurs,  $\alpha = 0,62$ ) ce qui est normal étant donné la nature multidimensionnelle du construit. Malheureusement, la cohérence interne des dimensions est également réduite ( $0,38 \leq \alpha \leq 0,67$ ) et les corrélations entre ces dimensions varient de  $-0,11$  à  $+0,22^7$ . Néanmoins la corrélation des construits du malaise avec le concept opérationnalisé par Bartol (1979) se révèle significative ( $R = 0,15$  et  $R = 0,17$ ). Une analyse des corrélations du malaise avec les dimensions du professionnalisme (tableau 8) montre que les corrélations sont fortes avec les valeurs relatives à l'autonomie, aux normes professionnelles (évaluation du travail par les pairs) et à l'identification professionnelle, mais faibles avec les valeurs relatives à l'éthique. Une dernière dimension, l'attachement au travail, est même négativement reliée au malaise. Un tel résultat – surprenant à priori – confirme néanmoins la nature multidimensionnelle du construit « professionnalisme » qu'avait déjà relevée Bartol (1979). Les résultats de cette auteure montraient en effet un comportement nettement différent de la dimension attachement au travail. Contrairement aux autres dimensions, celle-ci avait une forte corrélation positive avec l'attachement organisationnel et une corrélation négative significative avec l'intention de quitter. Or, selon la théorie du conflit, l'intériorisation des valeurs professionnelles ne devrait certes favoriser ni l'attachement organisationnel ni la stabilité d'emploi. Ce qui est vrai pour les autres valeurs professionnelles (surtout l'autonomie, l'importance accordée aux normes professionnelles et l'identification à la profession) ne serait pas vrai pour l'attachement au travail. Le malaise professionnel ne serait donc pas le conflit des valeurs professionnelles avec les valeurs managériales, mais le conflit de **certaines** valeurs professionnelles (notamment l'autonomie, le respect des normes professionnelles et l'identification à la profession) avec les valeurs managériales.

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

De tels résultats laissent-ils pressentir qu'il existe deux forces antagonistes dans le professionnalisme : l'une centrée sur l'idéal de service qui anime plus particulièrement les plus jeunes fraîchement sortis de l'université et l'autre centrée sur le pouvoir que certains rechercheraient comme compensation à une carrière bloquée comme l'affirment Goldner et Ritti (1967) ? Ou bien s'agit-il de phases plus ou moins avancées d'un même processus qui permettraient de séparer les quasi-professionnels des vrais professionnels (Wilensky, 1964) ? Quoi qu'il en soit, nos résultats concordent sensiblement avec ceux de Norris et Nieburg (1983) et de Morrow et Goetz (1988) qui constatent que l'attachement au travail est positivement relié à la satisfaction au travail alors que l'autonomie et le respect des normes professionnelles (évaluation par les pairs) le sont négativement, l'éthique et l'identification professionnelle se retrouvant en position intermédiaire.

La notion d'**orientation professionnelle** est fondamentale à la compréhension du malaise (Goldberg, 1976). Selon Merton (1957) et Gouldner (1957), les professionnels se diviseraient en deux groupes : ceux qui sont loyaux à la profession (les cosmopolites) et ceux qui sont loyaux à l'organisation (les locaux). Les premiers rechercheraient l'autonomie et l'indépendance, seraient fortement attachés aux normes professionnelles, rechercheraient la reconnaissance des pairs et s'opposeraient aux procédures organisationnelles qui restreignent le pouvoir professionnel et empêchent la créativité. Les seconds rechercheraient la reconnaissance à l'intérieur de l'organisation, supporteraient mieux le contrôle, respecteraient les politiques et procédures organisationnelles et souhaiteraient accéder à des postes de gestionnaire. Comme pour le professionnalisme, la nature unidimensionnelle du concept d'orientation professionnelle a été remise en cause par Glaser (1963) puis par Goldberg et al. (1965), et il est maintenant admis que les deux orientations ne sont pas nécessairement opposées, c'est-à-dire qu'une forte identification aux valeurs professionnelles n'implique pas automatiquement une faible identification aux valeurs organisationnelles et réciproquement.

Deux construits de cinq indicateurs proposés par Goldberg et al. (1965) et repris par Roger (1983, 1991), ont été utilisés pour mesurer ces deux orientations. La mesure du « localisme » est plus homogène ( $\alpha = 0,70$ ) que celle du « cosmopolitisme » ( $\alpha = 0,53$ ). Les corrélations entre les construits du malaise et l'orientation cosmopolite sont bien significatives ( $R = 0,09$  et  $R = 0,10$ ) comme l'anticipe la littérature spécialisée, mais la force des liaisons est modérée. Par ailleurs, la corrélation entre l'orientation cosmopolite et l'orientation locale est forte et positive ( $R = 0,33$ ). Surprenant si l'on suppose l'unidimensionnalité du concept d'orientation professionnelle – la corrélation serait alors forte et négative – un tel résultat vérifie

TABLEAU 8  
Corrélations entre les construits et des concepts adjacents

	Professionnalisme				Orientation professionnelle			BureaucratISATION		
	Professionnalisme (20 indic.) ( $\alpha=0,62$ )	Éthique (5 indic.) ( $\alpha=0,52$ )	Identification professionnelle (5 indic.) ( $\alpha=0,67$ )	Autonomie (4 indic.) ( $\alpha=0,52$ )	Respect des normes professionnelles (3 indic.) ( $\alpha=0,60$ )	Attachement au travail (3 indic.) ( $\alpha=0,38$ )	Localisme (5 indic.) ( $\alpha=0,70$ )	Cosmopolitisme (5 indic.) ( $\alpha=0,53$ )	Structure (2 indic.)	Culture (2 indic.)
Moyenne des 8 échelles (33 indicateurs) (1948 $\leq$ n $\leq$ 1954)	0,17***	0,05*	0,12***	0,19***	0,17***	-0,13***	0,01	0,10***	0,18***	0,39***
Construit étendu à 16 indicateurs (2208 $\leq$ n $\leq$ 2221)	0,15***	0,06*	0,13***	0,19***	0,17***	-0,13***	0,01	0,09***	0,19***	0,39***
Construit réduit à 8 indicateurs (2309 $\leq$ n $\leq$ 2321)	0,17***	0,05	0,13***	0,19***	0,19***	-0,13***	0,00	0,10***	0,18***	0,39***

\* Significatif à 5 %

\*\* significatif à 1 %

\*\*\* significatif à 0,1 %



pourtant les assertions de Glaser (1963) et Goldberg et al. (1965). Le « local » n'est pas le soi-disant *organization man* mais un professionnel qui s'identifie – comme les autres – aux valeurs professionnelles mais accepte en plus les valeurs organisationnelles. Ces résultats montrent que le concept d'orientation professionnelle est peu discriminant puisque les locaux endossent la plupart des valeurs professionnelles (même si c'est à un degré moindre que les cosmopolites) et que les cosmopolites endossent la plupart des valeurs organisationnelles (même si c'est à un degré moindre que les locaux<sup>8</sup>). La distinction local/cosmopolite n'est plus une question d'attachement à des valeurs différentes, mais une question de degré d'attachement aux mêmes valeurs. Ce faisant, ce concept – initialement séduisant – perd beaucoup de son intérêt comme l'a montré Morrow (1991). La corrélation nulle qui existe entre le malaise et le localisme (tableau 8) résulte de deux attitudes ayant des effets opposés : l'acceptation des valeurs organisationnelles qui réduit le malaise professionnel et l'adhésion aux valeurs professionnelles qui augmente ce même malaise. Sur ce dernier point, il faut noter que le cosmopolitisme incarne plus fortement les valeurs professionnelles les plus sources de tension (autonomie et normes professionnelles), alors que le localisme incarne plutôt les valeurs moins liées au malaise (comme l'éthique). Ce localisme se développerait-il avec l'âge et serait-il favorisé par une scolarisation moins poussée ? C'est du moins ce qu'affirme la littérature (Berger et Grimes 1973 ; Tuma et Grimes 1981) et ce que vérifient nos données.

Finalement, le malaise devrait être plus vif dans les **bureaucraties** mécanistes. La structuration de l'autorité selon le rang, la standardisation des comportements, les contrôles administratifs détaillés, les traitements uniformes et anonymes, toutes ces caractéristiques habituellement associées aux bureaucraties s'opposent aux valeurs professionnelles, faisant dire à de nombreux auteurs qu'il existe une relation inverse entre les processus de bureaucratisation et de professionnalisation (Aiken et Hage 1966 ; Miller 1967). Le degré de bureaucratisation a été mesuré dans sa dimension structurelle (à partir d'énoncés inspirés de Kanter (1991) caractérisant l'organicité) et dans sa dimension culturelle (à partir d'une typologie élaborée par Ernest (1985) à partir des dimensions participative et proactive). Dans les deux cas, les corrélations avec les construits du malaise sont fortes mais il faut néanmoins noter qu'il s'agit de mesures perceptuelles qui peuvent être influencées par le niveau du malaise. Le recours aux échelles (Hall 1963, 1968) mesurant d'une manière plus valide

---

8. Par exemple, les locaux reconnaissent que la direction et le contrôle des employés sont des activités importantes ( $R = 0,24$ ) et ils ne favorisent pas comme les cosmopolites le respect des normes professionnelles ( $R = 0,06$ ) ici identifiées à l'évaluation du travail par les pairs.

la bureaucratisation eut été préférable, mais la multiplicité des indicateurs et les conditions d'espace (dans le questionnaire) nous ont poussé à favoriser le « raccourci perceptuel ».

### ***Validité de discrimination avec le concept de satisfaction au travail***

La validité de discrimination mesure la capacité du construit à se démarquer de concepts proches avec qui il ne devrait pas être relié (Kervin 1992). Nous avons tenté de vérifier cette validité par rapport au concept plus général de satisfaction au travail.

Tout au long de la recherche, nous avons été très préoccupé de la distinction à faire entre le concept de malaise professionnel (ou d'insatisfaction professionnelle) et celui, plus général, d'insatisfaction au travail. À l'exemple de Kleingartner (1973) puis de Ponak (1981), nous avons tenté de distinguer les aspirations de niveau 1, soit celles visant l'amélioration à court terme des avantages et des conditions de travail dont bénéficient les professionnels, des aspirations de niveau 2 plus tournées vers l'avancement des valeurs professionnelles et l'amélioration à long terme des services rendus par les professionnels. Les premières visent à promouvoir la situation personnelle du professionnel (qualité de vie au travail) alors que les secondes cherchent à améliorer la qualité de leur travail et à se rapprocher de l'idéal professionnel. Il serait irréaliste de penser que les professionnels n'ont pas, comme toutes les autres catégories d'employés, des aspirations du premier type, mais il serait tout aussi maladroit de nier les aspirations du deuxième type qui leur sont propres et qui sont au cœur de la culture professionnelle. Dans un tel contexte, le malaise professionnel est lié aux aspirations insatisfaites de niveau 2 alors que le concept de satisfaction au travail réfère plutôt aux aspirations de niveau 1. S'il est irréaliste d'espérer une indépendance complète entre les aspirations de niveau 1 et celles de niveau 2 les mêmes aspirations pouvant à la fois être interprétées dans un contexte d'amélioration du professionnalisme ou dans un contexte d'amélioration de la qualité de vie au travail<sup>9</sup> il serait néanmoins réconfortant de vérifier que le construit relatif au malaise professionnel est plus fortement corrélé aux insatisfactions de nature professionnelle qu'à celles associées à l'amélioration de la qualité de vie au travail du professionnel. Ceci indiquerait que les deux concepts sont distincts.

---

9. Par exemple, Kleingartner (1973) classe résolument la sécurité d'emploi dans la catégorie des avantages personnels alors que Raelin (1986a) la perçoit comme un préalable nécessaire à la réalisation d'un travail professionnel de qualité.

Dans cette optique nous avons mesuré la force des liens entre les construits et certains des indicateurs que nous avons rejetés dans l'analyse factorielle parce que plus représentatifs des aspirations de niveau 1 (QVT) que celles de niveau 2 (malaise professionnel). Notre espoir de corrélations plus faibles se vérifie puisque les associations entre ce construit et les indicateurs associés aux insatisfactions relatives à la qualité de vie au travail oscillent entre 0,22 et 0,53 (tableau 9), alors que celles entre le construit et les indicateurs associés aux insatisfactions de nature professionnelle se situaient entre 0,55 et 0,77. Néanmoins, ces corrélations sont trop fortes pour que nous puissions nous en satisfaire ; il faut dans ce cas s'assurer que les profils des professionnels qui vivent les deux types d'insatisfaction différent et correspondent aux prescriptions théoriques. Effectivement nos données confirment que les profils divergent significativement sur de nombreux points. Par exemple, le statut d'emploi, le temps travaillé, les ancres créativité et variété (et pas l'ancre sécurité), la perception de conflits avec les autres employés syndiqués (notamment les techniciens), la perception que la culture n'est ni participative ni proactive, le fait d'avoir un supérieur qui n'est pas un ancien professionnel, l'attachement à l'avis des pairs sont des variables qui, toutes, favorisent la discrimination entre le malaise professionnel et la qualité de vie au travail. De tels résultats sont cohérents avec les hypothèses formulées lors de la conceptualisation du malaise professionnel. Bien que ces résultats soient très encourageants pour la validité du construit, il serait néanmoins souhaitable de les vérifier à partir d'un construit plus valide du concept de satisfaction au travail, par exemple ceux développés par Smith et al. (1969) ou par Hackman et Oldham (1974).

### CONCLUSION

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

En réponse à la première question, l'analyse confirme l'intérêt des professionnels pour les aspects intrinsèques de leur travail et montre l'importance qu'ils attachent à la compétence et à la qualité du travail qu'ils effectuent. Pourtant, si les possibilités d'effectuer un travail de qualité sont bien réelles dans les organisations visées par l'enquête, il n'en va pas de même des possibilités de maintien et de développement des compétences qui sont jugées insuffisantes par les professionnels. Les organisations seraient encore loin d'être, même pour la main-d'œuvre hautement qualifiée, les milieux éducatifs ou les lieux de développement continu qu'exigent

TABLEAU 9  
Corrélation entre les construits et des indicateurs du concept de qualité de vie au travail

	Qualité de vie au travail		
	<i>Travailler dans le cadre d'un emploi stable</i>	<i>Avoir une charge de travail équilibrée</i>	<i>Pouvoir équilibrer sa vie de travail et sa vie de famille</i>
Moyenne des 8 échelles (33 indicateurs) (1996 ≤ n ≤ 2017)	0,24***	0,53***	0,42***
Construit étendu à 16 indicateurs (2193 ≤ n ≤ 2222)	0,22***	0,52***	0,43***
Construit réduit à 8 indicateurs (2333 ≤ n ≤ 2366)	0,23***	0,52***	0,43***

\*\*\* significatif à 0,1 %

*Avoir un salaire  
plus élevé  
au cours du temps*

0,38\*\*\*

0,38\*\*\*

0,39\*\*\*

les nouveaux environnements économique et technologique. Outre le développement, les deux plus fortes sources d'insatisfaction professionnelle sont la participation et la reconnaissance. Ces insatisfactions découlent plus des possibilités de réalisation réduites, surtout pour la reconnaissance, que des attentes excessives. Il semblerait non seulement que le style de gestion des supérieurs soit mis en cause mais, d'une manière plus globale, que les organisations aient de la difficulté à instaurer les formes de partage de l'information, des connaissances, du pouvoir et des récompenses que prônent les nouveaux modes de gestion (Lawler III 1988). Par contre, il apparaît que les professionnels sont assez autonomes dans leur travail ce qui limite les insatisfactions à cet égard et contraste avec l'intérêt que la littérature porte à cette question (Raelin 1985 ; Bailyn 1985 ; Marcus 1985 ; Raelin 1989). Quant à l'éthique, la faiblesse des insatisfactions ne fait que refléter la faiblesse des aspirations des professionnels à cet égard. Cette faiblesse des aspirations relatives à l'éthique couplée au fort désir d'acquiescer du pouvoir (par le biais des quatre formes de partage mises de l'avant précédemment) seraient, selon Wilensky (1964), l'apanage des quasi-professionnels<sup>10</sup>, « plus pénétrés par l'idée de professionnalisme que par sa substance » (Maurice 1972).

En ce qui concerne la deuxième question de recherche, il est apparu que les huit dimensions du malaise étaient suffisamment corrélées pour que l'élaboration d'un construit ait un sens. Deux construits comprenant respectivement 16 et 8 indicateurs se sont révélés être des opérationnalisations fiables et valides du concept de malaise professionnel puisque (1) ils sont très fortement corrélés à la moyenne des huit dimensions émergeant de l'analyse factorielle effectuée sur les 36 indicateurs les plus représentatifs du malaise professionnel, (2) ils ont une cohérence interne très forte, (3) ils sont significativement corrélés aux attitudes et comportements associés au malaise par Raelin (1983), (4) ils sont corrélés selon les conclusions de la littérature aux concepts adjacents que sont le professionnalisme, l'orientation professionnelle (cosmopolitanisme) et la bureaucratisation, (5) ils se démarquent d'une manière satisfaisante du concept de satisfaction au travail<sup>11</sup>. De tels construits pourraient donc constituer dans le futur des instruments précieux pour mesurer l'intensité du malaise professionnel (selon les professions ou selon les organisations), tenter de l'expliquer à partir des facteurs individuels ou organisationnels, et surtout mesurer l'impact des différentes pratiques de gestion que les organisations devront

---

10. Qui incluent souvent la plupart des professions salariées (Maurice 1972).

11. Cette dernière affirmation gagnerait pourtant à être vérifiée d'une manière plus méthodique à partir d'un construit valide du concept de satisfaction au travail.

inévitablement mettre en place pour réduire les effets négatifs de ces insatisfactions professionnelles sur la performance organisationnelle.

Nous avons également montré que le malaise professionnel n'est pas dû au *clash* des valeurs professionnelles et des valeurs managériales mais au conflit de **certaines** valeurs professionnelles (relatives notamment à l'autonomie, à l'importance accordée au jugement des pairs et à l'identification professionnelle) avec les valeurs managériales. Par contre, une valeur professionnelle très importante — l'attachement au travail — favorise la résorption du malaise du lieu de l'amplifier. Un tel résultat pourrait indiquer que le malaise ne découle pas tant d'un conflit de valeurs que de la quête insatisfaite d'un pouvoir parallèle (participation à la prise de décision, autonomie dans le choix des moyens et des objectifs, évaluation par les pairs seulement, renforcement du pouvoir des associations professionnelles, etc.). Ceci confirmerait la vision moderne de certains sociologues (Johnson 1972 ; Derber et al. 1990) qui associent avant tout le processus de professionnalisation à un processus de recherche du pouvoir et de protection des intérêts professionnels.

Nous avons également montré que le malaise, s'il est relié significativement au cosmopolitisme, est indépendant du localisme. Un tel résultat confirme la nature multidimensionnelle du concept d'orientation professionnelle. Pourtant, le croisement des échelles de professionnalisme et d'orientation professionnelle nous a permis d'aller plus loin et de montrer que le « local » n'est pas « l'homme de l'organisation » au sens où Merton (1957) l'entendait, mais bien un professionnel lui aussi attaché à certaines valeurs professionnelles. Seulement, son attachement aux valeurs fortement liées au malaise (autonomie, normes professionnelles) est moindre que celui du cosmopolite alors que son attachement aux valeurs peu liées au malaise (comme l'éthique) est plus élevé. Un tel profil de valeurs, ainsi qu'une meilleure compréhension des objectifs organisationnels, expliquerait l'absence de lien entre le malaise et le localisme. Le local serait alors un professionnel comme les autres, mais il serait plus sensible aux réalités organisationnelles et moins farouchement attaché à la défense de son autonomie et des normes professionnelles.

## ■ BIBLIOGRAPHIE

- ABBOTT, A. 1983. « Professional Ethics ». *American Journal of Sociology*, vol. 88, 855–885.
- ABRAHAMSON, M. 1967. *The Professional in the Organization*. Chicago : Rand McNally.
- AIKEN M. et J. HAGE. 1966. « Organizational Alienation : A Comparative Analysis ». *American Sociological Review*, vol. 31, 497–507.

- AKTOUF, O. 1989. *Le management entre tradition et renouvellement*. Montréal : Gaëtan Morin.
- BAILYN, L. 1985. « Autonomy in the Industrial R. and D. Lab ». *Human Resource Management*, vol. 24, n° 2, 129-146.
- BARBER, B. 1963. « Some Problems in the Sociology of the Professions ». *Daedalus*, vol. 92, n° 4, 669-688.
- BARDWICK, J. 1986. « The Plateauing Trap, Part 2 : Setting Employees Free ». *Personnel*, novembre, 35-40.
- BARTOL, K.M. 1979. « Professionalism as a Predictor of Organizational Commitment, Role Stress and Turnover : A Multidimensional Approach ». *Academy of Management Journal*, vol. 22, n° 4, 815-821.
- BENSON, J.K. 1973. « The Analysis of Bureaucratic-Professional Conflict : Functional Versus Dialectical Approaches ». *The Sociological Quarterly*, vol. 14, été, 376-394.
- BENVENISTE, G. 1987. *Professionalizing the Organization*. San Francisco : Jossey Bass.
- BERGER, K. et A.J. GRIMES. 1973. « Cosmopolitan-local : A Factor Analysis of the Construct ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 18, 233-235.
- BLEDSTEIN, B. 1976. *The Culture of Professionalism*. New York : Norton Books.
- BUNKER, D.R. et M.H. WIJNBERG. 1988. *Supervision and Performance : Managing Professional Work in Human Service Organizations*. San Francisco : Jossey Bass.
- CUVILLIER, R. 1974. « Le travail et les travailleurs intellectuels devant les idées et la pratique sociales ». *Revue internationale du travail*, vol. 109, n° 4, 321-348.
- DEAN, R. 1983. « Reality Shock : The Link Between Socialization and Organizational Commitment ». *Journal of Management Development*, vol. 2, n° 3, 55-65.
- DEAN, R., K. FERRIS et C. KONSTANS. 1985. « Reality Shock : Reducing the Organizational Commitment of Professionals ». *Personnel Administrator*, juin, 139-148.
- DEAN, R., K. FERRIS et C. KONSTANS. 1988. « Occupational Reality Shock and Organizational Commitment : Evidence from The Accounting Profession ». *Accounting Organizations and Society*, vol. 13, n° 3, 235-250.
- DERBER, C., W. SCHWARTZ et Y. MAGRASS. 1990. *Power in the Highest Degree*. New York : Oxford University.
- DURAND, M. 1972. « Professionnalisation et allégeance chez les cadres et les techniciens ». *Sociologie du travail*, avril-juin, 185-212.
- ERNEST, R. 1985. « Corporate Cultures and Effective Planning ». *Personnel Administrator*, mars, 49-60.
- FUJITA, M. 1994. « Effects of Organizational Centralization on Alienation Among Professionals : The Case of Engineers ». Communication. Second World Conference on Management of the International Federation of Scholarly Associations of Management, Dallas, août.
- GLASER, B. 1963. « The Local-Cosmopolitan Scientist ». *American Journal of Sociology*, vol. LXIX, 249-260.

- GOLDBERG, A. 1976. « The Relevance of Cosmopolitan/Local Orientations to Professional Values and Behavior ». *Sociology of Work and Occupations*, vol. 3, n° 3, 331-356.
- GOLBERG, L., F. BAKER et A. RUBENSTEIN. 1965. « Local-Cosmopolitan : Unidimensional or Multidimensional ? ». *American Journal of Sociology*, vol. 70, n° 6, 704-710.
- GOLDNER, F. et R. RITTI. 1967. « Professionalization as Career Immobility ». *American Journal of Sociology*, mars, 489-502.
- GOULDNER, A. 1957. « Toward an Analysis of Latent Social Roles ». *Administrative Science Quarterly*, décembre, 281-306.
- GUÉRIN, G., T. WILS et L. LEMIRE. 1991. « Rapport de recherche préliminaire sur le malaise des professionnels ». Document interne, Montréal : Conseil québécois des professionnels et cadres, 98 p.
- GUÉRIN, G., T. WILS et L. LEMIRE. 1993a. « Le malaise des professionnels syndiqués au Québec ». *Pratiques et recherche en gestion : vers une réconciliation*. Proceedings of the Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada (Human Resources Division), vol. 4, n° 9, 31-41.
- GUÉRIN, G., T. WILS, L. LEMIRE et T. SABA. 1993b. « Le malaise professionnel : nature, conséquences et déterminants ». Rapport de recherche. Montréal : Conseil québécois des professionnels et cadres, 361 p.
- GUYNES, C. 1979. « The Care and Management of EDP Specialists ». *Personnel Journal*, vol. 58, 703-706.
- HACKMAN, J.R. et G.R. OLDFHAM. 1974. « The Job Diagnostic Survey : An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects ». *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, vol. 4, 148.
- HALL, D. 1985. « Project Work as an Antidote to Career Plateauing in a Declining Engineering Organization ». *Human Resource Management*, vol. 24, n° 3, 271-292.
- HALL, R. 1963. « The Concept of Bureaucracy : An Empirical Assesment ». *American Journal of Sociology*, juillet, 32-40.
- HALL, R. 1967. « Some Organizational Considerations in the Professional-Organizational Relationship ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, 461-478.
- HALL, R. 1968. « Professionalization and Bureaucratization ». *American Sociological Review*, vol. 33, n° 1, 92-104.
- HITTS, W. 1990. *Ethics and Leadership : Putting Theory into Practice*. Columbus : Battelle.
- JOHNSON, T.J. 1972. *Professions and Power*. London : The MacMillan Press.
- KANTER, R.M. 1991. « Les habits neufs du manager ». *Harvard-L'Expansion*, printemps, 30-39.
- KAUFMAN, H. 1990. « Management Techniques for Maintaining a Competent Professional Work Force ». *Maintaining Professional Competence*. S. Willis et S. Dubin, dir. San Francisco : Jossey-Bass.



- KELLEY, R.E. 1985. *The Gold-Collar Worker : Harnessing the Brainpower of the New York Work Force*. Reading : Addison-Wesley.
- KERR, S., M.-A. VON GLINOW et J. SCHRIESHEIM. 1977. « Issues in the Study of "Professionals" Organizations : The Case of Scientists and Engineers ». *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 18, 329-345.
- KERVIN, J. 1992. *Methods for Business Research*. New York : Harper-Collins.
- KLEINGARTNER, A. 1973. « Collective Bargaining between Salaried Professionals and Public Sector Management ». *Public Administration Review*, mars-avril, 165-172.
- KOONTZ, H. et C. O'DONNELL. 1980. *Management : principes et méthodes*. Montréal : McGraw Hill.
- LANIEL, F. 1991. « Le malaise des professionnnels ». Travail dirigé de maîtrise. Montréal : École de relations industrielles, Université de Montréal.
- LA PORTE, T. 1965. « Conditions of Strain and Accomodation in Industrial Research Organization ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 10, 21-38.
- LAWLER III, E.J. et J. HAGE. 1973. « Professional-Bureaucratic Conflict and Intra Organizational Powerlessness Among Social Workers ». *Journal of Sociology and Social Welfare*, vol. 1, n° 1, 92-102.
- LAWLER III, E.J. 1988. *High Involvement Management*. San Francisco : Jossey-Bass.
- LEBELL, D. 1980. « Managing Professionals : The Quiet Conflict ». *Personnel Journal*, juillet, 566-572, 584.
- MARCUS, A. 1985. « Professional Autonomy as a Basis of Conflict in an Organization ». *Human Resource Management*, vol. 24, n° 3, 311-328.
- MAURICE, M. 1972. « Propos sur la sociologie des professions ». *Sociologie du travail*, avril-juin, 213-225.
- MERTON, R. 1957. *Social Theory and Social Structure*. Glencoe : Free Press.
- MILES, R. 1980. « Relations humaines ou ressources humaines ? ». *Harvard L'Expansion*, vol. 19, 23-32.
- MILLER, G.A. 1967. « Professionals in Bureaucracy : Alienation Among Industrial Scientists and Engineers ». *American Sociological Review*, vol. 32, 755-768.
- MINTZBERG, H. 1982. *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Éditions d'organisation.
- MINTZBERG, H. 1984. *Le manager au quotidien*. Paris : Éditions d'organisation.
- MINTZBERG, H. 1986. *Le pouvoir dans les organisations*. Paris : Éditions d'organisation.
- MORROW, P. 1991. « Professionalism as a Construct in Organizational Behavior ». *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 230-234.
- MORROW, P. et J.F. GOETZ. 1988. « Professionalism as a Form of Work Commitment ». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 32, 92-111.
- NORRIS, D. et R. NIEBURG. 1983. « Professionalism, Organizational Commitment and Job Satisfaction in an Accounting Organization ». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 9, 49-59.
- ORGAN, D. et C. GREENE. 1981. « The Effects of Formalization on Professionnal Involvement : A Compensatory Process Approach ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, 237-252.

- PASCALE, R. et A. ATHOS. 1981. *The Art of Japanese Management*. New York : Warner Books.
- PAVALCO, R.M. 1971. *Sociology of Occupations and Professions*. Itasca : Peacock.
- PODSAKOFF, P., L. WILLIAMS et W. TODOR. 1986. « Effects of Organizational Formalization on Alienation among Professionals and Non Professionals ». *Academy of Management Journal*, vol. 29, n° 4, 820-831.
- PONAK, A. 1981. « Unionized Professionals and the Scope of Bargaining : A Study of Nurses ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 34, n° 3, 396-407.
- RACINE, L. 1991. « L'éthique et les affaires ». *Gestion*, mai, 51-56.
- RAELIN, J. 1983. « An Examination of Deviant/Adaptive Behaviors in the Organizational Careers of Professional ». *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 3, 413-427.
- RAELIN, J. 1984. *The Salaried Professional*. New York : Praeger.
- RAELIN, J.A. 1985. « The Basis for the Professional's Resistance to Managerial Control ». *Human Resource Management*, vol. 24, n° 2, 147-175.
- RAELIN, J. 1986a. *The Clash of Cultures : Managers and Professionals*. Boston : Harvard Business School Press.
- RAELIN, J. 1986b. « An Analysis of Professional Deviance Within Organizations ». *Human Relations*, vol. 12, 1101-1130.
- RAELIN, J. 1989. « An Anatomy of Autonomy : Managing Professionals ». *The Academy of Management Executive*, vol. III, n° 3, 216-228.
- RAELIN, J., C. SHOLL et D. LEONARD. 1985. « Why Professionals Turn Sour and What to Do ». *Personnel*, vol. 62, n° 10, 28-41.
- RESNICK-WEST, S. et M.A. VON GLINOW. 1990. « Beyond the Clash : Managing High Technology Professionals ». *Managing Complexity in High Technology Organizations*. M.A. Von Glinow et S.A. Mohrman, dir. Oxford : Oxford University Press.
- RITZER, G. 1972. *Man and his Work : Conflict and Change*. New York : Meredith.
- ROGER, A. 1983. « Social Perceptions in Research and Development Laboratories : Accuracy of R and D Manager's Perceptions Researchers ». Thèse de doctorat. Evanston : Northwestern University.
- ROGER, A. 1991. « Comment motiver les chercheurs industriels ». *Revue française de gestion*, juillet-août, 105-114.
- SCHEIN, E. 1964. « How to Break in the College Graduate ». *Harvard Business Review*, vol. 42, 68-76.
- SCOTT, R. 1966. « Professionals in Bureaucracies : Area of Conflict ». *Professionalization*. H. Vellmer et D. Mills, dir. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- SEILER, D. 1970. « Job Needs of the Newly Hired Professional ». *Personnel Journal*, novembre, 923-925.
- SELLTIZ, C., L.S. WRITHTSMAN et S.W. COOK. 1977. *Les méthodes de recherche en sciences sociales*. Montréal : HRW.

- SIMARD, G. 1992. « Les études universitaires : une question d'attitudes et de conduites stratégiques orientant le devenir professionnel ». *La psychologie du travail à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle*. P. Goguelin et M. Moulin, dir. Paris : Association de psychologie du travail de langue française.
- SMIGEL, E. 1965. *The Wall Street Lawyer*. New York : The Free Press.
- SMITH, P.C., L.M. KENDALL et C.C. HULIN. 1969. *The Measurement of Satisfaction and Retirement*. Chicago : Rand-McNally.
- STATISTIQUE CANADA. 1988. *Tendances au niveau de la profession*. Catalogue n° 93-151. Ottawa : Approvisionnements et Services Canada.
- STEWART, T.A. 1991. « Brainpower ». *Fortune*, 3 juin, 44-60.
- TAGIARI, R. 1965. « Value Orientation and the Relationship of Managers and Scientists ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 10, 39-51.
- TUMA, N.B. et A.J. GRIMES. 1981. « A Comparison of Models of Role Orientations of Professionals in a Research-oriented University ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, 187-206.
- VON GLINOW, M.A. 1988. *The New Professionals : Managing Today's HighTech Employees*. Cambridge : Ballinger.
- WILENSKY, H. 1964. « The Professionalization of Everyone ? ». *American Journal of Sociology*, vol. 70, n° 2, 137-158.

## SUMMARY

### **The Professional Malaise: Nature of the Concept and Development of a Scale**

The number of salaried professionals in Canada is steadily growing and their contribution to organizational performance is crucial. Unfortunately, professional values are often in conflict with organizational norms and rules, especially in large organizations or mechanistic bureaucracies, and this frequently results in deviant behaviour and low commitment. Is the problem one of excessive expectations on the part of the high-talent manpower or of an incapacity of organizations to implement innovative management practices? Whatever the answer, the golden collar "malaise" or professional-organizational conflict – first put forward during the 1950s and the 1960s – is still a problem today. The goal of this research is to focus on the clash of values, to highlight their incompatibilities and to build a construct whose validity and reliability will open the door to an examination of the key determinants of the malaise and the analysis of its effects.

In the first part of this paper, the authors briefly review the roots of managerial and professional cultures. They then examine the complaints

that each side makes of the other. From the managerial point of view, professionals wish to remain overprofessionalized, demand excessive autonomy, resist close supervision by insisting on professional standards of evaluation, disregard organizational procedures and display little regard for real-world practices. From the professional point of view, managers are reluctant to share information, maintain excessive and formalized control, set unchallenging and useless tasks, are unable to create an egalitarian atmosphere, do not provide an environment favourable to intellectual work and override their ethical responsibilities. Based on these grievances, well documented by Raelin (1986a) and confirmed by the authors' exploratory interviews, the eight following dimensions of professionals' dissatisfaction (or professional malaise) have been recognized : task content ; autonomy ; involvement ; leadership from superior ; physical settings ; career development ; recognition ; and ethics.

In the second part of the paper, the research methodology is described. A questionnaire — consisting of 20 pages and 388 questions — was sent to 8,801 professionals who were members of 13 associations or unions, most of which were affiliated to the Quebec Council of Managers and Professionals. A total of 2,497 usable questionnaires were returned. In this study, professional dissatisfaction is measured by the difference between expectations and the associated possibilities of achievement.

In the third part of the paper, the authors note that the highest areas of professional dissatisfaction are career development, involvement, and recognition. The first is caused by the high expectations of the respondents and the latter two by their low possibilities of achievement. The lowest areas of professional dissatisfaction are related to ethics and — surprisingly — to autonomy, a subject that is extensively covered in the literature.

In the fourth part of the paper, factor analysis supports the theoretical structure of the professional malaise and reveals — among the 56 initial indicators — those that are most highly correlated with latent dimensions.

In the fifth and last part of the paper, two scales are constructed using respectively the 16 and the 8 most significant indicators. The reliability of these scales is good (Cronbach alphas equal respectively 0,93 and 0,87) and construct validity is confirmed by strong associations with scales of professional deviance (such as indifference and boredom, conflict involvement, outside interests, refusals to implement, unethical practices) and mental and physical illness. Convergent validity is also proved with significant correlations involving connected concepts such as professionalism, cosmopolitan/local orientation and bureaucratization. Finally, discriminant validity is weakly asserted by a lower correlation of the scales with (general) work dissatisfaction indicators than with professional dissatisfaction indicators.