

A1. 325

wp

99-02

ISSN 0829-0121

Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec, 1999

**PEUT-ON EXPLIQUER L'IMPLICATION DES  
PROFESSIONNELS EN FIN DE CARRIÈRE  
À PARTIR DU MODÈLE DES  
ATTENTES SATISFAITES?**

par

**Gilles Guérin  
Tania Saba  
Thierry Wils**

FÉVRIER 1999

DOCUMENT 99-02

Gilles Guérin est professeur titulaire, Tania Saba est professeure adjointe à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal et Thierry Wils est professeur au département de relations industrielles de l'Université du Québec à Hull.

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

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



## RÉSUMÉ

À l'heure du vieillissement de la main d'oeuvre et d'une gestion des ressources humaines qui se veut toujours plus mobilisatrice, la question des facteurs explicatifs de l'implication des professionnels en fin de carrière s'avère particulièrement pertinente. Dans une perspective interactive (où les facteurs explicatifs sont aussi bien individuels qu'organisationnels) et échangeur (où les individus ne se mettent au service de l'organisation que si, au préalable, certains de leurs besoins sont satisfaits), différentes hypothèses sont avancées pour expliquer l'implication. Parmi celles-ci, la plus traditionnelle relie l'implication au degré de satisfaction des attentes. Il s'avère néanmoins que, pour notre échantillon de professionnels québécois âgés de plus de 50 ans (n=1319), l'hypothèse des effets indépendants des attentes et des possibilités de réalisation de ces attentes dans l'organisation, s'avère beaucoup plus explicative de l'implication (34,8% au lieu de 19,0%). Les résultats indiquent que les possibilités de réalisation des attentes offertes par les organisations sont de loin, les déterminants qui expliquent le plus l'implication. Notamment les possibilités d'avoir un travail enrichi (où l'on est utile, où l'on utilise ses compétences et où on participe à la prise de décisions), d'avoir de la reconnaissance et d'être traité équitablement sont particulièrement mobilisatrices. Par contre toutes les formes d'aménagement (travail, horaire, etc...) mises de l'avant dans la littérature relative à la gestion du vieillissement n'ont pas d'effet mobilisateur et sont même corrélées significativement à la démobilité. L'implication est donc bien associée à une culture de l'effort. Finalement les attentes expliquent une part moindre mais néanmoins significative de l'implication. La présence simultanée de relations positives et négatives nous met sur la piste d'attentes qui se développent à posteriori pour être cohérentes avec les comportements d'implication (dans le cas des relations positives) et d'attentes qui résultent d'exigences spécifiques aux professionnels vieillissants qui peuvent s'opposer à l'implication (dans le cas des relations négatives).

Mots-clefs : Implication / Professionnels vieillissants / Attentes satisfaites / Gestion de la fin de carrière

## ABSTRACT

As the workforce is aging and human resource management yearning to determine ways to enhance organizational commitment, the question of examining the determinants of older professionals' organizational commitment becomes imperative.

Both the interactive and exchange perspectives offer different hypothesis to explain the determinants of organizational commitment. One of the most traditional hypothesis has linked organizational commitment with the level of work rewards offered by the organization to satisfy the work expectations of employees (the met expectations model). In our study, based on 1319 professionals aged 50 years and older (n=1319), direct measures of work values and work rewards can better explain the organizational commitment of older professionals than the met expectations model (34.8% instead of 19.0%).

Results indicate that work rewards offered by organizations contribute notably to explaining older professionals' organizational commitment. Our findings suggest that work rewards such as an challenging job, work recognition and fair treatment can highly mobilize older workers, whereas flexibility in work conditions have proved to have no effect on organizational commitment which contradicts what has been advocated in many studies dealing with older workers' management issues. We, therefore, believe that organizational commitment is associated with the willingness of older employees to continue deploying efforts to contribute to the organization success. On the contrary, flexibility in working conditions encourage older employees' disengagement from the organization and negatively affects their organizational commitment.

Although work values account for a weaker proportion of the explained variance in organizational commitment than work rewards, work values seem to have either a positive or a negative effect on organizational commitment. When the association is positive, older professionals' expectations seem to be aligned with commitment behaviors in an effort to reduce attitudinal dissonance. The negative association between work values and organizational commitment can be explained by the fact that expectations could be derived from older workers' specific needs which are sometimes inconsistent with organizational commitment. Findings are further discussed.

Key words : Organizational Commitment / Older Professionals / Met Expectations / Older Employees Management

## **CADRE CONCEPTUEL**

Afin de dresser le cadre conceptuel de la recherche, nous présenterons tout d'abord un certain nombre de théories, résultats ou hypothèses qui résument les principaux constats de la littérature relative aux concepts à l'intersection desquels se situe notre recherche, soit les concepts d'implication, d'attentes satisfaites et de professionnels vieillissants. Les deux premiers concepts définissent respectivement ce que nous voulons expliquer et les facteurs explicatifs privilégiés. Le troisième cible la population spécifique pour laquelle nous voulons vérifier la pertinence du modèle implicitement défini par la mise en inter-relation des deux premiers concepts.

### **L'IMPLICATION, UN CONCEPT IMPORTANT**

Depuis les années 70, ce concept d'implication ou d'engagement ("commitment") est devenu très populaire et de nombreux articles lui ont été consacrés (Mowday et Steers, 1979 ; Mowday et al., 1982 ; Reichers, 1985 ; Meyer et al., 1990, etc.). Trois raisons peuvent expliquer un tel engouement. Premièrement l'implication est un prédicteur de certains comportements au travail, notamment l'absentéisme, les retards, le roulement et la performance (Steers, 1977 ; Angle et Perry, 1981 ; Randall, 1990). Deuxièmement l'implication est un concept facilement mesurable puisqu'il existe de nombreuses échelles, aux qualités psychométriques reconnues, dont les plus utilisées sont celles de Porter et Smith (1970) et de Allen et Meyer (1990). Ces derniers précisent d'ailleurs le concept d'implication en distinguant les composantes affective (communion de valeurs), calculée (coûts perçus) et morale (besoin de cohérence avec les comportements passés) (Meyer et Allen, 1991). Selon cette conception, chaque type d'implication a des relations spécifiques avec les comportements au travail. Ainsi dans le cas de la performance, la relation n'est positive qu'avec l'implication affective alors qu'elle est négative avec l'implication calculée et qu'elle n'existe pas avec l'implication morale (Meyer et al, 1989 ; Meyer et al, 1993). Troisièmement l'implication est une attitude particulièrement recherchée dans le contexte actuel de responsabilisation des employés et de variété des situations auxquelles ils doivent faire face puisqu'elle favorise des réponses inédites, efficaces et personnelles ("extra- role behaviors") à des situations que la réglementation n'a pas prévues ou encore qu'elle est incapable de traiter convenablement (Thévenet, 1992). L'implication

pourrait alors être un déterminant du succès organisationnel encore plus important que ce que laissent croire les relations — modérées — avec les comportements au travail comme l'absentéisme, les retards et le roulement.

S'il fallait avancer une définition de l'implication nous dirions que l'implication est une attitude<sup>1</sup> qui découle d'un processus d'attachement ou d'identification à une entité — ici l'organisation — qui pousse l'individu à se mettre au service de cette entité et à déployer des efforts supérieurs à la normale pour assurer son succès (Wils et al., 1998). En amont de l'implication, il y a donc cette acceptation par l'employé de ce qu'est l'organisation : ses buts, ses valeurs, sa mission, ses manières de faire ; en aval il y a l'effort, le désir de passer à l'action pour le compte de l'organisation. L'ensemble définit le type de relation qui existe entre l'employé et son organisation. Cette relation se construit progressivement au cours du temps mais elle peut aussi se défaire brusquement. La situation actuelle est le produit du passé et, comme l'explique Thévenet (1992), rien ne peut être effacé. En ce sens, certaines stratégies radicales particulièrement à la mode aujourd'hui (décroissance, fusion, restructuration) laisseront des traces indélébiles qui détermineront ce que ces entreprises seront en mesure d'exiger de leurs employés dans le futur. Un tel processus justifie une gestion responsable qui entretient, développe cette relation puisqu'elle est le fruit d'un long investissement dans le temps et constitue par le fait un atout stratégique difficile à copier (Ulrich et al., 1991; Ulrich, 1993).

#### **LA GESTION DE L'IMPLICATION ET LA THÉORIE DE L'ÉCHANGE**

Pour l'organisation désireuse de développer un tel avantage, le défi consiste à maîtriser les mécanismes qui déclenchent ce processus d'attachement. Tout d'abord il est clair qu'un tel contrôle

---

<sup>1</sup>Il serait aussi possible de définir l'implication comme un comportement (par exemple tous les efforts au dessus de la normale de l'individu). Pour certains auteurs les comportements seraient même à la source de l'attitude (cas de l'individu qui se sent lié par ses actes.) Ainsi des comportements imposés ou encouragés finiraient à la longue par modifier l'attitude. On retrouve ici la dimension morale de l'implication mise en évidence par Meyer et Allen (1991). Il faut donc accepter l'hypothèse réaliste d'un effet en boucle, les attitudes influencent les comportements et les comportements influençant les attitudes (Mowday et al. 1982).

ne peut être que partiel puisque l'implication renvoie à ce que l'individu a de plus profond en lui, soit son identité, et que de nombreuses entités externes (famille, maisons d'enseignement, associations professionnelles, etc.) peuvent influencer l'évolution de ce processus et même représenter d'autres lieux d'attachement. Ceci fait dire à des auteurs qu'en sélectionnant un personnel qui est par avance porteur d'un certain nombre de traits culturels, on simplifie le problème de son adhésion à la culture de l'entreprise (Lemaître, 1985). Pour ceux qui sont déjà dans l'entreprise, l'implication peut néanmoins découler d'un lent processus d'internalisation des valeurs organisationnelles à travers les expériences de travail et les systèmes de gestion qui les sous-tendent. À cet égard, la gestion symbolique et la communication, la formation, les systèmes d'évaluation et de récompense, les modes d'organisation du travail sont les activités de gestion les plus susceptibles de faire évoluer les valeurs et les perceptions des employés et donc de favoriser leur identification et leur implication (Belle, 1992).

Telle qu'énoncée, cette gestion de l'implication peut apparaître simpliste puisqu'elle laisse croire que des gestionnaires habiles pourraient faire évoluer n'importe quelle culture d'entreprise du point A, représentant le système de valeurs et de représentations des employés vers le point B figurant le système des valeurs et de représentations de l'organisation. En fait cette adhésion des individus aux valeurs et aux buts de l'organisation est facilitée<sup>2</sup> si ces mêmes pratiques de gestion aident les individus à satisfaire certains de leurs besoins et à atteindre leurs objectifs et projets personnels. En échange ces individus seront plus disponibles pour endosser le point de vue de l'organisation et travailler à son succès. Cette théorie de l'échange qui est fort ancienne (March et Simon, 1958) considère l'implication comme le résultat d'une série de transactions entre l'individu et l'organisation (Becker, 1960). L'individu — qui voit certains de ses besoins satisfaits par l'organisation — endosse alors la vision organisationnelle et se met à son service puisqu'il a le sentiment qu'en travaillant au succès organisationnel, il travaille à son propre succès. Cette théorie s'inscrit très bien dans le

---

<sup>2</sup>Le lien entre la théorie de l'échange (datant des années 50) et la gestion culturelle (plus récente) n'est pas clair dans la littérature. S'agit-il de deux approches concurrentes pour expliquer l'implication ou la théorie de l'échange est-elle une manière d'expliquer comment les systèmes de valeurs de la personne et de l'organisation arrivent — suite à une série de transactions — à s'harmoniser?

courant de l'École de relations humaines et, comme le note Buchanan (1975), elle présente un caractère gagnant-gagnant qui détonne avec la nature "orwellienne" de l'alignement culturel précédemment évoqué.

### **LES DÉTERMINANTS DE L'IMPLICATION**

Selon cette théorie de l'échange, l'implication devrait donc être simultanément influencée par des facteurs individuels qui expriment les besoins et attentes de l'individu et par des facteurs organisationnels qui représentent les efforts que fait l'organisation pour susciter l'adhésion de ses employés (Angle, 1983). La littérature nord-américaine désigne souvent par le terme de "work values" tout ce que les travailleurs recherchent ou attendent de leur travail et par celui de "work rewards" les avantages qu'ils retirent de ce même travail (Kalleberg, 1977).

Un tel modèle est d'ailleurs latent dans les recherches sur les déterminants de l'implication. Dans leur ouvrage qui fait référence, Mowday et al. (1982) distinguent 4 types de déterminants : 1) les caractéristiques personnelles, 2) les caractéristiques du travail, 3) les caractéristiques structurelles et 4) les expériences de travail. Si l'on y regarde de plus près, les caractéristiques personnelles incluent des variables démographiques comme le sexe, l'âge, le niveau de scolarisation et différentes variables comprenant notamment des valeurs (comme l'éthique, l'importance accordée du travail) et des besoins d'ordre supérieur (utilisation des connaissances, développement, participation, utilité, reconnaissance, etc.). Pourtant, les variables démographiques n'expliquent pas à proprement parler l'implication mais délimitent plutôt des groupes d'employés qui ont des personnalités — ou vivent dans des environnements de travail — suffisamment distincts pour que leurs niveaux d'implication soient différents. Ceci nous pousse donc à appuyer Mottaz (1988) lorsqu'ils considère que les relations entre les variables démographiques et l'implication sont indirectes ou artificielles et qu'il ne reste comme déterminants primaires de l'implication que les facteurs personnels qu'ils soient exprimés sous forme de besoins, valeurs ou attentes. Quant aux trois autres catégories de déterminants, soit les caractéristiques du travail (enrichissement, ambiguïté, surcharge), les caractéristiques structurelles (formalisation, décentralisation, participation) et les expériences de travail vécues (niveau d'interaction avec les personnes, niveau de confiance manifestée, ambiance de travail, types d'emplois



occupés), elles reflètent les efforts de l'organisation pour organiser le travail et gérer ses ressources humaines. Elles représentent donc les différentes possibilités offertes par l'organisation à l'employé pour satisfaire ses besoins et réaliser ses attentes.

Si la littérature sur les déterminants de l'implication s'accorde à reconnaître cette dichotomie entre les facteurs personnels et les facteurs organisationnels, elle apparaît plus divisée sur le poids respectif à attacher à ces deux catégories de déterminants. Certains voient dans les attentes des employés le prédicteur principal de l'implication (Koch et Steers, 1978), d'autres affirment que la qualité des milieux de travail et donc des efforts de gestion est la cause majeure de l'implication (Hrebiniak et Alutto, 1972; Irving et Meyer, 1994). Même au niveau de l'effet des seules attentes, certains auteurs (Dean et al., 1985; Mottaz, 1988) proclament que les attentes élevées réduisent l'implication alors que pour Mowday et McDade (1980)<sup>3</sup> et Micelli (1986) de fortes attentes favorisent cette même implication. Finalement, à propos des facteurs organisationnels, on retrouve des partisans de l'importance des facteurs extrinsèques de travail (Angle, 1983; Gaertner et Nollen, 1989) et des tenants de la prédominance des facteurs intrinsèques (O'Reilly et Caldwell, 1980; Mottaz, 1988).

Enfin une attention de plus en plus forte est portée aux représentations que les individus se font d'eux même et surtout des situations de travail. Depuis les travaux de French (French et Kahn, 1962), il est habituel de distinguer les approches objectives qui tentent d'évaluer les facteurs tant personnels qu'organisationnels d'une manière impersonnelle et contrôlable, et les approches subjectives qui reflètent plus les perceptions que se font les individus de ces facteurs. Ces dernières seraient plus liées à l'implication que les approches à caractère plus objectif. Ainsi dans la recherche de Gaertner et Nollen (1989), les perceptions qu'ont les salariés de l'importance que l'organisation attache à la carrière (sécurité, promotion et formation) sont plus explicatives de l'implication que les expériences réelles de travail (mesurées par le rythme de promotion, les expériences de formation, etc.). Ceci fait dire à Thévenet (1992) que "l'implication est non seulement un phénomène

---

<sup>3</sup>Cité par Mowday et al. (1982) page 51.

psychologique parce qu'il y a identification mais aussi parce qu'elle résulte de la représentation que s'est faite la personne de sa situation de travail et du potentiel de sa relation avec l'organisation".

### **LE MODÈLE DES ATTENTES DE TRAVAIL SATISFAITES**

Prolongeant la théorie de l'échange et la perspective interactionniste<sup>4</sup> (Lewin, 1936) qui l'inspire, certains auteurs (Grusky, 1966) ont proposé que le degré de satisfaction des attentes de travail, c'est-à-dire le niveau de congruence entre les attentes exprimées par l'individu et les possibilités de réalisation de ces attentes dans le milieu de travail ("Person-environment fit"), soit considéré comme le principal facteur explicatif de l'implication. Un tel modèle n'était pas nouveau, de nombreux auteurs ayant utilisé le degré de satisfaction des attentes ou le degré de satisfaction des besoins soit pour mesurer directement la satisfaction au travail soit pour l'expliquer (Dawis, 1992). D'autres auteurs l'ont utilisé pour mesurer le degré d'ajustement entre une personne et son emploi (French et Kahn, 1962) ou le degré de congruence entre une personne et les différents choix de carrière qui s'offrent à elle (Holland, 1985). Ce concept de congruence ou de "fit" a également été repris dans de nombreuses recherches sur le leadership (Fiedler et Garcia, 1987) ou sur le stress (Edwards et Cooper, 1990). Notons que le degré de satisfaction des attentes est le plus souvent mesuré à travers le concept d'attente insatisfaite. Plus celle-ci est faible, plus le degré de satisfaction est élevé (et réciproquement). Dans une recherche sur le roulement, Porter et Steers (1973) définissaient ainsi le concept d'attentes insatisfaites : "The discrepancy between what a person encounters on the job in the way of positive and negative experiences and what he expected to encounter".

Dans le cadre spécifique du début de la carrière, Wanous et al. (1992) recensent pas moins de 15 recherches qui relient l'implication ("Organizational commitment") au degré de satisfaction des attentes des jeunes diplômés. Cette littérature montre d'une manière plus générale que la satisfaction des attentes est non seulement reliée à l'implication mais aussi à la satisfaction au travail, à l'intention de rester, à la performance au travail et à la rétention. Les corrélations avec la satisfaction au travail

---

<sup>4</sup>Qui voit le comportement comme un équilibre entre les forces de l'environnement et celles de l'individu ("Person-environment interaction theory").

et l'implication sont d'ailleurs les plus fortes ( $0,29 \leq r \leq 0,38$ ). Par contre la prise de conscience que les attentes développées avant l'embauche — notamment celles entretenues par le milieu universitaire — ne seront pas satisfaites par le milieu de travail conduit au "choc de la réalité" (Dugoni et Ilgen, 1981; Dean et al., 1985) et aux conséquences inverses. En toute logique ces auteurs concluent à l'importance de ramener les attentes des nouveaux employés à un niveau réaliste, par exemple en fournissant des informations réalistes au cours des entrevues d'emploi ("Realistic job previews"). Ces auteurs semblent aussi entériner l'hypothèse — comme le fait Dawis (1992) dans le cas de la satisfaction au travail — que seule la satisfaction des attentes les plus importantes pour l'individu, a des effets sur l'implication.

Quoique abondamment utilisé et depuis fort longtemps, le modèle des attentes satisfaites n'en a pas moins fait l'objet de nombreuses critiques dans la littérature spécialisée (Miceli, 1986; Edwards, 1991; Irving et Meyer, 1994). Ce serait les mesures par différence qui seraient les plus visées (Johns, 1981). Edwards (1994) résume ces critiques sous les quatre points suivants. Premièrement les différences entre les attentes et les possibilités de réalisation semblent mesurer (en apparence) des effets égaux et opposés des composantes de la différence; or ceci n'est vrai que si les variances des distributions sont égales. Si elles sont inégales (ce qui est fréquent) les différences donnent plus d'importance à la composante qui a la plus forte variance. Deuxièmement les différences ne permettent plus de savoir, lorsqu'une relation est significative, si l'effet est dû à la première composante, à la deuxième composantes ou aux deux; l'information est perdue et on ne peut la retrouver qu'en contrôlant l'une ou l'autre des composantes. Troisièmement les différences ne peuvent expliquer plus de variance que leurs composantes prises séparément (puisque les différences imposent la contrainte supplémentaire que les effets des composantes soient égaux et de signe opposé!). Quatrièmement les mesures par différence empêchent la mise en évidence d'éventuels modèles plus explicatifs (par exemple ceux où les effets des deux composantes ne sont pas égaux ou vont dans le même sens).

## LE CAS DES PROFESSIONNELS EN FIN DE CARRIÈRE

Puisque nous étudions, dans cette recherche, la population des professionnels en fin de carrière, il nous faut explorer : 1) le caractère dynamique de l'implication et si possible son évolution en fin de carrière, 2) la nature spécifique des attentes de travail des professionnels en fin de carrière sachant que l'éventuelle satisfaction de ces attentes nous met sur la piste des modes de gestion les plus mobilisateurs (selon le modèle des attentes satisfaites).

### *A) L'implication en fin de carrière*

Peu a été écrit sur ce sujet. La majorité des auteurs, à l'exemple de Wanous (1980), se sont concentrés sur le début de la carrière. C'est à ce moment que se précise la nature de la relation que l'individu va développer avec son organisation. La personnalité et les attentes, que l'individu entretient à l'égard de son emploi, sont cruciales à cet égard mais rapidement ce serait les expériences de travail, auxquelles est confronté l'individu, qui détermineraient son niveau d'implication. Passée la première année, la relation serait stabilisée et n'évoluerait que lentement, et positivement, avec l'âge et l'ancienneté dans l'entreprise. Pour Mowday et al. (1982), ce lien positif s'expliquerait de la façon suivante. Premièrement les employés, avec l'ancienneté, assument plus de responsabilités, ont plus d'autonomie, ont des salaires plus élevés, reçoivent plus de reconnaissance et, selon la théorie de l'échange, ont donc plus tendance à "renvoyer l'ascenseur" et à se mettre au service de l'organisation. Deuxièmement les employés ont investi dans leur organisation pour connaître les réseaux sociaux, les structures, les manières de faire, les trucs du métier et ils ne sont pas désireux de faire table rase de ces acquis et de repartir à zéro. Troisièmement l'attachement devient de plus en plus raisonné dans un contexte où les compétences acquises dans l'entreprise ne sont pas toutes transférables et où les opportunités d'emploi à l'extérieur se raréfient, surtout pour les employés qui ont franchi le cap de la quarantaine. Finalement, les auteurs avancent une dernière raison, assez subtile, mais cohérente avec l'implication morale. Les individus, soucieux de justifier les efforts qu'ils ont fournis dans leur travail et les sacrifices qu'ils ont consentis pour le succès de leur carrière, n'ont d'autre choix que de développer a posteriori les attitudes d'implication les plus susceptibles d'expliquer leurs comportements passés d'implication. Cette raison emprunte aux champs de la psychologie cognitive (Feldman, 1966).

Comme on le voit, la littérature semble prendre pour acquis que tout se joue dans la première année de la carrière et qu'ensuite la relation ne peut qu'évoluer lentement et favorablement. Un tel modèle attire un certain nombre de remarques. D'abord il néglige les ruptures qui peuvent survenir à certains âges ou dans certains contextes et qui peuvent modifier brusquement la nature ou l'intensité de l'attachement. Ensuite une grande partie de l'implication, qui augmente avec l'ancienneté, serait, selon les auteurs, de type calculé ou moral, ce qui n'est pas tellement ce que souhaite l'organisation puisque ces deux types d'implication n'ont pas de relation positive avec la performance individuelle (même si elles en ont avec l'absentéisme ou la stabilité d'emploi!) (Meyer et al., 1993). Finalement ce modèle, en mettant l'accent sur l'âge et l'ancienneté, masque les véritables causes de l'implication que sont les attentes et les expériences de travail. Ce n'est pas l'âge qui explique l'implication mais les attentes qu'on développe avec l'âge et les expériences de travail auxquelles on est confronté au cours du temps. Cet effet des attentes et des expériences de travail a été clairement mis en évidence dans les modèles expliquant le développement du lien d'attachement dans la première année de la carrière et il n'y a aucune raison de douter que ces facteurs ne jouent plus un rôle aussi important par la suite. Or, dans un tel cas, il est peu probable que les attentes de travail des employés ayant un, quinze ou trente ans d'expérience soient les mêmes. De la même façon, penser que les expériences de travail sont de plus en plus positives, même pour les personnes vieillissantes, semble peu cohérent avec ce qu'on lit sur les employés vieillissants (Rosen et Jerdee, 1985; Taylor et Walker, 1994).

À cet égard nous avons, dans une recherche précédente (Guérin, Wils et Lemire, 1996 et 1997a), mesuré les attentes insatisfaites de 2497 professionnels de tous âges. Or contrairement au constat implicitement admis par la littérature (Mowday et al., 1982), nous avons constaté que les attentes, de nature professionnelle, étaient plutôt moins satisfaites pour les professionnels de 50 ans et plus que pour ceux de 25 à 39 ans. Si l'on excepte un léger recul pour les 45-49 ans, l'insatisfaction professionnelle avait même tendance à croître régulièrement avec l'âge, notamment en ce qui concernait les dimensions relatives à la participation, à l'autonomie, aux relations avec le supérieur, à l'éthique, à la reconnaissance et à la nature des tâches assumées. Seule l'insatisfaction relative au développement était plus élevée chez les moins de 40 ans que chez les plus âgés. Mais

s'agissait-il des attentes qui étaient plus fortes chez les vieillissants ou des possibilités de réalisation qui étaient moindres? En règle générale on peut affirmer que les attentes sont assez également réparties entre les jeunes et les vieillissants alors que, systématiquement, les possibilités de réalisation des attentes sont perçues plus faibles par les 50 ans et plus que par les autres. Le moins que l'on puisse dire c'est que le constat de carrière en croissance ne s'applique plus pour les 50 ans et plus. Les possibilités de réalisation des attentes atteignent un maximum entre 45 et 50 ans et vont en décroissant par la suite. La question se pose donc de savoir si cette catégorie de main-d'œuvre est malgré tout mobilisable et quelles sont les pratiques les plus susceptibles de la mobiliser (Guérin, Wils et Saba, 1996)? Mais, auparavant, il est nécessaire de cerner les attentes spécifiques à cette catégorie de main-d'œuvre si l'on veut mesurer l'effet de la satisfaction des attentes sur l'implication.

### ***B) Les attentes des professionnels vieillissants***

Ces attentes ont été recensées assez exhaustivement par Saba et al. (1997). Nous les résumons ici brièvement en les regroupant en six catégories. Au niveau du travail lui-même, les travailleurs vieillissants manifesteraient un plus vif désir d'avoir de l'autonomie, d'effectuer un travail de qualité et de travailler à leur rythme (Karp, 1987; Kelly, 1990). Zetlin (1992) identifie également le besoin des travailleurs âgés de se sentir utiles. Un employé qui a l'impression que l'on attend plus rien de lui finit par s'y résigner et par attendre sa retraite passivement.

En termes d'évolution de carrière, nombreux sont les auteurs qui notent le désir des travailleurs vieillissants de jouer des nouveaux rôles, en devenant, par exemple, conseiller, consultant, formateur ou mentor (Kelly, 1990; Lewis et McLaverty, 1991). Même pour ceux qui désirent poursuivre une carrière traditionnelle, les désirs de progression (promotion, mutation, salaire) ou d'élargissement des responsabilités ne sont pas moins vifs que chez leurs collègues plus jeunes (Wright et Hamilton, 1978).

Les travailleurs vieillissants souhaitent également de la formation (Doering et al., 1983; Elliott, 1995). Deux des principaux problèmes de carrière des employés de 50 ans et plus sont l'obsolescence et le plafonnement. Pour éviter l'une et l'autre, la mise à jour continue des connaissances, notamment

en matière d'informatique et de nouvelles technologies, s'avère essentielle (Rosen et Jerdee, 1988).

Obtenir la reconnaissance méritée est également fréquemment mentionné dans la littérature relative aux employés vieillissants (Leibowitz et Farren, 1990). Être informé, être consulté, avoir le sentiment d'être écouté sont des récompenses aussi importantes sinon plus, pour le travailleur vieillissant, que les récompenses de type monétaire. De telles attentes expriment le besoin d'être utile, d'être important pour l'organisation et finalement d'avoir du pouvoir.

Nombreux sont également les travailleurs vieillissants qui aspirent à des aménagements. Que ce soit pour des raisons de santé ou pour une meilleure qualité de vie, ils recherchent, plus que les autres, les horaires flexibles, les déplacements réduits, le travail à domicile voire à temps partiel (Rix, 1990; Dibden et Hibbett, 1993). Certains entament même une phase de désengagement progressif qui les pousse à rechercher des emplois avec moins de responsabilités et des charges de travail plus allégées<sup>5</sup> (Dychtwald, 1990).

Finalement en matière de départ à la retraite, les attentes sont encore très variables d'un travailleur vieillissant à l'autre. Certains aspirent à un départ prématuré, d'autres à une retraite normale, d'autres encore à une extension de la vie professionnelle (Guérin, Wils et Saba, 1997). Rosen et Jerdee (1989) confirment la forte attirance des vieillissants pour les options de départ flexible et Sheppard (1988) note que 80 % des employés préféreraient des retraites graduelles si elles leur étaient offertes.

---

<sup>5</sup>Notons ici la diversité des attentes chez les travailleurs vieillissants, certains s'engageant dans un désengagement précoce, d'autres acceptant le plafonnement de leur carrière et d'autres encore s'estimant toujours en progression de carrière et recherchant des opportunités de développement au même titre que les plus jeunes (Guérin, 1991).

## OPÉRATIONNALISATION

La question se pose donc de savoir si l'implication des professionnels en fin de carrière (50 ans et plus) peut s'expliquer à partir du modèle des attentes satisfaites (modèle A)?

Pour juger de la pertinence de ce modèle omniprésent dans la littérature sur le "P-E fit" (Porter et Steers, 1973; Wanous et al., 1992; Dawis, 1992), nous le confronterons au modèle plus général (modèle E) recommandé par Edwards (1991) (tableau 1). S'il s'avérait, dans ce modèle, que les coefficients de régression  $\beta_3$ ,  $\beta_4$  et  $\beta_5$  fussent nuls, nous retrouverions le modèle des effets indépendants (modèle B), préconisé par Mottaz (1988). Un tel modèle permet aux attentes et aux possibilités de réalisation de ces attentes de prendre toutes les valeurs possibles et d'avoir aussi bien un signe positif (variable contribuant positivement à l'implication) qu'un signe négatif (variable contribuant négativement à l'implication). Dans le cas où les valeurs des coefficients  $\beta_1$  et  $\beta_2$  seraient égales et de signe opposé ( $<0$  pour  $\beta_1$  et  $>0$  pour  $\beta_2$ ), ce modèle serait équivalent au modèle des attentes satisfaites, ce qui en prouverait la validité. Dans tous les autres cas le modèle général serait supérieur au modèle des attentes satisfaites mais il resterait à évaluer l'importance des écarts avant de remettre en question la pertinence du modèle des attentes satisfaites. En effet avec les contraintes qui lui sont imposées (coefficients de régression égaux et de signes opposés pour les attentes et les possibilités de réalisation), la variance de l'implication expliquée par ce modèle ne peut être qu'inférieure (ou à la limite égale) à celle expliquée par le modèle général. Si par ailleurs un ou des coefficients  $\beta_3$  s'avéraient non nuls, le modèle avec interaction(s) (modèle C) serait préférable au modèle des effets indépendants. Le sens d'un tel modèle serait de faire jouer aux variables correspondantes un rôle modérateur sur les relations entre l'implication et les autres variables des termes interactifs non nuls. Par exemple, il serait fort possible, comme le signale Irving et Meyer (1994) que l'effet de la reconnaissance sur l'implication soit plus fort pour ceux qui ne s'attendent pas à être reconnus que pour ceux qui s'y attendent. Dans un tel cas, le coefficient  $\beta_3$ , correspondant au produit de l'attente relative à la reconnaissance par la possibilité de réalisation correspondante, serait significatif et négatif. Finalement des coefficients  $\beta_4$  ou  $\beta_5$  significatifs mettraient en évidence des relations non linéaires entre l'implication et certaines attentes ou entre l'implication et certaines



expériences de travail (mesurées par les possibilités de réalisation des attentes). Par exemple il serait possible que l'implication plafonne à partir d'un certain niveau de reconnaissance ( $\beta_3 > 0$  et  $\beta_5$  négatif) ou à l'inverse qu'elle ne se développe qu'à partir d'un certain niveau de reconnaissance ( $\beta_3 > 0$  et  $\beta_5$  positif).

Notons que si l'implication est la variable dépendante dans tous les modèles, ce sont les attentes insatisfaites qui sont les variables indépendantes du modèle A alors que les attentes et les possibilités de réalisation sont les variables indépendantes des autres modèles. Pour tester les modèles non linéaires, Edwards (1991) recommande d'effectuer des régressions hiérarchiques en entrant successivement les blocs de variables du plus simple au plus complexe. Selon les résultats obtenus, il sera intéressant de tenter d'éclaircir les principales incohérences relevées dans la littérature. Ainsi les effets des attentes sur l'implication sont-ils positifs (hypothèse des attentes importantes qui stimulent l'implication) ou négatifs (hypothèse traditionnelle des attentes excessives qui limitent l'implication)? L'importance des facteurs intrinsèques de travail l'emporte-t-elle sur celle des facteurs extrinsèques pour expliquer l'implication? La satisfaction des attentes les plus fortes est-elle plus efficace? Mais surtout quelle est la part de l'implication qui est expliquée par des facteurs individuels (attentes) et quelle est la part qui est expliquée par des facteurs organisationnels (possibilités de réalisation). Quoi qu'il en soit, les déterminants organisationnels nous mettront sur la voie des modes de gestion les plus appropriés pour mobiliser cette catégorie particulière de main-d'œuvre (Guérin, Wils et Saba, 1996). Dans un article précédent (Guérin, Wils et Saba, 1996), nous avons approché ce modèle de gestion dit "mobilisateur" par le biais des pratiques de gestion implantées. Ici nous l'abordons par le biais des possibilités offertes par l'organisation de réaliser les attentes des professionnels.

**Tableau 1**  
**Différents modèles testés**

A. Modèle des attentes satisfaites : $Implication = \beta_0 + \beta_1 (\text{attentes} - \text{possibilités})$
B. Modèle des effets indépendants : $Implication = \beta_0 + \beta_1 \text{attentes} + \beta_2 \text{possibilités}$
C. Modèle avec interactions : $Implication = \beta_0 + \beta_1 \text{attentes} + \beta_2 \text{possibilités} + \beta_3 (\text{attentes} \times \text{possibilités})$
D. Modèle avec effets quadratiques : $Implication = \beta_0 + \beta_1 \text{attentes} + \beta_2 \text{possibilités} + \beta_4 (\text{attentes})^2 + \beta_5 (\text{possibilités})^2$
E. Modèle avec interactions et effets quadratiques : $Implication = \beta_0 + \beta_1 \text{attentes} + \beta_2 \text{possibilités} + \beta_3 (\text{attentes} \times \text{possibilités}) + \beta_4 (\text{attentes})^2 + \beta_5 (\text{possibilités})^2$

Au niveau de la mesure, il suffit de dire que l'implication a été mesurée par 6 des 15 indicateurs proposés par Porter et Smith (1970) et Mowday et Steers (1979). Ce sont les indicateurs 1, 3, 6, 10, 13 et 15 de l'échelle de l'"Organizational Commitment", présentée par Mowday et al. (1982) à la page 221 de leur livre. Selon les analyses factorielles effectuées par Angle et Perry (1981) et Cohen et Gattiker (1992), ces six indicateurs mesurent la dimension "affective" de l'implication. Les indicateurs sont de type Likert à 7 niveaux. Leur cohérence est satisfaisante ( $\alpha = 0,89$ ). Par ailleurs 112 questions mesuraient 56 attentes spécifiques aux professionnels vieillissants et autant de possibilités de réalisation équivalentes. Dans le premier cas nous demandions au répondant dans quelle mesure chacune des attentes était importante pour lui et dans le second cas, dans quelle mesure il était possible de réaliser cette attente dans son emploi. Les mesures étaient de type Likert à 7 niveaux, le 1 correspondant à "très faiblement importante" ou "très faiblement possible" et le 7 à "très fortement importante" ou "très fortement possible". Quant au niveau de satisfaction de ces attentes, il sera mesuré, comme dans la théorie du "P-E fit", par la différence entre ce qui est attendu et ce qui est vécu dans le milieu de travail. Ainsi nous dirons que l'attente est complètement satisfaite lorsque la possibilité de réalisation de l'attente est égale au niveau de l'attente. Si elle est inférieure, le niveau de satisfaction ne sera que partiel. Si elle est supérieure, nous conserverons le signe négatif de la différence. Comme le recommandait déjà Murray (1938), ces différences s'effectueront sur des dimensions identiques ("parallel dimensions").

Le questionnaire ainsi élaboré a été distribué — avec l'aide du Conseil québécois des professionnels et cadres (CQPC) — à 4106 des 4486 professionnels âgés de 50 ans ou plus membres de l'un ou l'autre des 15 syndicats ou associations<sup>6</sup> qui avaient accepté de participer à l'enquête. Cette population est principalement répartie dans les grands groupes 11 (direction et administration), 21 (sciences naturelles, génie et mathématiques), 23 (sciences sociales), 27 (enseignement), 31 (médecine et santé) et 33 (arts plastiques, décoratifs, littéraires et activités récréatives) de la Classification canadienne descriptive des professions.

Distribué entre février et avril 1993, ce questionnaire a été rempli et retourné par 1319 professionnels, soit un taux de réponse de 32,1 %, ce qui est très satisfaisant étant donné la longueur inaccoutumée du questionnaire. Malgré la grande taille de l'échantillon, les résultats ne peuvent être généralisés à d'autres populations de travailleurs vieillissants puisqu'ils ne s'appliquent ni aux professionnels du secteur public ni à ceux qui sont représentés par la CSN ou d'autres associations (notamment celles à caractère plus pancanadien).

---

<sup>6</sup>Ces 15 syndicats ou associations sont l'Association des ingénieurs et scientifiques de Marconi\*, l'Association du personnel administratif et professionnel de l'Université Laval\*, l'Association professionnelle des ingénieurs du gouvernement du Québec, la Fédération des professionnelles et professionnels de l'éducation du Québec, la Fédération des professionnelles et professionnels des collèges et universités, le Syndicat professionnel des ingénieurs de l'Hydro-Québec\*, l'Association des syndicats de professionnelles et de professionnels de collège du Québec\*, le Syndicat professionnel des scientifiques et ingénieurs 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 de la CUM\*, le Syndicat professionnel des ingénieurs de la Ville de Montréal et de la CUM, l'Association professionnelle des arpenteurs-géomètres de la Ville de Montréal, le Syndicat des architectes de la Ville de Montréal et de la CUM\*, l'Association du personnel administratif et professionnel de l'Université de Sherbrooke\*.

Les syndicats ou associations marqués d'un astérisque sont membres du Conseil québécois des professionnels et cadres.

# RÉSULTATS

## RÉDUCTION DES DONNÉES

Dans le but de réduire la multicolinéarité et de ramener le nombre de variables indépendantes à un niveau plus restreint, nous avons effectué une analyse des composantes principales des 56 attentes tirées de la littérature. La valeur élevée du coefficient KMO (0,95) nous indique qu'une telle analyse était appropriée.

Douze facteurs dont la cohérence de contenu était acceptable, ont été sélectionnés<sup>7</sup>. Dans chaque facteur seuls les indicateurs dont les poids ("factor loadings") étaient supérieurs à 0,40 et qui ne chargeaient pas significativement (poids < 0,30) sur d'autres facteurs ont été retenus. Deux dimensions, "choisir la date de départ à la retraite" et "avoir de la variété dans son travail" ne sont constituées que d'un seul indicateur. Les dix autres comprennent de 2 à 6 indicateurs et ont des  $\alpha$  de Cronbach qui s'étalent entre 0,58 et 0,84 (tableau 2).

Parmi les 14 indicateurs exclus, soit parce qu'ils chargent significativement sur 2 facteurs soit parce qu'ils ne "chargent" sur aucun facteur, certains présentent des corrélations élevées avec l'implication. Le fait pour un indicateur de "charger" sur plusieurs facteurs n'est pas trop préjudiciable car on peut supposer que sa variance est redondante avec celle de ces facteurs. Si par contre il ne charge sur aucun facteur, cette variance est possiblement originale et, pour ne pas réduire le pouvoir explicatif des régressions ultérieures, il est souhaitable de maintenir cet indicateur. Sept indicateurs ont ainsi été rajoutés aux douze facteurs retenus pour constituer les 19 variables indépendantes du modèle.

Les corrélations entre ces 19 attentes et les 19 possibilités de réalisation sont en général faibles (même si elles sont quelquefois significatives pour les attentes et les possibilités de réalisation relatives

---

<sup>7</sup>Ces douze facteurs ont été extraits par une rotation oblimin qui sépare mieux les dimensions même si les facteurs ne sont pas orthogonaux. Le pourcentage de variance expliquée est de 60 % et les valeurs propres vont de 14,8 à 0,97.

Tableau 2

Les attentes, possibilités de réalisation et attentes insatisfaites  
(1148 ≤ n ≤ 1305)

Dimensions	Nombre d'indicateurs	α de Cronbach	Attentes		Possibilités de réalisation		Attentes insatisfaites	
			moyenne	rang	moyenne	rang	moyenne	rang
Être traité équitablement Avoir des aménagements Avoir des chances de progresser	4	0,74	6,01	6	4,60	11	1,41	6
	6	0,76	3,71	19	4,21	16	-0,48	19
	4	0,78	4,31	17	3,52	19	0,80	15
Continuer à travailler au-delà de l'âge normal Jouer un rôle de formateur Pouvoir travailler de manière autonome	4	0,73	4,24	18	4,47	13	-0,22	18
	4	0,69	5,40	16	4,62	10	0,79	16
	3	0,75	5,94	8	4,84	8	1,10	12
Avoir des opportunités de développement Travailler à son rythme Avoir de la reconnaissance	3	0,84	5,53	15	4,35	15	1,19	9
	4	0,62	5,72	12	4,73	9	0,99	13
	5	0,84	5,82	11	4,10	17	1,73	1
Choisir sa date de départ à la retraite Avoir de la variété dans son travail Avoir de la sécurité et ne pas perdre de statut	1	---	6,16	5	4,94	6	1,23	8
	1	---	5,70	13	4,86	7	1,45	4
	2	0,58	5,86	9	5,27	1	0,60	17
Être consulté Être utile Être informé	1	---	5,84	10	4,39	14	1,45	4
	1	---	6,22	3	5,04	5	1,18	10
	1	---	6,18	4	4,49	12	1,69	2
Avoir la confiance Participer à la prise de décision Utiliser ses compétences Pouvoir équilibrer vie de travail et vie de famille	1	---	6,226	2	5,09	3	1,14	11
	1	---	5,65	14	3,99	18	1,66	3
	1	---	6,32	1	5,08	4	1,24	7
	1	---	5,95	7	5,12	2	0,84	14

à la même dimension) ce qui devrait minimiser les risques de colinéarité entre les attentes et les possibilités de réalisation dans le modèle des effets indépendants par exemple; par contre les corrélations entre les attentes seules ainsi que celles entre les possibilités de réalisation seules peuvent être plus élevées (jusqu'à 0,6 ou 0,7 dans certains cas) ce qui laisse planer des inquiétudes sur les résultats des régressions, certaines attentes ou certaines possibilités de réalisation significatives pouvant en cacher d'autres tout aussi significatives.

Enfin, finalement comme on le constate dans le tableau 2, les attentes sont généralement supérieures aux possibilités de réalisation et les principales insatisfactions sont relatives à l'absence de reconnaissance, au manque d'information, au manque de participation à la prise de décision, au manque de variété dans le travail à l'absence de consultation et à l'absence d'équité. Certaines insatisfactions ("avoir des aménagements" et "continuer à travailler au-delà de l'âge normal") sont négatives indiquant dans ce cas que les possibilités de réalisation sont supérieures aux attentes.

### **Corrélations avec l'implication**

Si maintenant nous examinons les liens bivariés entre les variables indépendantes et la variable dépendante, toutes les attentes sauf deux ("choisir la date de départ à la retraite" et "travailler à son rythme") sont corrélées significativement avec l'implication. La plupart de ces corrélations sont positives semblant indiquer qu'une forte attente favorise l'implication. Une seule attente ("avoir des aménagements") est négative indiquant que les personnes impliquées n'ont généralement pas ce genre d'attente. Le contrôle de la possibilité de réalisation correspondante réduit quelque peu le niveau de corrélation (tableau 3) ce qui indique qu'une partie de la corrélation attribuée à l'attente pourrait être due à la possibilité de réalisation correspondante (puisque c'est la seule possibilité de réalisation qui est corrélée avec l'attente). Restent néanmoins significatives des attentes comme : "continuer à travailler au-delà de l'âge normal", "être utile", "être informé", "avoir des opportunités de développement", "avoir la confiance".

Les possibilités de réalisation sont beaucoup plus corrélées avec l'implication. Plus les possibilités sont élevées, plus l'implication est forte ce qui semble confirmer la forte relation entre les

modes de gestion et l'implication. Le contrôle de l'attente correspondante modifie peu la corrélation ce qui montre bien que la variance expliquée par la possibilité de réalisation est originale. Une seule possibilité de réalisation ("avoir des aménagements") n'a pas d'effet sur l'implication ce qui laisse présager que cette pratique ne fait pas partie de la panoplie des pratiques mobilisatrices. Les plus fortes corrélations sont dues au fait d'"avoir de la reconnaissance", d'"être traité équitablement", d'"être utile" et d'"utiliser ses compétences".

Quant aux attentes insatisfaites, elles sont bien sûr corrélées négativement avec l'implication mais il est intéressant de constater (tableau 3) que les corrélations, quoique assez élevées, sont plus faibles que celles avec les possibilités de réalisation, confirmant déjà le constat d'Irving et Meyer (1994) à savoir que les opportunités offertes par l'organisation, seules, expliquent plus l'implication que les attentes insatisfaites.

### **Pouvoir explicatif des différents modèles**

Le constat précédent est confirmé par la comparaison des différents modèles mis de l'avant précédemment. Le modèle des attentes satisfaites (modèle A) n'explique que 19,0 % de la variance de l'implication alors que le modèle des effets indépendants (modèle B) en explique 34,6 % soit presque le double (tableau 4).

À l'intérieur de ce modèle, ce sont les possibilités de réalisation qui contribuent le plus à l'explication (27,8 % si on les prend seules en considération) mais les attentes expliquent malgré tout une portion supplémentaire significative (soit 6,8 %). À l'inverse, à attentes constantes, les possibilités de réalisation expliqueraient un 21,3 % supplémentaire par rapport à ce qu'explique les attentes (13,3 %).

**Tableau 3**  
**Corrélations simples et partielles des attentes,**  
**possibilités de réalisation et attentes insatisfaites avec l'implication (1131 ≤ n ≤ 1287)**

Dimensions	Attentes		Possibilités de réalisation		Attentes insatisfaites		
	simple	possibilité correspondante contrôlée	simple	attente correspondante contrôlée 4	simple	attente correspondante contrôlée 3	possibilité contrôlée
Être traité équitablement	0,119**	0,078**	0,422**	0,417**	-0,327**	-0,426**	0,077**
Avoir des aménagements	-0,110**	-0,113**	0,017	0,030	-0,103**	-0,031	-0,113**
Avoir des chances de progresser	0,088**	0,051	0,313**	0,306**	-0,159**	-0,311**	0,046
Continuer à travailler au-delà de l'âge normal	0,207**	0,202**	0,101**	0,089**	0,108**	-0,093**	0,199**
Jouer un rôle de formateur	0,193**	0,062*	0,397**	0,359**	-0,220**	-0,361**	0,059*
Travailler de manière autonome	0,153**	0,075**	0,398**	0,378**	-0,284**	-0,382**	0,070*
Avoir des opportunités de développement	0,167**	0,127*	0,351**	0,336**	-0,168**	-0,339**	0,123**
Travailler à son rythme	0,033	-0,071*	0,337**	0,342**	-0,298**	-0,341**	-0,070*
Avoir de la reconnaissance	0,062*	0,048	0,446**	0,445**	-0,341**	-0,446**	0,045
Choisir sa date de départ à la retraite	0,028	0,011	0,142**	0,140**	-0,110**	-0,141**	0,009
Avoir de la variété dans son travail	0,105**	0,017	0,306**	0,290**	-0,213**	-0,293**	0,013
Avoir de la sécurité et ne pas perdre de statut	0,179**	0,112**	0,241**	0,198**	-0,060*	-0,203**	0,106**
Être consulté	0,127**	0,070*	0,370**	0,356**	-0,249**	-0,356**	0,070*
Être utile	0,255**	0,182**	0,446**	0,414**	-0,258**	-0,413**	0,184**
Être informé	0,176**	0,134**	0,376**	0,364**	-0,235*	-0,366**	0,138**
Avoir la confiance	0,214**	0,120**	0,420**	0,387**	-0,266**	-0,389**	0,116**
Participer à la prise de décision	0,108**	0,041	0,397**	0,387**	-0,281**	-0,382**	0,047
Utiliser ses compétences	0,161**	0,090**	0,431**	0,414**	-0,338**	-0,416**	0,084**
Equilibrer vie de travail et vie de famille	0,064*	0,014	0,219**	0,211**	-0,138**	-0,208**	0,017

\*\* p < 0,01 \* p < 0,05



En ce qui concerne les blocs de variables non linéaires (blocs 3, 4, 5), qui sont entrés hiérarchiquement après avoir contrôlé les blocs d'attentes et de possibilités de réalisation (blocs 1 et 2) comme le recommandent Edwards et Cooper (1990) et Edwards (1991), il s'avère que leur pouvoir explicatif individuel n'est pas significatif. Par contre si l'on entre simultanément ces trois blocs (modèle E), l'augmentation du pouvoir explicatif ( $\Delta R^2$  adj) devient significative (à 1 %) mais le niveau de sophistication qu'implique un tel modèle pour une aussi piètre amélioration ( $\Delta R^2$  adj = 1,9 %) nous fait préférer le modèle — plus simple et presque aussi explicatif — des effets indépendants (modèle B).

Notons néanmoins l'effet significatif de quelques termes non linéaires particuliers, par exemple l'effet quadratique des attentes en matière de reconnaissance ou l'effet interactif entre les attentes et les possibilités de jouer un rôle de formateur. Le premier effet indique une décroissance non linéaire de l'implication avec le niveau d'attente en matière de reconnaissance et le second que le fait de pouvoir jouer un rôle de formateur (qui est significatif dans le modèle E) a un effet plus important sur l'implication pour ceux qui ne s'attendent pas à jouer un tel rôle que pour ceux qui l'espèrent.

### **Modèle des effets indépendants**

Le modèle retenu, celui des effets indépendants, est présenté dans le tableau 5. Pour fins de comparaison, le modèle des attentes insatisfaites est également présenté.

En premier il faut dire que les variables qui apparaissent dans le modèle des effets indépendants ne sont pas les seules à être corrélées avec l'implication. Les données du tableau 3 sont là pour nous rappeler que de nombreuses variables sont masquées par l'effet de colinéarité. Apparaissent donc dans le modèle les variables qui expliquent le plus de variance ou expliquent des portions originales significatives de la variance de l'implication. On constate également que des possibilités de réalisation mais aussi des attentes expliquent l'implication (même si la section précédente a montré que les possibilités de réalisation expliquent plus l'implication que les attentes).

**Tableau 4**

**Pouvoir explicatif des différents modèles (n = 1091)**

Modèles	R <sup>2</sup> adj	ΔR <sup>2</sup> adj	F
Attentes satisfaites (modèle A)	0,190		14,49**
1. Attentes seules	0,133		10,50**
2. Possibilités de réalisation seules	0,278		23,18**
Blocs 1 et 2 (modèle B)	0,346		16,23**
3. Attentes x Possibilités de réalisation seules		0,005	1,40
Blocs 1, 2 et 3 (modèle C)	0,350		11,30**
4. (Attentes) <sup>2</sup> seules		0,004	1,40
5. (Possibilités de réalisation) <sup>2</sup> seules		0,002	1,22
Blocs 4 et 5 ensemble		0,009	1,40
Blocs 1, 2, 4 et 5 (modèle D)	0,355		8,93**
Blocs 3, 4, 5 ensemble		0,019	1,55**
Blocs 1, 2, 3, 4, 5 (modèle E)	0,364		7,57**

\*\* p < 0,01 \* p < 0,05

Notes : 1) Les trois blocs de variables non linéaires (blocs 3, 4, 5) sont entrés hiérarchiquement après avoir contrôlé les blocs 1 et 2.

2) Étant donné le grand nombre de variables incluses dans certains modèles, la méthode "ENTER" a été utilisée pour effectuer les régressions.

Au niveau des possibilités de réalisation on vérifie que les milieux de travail où on donne à l'employé le sentiment d'être utile, où on utilise ses compétences, où on lui donne de la reconnaissance, où on le traite équitablement et où on favorise sa participation à la prise de décision, sont particulièrement mobilisateurs. Les trois dernières pratiques parlent d'elles-même mais les deux premières demandent quelques explications. Comment donner à l'employé le sentiment d'être utile ou qu'on utilise ses compétences? L'analyse de la matrice des corrélations entre les possibilités de réalisation nous indique qu'on peut le faire en lui faisant jouer de nouveaux rôles de formateur (r = 0,62), en lui faisant confiance (r = 0,60), en le responsabilisant (r = 0,56), en le consultant (r = 0,49), etc. Par contre ménager des accommodements. c'est à dire éviter les tâches trop lourdes,

éviter les déplacements, éviter le travail en dehors des heures normales, éviter les longues journées de travail, etc. ne favorisent pas son implication.

Au niveau des attentes, toutes les attentes élevées ne sont pas démobilisatrices. Par exemple avoir besoin d'être utile, vouloir continuer à travailler au delà de l'âge normal, vouloir de la sécurité, vouloir conserver son statut, s'attendre à jouer un rôle de formateur sont des attentes très liées à l'implication.

**Tableau 5**

**Modèles des effets indépendants (Modèle B) et des attentes satisfaites (Modèle A)**

Dimensions	Modèle B Effets indépendants		Modèle A Attentes satisfaites
	Attentes	Possibilités	Attentes - Possibilités
Être traité(e) équitablement		0,109**	-0,094*
Avoir des aménagements		-0,072**	
Continuer à travailler au-delà de l'âge normal	0,134**		0,155**
Jouer un rôle de formateur	0,088**		
Travailler à son rythme	-0,101**		-0,092*
Avoir de la reconnaissance	-0,134**	0,119**	-0,198**
Avoir de la sécurité et ne pas perdre de statut	0,110**		0,109**
Être utile	0,167**	0,144**	
Participer à la prise de décision		0,094**	
Utiliser ses compétences		0,139**	-0,173**
	R <sup>2</sup> adj = 0,348		R <sup>2</sup> adj = 0,190

\*\* p < 0,01    \* p < 0,05

Note : La méthode "Backward" a été choisie pour effectuer les régressions ce qui explique le R<sup>2</sup> adj légèrement supérieur à celui du tableau 4.

## DISCUSSION

### Les modèles

En premier lieu il faut noter que le pouvoir explicatif du modèle des attentes satisfaites dans notre recherche (19,0%) se compare avantageusement à ceux observés par Wanous et al. (1992) dans leur méta-analyse (moyenne de 11,6 %). Par contre le pouvoir explicatif du modèle des effets indépendants (34,8%) est nettement moindre que celui obtenu par Mottaz (1988) à partir d'une démarche semblable (59,3%). Dans son cas, les résultats nous semblent néanmoins singulièrement gonflés par l'inclusion d'un variable appelée "task involvement" qui n'est pas bien loin d'équivaloir le concept même d'implication. Pour notre part nous n'obtenons un tel pouvoir explicatif qu'en croisant les attentes et possibilités de réalisation avec la satisfaction au travail (et non l'implication) ce qui est bien supérieur aux corrélations mises en évidence par Dawis (1992) mais s'explique par l'approche subjective (perceptuelle) que nous avons adoptée.

Quoi qu'il en soit, il est clair que le modèle des attentes satisfaites est insatisfaisant. Il n'explique que 19,0% de la variance de l'implication là où les autres modèles en expliquent de 34,6% à 36,4%. Ceci est dû en grande partie au fait que les coefficients de régression des attentes et des possibilités de réalisation de ce modèle sont supposés égaux et de sens contraire<sup>8</sup>. Cette contrainte rend le modèle plus rigide et l'empêche d'expliquer tous les cas où les coefficients des attentes et des possibilités de réalisation correspondantes ont des signes identiques ou ont des valeurs différentes. Or ces cas sont de loin les plus nombreux comme le montrent les résultats du modèle des effets indépendants. À la limite, seule la dimension "Avoir de la reconnaissance" va dans le sens de l'hypothèse des attentes satisfaites ( $\beta_1 = -0,134$  et  $\beta_2 = 0,119$ ), ce qui explique d'ailleurs qu'elle soit la dimension la plus significative dans le modèle des attentes satisfaites ( $\beta_1 = -0,198$ ). Toutes les autres dimensions s'en écartent substantiellement. Par exemple la dimension "Être utile" va

---

<sup>8</sup> Pour le montrer il suffit de développer le modèle A de régression :

$$\text{Implication} = \beta_0 + \beta_1 (\text{attentes-possibilités})$$

qui devient :

$$\text{Implication} = \beta_0 + \beta_1 \text{attentes} - \beta_1 \text{possibilités.}$$

complètement à contresens de l'hypothèse des attentes satisfaites ( $\beta_1$  positif au lieu d'être négatif), ce qui fait d'ailleurs que cette dimension n'apparaît pas dans les variables significatives du modèle des attentes satisfaites. Ce modèle des attentes satisfaites conduit, dans notre cas, à des aberrations car on perd de vue les effets spécifiques des deux composantes de l'insatisfaction, soit l'attente et la possibilité de réalisation. Comment comprendre qu'une attente insatisfaite favorise l'implication, ce qui est le cas des dimensions "Continuer à travailler au-delà de l'âge normal" et "Avoir de la sécurité et ne pas perdre de statut" dans le tableau 5? Le modèle des attentes satisfaites ne peut répondre à une telle question alors que le modèle des effets indépendants nous indique que c'est à cause des attentes qui n'ont pas le comportement prédit par l'hypothèse des attentes satisfaites. Les coefficients de régression sont en effet positifs (indiquant qu'une attente élevée favorise l'implication) alors qu'ils devraient être négatifs s'ils respectaient l'hypothèse du modèle des attentes satisfaites (c'est-à-dire qu'une attente élevée est excessive et qu'elle réduit l'implication ... à moins qu'elle ne soit réalisée). Notons que les possibilités de réalisation devraient, pour leur part, être toutes positives, pour être cohérentes avec l'hypothèse des attentes satisfaites (les expériences de travail sont censées permettre la réalisation des attentes et favoriser l'implication). Ceci est d'ailleurs le cas, comme le montre le modèle des effets indépendants, à l'exclusion de la dimension "Avoir des aménagements" dont le comportement à contre-courant des autres dimensions avait déjà été noté dans l'analyse corrélationnelle. En conclusion nous pouvons affirmer que nos résultats s'éloignent substantiellement des hypothèses du modèle des attentes satisfaites. Rien qu'au niveau du signe, quatre attentes ("Être utile", "Continuer à travailler au-delà de l'âge normal", "Avoir de la sécurité et ne pas perdre de statut", "Jouer un rôle de formateur") et une possibilité de réalisation ("Avoir des aménagements") vont à l'encontre de ces hypothèses. Le modèle classique des attentes satisfaites, qui suppose que toute attente élevée nuit à l'implication (puisque elle ne peut être satisfaite) et que toute possibilité de réalisation favorise l'implication (parce qu'elle comble une attente) semble donc contestable, du moins pour les professionnels vieillissants.

Si le modèle des effets indépendants est donc préférable, à cause de son pouvoir explicatif plus élevé, il reste que ce modèle, au niveau des attentes comme à celui des possibilités de réalisation,

présente des anomalies, ou tout au moins des différences par rapport aux hypothèses générales de la littérature, qui doivent être mises en valeur sinon expliquées.

### **Les attentes**

Au niveau des attentes deux points attirent notre attention : 1°) le faible, mais néanmoins significatif, pouvoir explicatif de ces attentes et 2°) la présence simultanée d'attentes favorisant l'implication ( $\beta_1$  positif) et d'attentes nuisant à l'implication ( $\beta_1$  négatif).

Sur le premier point nous nous trouvons en opposition avec les résultats de Irving et Meyer (1984) qui vérifient le caractère non significatif des attentes. Seulement leur étude concernait des diplômés universitaires (MBA) arrivant sur le marché du travail et les attentes étaient celles manifestées avant leur engagement alors que les possibilités de réalisation et l'implication étaient mesurées après leur recrutement (de 1 à 6 mois pour les possibilités de réalisation et de 6 à 12 mois pour l'implication). Un tel devis de recherche (longitudinal) est excellent car il permet de mettre en évidence les relations de cause à effet, mais cette recherche ne nous dit rien sur les attentes qu'avaient les répondants au moment où l'implication était mesurée. Celles ci avaient certainement évolué, ne serait-ce qu'à cause de la connaissance plus approfondie du milieu de travail qu'avaient développée les répondants. Mottaz (1988) pour sa part, utilise un devis de recherche très semblable au nôtre (même s'ils s'agit d'employés de tous âges et pas seulement de vieillissants comme dans notre cas). Il constate alors effectivement un léger effet des attentes sur l'implication (mais dans son cas toutes les relations sont négatives). Il est donc bien possible que les attentes développées au moment de la mesure de l'implication aient un lien avec celle-ci.

Mais pourquoi les attentes seraient plus associées à l'implication chez les employés plus âgés? Certes les valeurs, attitudes et besoins (soit le système évaluatif<sup>9</sup>) des employés vieillissants peuvent avoir évolué avec les crises de la vie et l'arrivée des petites déficiences d'ordre physiologique. Pourtant nous avons tendance à favoriser l'hypothèse de l'intégration culturelle. Avec le temps, les

---

<sup>9</sup>Tel est le nom donné par Pettersen et Jacob (1992) au regroupement constitué des variables qui poussent les personnes à agir : besoins, valeurs, attitudes, intérêts...

employés vieillissants ont renforcé leurs liens avec le travail qu'ils accomplissent et l'organisation qui les emploie. Ayant développé une certaine identification avec ces deux entités (sinon ils auraient quitté!), ils en viennent à assimiler les valeurs organisationnelles et à adopter les comportements et les attitudes les plus favorables à leur intégration au milieu environnant. Ce serait donc leurs attentes qui évolueraient (en partie) pour s'harmoniser au milieu et pouvoir y évoluer de la façon la plus satisfaisante. Ce processus d'intégration culturelle qui prend du temps, serait complété pour les employés vieillissants et les pousserait à s'identifier plus que les jeunes à leur milieu, à être plus loyaux et davantage impliqués<sup>10</sup>. Quand un employé a travaillé pendant 20 ans pour une organisation, il est passé par un grand nombre d'expériences de travail et ce vécu a façonné autant son système évaluatif si ce n'est plus, que sa vie hors-travail. Comme on le voit, on retrouve le concept d'implication forcée, développé par Salancik (1977) et popularisé par Meyer et Allen (1991). D'abord, il y a l'action dans laquelle on est embarqué, quelquefois malgré soi, puis pour donner un sens à cette action, une cohérence, se développent les attitudes voire les valeurs qui sont les plus consistantes avec les comportements. À leur tour ces attitudes induisent des attentes congruentes et ce cycle, qui s'auto-alimente, bâtit et renforce progressivement l'identité de l'individu. Une telle explication aurait le mérite d'être cohérente avec la théorie de la dissonance cognitive (Festinger, 1957) qui prône que les comportements, même forcés, peuvent, à la longue, favoriser le développement de valeurs et attitudes cohérentes avec ces comportements. Il y aurait donc une association entre l'implication et le système d'attentes qui serait plus étroite chez les travailleurs vieillissants que chez les jeunes, puisque ceux qui se sont impliqués ont développé, au cours du temps, des valeurs et des attitudes cohérentes avec les valeurs organisationnelles.

Sur le deuxième point relatif aux attentes tantôt favorables tantôt défavorables à l'implication, il faut accepter, dans l'hypothèse d'attentes qui découlent de l'implication et non l'inverse, que celles-ci soient corrélées positivement avec l'implication. Plus on a été impliqué dans le passé, plus on a développé des attentes favorables à l'implication et plus on risque de s'impliquer dans le futur.

---

<sup>10</sup> Nous avons vérifié ces relations à partir des données d'une enquête précédente (Guérin, Wils et Lemire, 1997a) même si les attentes des professionnels vieillissants étaient moins satisfaites que celles des plus jeunes.

On est loin du modèle des attentes excessives chez les jeunes qui demandent à être ramenées à un niveau plus réaliste pour éviter le découragement et la démobilisation dus aux attentes insatisfaites (Wanous et al., 1992). On est loin aussi des explications de Mottaz (1988) qui, pour justifier les relations négatives qu'il obtient entre certaines attentes d'enrichissement et l'implication, recourt à la théorie classique des attentes trop élevées qui ne seront pas satisfaites et conduisent à la démobilisation. Pour notre part les relations sur les mêmes variables (notamment "Être utile" et "Travailler d'une manière autonome") sont positives et même si on peut plaider un certain niveau de relations artificielles dû aux corrélations avec les possibilités de réalisation, il reste que le contrôle de ces possibilités de réalisation, soit dans les corrélations partielles (tableau 3), soit dans les régressions multiples (tableau 5), confirme le sens positif de ces relations. Il nous faut donc envisager l'hypothèse, que toute attente élevée n'est pas forcément négative mais que certaines peuvent favoriser l'implication, soit parce qu'elles sont des reflets de besoins élevés d'accomplissement ou d'autoréalisation qui ne peuvent être satisfaits qu'en passant à l'action et en se mettant au service de l'organisation, soit parce qu'elles sont des mises en harmonie du système évaluatif de l'individu avec des comportements passés d'implication. À contexte de travail identique, les employés ayant ce genre d'attentes, voire de personnalité, ressentent alors des forces qui les poussent à s'engager et à fournir des efforts supérieurs. Par exemple, les attentes qui s'appuient sur des valeurs professionnelles comme l'amour du travail bien fait, la valorisation de la compétence, l'autodiscipline, l'éthique etc... (Raelin, 1986), semblent favoriser beaucoup plus l'implication que les attentes plus traditionnelles tournées vers l'amélioration des conditions de travail et l'augmentation de la qualité de vie au travail. Ces dernières, si elles sont trop élevées, conduisent plus à l'expression d'exigences et de revendications vis à vis l'organisation qu'à une implication qui ne changerait rien. Dans nos résultats, les attentes du type : "Être utile", "Jouer un rôle de formateur" seraient plutôt du premier type alors que celles comme "Avoir de la reconnaissance", "Travailler à son rythme" seraient plutôt du deuxième type (tableau 5). Se pourrait-il que les attentes qui ne peuvent se réaliser qu'à travers le travail et l'effort, favorisent l'implication, seul moyen de les satisfaire, alors que celles qui sont plus le reflet d'exigences vis à vis de l'organisation, soient plus démobilisatrices si elles sont trop élevées.



En clair les résultats montrent que l'implication, contrairement aux résultats obtenus par Irving et Meyer (1994) à partir d'un échantillon de jeunes diplômés, ne peut être dissociée des caractéristiques de la personne. On ne gère pas l'implication comme on gère (à court terme) la satisfaction<sup>11</sup>. Certes une grande partie de l'implication s'explique par les expériences de travail (et donc les modes de gestion) mais il reste qu'une partie non négligeable s'explique par des différences individuelles au niveau du système évaluatif. Même si on ne fait rien de particulier dans une organisation, il y aura toujours une certaine proportion de la main-d'oeuvre qui s'impliquera car c'est dans sa nature. Néanmoins, comme nous venons de le dire, ce besoin de s'impliquer est aussi le fruit d'implications passées et du vécu à l'intérieur de l'organisation. Donc indirectement une partie de ce qui est expliqué par les différences individuelles renvoie aux expériences de travail passées ce qui tend à limiter l'influence (déjà faible) des facteurs individuels et à augmenter encore la part (déjà importante) de ce qui peut être expliqué par le "gérable". Comme l'exprime Thévenet (1992) en matière d'implication, les organisations récoltent ce qu'elles ont semé, les attitudes et attentes d'aujourd'hui sont souvent le produit des actions organisationnelles du passé.

Mais avant d'aborder ce domaine des possibilités de réalisation qu'offrent les organisations, deux attentes demandent des commentaires supplémentaires, celle relative au besoin d'avoir de la sécurité et de ne pas perdre de statut et celle relative au besoin de continuer à travailler au delà de l'âge normal. La première pourrait apparaître comme une attente excessive chez de nouveaux employés mais chez des professionnels vieillissants qui avaient tous, au moment de l'enquête, la sécurité d'emploi, cela dénote plutôt un trait de personnalité, une insécurité naturelle, qui pousse à fournir des efforts supplémentaires et à s'attacher davantage à l'organisation. Quand au désir de prolonger sa vie professionnelle, n'est-ce pas un bel exemple d'une attente qui pourrait tout autant découler de l'implication qu'en être la cause? En effet les employés les plus impliqués sont ceux qui

---

<sup>11</sup> Dans l'enquête, la satisfaction au travail était mesurée à partir d'une version réduite de l'inventaire de satisfaction au travail (Larouche 1975). Les possibilités de réalisation des attentes (expériences de travail) expliquaient 57,9 % de cette satisfaction alors que les attentes n'en expliquaient qu'un maigre 1,3 % supplémentaire.

retirent le plus de satisfaction de leur travail ( $r = 0,55$ ) et qui souhaitent par le fait même prolonger le plus possible cette expérience positive.

### **Les possibilités de réalisation**

Au niveau des possibilités de réalisation qu'offrent les organisations deux constatations majeures s'imposent : 1°) ces possibilités de réalisation sont, de loin, les déterminants qui expliquent le plus l'implication, 2°) la plupart de ces possibilités favorisent l'implication (ce qui est conforme aux hypothèses de la littérature) mais certaines, bien que recommandées par la littérature, auraient un effet démobilisateur.

Sur le premier point nous sommes en harmonie avec la littérature : "The results supported the experiences main-effect model" (Irving et Meyer, 1984), "Work rewards appear to account for most of the explained variance", "Work rewards are the key determinant of organizational commitment" (Mottaz, 1988). C'est d'ailleurs le résultat majeur des quelques auteurs qui ont rejeté le modèle des attentes satisfaites, d'avoir mis en valeur cet impact majeur et disproportionné par rapport aux attentes, des possibilités de réalisation offertes par les organisations. Nos résultats concordent également avec ceux des autres auteurs en ce qui concerne l'importance relative des facteurs intrinsèques et extrinsèques sur l'implication : les premiers dominant mais les seconds ne sont pas négligeables. Voyons plus en détail ces points de convergence.

L'importance des facteurs intrinsèques de travail pour les professionnels vieillissants est principalement mise en valeur par les deux dimensions les plus explicatives du modèle des effets indépendants soit : "Être utile" et "Utiliser ses compétences". Le professionnel vieillissant a besoin — comme les autres catégories de personnel d'ailleurs — d'effectuer un travail significatif et exigeant pour s'impliquer. On retrouve ici des dimensions importante du concept d'enrichissement développé par Hackman et Oldham (1975). Le lien de ce concept avec l'implication a été maintes fois mis en valeur par la littérature (Mowday et al., 1982). Les défis que procurent l'enrichissement, donnent une satisfaction contrôlable et renouvelable à volonté. En échange ceux qui les assument se mettent du service de l'organisation et s'impliquent. Par contre, selon cette même littérature, les effets

s'inversent lorsque les objectifs ne sont pas clairs ou que l'employé se trouve dans des situations conflictuelles. Cette dimension d'utilité rejoint aussi un autre concept, celui de l'importance que l'on pense avoir pour l'organisation. Être utile c'est avoir le sentiment que l'on joue un rôle important pour l'organisation. Buchanan (1974) et à sa suite Steers (1977) et Mottaz (1988) avaient déjà montré qu'un tel sentiment favorisait l'implication de celui qui le ressentait. Dans les deux cas l'organisation a donné quelque chose : des défis, de l'importance, de la confiance etc. et les employés répondent favorablement en se mettant à son service. L'implication résulte bien d'une série d'échanges, réciproques entre l'organisation et l'individu.

Avec les deux pratiques suivantes, "Recevoir de la reconnaissance" et "Être traité équitablement", on aborde des facteurs plus extrinsèques et aussi plus spécifiques au contexte professionnel. La reconnaissance, même si elle constitue une attente modérée (bien loin des attentes relatives au contenu d'emploi), est pourtant l'une des plus insatisfaites chez les professionnels salariés du secteur public québécois (Guérin, Wils et Lemire, 1997b). Les données spécifiques à la sous-population des professionnels vieillissants que nous examinons ici (tableau 2) confirment d'ailleurs ce diagnostic puisque la reconnaissance y est l'attente la plus insatisfaite. Historiquement une telle situation peut s'expliquer par la perte de statut qu'ont connu les professionnels nord-américains au cours du temps. Longtemps considérés comme des cadres (sans responsabilités hiérarchiques), les professionnels se sont vus exclus de cette catégorie occupationnelle depuis leur syndicalisation et relégués dans le camp des "dirigés" plutôt que dans celui des dirigeants (Raelin, 1989; Rabban, 1991). Le fossé se serait creusé avec les cadres à un moment où les professionnels, détenteurs des connaissances et de la compétence technique, s'estimaient aussi importants que les gestionnaires pour le succès de l'organisation et ressentaient douloureusement toute distanciation hiérarchique de leur part. Pourtant les modes d'expression de cette reconnaissance vis-à-vis de la main-d'œuvre professionnelle existent : nomination à des comités importants, mandat de représentant de l'organisation à des activités externes, consultation sur des sujets importants, droit de signer son travail, mise en valeur des travaux professionnels, prix récompensant les meilleures contributions, responsabilités plus étendues, autonomie accrue, rôles de formateur et de "mentor", etc. (Guérin, Wils et Lemire, 1997b). Là où ces pratiques sont implantées, elles favorisent l'implication toujours selon la même logique d'échanges réciproques. Faute de reconnaissance, l'employé ne s'impliquera pas outre-mesure et pourra même quitter l'organisation dans un contexte où celle-ci a fortement besoin de lui. Sur le terrain, nous avons effectivement constaté que des travailleurs vieillissants, très utiles

à leur organisation, pouvaient partir en retraite anticipée sans se douter de l'importance de leur rôle, leur organisation n'ayant jamais pris la peine de le leur communiquer. Les gestionnaires hésitent d'ailleurs fréquemment à confronter les travailleurs vieillissants qui connaissent bien leur milieu, ont établi des routines et développé une certaine autonomie avec le temps. Privés de tout feed-back, ces travailleurs ont plus de difficultés à se situer et à savoir ce qui va mal... ou ce qui va bien dans leur travail (Guérin, 1991). Sur le point plus spécifique de l'équité, il faut noter que l'éthique est une dimension importante de la culture professionnelle et que les professionnels sont sensibles à toute forme de traitement inéquitable ou injuste de la part des cadres. Si l'organisation leur retire quelque chose d'important, ils désinvestissent à leur tour dans leur relation avec l'organisation. Dans un autre contexte, celui des travailleurs de l'industrie du bois, Rhodes et Steers (1981) avaient déjà noté que l'implication était liée à la perception d'équité (salariale dans ce cas).

Finalement l'impact significatif de la participation à la prise de décision ne nous étonne pas. Selon Morris et Steers (1980) les employés bénéficiant d'une certaine décentralisation, dépendant plus des autres et travaillant dans des cadres de travail plus formalisés, manifesteraient une plus grande implication. Un peu plus tard Rhodes et Steers (1981) confirmaient que la participation accrue à la prise de décision favorisait la responsabilisation et l'engagement.

Pourtant toute contribution organisationnelle dans le cadre de la théorie de l'échange ne conduit pas automatiquement à l'implication. Certaines pratiques visant à rendre plus facile la vie des employés, comme par exemple le fait d'avoir des aménagements, ne sont pas le reflet de milieu de travail mobilisateurs, et contribuent même — toutes autres choses étant par ailleurs égales — à diminuer l'implication. Un tel résultat est assez provocant car la littérature sur la gestion de vieillissement (Paul, 1987; Meyer, 1988; Hale, 1990; Guérin, 1991) insiste beaucoup sur l'importance des accommodements, de l'allègement des charges de travail, du redesign des emplois pour les travailleurs vieillissants. Or de tels aménagements sont non seulement peu souhaités par les répondants de notre enquête (19<sup>ème</sup> attente sur 19), mais, là où ils existent, ils conduisent à la démobilisation... à moins qu'ils ne soient l'apanage d'une main-d'oeuvre démobilisée! De tels résultats avaient déjà été obtenus dans le cadre d'une analyse de l'impact spécifique de 48 pratiques de gestion (et non de possibilités de réalisation des attentes) sur l'implication (Guérin, Wils et Saba, 1996). Toutes les pratiques relatives aux aménagements du temps de travail, au travail à temps partiel, au départ progressif à la retraite, aux vacances supplémentaires, aux stimulants financiers, s'étaient révélées non significatives ou même dans certains cas démobilisatrices. Les milieux de

travail mobilisateurs ne favorisent donc par les aménagements mais au contraire l'effort, l'utilisation maximale des compétences, l'enrichissement, la participation. L'implication est liée à une culture de l'effort ce qu'avait d'ailleurs noté Buchanan (1974) lorsqu'il écrivait que l'implication était liée à la valeur que les employés attachaient à l'effort ("group norm regarding hard work").

Comme la plupart des facteurs extrinsèques, le fait d'avoir la sécurité d'emploi ou de pouvoir conserver son statut dans l'organisation n'est également pas mobilisateur (alors que le besoin de sécurité l'est!). Ceci confirme certaines observations où l'on constate que les employés précaires et souhaitant obtenir la sécurité s'impliquent davantage que les employés ayant déjà cette sécurité.

### **Autres commentaires**

Dans un autre ordre d'idée nous avons pu vérifier — comme nous le prédisions au début de cet article — que les caractéristiques socio-démographiques n'étaient pas de véritables déterminants de l'implication puisque les nombreuses relations significatives (âge, diplôme, expérience, niveau de supervision, profession) s'effacent dès que l'on tient compte des attentes et des possibilités de réalisation<sup>12</sup>. Ces caractéristiques ne sont donc pas des déterminants mais des variables qui délimitent plutôt des groupes de professionnel ayant des attentes ou vivant des expériences de travail différentes.

Finalement les relations significatives entre les attentes, les possibilités de réalisation et l'implication ne traduisent pas forcément (même si nous utilisons largement le terme de déterminant) des relations de cause à effet. Nous avons déjà exprimé des doutes pour certaines attentes qui paraissent autant être des conséquences de l'implication que des causes. De même pour les expériences de travail, il est clair que l'implication, qui est un phénomène lent à s'établir, découle des expériences de travail passées et non des expériences actuelles. Malgré la grande stabilité<sup>13</sup> de notre population et la vraisemblable continuité des styles de gestion organisationnels, il n'est pas toujours sûr que ce soit le vécu qui pousse à l'implication ou la forte implication qui favorise certaines expériences (par exemple l'enrichissement ou l'attribution de nouveaux rôles). Comme on le voit, une telle remarque montre encore plus les liens complexes qui unissent les facteurs personnels et les

---

<sup>12</sup>Seul l'âge reste significatif mais ceci s'explique tout naturellement par le fait que les moins impliqués prennent leur retraite plus tôt.

<sup>13</sup>Ancienneté moyenne chez l'employeur = 21 ans  
Ancienneté moyenne dans le poste = 11 ans

facteurs organisationnels. Pour les professionnels vieillissants la perspective interactionniste ("P-E interaction") est donc encore bien pertinente et tout ne peut être ramené aux seuls facteurs organisationnels même si l'importance de ces derniers est prépondérante.

## CONCLUSION

En conclusion le modèle des effets indépendants apparaît donc plus approprié que le modèle des attentes satisfaites car il explique plus de variance et permet aussi de mieux comprendre le jeu, variable selon les dimensions, des attentes et des possibilités de réalisation. Comme l'avait déjà constaté certains auteurs, les expériences de travail ont un fort impact sur l'implication alors que les attentes ont un effet plus réduit mais néanmoins significatif dans notre étude. Parmi les attentes, certaines, comme le désir d'être utile ou le désir de jouer un rôle de formateur, sont associées positivement à l'implication alors que d'autres, comme le désir de travailler à son rythme ou d'avoir de la reconnaissance ont des liens négatifs. Les premières pourraient être le fruit d'un développement à posteriori des attitudes les plus cohérentes avec les comportements d'implication développés dans le passé (besoin de cohérence cognitive) alors que les secondes résulteraient plus d'exigences spécifiques à la population des professionnels vieillissants. La plupart des expériences de travail favorise l'implication mais une dimension, relative aux aménagements, a l'effet inverse ce qui corrobore le fait que l'implication est bien liée à une culture de l'effort. Les facteurs intrinsèques du travail, comme le fait d'être utile, d'utiliser ses compétences et de participer à la prise de décision, sont en général plus mobilisateurs que les facteurs extrinsèques. Néanmoins deux dimensions, que l'on peut considérer comme extrinsèques mais qui s'appuient sur des valeurs professionnelles importantes, soit la reconnaissance et le traitement équitable, se révèlent mobilisatrices. Comme l'assume à tort le modèle des attentes satisfaites, toute attente insatisfaite n'est donc pas forcément préjudiciable à l'organisation et toute réalisation d'attente n'est pas forcément bénéfique.

## BIBLIOGRAPHIE

- Allen N. et Meyer J. (1990) "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Angle H. (1983) "Organizational commitment : Individual and organizational influences", *Sociology of Work and Occupations*, 10, 123-146.
- Angle H. et Perry J. (1981) "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-13.
- Becker H. (1960) "Notes on the concept of commitment", *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Belle F. (1992) "Pour une gestion "culturelle" des ressources humaines", *Gestion*, mai, 16-27.
- Buchanan B. (1975) "To walk an extra mile", *Organizational Dynamics*, 3, 67-80.
- Buchanan B. (1974) "Building organizational commitment : The socialization of managers in work organizations", *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Cohen A. et Gattiker V. (1992) "An empirical assessment of organizational commitment using the side-bet theory approach", *Relations industrielles*, 47(3), 439-461.
- Dawis R. (1992) "Person-environment fit and job satisfaction", dans : Cranny C., Cain Smith P. et Stone E. (dir.) *Job Satisfaction*. New York : Lexington.
- Dean R., Ferris K. et Konstans C. (1985) "Reality shock : Reducing the organizational commitment of professionals", *Personnel Administrator*, juin, 139-148.
- Dibden J. et Hibbett A. (1993) "Older workers : An overview of recent research", *Employment Gazette*, juin, 237-250.
- Doering M., Rhodes S. et Schuster M. (1983) *The Aging Worker*. Thousand Oaks : Sage.
- Dugoni B. et Ilgen D. (1981) "Realistic job previous and the adjustment of new employees", *Academy of Management Journal*, 24, 579-591.
- Dychtwald K. (1990) "The age wave", *Training and Development Journal*, février, 24-30.
- Edwards J. (1994) "The study of congruence in organizational behavior research : Critique and a proposed alternative", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 58, 51-100.
- Edwards J. (1991) "Person-job fit : A conceptual integration, litterature review, and methodological critique", dans : Cooper C. et Robertson I. (dir.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York : Wiley.
- Edwards J. et Cooper C. (1990) "The person-environment fit approach to stress: Recurring problems and some suggested solutions", *Journal of Organizational Behaviour*, 11, 293-308.
- Elliott R. (1995) "Human resource management's role in the future aging of the workforce", *Review of Public Personnel Administration*, 15(2), 5-17.
- Feldman S. (1966) *Cognitive Consistency*. New York : Academic Press.
- Festinger L. (1957) *A Theory of Cognitive Dissonance*. Evanston : Row, Peterson.
- Fiedler F. et Garcia J. (1987) *New approaches to effective leadership : Cognitive resources and organizational performance*. New York : Wiley.
- French J. et Kahn R. (1962) "A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health", *Journal of Social Issues*, 18, 1-48.
- Gaertner K. et Nollen S. (1989) "Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization", *Human Relations*, 42(11), 975-991.
- Grusky O. (1966) "Career mobility and organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503.

- Guérin G. (1991) "Les pratiques de gestion en matière de vieillissement", dans : Blouin R., Ferland G., Larocque A., Rondeau D. et Poulin Simon L. (dir.) *Vieillir en emploi*. Ste-Foy : PUL.
- Guérin G. et Carrière J. (1998) "Le choc de la réalité chez les jeunes professionnels", *Actes du 10<sup>e</sup> congrès de l'AIPTLF*, à venir.
- Guérin G., Wils T. et Lemire L. (1997a) "Le malaise professionnel : Variation selon les facteurs individuels et organisationnels", *Revue canadienne des sciences de l'administration*, 14(3), 259-289.
- Guérin G., Wils T. et Lemire L. (1997b) "L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines : le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec", *Relations industrielles*, 52(1), 61-90.
- Guérin G., Wils T. et Lemire L. (1996) "Le malaise professionnel : nature et mesure du concept", *Relations industrielles*, 51(1), 59-93.
- Guérin G., Wils T. et Saba T. (1997) "Retraite le plus vite possible ou extension de la vie professionnelle? Les aspirations des professionnels syndiqués", *Gestion*, 22(4), 44-48.
- Guérin G., Wils T. et Saba T. (1996) "La mobilisation des professionnels de 50 ans et plus", dans : Fericelli A.-M. et Sire B. (dir.) *Performance et ressources humaines*. Paris : Economica.
- Hackman J. et Oldham G. (1975) "Development of the job diagnostic survey", *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hale N. (1990) *The older worker : Effective strategies for management and human resource development*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Holland J. (1985) *Making vocational choices*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Hrebiniak L. et Alutto J. (1972) "Personal and role-related factors in the development of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-572.
- Irving G. et Meyer J. (1994) "Reexamination of the met expectations hypothesis : A longitudinal analysis", *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 937-949.
- Johns G. (1981) "Difference score measures of organizational behavior variables : A critique", *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 443-463.
- Kalleberg A. (1977) "Work values and job rewards : A theory of job satisfaction", *American Sociological Review*, 42, 124-143.
- Karp D. (1987) "Professionals beyond midlife : some observations on work satisfaction in the fifty to sixty decade", *Journal of Aging Studies*, 1(3), 209-223.
- Kelly J. (1990) "Employers must recognize that older people want to work", *Personnel Journal*, janvier, 44-47.
- Koch J. et Steers R. (1978) "An empirical analysis of organizational identification", *Academy of Management Journal*, 14, 213-226.
- Larouche V. (1975) "Inventaire de satisfaction au travail : Validation", *Relations industrielles*, 30(3), 343-373.
- Leibowitz K. et Farren C. (1990) "Managing career gridlock", *Training and Development Journal*, avril, 29-35.
- Lemaître N. (1985) "La culture d'entreprise facteur de performance", *Gestion*, 10(1), 19-25.
- Lewin K. (1936) *Principles of topological psychology*. New York : McGraw Hill.
- Lewis J. et McLaverty C. (1991) "Facing up to the needs of the older manager", *Personnel management*, janvier, 32-35.
- March J. et Simon H. (1958) *Organizations*. New York : Wiley.
- Meier E. (1988) "Managing an older workforce", dans : Borus M., Parnes H., Sandell S. et Seidman B. (dir.) *The older worker*. Madison : Industrial Relations Research Association.



- Meyer J. et Allen N. (1991) "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Meyer J., Allen N. et Gellatly I. (1990) "Affective and continuance commitment to the organization : Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations", *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 710-720.
- Meyer J., Allen N. et Smith C. (1993) "Commitment to organization and occupation : extension and test of a three component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer J., Paunonen S., Gellatly I., Goffin R. et Jackson D. (1989) "Organizational commitment and job performance : It's the nature of the commitment that counts", *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 152-156.
- Miceli M. (1986) "Effects of realistic job previews on newcomer affect and behavior : An operant perspective", *Journal of Organizational Behavior Management*, 8, 73-88.
- Morris J. et Steers R.M. (1980) "Structural influences on organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 17, 50-57.
- Mottaz C. (1988) "Determinants of organizational commitment", *Human Relations*, 41(6), 467-482.
- Mowday R., Porter L. et Steers R. (1982) *Employee-organization linkages : the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York : Academic Press.
- Mowday R., Steers R. et Porter L. (1979) "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Murray H. (1938) *Explorations in personality*. New York : Oxford University Press.
- O'Reilly C. et Caldwell D. (1980) "Job choice : The impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment", *Journal of Applied Psychology*, 65, 559-565.
- Paul C. (1987) "A human resource management perspective on work alternatives for older Americans", dans : Sandell S. (dir.) *The problem isn't age : Work and older Americans*. New York : Praeger.
- Pettersen N. et Jacob R. (1992) *Comprendre le comportement de l'individu au travail*. Ottawa : Agence d'Arc.
- Porter L. et Smith F. (1970) "The etiology of organizational commitment", document non publié. Irvine : University of California.
- Porter L. et Steers R. (1973) "Organizational, work and personal factors in employee turnover and absenteeism", *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- Rabban D. (1991) "Is unionization compatible with professionalism?", *Industrial and Labor Relations Review*, 45(1), 97-112.
- Raelin J. (1989) "Unionization and deprofessionalization : which comes first", *Journal of Organizational Behavior*, 10, 101-115.
- Raelin J. (1986) *Clash of cultures*. Boston : Harvard Business School Press.
- Randall D. (1990) "The consequences of organizational commitment : methodological investigation", *Journal of Organizational Behavior*, 11, 361-378.
- Reichers A. (1985) "A review and reconceptualization of organizational commitment", *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Rhode S. et Steers R. (1981) "Conventional vs worker-owned organizations", *Human Relations*, 34 (12), 1013-1035.
- Rix S. (1990) *Older workers : Choices and challenges*. Santa Barbara : Abc-Clio.
- Rosen B. et Jerdee T. (1989) "Retirement policies : evidence of the need for change", *Human Resource Management*, 28(1), 87-103.

- Rosen B. et Jerdee T. (1988) "Managing older worker's careers", *Research in Personnel and Human Resource Management*, 6, 37-74.
- Rosen B. et Jerdee T. (1985) *Older employees : New roles for valued resources*. Homewood : Dow-Jones.
- Saba T., Guérin G. et Wils T. (1997) "Gérer l'étape de fin de carrière", *Gestion 2000*, 13(1), 165-181.
- Salancik G. (1977) "Commitment and the control of organizational behavior and belief", dans : Staw B. et Salancik G. (dir.) *New directions in organizational behavior*. Chicago : St-Clair.
- Sheppard H. (1988) "Work continuity versus retirement : Reasons for continuing work", dans : Morris R. et Bass S. (dir.) *Retirement reconsidered : Economic and social roles for older people*. New York : Springer.
- Steers R. (1977) "Antecedents and outcomes of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Taylor P. et Walker A. (1994) "The aging workforce : Employer's attitudes toward older workers", *Work, Employment and Society*, 8(4), 569-592.
- Thévenet M. (1992) *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Paris : Editions Liaisons.
- Ulrich D. (1993) Profiling organizational competitiveness : Cultivating capabilities", *Human Resource Planning*, 16(3), 1-17.
- Ulrich D., Halbrook R., Meder D. et Stuchlick M. (1991) "Employee and customer attachment : Synergies for competitive advantage", *Human Resource Planning*, 14(2), 89-102.
- Wanous J. (1980) *Organizational entry : Recruitment, selection and socialization of newcomers*. Reading : Addison-Wesley..
- Wanous J., Poland T., Premack S. et Davis S. (1992) "The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors : A review and meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 288-297.
- Wils T., Labelle C., Guérin G. et Tremblay M. (1998) "Qu'est-ce que la mobilisation des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines", *Gestion*, 23(2), 30-39.
- Wright H. et Hamilton R. (1978) "Work satisfaction and age : Some evidence for the job change hypothesis", *Social Forces*, 59(4), 1140-1158.
- Zetlin M. (1992) "Older and wiser : Tips to motivate the 50's crowd", *Management Review*, août, 30-33.