

Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec, 1999

**Facteurs explicatifs de la démobilisation
chez les diplômés universitaires
récemment embauchés**

**par
Gilles Guérin
Jules Carrière
Thierry Wils**

Octobre 1999

DOCUMENT 99-09

Gilles Guérin est professeur titulaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, Jules Carrière est professeur adjoint à la Faculté d'administration de l'Université d'Ottawa et Thierry Wils est professeur titulaire au Département des relations industrielles à l'Université Laval.

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.

Abstract

This research attempts to explain the relationship between the phenomenon of demobilization of newly hired university graduates and its two main determinants: their initial expectations and the actual experiences provided by organizations. Although many explanatory models are tested, when both expectations and experiences are entered as independent variables, this model proves to be much more significant than the classic Unmet Expectations Model. In fact, the effects of newcomers' initial expectations on demobilization are weak, thereby challenging the hypothesis that high expectations are likely to cause demobilization. The organization's unwillingness to delegate responsibilities, to use competencies and to inform is much more detrimental.

RÉSUMÉ

Dans cette recherche nous tentons d'expliquer le phénomène de démobilisation chez les diplômés universitaires récemment embauchés à partir de leurs attentes et des possibilités de réalisation de ces attentes offertes par l'organisation. Différents modèles explicatifs sont testés et celui qui considère les attentes et les possibilités de réalisation comme des effets indépendants se révèle bien plus significatif que le modèle classique des attentes insatisfaites. L'effet des attentes initiales sur la démobilisation s'avère très réduit, remettant ainsi en cause l'hypothèse des attentes excessives qui augmenterait les risques de démobilisation. Par contre, le défaut par l'organisation de responsabiliser, d'utiliser les compétences et d'informer est beaucoup plus préjudiciable.

CADRE CONCEPTUEL

Le choc de la réalité et la démobilité des jeunes professionnels

L'intégration des jeunes professionnels à la vie organisationnelle est particulièrement difficile au cours des premiers mois suivant leur recrutement (Schein, 1964; Seiler, 1970; Webber, 1976; Louis, 1980; Herriot, 1984; Richards 1984 a et b; Arnold 1985; Keenan et Newton, 1986; Mabey, 1986; Nicholson et Arnold, 1989 a et b, 1991; Tapia, 1994). Connu sous le nom de "choc de la réalité" (Dean, 1983 et 1984; Dean et al., 1985 et 1988; Guérin et Carrière, 1998), ce malaise découle d'une prise de conscience par le diplômé universitaire que la vie organisationnelle n'est peut-être pas aussi attrayante qu'il se l'était imaginé. L'emploi peut apparaître routinier, voire ennuyeux, les carences du supérieur devenir plus visibles. De nombreuses connaissances et habiletés, développées à l'Université, ne semblent pas être utilisées, la progression de carrière apparaît bloquée et les contraintes de la vie organisationnelle se font plus pesantes. Le diplômé nouvellement embauché perd son enthousiasme, se décourage et se sent sous-utilisé, abandonné (Holton, 1991).

De nombreux auteurs (Hall, 1976; Lebell, 1980; Kets de Vries et Miller, 1985; Raelin 1985a) relient ce malaise à la disparité des modes de fonctionnement à l'université et dans l'organisation. À l'université le diplômé était constamment encadré, avec des travaux à remettre à date fixe, des plans de travail clairement expliqués, des encouragements et du feedback constant de la part des professeurs. Dans l'organisation il se retrouve dans un monde rempli d'ambiguïté, d'incertitude, de jeux politiques et de zones grises par rapport à ses devoirs et ses responsabilités (Perrucci et al., 1980). Alors que l'université est un lieu où le développement de la connaissance constitue une fin en soi, l'organisation ramène cette connaissance à un moyen au service d'autres fins plus marchandes, ce qui choque de nombreux jeunes professionnels, ayant intégré les valeurs du milieu universitaire (Schein, 1964; Herriot, 1984). De plus l'université néglige souvent d'informer ses étudiants des réalités du marché du travail, leur laissant croire qu'ils pratiqueront leur spécialité dans un monde idéal constitué de défis d'envergure, de ressources illimitées, de supérieurs qui valorisent la compétence et distribuent la reconnaissance selon les réalisations professionnelles. Plus le diplômé a intégré les valeurs universitaires, plus la perception du marché du travail est

déconnectée de la réalité, plus la prise de conscience de la réalité est brutale (Dean et al., 1985).

Un tel malaise a des répercussions importantes sur les attitudes et les comportements des jeunes diplômés (Richards, 1984 a et b; Arnold et Nicholson, 1991; Wanous et al., 1992). Dans bien des cas, le choc conduit au départ de l'organisation. Selon une statistique de Fortune rapportée par Mowday et al. (1982), les organisations nord-américaines perdraient 50% de leurs recrues universitaires dans les cinq années suivant leur embauche. Néanmoins le départ n'est qu'une solution parmi d'autres et dans bien des cas — pour des raisons liées aux conditions de travail, à la situation familiale, à l'état du marché du travail ou à l'inertie (Lewicki, 1981) — le diplômé reste mais "part de l'intérieur" ("inner-quitting") comme le notent Nicholson et Arnold (1991) dans le contexte allemand. Il devient un démissionnaire, un présent-absent (Thévenet, 1992) découragé et désillusionné, un indifférent (Joinson, 1996) voire un frustré (Keenan et Newton, 1984), qui se met en retrait, peut devenir cynique et développer des comportements contre-productifs ou même délinquants (Raelin, 1984). C'est ce phénomène général de détachement et de désengagement de l'organisation que nous désignerons sous le terme de démobilisation.

Cette démobilisation, lorsqu'elle se produit, ne se manifeste pas immédiatement après le recrutement, mais suite à une période qualifiée de "lune de miel" au cours de laquelle le jeune professionnel fait le maximum d'efforts pour s'intégrer (Holton, 1991). Blakeslee (1984) qui a étudié ce cycle de l'employé qui ne réussit pas à s'intégrer, note que la lune de miel peut durer de 3 à 12 mois selon les cas. Passé ce délai, l'implication et la performance diminuent progressivement (Louis, 1980). Mowday et al. (1982) confirment une telle analyse en notant que les jeunes professionnels arrivent dans l'organisation avec une "propension à s'impliquer" mais que celle-ci ne se concrétise en implication réelle que si les expériences vécues dans l'entreprise sont positives. Comme l'ont montré les études de Nicholson (1984) et Richards (1984b) il y a alors modification de l'image que se fait le diplômé de son environnement, remodelage de son identité et adhésion à de nouvelles valeurs. Dans le cas contraire le désir d'implication du début disparaîtra et cédera la place à la démobilisation avec tout le cortège d'attitudes et de comportements contre-productifs que cela entraîne. Pour sa part la propension à s'impliquer, en l'absence de laquelle il ne pourrait y avoir d'implication effective, dépendrait,

non pas du milieu de travail, mais des caractéristiques personnelles du jeune professionnel (valeurs, attitudes, besoins etc.).

À l'inverse de la mobilisation (Wils et al., 1998) qui s'appuie sur un lien, une relation qui se développe entre un individu et son organisation, la démobilisation décrit la fin de cette relation ou l'arrêt des efforts pour développer cette relation. La greffe des valeurs organisationnelles n'a pas pris et l'individu ne s'identifie plus à son milieu de travail et n'adhère plus à ses buts. À côté de cette définition de nature affective on peut aussi décrire la démobilisation comme un processus plus raisonné (ou échangiste) où l'individu se démobilise parce qu'il prend conscience que ce qu'il reçoit en échange de ses efforts ne le comble pas. Les récompenses perçues étant insuffisantes, il se met en retrait et refuse de faire des efforts pour assurer le succès de son organisation. L'approche "échangiste", qui est directement dans le prolongement des travaux de Becker (1960), met l'emphase sur le déséquilibre entre les investissements qui se font de part et d'autre ("l'organisation n'en fait pas assez donc je me retire") alors que l'approche affective dépasse le rationnel et le cadre des récompenses et investissements pour aller dans ce que la personne a de plus profond en elle : son processus d'identification et de développement (Thévenet, 1992).

Cette démobilisation est un phénomène coûteux pour les organisations puisqu'elle se traduit par des coûts élevés en absentéisme, retards, pertes de productivité et de créativité, difficultés d'adaptation voire en roulement (Schein, 1978; Louis, 1980; Nicholson et Arnold, 1991). Il ne faut pas oublier que les jeunes sont une ressource rare dans un contexte où le vieillissement de la main-d'oeuvre est rapide et où simultanément les exigences d'innovation, de rapidité, de flexibilité et de coûts réduits se multiplient (Atkinson, 1989). Agent de changement par excellence, les jeunes diplômés de talent sont peu nombreux et selon Herriot (1984), les organisations doivent travailler de plus en plus fort non seulement pour les attirer mais aussi pour les garder dans un marché où la demande de compétences semble avoir pris le pas sur l'offre (Herriot, 1984; Solomon, 1998). Comme le montre la littérature sur le "clash" des cultures professionnelle et organisationnelle (Raelin, 1985a), ce ne sont pas les moins talentueux qui sont touchés par ce phénomène de démobilisation, mais souvent les plus scolarisés dont le goût du travail de qualité, le besoin d'autonomie, l'attachement aux standards professionnels, le besoin de développement continu s'accommodent mal de

l'encadrement rigide, de l'étroitesse des défis, de l'impersonnalité, du besoin d'efficience à tout prix et de l'asservissement aux finalités financières qui prévalent dans certaines cultures organisationnelles. Finalement les coûts pour l'organisation, s'ils sont élevés, sont aussi en partie cachés, comme les coûts de non-qualité par exemple. Qui peut évaluer le coût de tout ce que refuse la personne démobilisée à son employeur? Quels sont les impacts de l'indisponibilité, du manque d'initiative, du refus de coopérer, de l'absence d'enthousiasme sur la réalisation des missions organisationnelles?

Le modèle des attentes insatisfaites et sa remise en question

Une des hypothèses fréquemment avancée par la littérature spécialisée pour expliquer cette démobilisation est celle des attentes insatisfaites (Wanous, 1976 et 1992; Keenan et Newton, 1984 et 1986; Nicholson et Arnold, 1991; Wanous et al., 1992; Irving et Meyer, 1994). Prenant conscience que les attentes, développées avant leur entrée dans l'organisation, notamment dans le cadre de leur formation universitaire (Hall, 1976), ne pourront se réaliser, certains jeunes professionnels ressentent des sentiments de frustration, se découragent et deviennent désillusionnés. L'importance du choc et de la démobilisation serait donc directement liée : 1^o) à l'importance des attentes initiales (plus celles-ci seraient élevées et irréalistes, plus les risques de démobilisation seraient grands), 2^o) à la qualité des expériences de travail (plus celles-ci seraient éloignées des attentes des jeunes professionnels, plus la démobilisation serait importante).

Un tel modèle n'est pas nouveau, de nombreux auteurs depuis Grusky (1966) ayant utilisé le concept d'attentes insatisfaites ou de besoins insatisfaits soit pour mesurer directement l'insatisfaction au travail soit pour l'expliquer (Schaeffer, 1953; Dawis, 1992). Ce modèle est directement dans le prolongement de la perspective interactionniste (Lewin, 1936) qui voit les attitudes et les comportements comme un produit des forces de l'environnement et des forces de l'individu ("person-environment interaction theory"). D'autres chercheurs l'ont utilisé pour mesurer le degré d'inadaptation entre une personne et son emploi (French et Kahn, 1962), ou entre une personne et la carrière qu'elle a choisie (Holland, 1985). Ce concept d'inadéquation ou de "misfit" a également été repris dans de nombreuses recherches sur le leadership (Fiedler et Garcia, 1987) ou sur le stress (Edwards et Cooper, 1990). 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 une problématique inversée appliquée au début de la carrière, Wanous et al. (1992) recensent pas moins de 15 recherches qui relient l'engagement organisationnel ("organizational commitment") aux attentes satisfaites des jeunes diplômés. Cette littérature montre d'une manière plus générale que la satisfaction des attentes est non seulement reliée à l'engagement organisationnel mais aussi à la satisfaction au travail, à l'intention de rester et à la performance au travail. Les corrélations avec la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel sont d'ailleurs les plus fortes ($0,29 \leq r \leq 0,38$). En toute logique ces auteurs concluent à l'importance : 1°) 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"), 2°) de satisfaire les attentes des nouveaux employés, par exemple en leur offrant des expériences de travail susceptibles de combler leurs besoins d'information, de considération, d'équité etc. 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'engagement organisationnel.

Quoique abondamment utilisé et depuis fort longtemps, le concept d'attentes insatisfaites 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 différence¹ utilisées dans les modèles explicatifs, 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 opportunités offertes semblent mesurer (en apparence) des effets égaux et opposés des composantes de la différence²; or ceci n'est vrai que si les variances des

1. Par "mesure par différence" on sous-entend que les deux termes de la différence sont mesurés à partir d'échelles identiques et que les différences (attentes de l'individu moins opportunités offertes par l'organisation) sont calculées pour les dimensions semblables (énoncés de même type, par exemple ce que l'on espérait dans le premier cas et ce qui existe réellement dans le deuxième).

2. Pour s'en persuader il suffit de développer le modèle de régression : $\text{démobilisation} = \beta_0 + \beta_1 (\text{attentes} - \text{opportunités})$ qui devient $\text{démobilisation} = \beta_0 + \beta_1 \text{attentes} - \beta_1 \text{opportunités}$ et de noter que les coefficients de régression des attentes et des opportunités y sont bien égaux et de signe opposé.

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). Certains auteurs à l'exemple de Reilly et al. (1981) et Suszko et Breugh (1986) ont cru pouvoir contourner ces critiques en utilisant des mesures directes de l'écart (par le biais de la perception directe de la différence par le répondant) mais, là encore, la validité de ces mesures a été remise en question (Irving et Meyer, 1995). Selon Edwards (1991), il serait préférable de se tourner vers des modèles plus généraux qui incluent les effets linéaires, non linéaires et interactifs des attentes et des opportunités³. Le modèle des attentes insatisfaites serait alors un simple cas particulier de ce modèle général.

Indépendamment des critiques de nature méthodologique, la littérature spécialisée n'est pas unanime à avoir adopté l'hypothèse des attentes insatisfaites (ou des effets égaux et opposés des attentes et des expériences de travail). Certains auteurs voient dans les attentes excessives des professionnels le seul prédateur de la démobilisation (Koch et Steers, 1978) alors que d'autres affirment que c'est seulement la piètre qualité des opportunités offertes (et donc des efforts de gestion) qui est la cause de la démobilisation (Irving et Meyer, 1994). À cet égard Miceli (1986) propose même un modèle dynamique où l'effet des attentes, important dans les premiers mois, décroîtrait rapidement au cours du temps pour céder la place aux expériences de travail qui expliqueraient de plus en plus les attitudes et les comportements des diplômés universitaires. Un tel modèle serait cohérent avec les observations de Mowday et al. (1982). Pour être vérifié, il exige des devis longitudinaux semblables à ceux mis de l'avant par

3. du type : démobilisation = $\beta_0 + \beta_1$ attentes + β_2 opportunités + β_3 attentes² + β_4 opportunités² + β_5 attentes x opportunités.

Nicholson et Arnold (1991) ou Irving et Meyer (1994). Même en ce qui concerne les seules attentes les observations divergent, certains auteurs (Mottaz, 1988) proclamant que les attentes élevées sont excessives et favorisent donc la démobilisation alors que pour Miceli (1986) de fortes attentes favorisent l'implication⁴. Finalement du côté des facteurs organisationnels, on retrouve des partisans de l'importance des facteurs extrinsèques de travail (Gaertner et Nollen, 1989) et d'autres des facteurs intrinsèques (O'Reilly et Caldwell, 1980; Mottaz, 1988) pour éviter le phénomène de démobilisation.

Les attentes des jeunes professionnels

Les attentes sont au cœur du modèle des attentes insatisfaites puisqu'elles constituent la référence à partir de laquelle on mesure l'intensité du "choc". Même les opportunités perçues par le diplômé renvoient à la diversité des attentes possibles. Il est donc essentiel de passer en revue ces attentes des diplômés universitaires. Reprécisons qu'il s'agit des attentes avant l'arrivée dans l'organisation, de ces attentes que certains qualifient d'irréalistes (Ilgen et Seely, 1974) ou de naïves (Wanous, 1976 et 1992) et qui seraient à la source du choc de la réalité et de la démobilisation.

Comme le montre Wanous (1992), ces attentes relatives à l'organisation se rattachent aux différents besoins humains. Pour les jeunes professionnels, les besoins d'affiliation, d'estime de soi et d'accomplissement sont particulièrement importants (Tapia, 1994). Ces besoins varient d'un individu à l'autre et il en va de même pour les attentes. Mais il existe d'autres facteurs plus environnementaux qui peuvent façonner les attentes. Par exemple les éléments de la vie familiale, les expériences vécues au cours de l'enfance peuvent avoir influencé des visions ou même avoir favorisé le développement de stéréotypes relatifs à la profession choisie (Dean et al., 1985). Il semblerait également que les attentes soient plus élevées chez les plus jeunes ainsi que chez les diplômés issus des classes sociales économiques les plus favorisées. Pourtant comme nous l'avons déjà indiqué, les déterminants

4. Dans son modèle dynamique, les coefficients des attentes et des expériences sont donc du même signe mais les coefficients des attentes sont plus faibles que ceux des expériences. De plus ces coefficients tendent vers zéro avec le temps alors que ceux des expériences croissent et se stabilisent à des valeurs élevées.

les plus importants des attentes seraient les facteurs scolaires. En plus d'acquérir des compétences et habilités professionnelles au cours de leurs études universitaires, les jeunes professionnels acquièrent un ensemble de valeurs et d'attitudes qui se rapprochent de celles de leurs professeurs et déterminent des attentes (nature des tâches, autonomie, responsabilités, reconnaissance, etc...) qui ne sont pas toujours compatibles avec les réalités du monde organisationnel. Plus l'individu serait scolarisé, plus ses attentes sociales seraient élevées (Blakeslee, 1984). Finalement il ne faut pas oublier les pratiques même des gestionnaires qui développent fréquemment, avant l'embauche, des représentations idéalisées de l'organisation, de l'emploi et des carrières (en vue d'attirer les candidats) et, par le fait même, contribuent à développer des attentes irréalistes ou trop élevées par rapport à ce qu'elles sont en mesure d'offrir (Dean et al., 1985; Kets de Vries et Miller, 1985; Miceli; 1986; Suszko et Breugh, 1986)

Il existe un certain nombre de typologies des attentes des jeunes professionnels, allant des plus simples (3 catégories pour Dean et al. (1985)) aux plus élaborés (8 catégories pour Seiler (1970) et Keeman et Newton (1986)). Nous présentons ici notre propre classification (6 catégories) découlant de l'analyse de la littérature. Parmi les attentes les plus importantes pour les jeunes professionnels se retrouvent les attentes relatives au contenu de l'emploi (Keenan et Newton, 1986) : désir d'occuper des emplois significatifs, désir de relever des défis, désir d'avoir des responsabilités réelles, désir d'être utile, désir d'utiliser les compétences acquises à l'université, désir de développer les compétences qui leur manquent. Comme on le voit, on retrouve dans cette énumération les principales caractéristiques d'un emploi enrichi (Hackman et Oldham, 1980). En ce sens les diplômés universitaires aspirent à un véritable travail professionnel et ils détestent être sous-utilisés (Schein, 1978).

Au niveau de l'encadrement les attentes des jeunes professionnels peuvent apparaître plus ambivalentes : désir simultanément que l'organisation s'occupe d'eux mais aussi qu'elle les laisse respirer, s'exprimer et trouver leur voie. Dans la première catégorie, on peut ranger les attentes relatives à l'explication du travail et des règles de fonctionnement (attentes relatives à l'information) : tâches à accomplir, objectifs à atteindre, normes à respecter mais aussi critères d'évaluation, politiques de formation, pratiques de promotion, etc... Influencés par les modes d'encadrement qu'ils ont connus à l'université, ils apprécient les conseils et souhaitent

savoir ce que leur supérieur ou leurs collègues pensent d'eux et de leur travail (Webber, 1976; Feldman, 1988). Dans la deuxième catégorie se regroupent les attentes de nature plus professionnelle relatives à l'autonomie (Raelin, 1985a). À cet égard ils aspirent à un contrôle qui porte sur les résultats et leur laisse une certaine latitude au niveau des moyens. Le droit à l'erreur qu'accordent certains supérieurs, est particulièrement apprécié.

En matière de reconnaissance, les jeunes professionnels ont également des attentes élevées. Tapia (1994) en fait d'ailleurs la première attente des jeunes. Les jugements négatifs d'autrui peuvent entraîner une dévalorisation de l'image de soi et une perte d'estime, faisant que l'individu part "battu d'avance" et se décourage rapidement. À cet égard les opinions, conseils et évaluations fournis par les pairs ou par la hiérarchie jouent non seulement un rôle informationnel, comme nous le mentionnions dans le paragraphe précédent, mais un rôle valorisant puisqu'ils sont la preuve que le jeune diplômé compte et qu'il est important. Le désir d'être reconnu constitue également un leitmotiv de la culture professionnelle. Habitué à côtoyer les élites universitaires et ayant le sentiment, de par leur connaissances, de détenir un véritable pouvoir, les diplômés universitaires s'attendent à voir leur profession reconnue et à être eux-mêmes reconnus, tant par leurs pairs que par les autres employés de l'organisation, particulièrement les cadres (Kets De Vries et Miller, 1985; Raelin, 1985a).

L'attente relative à l'éthique s'inscrit dans le prolongement de l'attente précédente de considération. Être considéré c'est d'abord être traité avec respect et dignité. C'est aussi être traité comme les autres. Transporté dans l'entreprise, ce sentiment se traduit par le rejet "de la triche" à la base, des manœuvres cyniques au sommet pour dissimuler les disparités de traitement des agents ou des catégories d'agents, des contradictions entre les principes valables pour le haut de la hiérarchie et ceux valables pour le bas" (Tapia, 1994). Les informations "biaisées", les promesses qui ne se réalisent jamais, les traitements privilégiés pour certains, les mises à pied sans considération pour d'autres—en fait toutes les pratiques injustes ou amORALES—sont plus durement ressenties par les jeunes que par les salariés plus anciens. Au Québec la campagne pour l'éradication des clauses discriminatoires dans les conventions collectives en est certainement l'illustration la plus représentative. Cette attente d'équité est renforcée chez les diplômés universitaires par l'importance que la formation accorde aux valeurs professionnelles et notamment à l'éthique, c'est à dire à la nécessité de donner à

chaque client un traitement uniforme et de qualité, en faisant abstraction de ses intérêts ou de ses sentiments personnels (Von Glinow, 1988). Le moindre que puissent exiger les jeunes professionnels c'est donc que les autres agissent à leur égard comme leur code d'éthique les oblige à le faire à l'égard de leur clients.

Finalement en matière de carrière, les jeunes professionnels s'attendent à avoir des promotions, de la mobilité, des opportunités de passage dans la filière managériale, des augmentations salariales et du conseling de carrière (Dean et al., 1985). Les objectifs peuvent différer d'un diplômé à l'autre, mais chacun souhaite être "davantage" demain. Cette progression—qu'elle soit objective ou subjective—répond non seulement aux besoins d'accomplissement mais aussi à ceux de sécurité à long terme, d'intégration et d'estime de soi (Guérin et Wils, 1993). Parce que l'idéal "professionnel" place la compétence au cœur des valeurs professionnelles (Guérin et al., 1996), l'aspiration au développement d'un projet personnel ou plan de carrière, intégrant les mouvements de carrière anticipés et un projet de développement à long terme, est particulièrement élevée chez les jeunes professionnels.

On retrouve dans la littérature d'autres attentes relatives aux conditions de travail, à la sécurité du travail, à l'équilibre entre la vie de travail et la vie hors-travail, au soutien clérical et administratif et au climat de travail. Sur ce dernier point en particulier, il semblerait que les jeunes plus que les autres, ont besoin de relations positives avec leur environnement notamment avec leur supérieur (Tapia, 1994), de confiance, d'une atmosphère détendue où le rire, les confidences, la rêverie, et même le non verbal ne sont pas exclus (Raelin, 1985a). Le travail serait aussi pour eux un lieu de socialisation où ils souhaitent se faire des amis. Pour Keenan et Newton (1986), cette attente serait même la deuxième plus importante, arrivant directement après l'attente d'avoir un travail intéressant (défi) et de développer sa compétence.

OPÉRATIONNALISATION

Questions et hypothèses de recherche

La question se pose donc de connaître les facteurs explicatifs de la démobilité des jeunes professionnels. Auparavant il nous faut répondre à une question préalable relative au choix du meilleur modèle explicatif.

En ce qui concerne la question préalable, une première hypothèse serait à l'effet que le modèle des attentes insatisfaites (modèle A) est satisfaisant pour expliquer les variations de la démobilité. C'est l'hypothèse traditionnelle avancée par Porter et Steers (1973), Wanous et al. (1992), Dawis (1992) et la plupart des auteurs qui ont étudié le choc de la réalité. Il ne peut être question ici de "meilleur" modèle car ce modèle n'expliquera jamais plus que les autres modèles puisqu'il est soumis à des contraintes (les coefficients bêta du modèle de régression doivent être égaux et de signe opposé) qui en limitent le pouvoir explicatif. Mais s'il explique presque autant que les autres modèles, on pourra estimer que le modèle des attentes insatisfaites est une bonne représentation de la réalité et qu'il faut le conserver pour étudier la nature et l'intensité des facteurs explicatifs. Par contre si d'autres modèles expliquent significativement plus de variance de la démobilité que le modèle des attentes insatisfaites, il faudra rejeter ce dernier modèle. L'hypothèse alternative sera donc que le modèle général recommandé par Edwards (1991) (modèle E) est significativement meilleur que le modèle des attentes insatisfaites (modèle A). S'il s'avérait, dans ce modèle, que les coefficients de régression β_3 , β_4 et β_5 soient nuls, nous retrouverions le modèle des effets indépendants (modèle B), préconisé par Mottaz (1988). Un tel modèle permet aux coefficients bêta des attentes (β_1) et des opportunités (β_2) de prendre toutes les valeurs possibles et d'avoir aussi bien un signe positif (variable contribuant positivement à la démobilité) qu'un signe négatif (variable contribuant négativement à la démobilité). Si par ailleurs un ou des coefficients β_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 à certaines variables un rôle modérateur sur les relations entre la démobilité et les autres variables des termes interactifs non nuls. Par exemple, il serait fort possible, comme le signalent Irving et Meyer (1994) que l'effet (réducteur) de la reconnaissance sur la démobilité 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 β_3 , correspondant au produit de l'attente relative à la reconnaissance par la possibilité de réalisation correspondante, serait significatif et positif. Finalement des coefficients β_4 ou β_5 significatifs mettraient en évidence des relations non linéaires entre la démobilisation et certaines attentes ou entre la démobilisation et certaines opportunités. Par exemple il serait possible que la réduction de la démobilisation plafonne à partir d'un certain niveau de reconnaissance (β_3 négatif et β_5 positif) ou à l'inverse qu'elle ne se développe qu'à partir d'un certain niveau de reconnaissance (β_3 négatif et β_5 négatif).

Tableau 1
Modèles testés

A. Modèle des attentes insatisfaites : Démobilisation = $\beta_0 + \beta_1$ (attentes - opportunités)
B. Modèle des effets indépendants : Démobilisation = $\beta_0 + \beta_1$ attentes + β_2 opportunités
C. Modèle avec interactions : Démobilisation = $\beta_0 + \beta_1$ attentes + β_2 opportunités + β_3 (attentes x opportunités)
D. Modèle avec effets quadratiques : Démobilisation = $\beta_0 + \beta_1$ attentes + β_2 opportunités + β_4 (attentes) ² + β_5 (opportunités) ²
E. Modèle général de Edwards : Démobilisation = $\beta_0 + \beta_1$ attentes + β_2 opportunités + β_3 (attentes x opportunités) + β_4 (attentes) ² + β_5 (opportunités) ²

Une fois la question préalable résolue, il devient possible d'aborder la question principale. Si le modèle des attentes insatisfaites est retenu, nous pourrions tenter de vérifier si l'insatisfaction des attentes relatives au contenu de l'emploi (facteurs intrinsèques) est plus démobilisatrice que l'insatisfaction des attentes relatives aux conditions de travail (facteurs extrinsèques) ou à la carrière (hypothèse avancée par Irving et Meyer, 1994). Nous pourrions aussi vérifier si l'insatisfaction des attentes les plus importantes est plus démobilisatrice que l'insatisfaction des attentes moins importantes (hypothèse présentée par Dawis, 1992). Si le

modèle des effets indépendants est préféré, nous pourrions vérifier si l'effet des attentes sur la démobilisation est positif (Mottaz, 1988; Irving et Meyer, 1994) ou négatif (Miceli, 1985 et 1986), si les opportunités offertes par l'organisation sont réductrices de la démobilisation (hypothèse unanimement acceptée), si l'effet des attentes est moindre que celui des opportunités (Mowday et al., 1982; Miceli, 1986), si les opportunités de type extrinsèque évitent plus la démobilisation que les opportunités de type intrinsèque (Gaertner et Nollen, 1989) ou si l'inverse est vrai (O'Reilly et Caldwell, 1980; Mottaz, 1988).

Mesure

Notons que si la démobilisation 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 opportunités sont les variables indépendantes du modèle général de Edwards (modèle E). Se pose donc la question de la mesure des trois concepts indépendants que sont la démobilisation, les attentes et les opportunités.

Il n'existe dans la littérature aucune mesure validée de la démobilisation, même si nous avons trouvé des échelles d'aliénation (Miller, 1967), de frustration (Keenan et Newton, 1984) ou de concepts voisins. Il existe par contre de nombreuses échelles relatives aux concepts inverses d'attachement, d'engagement ou d'implication (Mowday et al., 1979; Allen et Meyer, 1990; Randall et Cote, 1991) mais mesurer un concept par son inverse ne garantit pas une forte validité de contenu. Un article récent (Wils et al., 1998) s'appuyait sur les opinions des professionnels en ressources humaines (PRH) pour mieux définir les concepts de mobilisation et de démobilisation⁵. La personne démobilisée y est perçue comme une personne qui ne déploie plus d'efforts, qui ne fait que le strict minimum, travaille d'une manière contrainte et forcée et coopère au minimum, soit parce qu'elle ne s'identifie pas aux valeurs de son milieu de travail (processus affectif) soit parce qu'elle prend conscience que la rétribution de ses efforts est insuffisante (processus raisonné). Comme le notent les auteurs, cette réduction des efforts peut se manifester sous forme d'attitudes ou de comportements de retrait soit dans le

5. Un tel concept, construit empiriquement à partir d'observations directes, est appelé "concept opératoire isolé" ou concept "induit". Il s'oppose au concept "systémique" qui repose sur la logique, la déduction et l'abstraction (Quivy et Van Campenhoudt, 1995).

travail même soit dans les relations avec les autres. En utilisant les réponses les plus fréquemment avancées par les professionnels en ressources humaines ou en reprenant (d'une manière inversée) certains indicateurs à succès de " l'Organizational Commitment Questionnaire" (OCQ) (Mowday et al, 1979), nous avons choisi 9 indicateurs marquant le détachement ou le retrait : a) d'une manière générale (3 indicateurs) b) dans le travail (3 indicateurs) et c) dans la relation avec les autres (3 indicateurs) (tableau 2). Les indicateurs 8, 12 et 14 peuvent être considérés comme des reformulations d'indicateurs de l'OCQ (soit les indicateurs 2, 6 et 14 de Mowday et al. (1979)) alors que les 6 autres indicateurs sont plutôt liés aux réponses des PRH dans l'enquête de Wils et al. (1998). Les indicateurs 10, 12, 14 et 17 sont de type comportemental alors que les 5 autres sont plutôt de type attitudinal. L'énoncé introductif dans le questionnaire était le suivant : "Suite à vos expériences de travail depuis l'obtention de votre dernier diplôme universitaire, vous est-il arrivé de ..." et les réponses allaient de 1 (jamais) à 7 (très souvent), le point milieu (4) étant associé à quelquefois.

Tableau 2
Indicateurs retenus pour mesurer la démobilité (471 ≤ n ≤ 473)

Dimensions	Indicateurs	Moyennes
Générale	17. Décrocher (ne plus faire d'efforts)	2,24
	18. Ne pas avoir le goût de vous donner à 100%	3,13
	8. Ne plus ressentir de la fierté à exercer votre profession	2,93
Travail	14. Parler négativement de votre travail à vos amis	2,24
	19. Vous désintéresser de votre travail	3,13
	23. Moins vous identifier à votre travail	2,93
Relations avec les autres	9. Ne plus croire à l'utilité de ce que vous faites	2,24
	10. Diminuer volontairement votre implication	3,13
	12. Vous replier sur vos intérêts personnels	2,93

Par ailleurs 44 attentes spécifiques aux diplômés universitaires ont été tirés de la littérature. Si l'on reprend la typologie adoptée pour présenter le cadre conceptuel, ces attentes se répartissent ainsi : contenu de l'emploi (10 indicateurs), encadrement (7 indicateurs), reconnaissance (6 indicateurs), éthique (2 indicateurs), carrière (9 indicateurs) et conditions de travail (10 indicateurs) (tableau 3). Les indicateurs relatifs aux catégories "contenu de l'emploi" et "condition de travail" sont directement inspirés du "Job Diagnostic Survey" de Hockman et Oldham (1980) alors que ceux relatifs à la carrière personnel sont tirés d'une version de l'échelle de Schneider et Dachler telle qu'utilisée par Dean (1984). L'énoncé utilisé dans le questionnaire était le suivant : "Quelle importance attachiez-vous à cette dimension (de votre emploi) juste après l'obtention de votre dernier diplôme universitaire?" et les réponses allaient de 1 (très faible importance) à 7 (très forte importance), le 4 correspondant à une moyenne importance.

Tableau 3
Indicateurs retenus pour mesurer les attentes

<p><u>Dimension 1 : Contenu de l'emploi</u> : 10 indicateurs</p> <p><u>exemples</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utiliser les connaissances acquises • Avoir des responsabilités • Faire un travail utile à la société
<p><u>Dimension 2 : Encadrement</u> : 7 indicateurs</p> <p><u>exemples</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Être informé • Avoir du feedback sur ses forces et faiblesses • Être aidé, conseillé
<p><u>Dimension 3 : Reconnaissance</u> : 6 indicateurs</p> <p><u>exemples</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Être consulté • Voir ses efforts récompensés • Voir l'organisation vous faire confiance
<p><u>Dimension 4 : Éthique</u> : 2 indicateurs</p> <p><u>exemples</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Être traité avec respect et dignité • Se comporter d'une manière éthique

Dimension 5 : Carrière : 9 indicateurs

- exemples :
- Avoir des possibilités de promotion
 - Être informé sur les possibilités de carrière
 - Pouvoir poursuivre ses objectifs de carrière

Dimension 6 : Conditions de travail: 10 indicateurs

- exemples :
- Avoir la sécurité d'emploi
 - Pouvoir équilibrer sa vie de travail et sa vie hors travail
 - Avoir du soutien administratif
 - Avoir un salaire élevé

Les opportunités étaient pour leur part mesurées par 44 questions relatives aux mêmes dimensions de l'emploi mais l'énoncé était le suivant : "Quelle importance a cette dimension (de votre emploi) en réalité dans votre travail?" Les échelles étaient également du type Likert à 7 niveaux.

Le questionnaire élaboré autour de ces concepts centraux, a été distribué au cours de l'hiver 1996 à 2500 jeunes professionnels choisis au hasard parmi une liste de 8153 personnes ayant gradué au cours de l'année 1993 à l'École Polytechnique, à l'École des Hautes Études Commerciales ou dans les départements à caractère professionnel de l'Université de Montréal. Seule condition pour répondre au questionnaire : avoir au moins 6 mois d'expérience sur le marché du travail. Malgré un taux de réponse de 21,6%, seulement 441 questionnaires ont été jugés exploitables (soit 17,6% de l'échantillon sélectionné). En toute rigueur les résultats ne peuvent être généralisés à d'autres populations que celle constituée des unités visées de l'Université de Montréal. Même à l'intérieur de ces limites, il existe des biais de représentativité, les femmes et les diplômés de l'École Polytechnique ayant répondu dans des proportions significativement plus fortes que les autres catégories de diplômés universitaires.

CONSTRUCTION DES ÉCHELLES

La démobilisation

Les corrélations entre les indicateurs retenus sont assez fortes ($0,40 \leq r \leq 0,79$) ce qui laisse présager une bonne cohérence. Les plus faibles corrélations impliquent les indicateurs 8 et 12, les plus fortes les indicateurs 18 et 19. Une analyse factorielle confirme l'unidimensionnalité de l'échelle constituée des 9 indicateurs (1 seul facteur avec une valeur propre supérieure à 1 qui explique 62,2% de la variance totale). Finalement le alpha de Conbach, égal à 0,92, montre la cohésion des indicateurs retenus.

La validité de contenu étant assurée par la démarche retenue pour choisir les indicateurs, l'homogénéité par la valeur des coefficient α , il reste à vérifier la validité de convergence pour pouvoir prétendre que notre construit est suffisamment valide pour que nous puissions l'utiliser dans la suite de cette recherche. Pour ce faire nous nous sommes reportés à un autre choc, celui des cultures professionnelle et managériale (Raelin, 1986) qui induit un malaise (Guérin et al., 1996) et exige des professionnels un effort d'adaptation très semblable à celui demandé aux diplômé universitaires. Dans les situation les plus favorables, les professionnels abandonnent leurs illusions professionnelles, acceptent mieux les valeurs de l'organisation, adaptent leur plan de carrière, enrichissent leur contenu d'emploi, participent... et s'intègrent. Dans les situations plus défavorables, ils n'arrivent pas à s'adapter et quittent l'organisation ou, s'ils restent, développent des attitudes et des comportements de démobilisation. Raelin (1984, 1985b, 1986 et 1994), qui a étudié ce scénario du professionnel qui ne réunit pas à s'intégrer, distingue un processus cognitif de prise de conscience (composé de phases successives de confusion, identification et intention) qui induit : 1) de l'insatisfaction, 2) des attitudes de démobilisation, 3) des comportements contre-productifs qui peuvent aller des plus légers (ne pas respecter la bureaucratie) aux plus graves (sabotage ou transmission de secrets) et 4) du roulement. Une bonne mesure de la démobilisation devrait donc être corrélée à l'intention de quitter, à l'insatisfaction dans le travail, à l'absentéisme, au manque de ponctualité, aux comportements déloyaux à l'égard de l'employeur ainsi qu'à l'ensemble des comportements spécifiques qui peuvent illustrer la délinquance

organisationnelle. Nous y avons ajouté le regret de la vie universitaire et la remise en question de l'utilité de la formation universitaire, qui sont plus spécifiquement associés à la problématique des diplômés universitaires. Les résultats, présentés dans le tableau 4, montrent bien la présence de ces liens, les plus forts étant comme prévu, ceux avec l'insatisfaction et l'intention de quitter. Parmi les comportements, le manque de ponctualité serait moins associé à la démobilisation que l'absentéisme, le manque de loyauté et les autres comportements contre-productifs.

Tableau 4
Corrélations entre le construit de démobilisation et certains indicateurs
théoriquement associés (Raelin, 1994) ($431 \leq r \leq 434$)

Indicateurs	Corrélations
15.Intention de quitter	0,71**
24.Insatisfaction au travail	0,75**
20.Absentéisme (sans raison valade)	0,41**
21.Manque de ponctualité (retards au travail, aux réunions, etc...)	0,29**
5.Manque de loyauté envers l'employeur	0,39**
26.Excès d'indépendance dans le travail	0,41**
6.Refus d'aide à un collègue ou au supérieur	0,34**
7.Refus de communiquer ses idées	0,44**
2.Regret de la vie universitaire	0,25**
1.Remise en question de l'utilité de la formation universitaire	0,32**

** $p \leq 0,001$

Le construit de démobilisation prend toute les valeur de 1 à 7 et sa moyenne de 2,99 indique que dans l'ensemble les diplômés universitaires ne développent ces attitudes et ces comportements de démobilisation qu'assez rarement (tableau 5). Par ailleurs le coefficient d'asymétrie, égal à +0,70, indique un biais assez fort en faveur des valeurs les plus élevées.

Pour sa part le coefficient d'aplatissement égal à +0,12, indique que la distribution est à peine plus "pointue" qu'une distribution normale (distribution leptokurtique).

Tableau 5
Distribution de la démobilisation

Classe*	1 à 2	2 à 3	3 à 4	4 à 5	5 à 6	6 à 7
Nombre de répondants	115	150	111	50	31	8
%	24,7	32,3	23,9	10,8	6,7	1,7

* 1 = jamais.....7 = très souvent

Les attentes

Dans le but de réduire le multicolinéarité et de ramener le nombre de variables indépendantes à un niveau plus restreint, nous avons effectué une analyse des composantes principales à partir des 44 attentes tirées de la littérature. La valeur élevée du coefficient KMO (0,93) nous indique qu'une telle analyse était pertinente.

Bien que le "Scree test" favorise une solution à 6 facteurs, et que les valeurs propres soient inférieures à 1,00 à partir du 10^{ème} facteur, nous avons choisi une solution à douze facteurs dans le but d'assurer une meilleure validité de contenu aux facteurs et surtout de maximiser le pouvoir explicatif de ces facteurs. En effet les solutions à moins de 12 facteurs mettent de côté des dimensions importantes (c'est à dire corrélées à la démobilisation) mais représentées par un nombre réduit d'indicateurs. Les 12 facteurs ont été extraits par une rotation Varimax qui favorise l'orthogonalité des facteurs. Le pourcentage de variance expliquée est de 68,0% et les valeurs propres des facteurs vont de 14,2 à 0,84. Les indicateurs dont les poids ("factor loadings") étaient supérieurs à 0,45 ont été automatiquement retenus pour construire les échelles. Quelques autres indicateurs (3), dont les poids étaient compris entre 0,35 et 0,45 ont également été retenus à condition qu'ils

renforcent la validité de contenu des facteurs auxquels ils sont le plus étroitement associés et qu'ils ne chargent pas excessivement sur d'autres facteurs.

Au total 41 indicateurs sur 44 ont été utilisés pour construire les 12 échelles d'attentes. Les mêmes regroupements d'indicateurs relatifs aux opportunités offertes par l'organisation, ont été retenus pour construire les 12 échelles d'opportunités (annexe). Finalement les échelles d'attentes insatisfaites ont été construites par différence de deux premières (tableau 6). Dans chaque cas les 7 premières échelles ont une bonne cohérence ($0,76 \leq \alpha \leq 0,90$) alors que les 5 dernières ont une homogénéité plus moyenne ($0,54 \leq \alpha \leq 0,69$) qui s'explique par le nombre réduit d'indicateurs (2 ou 3) qui composent le facteur. Il est à noter que la cohérence des échelles d'opportunités et d'attentes insatisfaites est généralement supérieure à celle des échelles d'attentes même si ce sont les attentes qui ont servi à identifier les regroupements d'indicateurs.

Tableau 6

Les attentes, opportunités et attentes insatisfaites (434 ≤ n ≤ 470)

Dimensions	Nombre d'individus	Attentes			Opportunités			Attentes insatisfaites					
		α Cronbach	Moyenne	Rang	α Cronbach	Moyenne	Rang	α Cronbach	Moyenne	Rang	Corrél. simple démob.	Corrél. partielle attentes contrôlées	Corrél. partielle opportunités contrôlées
2. Pouvoir planifier sa carrière	5	0,86	5,21	11	0,91	4,25	12	0,91	0,97	2	0,31**	0,36**	0,02
3. Avoir des responsabilités	4	0,85	5,71	5	0,88	5,19	5	0,90	0,51	7	0,38**	0,47**	0,03
4. Être bien encadré	7	0,84	5,70	6	0,86	5,15	6	0,87	0,55	6	0,32**	0,38**	0,04
1. Avoir une bonne qualité de vie au travail	6	0,86	5,80	4	0,86	5,35	2	0,88	0,44	9	0,34**	0,40**	0,09
5. Avoir des possibilités de développement	2	0,90	5,84	2	0,91	4,94	8	0,92	0,90	3	0,35**	0,40**	0,03
7. Avoir de bonnes conditions de travail	4	0,76	5,36	10	0,77	4,59	10	0,80	0,76	4	0,28**	0,32**	0,05
6. Avoir du soutien technique et clérical	2	0,84	4,37	12	0,75	4,29	11	0,83	0,07	12	0,23**	0,29**	0,04
8. Pouvoir progresser	3	0,69	5,38	9	0,74	4,88	9	0,75	0,50	8	0,33**	0,36**	0,09
11. Être autonome	2	0,56	5,56	8	0,57	5,45	1	0,48	0,11	11	0,20**	0,30**	- 0,04
9. Utiliser son potentiel	2	0,54	5,98	1	0,54	4,99	7	0,72	1,00	1	0,37**	0,40**	0,06
10. Effectuer un travail utile	2	0,59	5,57	7	0,62	5,22	3	0,57	0,35	10	0,28**	0,37**	- 0,02
12. Être informé et efficace	2	0,57	5,82	3	0,67	5,22	3	0,65	0,60	5	0,27**	0,37**	- 0,12*

** p ≤ 0,01

* p ≤ 0,05

Les corrélations entre les grappes d'attentes et les grappes d'opportunités sont en général non significatives (sauf pour les attentes et les possibilités de réalisation relatives à la même dimension) ce qui devrait minimiser les risques de substitutions (relations factices) entre ces deux catégories de variables. Par contre les corrélations entre les attentes seules ainsi que celles entre les opportunités seules peuvent être élevées (jusqu'à 0,80), ce qui pourrait compliquer l'interprétation des résultats des régressions, puisque certaines variables significatives pourraient en cacher d'autres toutes aussi significatives.

Finalement, comme le montre le tableau 6, les attentes les plus importantes avant l'embauche touchaient à l'utilisation du potentiel ainsi qu'au fait d'être informé et efficace, d'avoir des possibilités de développement, d'avoir une bonne qualité de vie au travail, d'être bien encadré et d'avoir des responsabilités. Par ailleurs, dans la réalité, les principales opportunités offertes par le marché du travail, sont relatives à l'autonomie, à la qualité de vie au travail, à l'utilité du travail, à la possibilité d'être informé et efficace, aux responsabilités et à l'encadrement. Il en découle des attentes qui sont plutôt bien satisfaites dans certains cas (par exemple soutien technique et clérical, autonomie, utilité du travail ou qualité de vie au travail) et un peu moins bien satisfaites dans d'autres cas (par exemple utiliser son potentiel, planifier sa carrière, avoir des possibilités de développement ou des bonnes conditions de travail). L'insatisfaction moyenne est néanmoins relativement réduite puisque à des attentes (en moyenne) assez forte ou fortes correspondant des opportunités évaluées (en moyenne) de moyenne à assez forte.

RÉSULTATS

Corrélations avec la démobilisation

Si nous examinons les liens bivariés entre les variables indépendantes et la variable dépendante, nous constatons qu'une seule attente est corrélée avec la démobilisation. Il s'agit de l'attente relative au désir d'être informé et efficace dans son organisation ($r = -0,13^{**}$) (annexe). Le contrôle des opportunités (équivalent à la dernière colonne du tableau 6) laisse le portrait inchangé si ce n'est que cette attente n'est plus significative qu'à 5% (à cause d'une corrélation significative avec l'opportunité correspondante ($r = 0,014^{**}$)) et que deux

attentes, celle relatives à la qualité de vie et à la progression de carrière frôlent la signification (respectivement 6 et 7%).

Par contre les opportunités sont toutes fortement corrélées avec l'implication. Les quatre facteurs organisationnels les plus liés à la démobilisation sont l'absence de responsabilités ($r=0,47^{**}$), l'impossibilité d'être informé et efficace ($r=0,40^{**}$), l'absence de possibilités de développement ($r=0,39^{**}$) et l'impossibilité d'utiliser son potentiel ($r=0,38^{**}$) (annexe). Les facteurs les moins liés (soit l'absence de bonnes conditions de travail et l'impossibilité d'avoir du soutien technique et clérical) sont néanmoins très significatifs (respectivement $r=0,29^{**}$ et $0,26^{**}$). Le contrôle des attentes (équivalent à l'avant-dernière colonne du tableau 6), comme il fallait s'y attendre vu leurs faibles liens avec la démobilisation, ne change pas substantiellement ces relations sinon pour les renforcer légèrement (à l'exception de l'opportunité d'être informé et efficace).

Quand aux attentes insatisfaites, elles sont bien sûr corrélées positivement avec la démobilisation mais il est intéressant de constater (tableau 6) que les corrélations, quoique assez élevées, sont généralement plus faibles que celles avec les opportunités, confirmant déjà le constat d'Irving et Meyer (1994) à savoir que les opportunités offertes par les organisation sont, toutes seules, aussi explicatives sinon plus 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 insatisfaites (modèle A) n'explique que 18,7% de la variance de la démobilisation ($r=0,433$) alors que le modèle des effets indépendants (modèle B) en explique 28,8% ($r=0,537$) (tableau 7). Pour leur part les opportunités seules expliquent 26,6% de la démobilisation alors que les attentes seules n'en expliquent qu'un maigre 3,5%.

En ce qui concerne les blocs de variables non linéaires (blocs 3, 4 et 5), qui sont entrés hiérarchiquement après avoir contrôlé les blocs d'attentes et d'opportunités (blocs 1 et 2) comme le recommandent Edwards et Cooper (1990) et Edwards (1991), il s'avère que le

pouvoir explicatif supplémentaire du bloc interactif est nul alors que celui des blocs quadratiques (pris séparément ou ensemble) est significatif. Entrés simultanément les 3 blocs se révèlent légèrement plus explicatifs, que s'ils sont entrés séparément ($\Delta R^2 = 0,031$). L'introduction de trois variables supplémentaires (2 quadratiques et une interactive) enrichit donc le modèle mais n'en augmente le pouvoir explicatif que de 3,1%.

En conclusion le modèle des effets indépendants surpasse largement en pouvoir explicatif celui des attentes insatisfaites. Par contre le modèle général de Edwards (incorporant des termes interactif et quadratiques) explique à peine plus que le modèle des effets indépendants alors qu'il introduit un niveau de complexité (et donc d'interprétation) nettement plus élevé.

Tableau 7
Pouvoir explicatif des différents modèles (n = 448)

Modèles	R ²	ΔR^2	F
Attentes insatisfaites (modèle A)	0,187		34,10**
1. Attentes seules	0,035		8,18*
2. Opportunités seules	0,266		40,05**
Blocs 1 et 2 (modèle B)	0,288		29,76**
3. Attentes x opportunités seules		0,000	
Blocs 1, 2 et 3 (modèle C)	0,288		29,76**
4. (Attentes) ² seules		0,015	9,44**
5. (Opportunités) ² seules		0,009	5,73*
Blocs 4 et 5 ensemble		0,023	14,41**
Blocs 1, 2, 4, 5 (modèle D)	0,311		24,75**
Blocs 3, 4, 5 ensemble		0,031	19,56**
Blocs 1, 2, 3, 4, 5 (modèle E)	0,319		22,76**

** < 0,01 * < 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) La méthode "stepwise" a été utilisée pour effectuer les régressions.

Contenu des modèles

En premier il faut rappeler que les variables qui apparaissent dans les modèles ne sont pas les seules à être corrélées avec la démobilisation. Les corrélations du tableau 6 nous rappellent que de nombreuses opportunités ou attentes insatisfaites sont masquées à cause de leur colinéarité avec les variables qui apparaissent dans les modèles. Ces dernières doivent donc être considérées comme les variables qui expliquent le plus de variance ou des portions originales de la variance de la démobilisation. De plus l'analyse devra autant prendre en compte les corrélations du tableau 6 et de l'annexe que les résultats des régressions (tableau 7).

Sur le plan des variables significatives se confirme l'effet prédominant des opportunités (Irving et Meyer, 1994; Meyer et al., 1998). Offrir un travail sans responsabilité, qui n'est pas utile, qui ne permet pas de progresser et où l'on n'utilise pas son potentiel est le plus sûr moyen de démobiliser les diplômés que l'on engage, quel que soit (ou à peu près!) leur niveau d'attentes initiales. En effet les attentes jouent un rôle assez faible dans l'explication de la démobilisation. Néanmoins le désir d'être utile et efficace ainsi que celui d'avoir une bonne qualité de vie au travail sont significativement reliés à la démobilisation. Il faut noter que la relation est négative dans le premier cas et positive dans le second. Il faut également noter le manque d'homogénéité de certains facteurs, notamment la dimension "Être mobile et pouvoir progresser" qui s'avère bidimensionnelle dans ses relations avec la démobilisation. Par exemple au niveau de l'opportunité les 2 indicateurs de progression ("devenir polyvalent" et "avoir plus de responsabilités avec le temps") réduisent la démobilisation (comme le montre le facteur) alors que le fait d'être mobile et de pouvoir changer d'emploi est associé positivement à la démobilisation (toutes les autres opportunités étant constantes) (ce qui n'apparaît pas dans le modèle). De la même façon certaines attentes spécifiques (comme "être mobile" ou désirer "avoir un salaire plus élevée avec le temps") sembleraient favoriser la démobilisation alors même que les facteurs à l'intérieur desquels ils sont noyés, ne sont pas significatifs (annexe).

Bien qu'il mette de l'avant des dimensions importantes comme "avoir des responsabilités", "pouvoir progresser" et "utiliser son potentiel", le modèle des attentes insatisfaites (modèle A) est moins explicatif de la démobilisation que le modèle des effets indépendants (modèle B) car on force dans le premier cas les coefficients de régression des

attentes à être égaux à ceux des opportunités alors qu'ils sont en fait, dans le deuxième cas, très faibles (voire nuls) et que ceux des opportunités sont très élevés. Ce faisant on réduit bien sûr la capacité de ce modèle des attentes insatisfaites à expliquer la démobilisation. Ce sont surtout les opportunités qui sont "actives" dans les attentes insatisfaites, mais une fois celles-ci calculées par différence, il devient impossible de s'en rendre compte. À la limite les résultats fournis par le modèle des attentes insatisfaites peuvent même être trompeurs, car ils peuvent omettre une dimension importante si l'attente correspondante n'a pas le comportement attendu (par exemple si elle est corrélée négativement à la démobilisation au lieu d'être corrélée positivement comme le veut la théorie des attentes excessives).

Tableau 8
Les différents modèles explicatifs de la démobilisation (n = 417)

	Modèle A Attentes insatisfaites	Modèle B Effets indépendants	Modèle C Modèle général
	Coefficients β	Coefficients β	Coefficients β
3. Avoir des responsabilités	0,181** (att-opp)	-0,239** (opp)	-0,216** (opp)
10. Effectuer un travail utile		-0,176** (opp)	-0,161** (opp)
8. Pouvoir progresser	0,149** (att-opp)	-0,137** (opp)	-0,526** (opp) +0,465* (opp ²)
12. Être informé et efficace		-0,140** (att)	-1,233** (att) + 1,094** (att ²)
1. Avoir une bonne qualité de vie au travail		0,139** (att)	+0,139** (att)
9. Utiliser son potentiel	0,191** (att-opp)	-0,105* (opp)	-0,100* (opp)
5. Avoir des possibilités de développement			-0,121* (att x opp)
Pouvoir explicatif	R ² = 0,187	R ² = 0,288	R ² = 0,319

Pour sa part le modèle général va un peu plus loin que le modèle des effets indépendants car il met en valeur un certain nombre d'effets non linéaires. Le premier, de

nature quadratique, affecte l'attente "être informé et efficace". Si la tendance générale de cette attente est bien de réduire la démobilisation, il reste que cette réduction est moins élevée pour les valeurs élevées de l'attente que pour les valeurs moyennes. Cette attente est donc mobilisatrice à des niveaux raisonnables mais elle l'est moins à des niveaux supérieurs. Quoique à un niveau moins significatif, le même type de relation est observé entre l'opportunité de mobilité et la démobilisation. Si un niveau moyen de mobilité évite la démobilisation, un niveau élevé apparaît moins susceptible d'obtenir les mêmes résultats. Finalement le troisième apport du modèle général est de mettre en évidence un effet conjoint de l'attente et de l'opportunité relative aux possibilités de développement (significatif à 5%). En clair cet effet indique que l'opportunité d'avoir des possibilités de développement n'est efficace pour éviter la démobilisation que si l'attente existe. On pourrait également dire que l'effet réducteur des opportunités de développement est d'autant plus important que l'attente est forte⁶.

DISCUSSION

Le meilleur modèle explicatif

En premier lieu, il faut noter que le pouvoir explicatif du modèle des attentes insatisfaites dans notre recherche, bien qu'il soit réduit (18,7%), se compare avantageusement à ceux observés par les autres chercheurs dans des recherches comparables. Dans sa méta-analyse portant sur les corrélats des attentes insatisfaites, Wanous et al. (1992) relèvent, pour 15 recherches portant sur l'implication ainsi que pour 19 autres portant sur la satisfaction au travail⁷, un R^2 moyen de l'ordre de 15%. Dans toutes les recherches, les attentes insatisfaites sont mesurées, comme dans notre cas, par la différence entre les attentes à l'embauche et les perceptions de la réalité après une certaine période de travail à temps plein (dont la longueur n'est pas précisé par Wanous et al.). Ceci étant dit et même s'il est toujours hasardeux de remettre en question un modèle qui a été utilisé par des dizaines de chercheurs, il nous faut conclure que le modèle des attentes insatisfaites est insuffisant pour expliquer la démobilisation car il suppose des effets égaux et opposés des attentes et des opportunités là

6. Ces résultats vont plus dans le sens des hypothèses que ceux de Meyer et al. (1998) qui observent une interaction significative mais de sens opposé sur la même variable.

où le modèle des effets indépendants, plus explicatif (28,8%), nous montre l'importance prépondérante du manque d'opportunités pour expliquer la démobilisation. Des auteurs (Johns, 1981; Edwards et Cooper, 1990; Edwards 1994) nous avaient déjà mis en garde contre le modèle des attentes insatisfaites, notamment les mesures par différence qui masquent l'effet individuel des deux composantes de la différence et ne s'intéressent qu'au construit "artificiel" d'attente insatisfaite. De plus il est clair que la satisfaction d'une attente élevée ou la satisfaction d'une attente réduite implique, au niveau de l'organisation, des efforts très différents et devrait donc produire en matière de mobilisation, satisfaction ou roulement des effets très différents. Or dans les deux cas l'attente insatisfaite est nulle et l'impact, selon le modèle, devrait être le même. De la même façon, s'il est assez facile de comprendre qu'une personne ayant de fortes attentes insatisfaites se démobilise, il est plus difficile d'accepter, selon ce modèle, qu'une personne aux attentes réduites placée dans un milieu de travail sans opportunité, évite cette démobilisation. D'ailleurs si le rôle mobilisateur des expériences de travail est assez bien reconnu dans la littérature, celui des attentes élevées qui seraient démobilisatrices (selon le modèle des attentes insatisfaites) l'est beaucoup moins, de nombreux auteurs ayant même plaidé pour l'hypothèse inverse. Par exemple Greenhaus et al. (1983) observent une faible relation positive entre les attentes et certaines attitudes du travail. Ceci est particulièrement grave car, si tel était le cas, des attentes insatisfaites pourraient ne pas être significatives alors même que les deux composantes de la différence le sont.

Le modèle des attentes insatisfaites est donc réducteur de la réalité et à ce titre le modèle des effets indépendants doit lui être préféré. D'ailleurs le modèle des attentes insatisfaites n'est qu'un cas particulier du modèle des effets indépendants. Par contre le modèle général recommandé par Edwards (1991) offre un faible pouvoir explicatif supplémentaire pour un niveau de complexité largement supérieur. Nous sommes déjà arrivés à une telle conclusion dans une recherche sur l'engagement organisationnel des travailleurs âgés (Guérin et al., 1999). Relativement à l'implication des diplômés universitaires (MBA) récemment embauchés, Irving et Meyer (1994) notent à propos de ce modèle général : "With one exception..., none of the higher order terms were signifiant". A la lumière de ces résultats, le modèle des effets indépendants apparaît donc comme le meilleur compromis. Ceci étant dit

7. Dans notre recherche les attentes insatisfaites expliquent 23,5 % de la satisfaction.

il nous reste à tenter de justifier les résultats obtenus, notamment au niveau de la faible importance des attentes a priori et de l'effet prédominant des opportunités

La faible importance des attentes avant l'embauche

Pourquoi donc ce faible rôle des attentes alors même que toute la littérature sur le choc de la réalité lie l'intensité de ce choc à l'importance des attentes initiales? La première idée qui nous est venue fut de remettre en question notre méthodologie. Mesurer simultanément, dans le même questionnaire avec les mêmes questions, les attentes a priori et les opportunités de travail est certes commode pour le chercheur mais présente certains problèmes méthodologiques comme l'ont montré Cronbach et Furby (1970). Dans notre cas il se pourrait que les corrélations significatives observées entre la plupart des attentes et des opportunités relatives aux mêmes dimensions, ne soient que des biais d'évaluation. La perception des opportunités, qui semble la mesure la plus fiable puisqu'elle reflète la situation actuelle, influencerait alors la perception des attentes à priori. Les répondants surestimeraient ou sous-estimeraient ces dernières selon que les expériences réelles de travail se sont révélées positives ou négatives. S'agirait-il d'un phénomène de réduction inconsciente des écarts entre le présent et le passé ou d'une incapacité à se resituer dans un contexte qui doit apparaître bien lointain au diplômé à la lumière des expériences de travail qu'il a connues depuis? Quoiqu'il en soit les mesures étant liées, une certaine partie (réduite malgré tout) de la variance de la démobilisation expliquée par les attentes est commune avec celle expliquée par les opportunités et il peut être tout aussi hasardeux de l'attribuer à l'une ou l'autre de ces catégories de variables. Pourtant les corrélations partielles du tableau 6 et les R^2 du tableau 7 nous montrent que l'impact de cette colinéarité est assez réduit et qu'il ne peut remettre en question le diagnostic de faible importance des attentes a priori. D'ailleurs ce diagnostic est confirmé par des auteurs comme Irving et Meyer (1994). Ceux-ci ont procédé à une analyse longitudinale où les attentes de diplômés MBA étaient mesurées avant l'embauche, les opportunités un à six mois après l'embauche et les impacts (implication, satisfaction et intention de quitter) 6 mois et 12 mois après l'embauche. Quoique mesurées indépendamment, les attentes se révèlent encore plus corrélées avec les opportunités de même dimension que les nôtres. Et pourtant le diagnostic relatif au pouvoir explicatif des attentes est le même :

"...none of the regression coefficients for the expectations variable were significant"... "Thus it appears that, for the most part, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions are influenced by employee's early work experiences independent of the pre-entry expectations". Donc ce n'est pas notre méthodologie — même si elle peut apparaître critiquable — qui explique de tels résultats. Il faut chercher ailleurs.

À cet égard Miceli (1986), dans le contexte de la littérature sur les "Realistic jobs previews", nous offre une piste de réflexion. Pour elle, les attentes seraient plus des prévisions sur ce que s'attend à trouver le diplômé dans son emploi que des désirs exprimant ce qui lui conviendrait le mieux. L'insatisfaction de ces attentes ne le démobiliserait donc par outre mesure car ces attentes n'exprimeraient pas vraiment ses propres besoins et valeurs. Comme Salancik et Pfeffer (1978) l'ont montré, les attentes sont le produit d'un environnement social et celles avant l'embauche seraient influencées par les acteurs avec lesquels l'étudiant interagit à ce moment, soit sa famille, ses amis et ses professeurs. Il ne serait donc pas étonnant que les attentes de travail du diplômé apparaissent irréalistes par rapport aux possibilités d'un milieu de travail que ni le diplômé ni son environnement social du moment connaissent vraiment bien. Les recruteurs entretiennent d'ailleurs fréquemment le caractère irréaliste de ces attentes pour mieux attirer les diplômés. Wanous (1976) lui-même qualifie de naïves ces attentes et montre comment elles ne deviennent réalistes qu'au bout de quelques semaines, voire de quelques mois de travail. Il y aurait donc évolution des attentes de travail mais ces nouvelles attentes, pour Miceli (1986), ne seraient pas plus le reflet des besoins du diplômé parce qu'elles seraient elles-mêmes sous l'influence d'un nouvel environnement social, celui des collègues de travail et du supérieur. Pour Schein (1978), cela prend des années avant qu'un individu en situation de travail ait une véritable compréhension de ses aptitudes, de ses désirs, de ses valeurs et de ses besoins au travail. Il n'est possible de se connaître et de prendre conscience de ce que Schein appelle nos ancres de carrière, qu'à travers un certain nombre d'expériences de travail. Ce sont les succès et les échecs successifs dans des situations variées qui nous renvoient une image de plus en plus réaliste de ce dont nous sommes capables et de ce qui nous satisfait et nous mobilise (Gosselin, 1992). À cause de l'importance jouée par les expériences, il serait impossible de prédire les ancres car c'est clairement le test en situation réelle et les résultats qu'il produit, qui influence nos perceptions et notre connaissance de nous-même. "Career anchors then, are clearly the result of the early

interaction between the individual and the work environment" (Schein, 1978). Faute d'avoir vécu ces expériences, le diplômé ne se connaît pas réellement (en temps qu'employé) et il formule des attentes qui reflètent plus les opinions de son entourage que ses propres besoins, valeurs et aptitudes. Il n'est donc pas étonnant que l'insatisfaction de ces attentes n'ait d'autre effet sur la démobilisation que celui spécifique des expériences de travail.

Si par contre nous admettons que les attentes du diplômé reflètent déjà (au moins en partie!) certains de leurs besoins de travail, il faut constater que l'effet de ces besoins sur la démobilisation n'est pas très clair dans la théorie. Selon la théorie des attentes (Porter, Lawler, Maslow, Herzberg), de forts besoins seraient le reflet d'individus ayant le sentiment que leurs efforts seront utiles et qu'ils seront récompensés adéquatement. En conséquence leur force motivationnelle est supérieure et les risques de démobilisation sont moindres. Ainsi des individus qui ont de forts besoins de réalisation ou d'appartenance par exemple peuvent formuler des attentes du genre "contribuer au succès de l'organisation", "faire un travail utile", "être autonome", "effectuer un travail de qualité", "devenir polyvalent", etc... qui sont le reflet de personnalités volontaristes plus difficiles à démobiliser. Par contre la théorie des besoins (Likert, Argyris, Schein) postule que plus ces besoins sont élevés plus les risques de tension avec l'organisation sont importants et plus les possibilités de démobilisation sont fortes. Ce pourrait être notamment le cas avec des attentes du genre : "être mobile", "pouvoir changer d'emploi", ou "avoir un salaire élevé", "avoir des possibilités de promotion", "effectuer un travail intéressant", car ces attentes ne sont pas toujours compatibles avec les préoccupations organisationnelles et peuvent être à la source de tensions démobilisatrices. Se pourrait-il que les deux effets existent simultanément et se neutralisent en partie ? Se pourrait-il que l'effet net soit tantôt positif tantôt négatif selon le degré de recoupement qui existe entre les attentes individuelles et les attentes organisationnelles ? Dans nos résultats les corrélations, tantôt positives tantôt négatives, entre la démobilisation et les attentes (même si elles sont souvent non significatives), pourraient montrer la ligne de partage entre les attentes plus susceptibles de s'harmoniser à la culture organisationnelle et donc d'éviter la démobilisation, et celles plus susceptibles de la favoriser. Mowday et al. (1982) supportent une telle interprétation en rapportant un certain nombre de recherches qui relient, parfois assez modestement, l'implication (ou le désir de s'impliquer) à certains des besoins que nous venons de mentionner

ou à des valeurs personnelles liées à l'éthique par exemple ou à l'importance attachée au travail.

À la lumière de ces considérations on peut affirmer qu'il ne faut pas trop se préoccuper des attentes initiales des diplômés car celles-ci ne sont pas liées ou sont faiblement liées à la démobilisation. On peut expliquer ceci par le fait que ces attentes sont le produit d'un environnement social étranger au travail et qu'elles n'expriment pas les véritables besoins du diplômé, celui-ci ayant besoin d'un certain nombre d'expériences de travail pour les découvrir. Si par contre on admet que ces attentes reflètent déjà les besoins du diplômé, il faut reconnaître — comme les théories le font — l'effet contradictoire de ces besoins sur la démobilisation. Ils peuvent, selon les cas, être un prédicteur important de futures tensions avec l'organisation (effet positif sur la démobilisation) ou être le reflet d'une personnalité volontariste et d'une force motivationnelle supérieure (effet négatif sur la démobilisation). Il faut par contre s'attacher à leur fournir des opportunités de travail de qualité, qui favorisent l'implication et le développement de valeurs, d'attitudes et donc d'attentes cohérentes avec la culture organisationnelle (Festinger, 1957).

L'importance cruciale des opportunités

Ce ne serait donc pas tant l'insatisfaction des attentes initiales qui serait à la source de la démobilisation que le manque d'opportunités offertes par l'organisation pour mieux connaître le monde du travail, l'appivoiser et s'y faire une place. Ce n'est pas parce que l'on se trouve face à une terre étrangère complètement différente de ce à quoi on s'attendait, que l'on se décourage et baisse les bras. Au contraire pour certains il s'agit d'un stimulant supplémentaire, d'un défi où ils vont enfin pouvoir faire leur preuves et montrer ce dont ils sont capables. N'oublions pas que la volonté de s'intégrer au marché du travail est en général très forte chez les diplômés universitaires. Comme l'écrit Feldman (1988) : " Most students are extremely eager to enter " the real world ", and to leave behind the dependance and low incomes that are typical of college life ". Cette volonté de s'intégrer ou cette intention de s'impliquer, comme l'appellent Mowday et al. (1982), peut être variable d'un individu à l'autre

selon ses antécédents et ses caractéristiques personnelles, mais elle est en général présente, peu de diplômés arrivant sur le marché du travail avec l'intention de rester à l'écart.

Si l'on admet donc que ce désir de s'intégrer existe chez presque tous les diplômés, la démobilité est la réaction de ceux qui sont incapables de réaliser cette intégration soit parce que l'organisation ne leur a pas fourni d'outils adéquats soit parce qu'ils n'ont pas su utiliser ces outils. La littérature sur la socialisation et l'intégration organisationnelle apparaît donc beaucoup plus pertinente pour interpréter nos résultats que la littérature traditionnelle sur les attentes insatisfaites. À cet égard Schein (1978) nous apprend que le nouvel employé a des besoins urgents et difficiles à exprimer. Il a besoin notamment de comprendre le milieu de travail, de développer ce que Van Maanen (1975) appelle une "perspective", c'est à dire une vision de l'organisation, des règles qui en régissent le fonctionnement, des rapports qu'y entretiennent les individus, des comportements qu'ils y développent, etc... Sans connaissance de cette culture organisationnelle, le diplômé ne peut entreprendre, ne peut progresser car il ne comprend tout simplement pas le milieu où il se trouve. Une fois qu'il a cette clef, il faut qu'il se positionne sur la carte organisationnelle, qu'il précise ses liens avec les autres, qu'il anticipe sa trajectoire, en un mot qu'il développe son identité au travail. Cette double démarche d'apprentissage (ou de découverte) et de localisation est urgente pour le diplômé. Elle lui permet d'apporter des réponses à des questions essentielles du genre : Vais-je y arriver? Serai-je capable de faire le saut dans la vraie vie? Pourrais-je surmonter mes peurs? Satisfaire les exigences de mon emploi? Montrer ce dont je suis capable? Vais-je aimer cela? Serai-je apprécié? Sans réponse à ces questions, le diplômé restera anxieux et désorienté. Il ne pourra s'impliquer et contribuer au succès de l'organisation puisqu'il n'a pas résolu ses propres problèmes, puisqu'il n'a pas le sentiment qu'en travaillant pour son organisation il travaille à son propre bien. Cette démarche est également urgente pour l'organisation car dans les premières semaines, nous l'avons vu, le diplômé est "prêt à tout" pour s'intégrer, il accepte d'envisager de nouvelles perspectives, de considérer de nouveaux points de vue, de développer de nouvelles attitudes et d'adopter de nouveaux comportements. C'est donc le moment privilégié pour présenter la perspective organisationnelle et faire accepter les valeurs inhérentes à cette vision. Après il sera trop tard car en l'absence d'actions organisationnelles appropriées, le diplômé aura été sensibilisé à d'autres perspectives, à d'autres visions (par exemple celles

de certaines sous-cultures de travail ou des associations professionnelles), et il sera devenu beaucoup plus rigide et insensible aux appels organisationnels.

Maintenir le diplômé dans les tâches routinières, monotones, sans intérêt, ne pas utiliser ses compétences ou continuer à l'envoyer en formation sont des moyens très efficaces pour l'empêcher d'entamer son exploration de lui-même et d'apprendre à mieux se connaître. Maintenu dans un état d'incertitude quant à ses possibilités, il est désorienté, perdu et ne sait à quoi se rattacher. Il ne peut rien construire car il ne sait pas ce qu'il vaut au travail. "Ne pas assumer de responsabilités" est la variable la plus explicative de la démobilisation dans nos résultats. Avoir des responsabilités forcerait le nouvel employé à développer des comportements d'implication et par la suite, pour éviter la dissonance, à développer des attitudes et des attentes cohérentes avec cette implication. Mowday et al. (1982) font jouer à cette variable un rôle clef dans la concrétisation de l'intention de s'impliquer en implication réelle. Salancik (1977) écrit : "Any characteristic of a person's job situation which reduces his felt responsibility will reduce his commitment". Les résultats de Irving et Meyer (1994), de Mottaz (1988) et de Mayer et Schoorman (1998) placent également cette variable au premier plan. Comme le montrent nos résultats, ce sentiment de ne pas assumer de responsabilités est renforcé lorsque le diplômé ne participe pas à la prise de décision, lorsqu'il ne prend d'initiatives, lorsqu'il n'a pas d'autonomie, lorsqu'il fait un travail inintéressant ou inutile, lorsqu'il ne contribue pas au succès de son organisation.

À peine moins démobilisatrice, la non-utilisation des compétences, s'inscrit dans la même logique de désorientation du diplômé qui ne sait toujours pas ce que valent les connaissances apprises à l'université ni les capacités et aptitudes développées hors du milieu de travail si on ne les utilise pas. Cette dimension est assez évidemment associée au manque de responsabilités ($r = 0,60^{**}$) ce qui fait qu'elle est quelque peu masquée dans les régressions. Une troisième dimension augmente la difficulté à s'auto-évaluer et favorise la démobilisation. Il s'agit du "manque de feedback" sur son travail, sur ses forces et ses faiblesses, qui est quelque peu dilué dans le facteur "encadrement" bien qu'il soit plus fortement corrélé à la démobilisation que les aspects relationnels (avec le supérieur ou les collègues de travail) avec lesquels il est associé. Nous rattachons également à cette troisième dimension le "manque d'information" même s'il se retrouve dans un autre facteur de l'analyse

factorielle. Comment vouloir en effet connaître la culture organisationnelle si l'on n'est pas informé et si l'on ne reçoit pas de feedback de son entourage? À cet égard les mauvais rapports avec le supérieur ou les collègues de travail sont des obstacles à cette communication d'informations ou de conseils si nécessaires à l'intégration. Pour Louis et al. (1983) ce serait notamment le manque de relations avec les collègues seniors qui serait le plus préjudiciable pour le nouvel employé.

Ces trois dimensions empêchent non seulement le diplômé de se positionner mais elles lui donnent une idée — vraie ou fausse — de ce que pensent de lui les autres membres de l'organisation. Si ceux-ci envoient au diplômé des messages négatifs son image de lui se dégradera et il aura alors tendance à baisser les bras plutôt qu'à dépenser des énergies pour la préserver ou l'améliorer. Des auteurs comme Steers (1977) avaient déjà vérifié que l'employé qui avait le sentiment d'être important pour son organisation, était beaucoup plus attaché à cette dernière. Il est donc normal qu'à l'inverse le diplômé qui a le sentiment qu'on ne lui fait pas confiance (par exemple en ne l'informant pas, en ne le consultant pas ou ne lui donnant pas de responsabilités) soit plus prompt à se démobiliser comme le montre nos résultats. Le regard des autres lui montre non seulement qu'il occupe une place mineure, qu'il joue un rôle secondaire mais aussi qu'il est peu apprécié et qu'on ne compte pas sur lui. Il ne fait pas partie de l'équipe, il n'a aucune reconnaissance et aucun lien ne l'attache à son milieu de travail.

Par ailleurs il ressort de ces résultats que le manque de justice ressenti par le diplômé apparaît aussi très démobilisateur. Ainsi le fait de ne pouvoir s'exprimer, de ne pas être traité avec respect et dignité, de ne pas voir ses efforts récompensés, de ne pas pouvoir poursuivre ses objectifs de carrière, de ne pas voir ses aspirations prises en considération apparaissent très préjudiciables pour l'intégration du diplômé. Celui-ci se sent attaqué dans son intégrité alors que toute sa culture universitaire lui a fait prendre conscience de ses droits et de l'importance des comportements éthiques. Cette dimension se rapproche du sentiment d'être traité inéquitablement déjà évoqué par Tapia (1994) à propos des jeunes. Enfin le sentiment de ne pas avoir d'avenir dans l'organisation apparaît tout aussi démobilisateur pour l'individu que les dimensions précédentes. Relevons à ce chapitre la forte influence d'indicateurs comme "ne pas avoir de possibilité de développement", "ne pas pouvoir avoir plus de responsabilités

avec le temps", "ne pas pouvoir devenir polyvalent", "ne pas avoir de possibilités de promotion", etc... Le diplômé s'est élaboré une perspective mais celle-ci apparaît peu prometteuse. Ici nous rejoignons des besoins importants comme ceux de vouloir progresser, de se développer, d'être "plus" dans le futur.

CONCLUSION

En résumé le modèle des attentes insatisfaites apparaît bien insatisfaisant pour expliquer la démobilité des diplômés universitaires récemment embauchés. En accordant a priori une importance égale et opposée aux attentes avant l'embauche des diplômés et aux opportunités organisationnelles permettant de les satisfaire, il masque une réalité importante à savoir que ce n'est pas l'insatisfaction des attentes initiales qui démobilité le diplômé mais le manque d'opportunités offertes par l'organisation.

Pourquoi l'importance des attentes initiales est-elle si faible? Peut-être ces attentes sont-elles le reflet d'un environnement social qui méconnaît les réalités du monde du travail ou bien n'expriment-elles pas encore les besoins d'un diplômé qui se connaît mal et ne sait pas ce qu'il va aimer ou ne pas aimer dans le travail. Peut-être aussi sont-elles le reflet de besoins dont les effets sur la démobilité peuvent être tantôt positifs (s'ils sont à la source de tensions avec l'organisation) tantôt négatifs (s'ils sont à la source d'une motivation supérieure) ? Pour le peu qu'elles peuvent expliquer, il semblerait que les attentes initiales les plus divergentes des valeurs organisationnelles favorisent la démobilité alors que les plus convergentes, permettent de l'éviter.

Pourquoi le manque d'opportunités est-il si grave au cours des premiers mois de travail? Principalement parce qu'il empêche le diplômé de comprendre son environnement, de se tester et de se bâtir une "perspective". Si le diplômé n'a pas cette possibilité, il se sent perdu, sans points de repère, abandonné et se démobilité. C'est le cas notamment s'il fait un travail sans responsabilités, s'il n'utilise pas ses compétences, s'il est mal informé et s'il ne reçoit pas de feedback, s'il n'a pas de possibilités de se développer et de progresser et s'il est traité sans considération. Outre qu'elles empêchent le diplômé de se positionner dans le milieu de travail,

ces expériences "négatives" lui donnent le sentiment qu'on ne lui fait pas confiance, qu'il est injustement traité et qu'il n'a pas d'avenir dans l'organisation.

ANNEXE

Indicateurs mesurant les dimensions relatives aux attentes et aux opportunités

Facteurs			
Indicateurs	Poids dans le facteur	Corrélation de l'attente avec la démob.	Corrélation de l'opportunité avec la démob.
1. <u>Avoir une bonne qualité de vie au travail</u> (6 indicateurs)		0,07	- 0,38**
26 Pouvoir équilibrer sa vie de travail et sa vie hors travail	0,75	0,05	- 0,13**
27 Voir l'organisation vous faire confiance	0,63	0,06	- 0,36**
28 Bénéficier d'un bon climat de travail	0,60	0,02	- 0,33**
24 Pouvoir s'exprimer	0,55	0,05	- 0,32**
25 Être traité avec respect et dignité	0,55	0,05	- 0,31**
23 Travailler dans un environnement physique agréable	0,48	0,06	- 0,28**
2. <u>Pouvoir planifier sa carrière</u> (5 indicateurs)		0,02	- 0,35**
33 Être informé sur les possibilités de carrière	0,78	0,03	- 0,21**
32 Planifier sa carrière	0,75	0,01	- 0,32**
31 Pouvoir poursuivre ses objectifs personnels de carrière	0,72	0,01	- 0,36**
34 Voir ses aspirations de carrière prises en considération	0,70	0,03	- 0,34**
35 Être conseillé sur les choix de carrière	0,63	- 0,01	- 0,23**
3. <u>Avoir des responsabilités</u> (4 indicateurs)		- 0,03	- 0,47**
13 Avoir des responsabilités	0,77	- 0,05	- 0,42**
15 Prendre des décisions	0,76	- 0,01	- 0,41**
14 Être consulté	0,62	0,02	- 0,38**
7 Prendre des initiatives	0,58	- 0,05	- 0,36**
4. <u>Être bien encadré</u> (7 indicateurs)		0,01	- 0,37**
20 Avoir de bons rapports de travail avec son supérieur	0,72	- 0,05	- 0,21**
37 Avoir du feedback sur ses forces et ses faiblesses	0,63	0,00	- 0,30**
19 Avoir de bons rapports de travail avec ses collègues	0,61	- 0,02	- 0,22**
30 Être aidé, conseillé	0,51	0,05	- 0,29**
16 Avoir du feedback sur son travail	0,44	- 0,04	- 0,28**
29 Voir ses efforts récompensés	0,43	0,03	- 0,29**
11 Avoir des occasions d'apprendre	0,39	- 0,04	- 0,31**

5.	<u>Avoir des possibilités de développement</u> (2 indicateurs)		- 0,01	- 0,39**
	40 Avoir des possibilités de croissance personnelle	0,81	- 0,03	- 0,37**
	41 Avoir des possibilités de développement	0,78	0,02	- 0,37**
6.	<u>Avoir du soutien technique</u> (2 indicateurs)		0,01	- 0,26**
	21 Avoir du soutien administratif	0,83	0,00	- 0,25**
	22 Avoir du soutien technique	0,78	0,00	- 0,22**
7.	<u>Avoir des bonnes conditions de travail</u> (4 indicateurs)		0,06	- 0,29**
	18 Avoir un salaire élevé	0,77	0,07	- 0,14**
	17 Avoir la sécurité d'emploi	0,69	- 0,03	- 0,22**
	36 Avoir un salaire plus élevé avec le temps	0,58	0,10*	- 0,22**
	39 Avoir des possibilités de promotion	0,52	0,06	- 0,29**
8.	<u>Être mobile et pouvoir progresser</u> (3 indicateurs)		0,04	- 0,34
	42 Être mobile, pouvoir changer d'emploi	0,72	0,12*	- 0,12**
	44 Devenir polyvalent	0,70	- 0,07	- 0,31**
	43 Avoir plus de responsabilités avec le temps	0,59	- 0,00	- 0,42**
9.	<u>Utiliser son potentiel</u> (2 indicateurs)		0,02	- 0,38**
	1 Utiliser ses capacités et aptitudes	0,80	0,01	- 0,36**
	6 Utiliser les connaissances acquises	0,68	0,02	- 0,31**
10.	<u>Effectuer un travail utile</u> (2 indicateurs)		- 0,07	- 0,35**
	10 Faire un travail utile à la société	0,71	- 0,07	- 0,34**
	12 Se comporter d'une manière éthique	0,70	- 0,05	- 0,25**
11.	<u>Être autonome</u> (2 indicateurs)		- 0,08	- 0,30**
	2 Être autonome	0,71	- 0,07	- 0,31**
	3 Faire un travail du début à la fin	0,71	- 0,06	- 0,20**
12.	<u>Être informé et efficace</u> (2 indicateurs)		- 0,13**	- 0,40**
	4 Contribuer au succès de son organisation	0,64	- 0,17**	- 0,32**
	9 Être informé	0,63	- 0,06	- 0,37**
	<u>Indicateurs abandonnés</u>			
	5 Effectuer un travail de qualité		- 0,08	- 0,24**
	8 Effectuer un travail intéressant		- 0,08	- 0,45**
	38 Être de plus en plus compétent dans sa spécialité		- 0,02	- 0,36**

** p ≤ 0,01

* p ≤ 0,05

BIBLIOGRAPHIE

- Allen N. et Meyer J.** (1990) «The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization», *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Arnold J.** (1985) «Tales of the unexpected : Surprises experienced by graduates in the early months of employment», *British Journal of Guidance and Counselling*, 13, 308-319.
- Arnold J. et Nicholson N.** (1991) « Construing of self and others at work in the early years of corporate careers », *Journal of Organizational Behavior*, 12, 621-639.
- Atkinson J.** (1989) «Four stages of adjustment to the demographic down turn», *Personnel Management*, 21 (8), 20-24.
- Becker H.S.** (1960) «Notes on the concept of commitment», *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Blakeslee S.G.** (1984) « Holding on to your high-talent professionals », *Research Management*, 27, 17-20.
- Cronbach L. et Furby L.** (1970) «How should we measure "change" - or should we ?», *Psychological Bulletin*, 74, 68-80.
- 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.** (1983) « Reality shock : The link between socialization and organizational commitment », *Journal of Management Development*, 2 (3), 55-65.
- Dean R.** (1984) *Reality shock : A predictor of the organizational commitment of professionals*. Lexington : School of Commerce, Economics and Politics (Washington and Lee University).
- Dean R., Ferris K. et Konstans C.** (1985) « Reality shock : Reducing the organizational commitment of professionals », *Personnel Administrator*, juin, 139-148.
- Dean R., Ferris K. et Konstans C.** (1988) «Occupational reality and organizational commitment : Evidence from the accounting profession», *Accounting Organizations and Society*, 13 (3), 235-250.
- Edwards J.** (1991) «Person-job fit : A conceptual integration, literature review and methodological critique», dans : Cooper C. et Roberson I. (dir.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York : Wiley.
- 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. et Cooper C.** (1990) «The person-environment fit approach to stress : Recurring problems and some suggested solutions», *Journal of Organizational Behavior*, 11, 293-308.
- Feldman D.C.** (1988) *Managing careers in organizations*. Glenview : Scott, Foresman and Company.
- 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.
- Gosselin A.** (1992) « Bâtir sa carrière sur son expérience », *Gestion*, 17(3), 43-47.
- Greenhaus J.H., Seidel C. et Marinis M.** (1983) «The impact of expectations and values on job attitudes», *Organizational Behavior and Human Performance*, 31, 394-417.
- Grusky O.** (1966) «Career mobility and organizational commitment», *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503.
- Guérin G. et Carrière J.** (1998) « Le choc de la réalité chez les jeunes professionnels : Peut-on expliquer la démobilité à partir du modèle des attentes insatisfaites ? », 10ème congrès de l'AIPTLF, (à venir).
- Guérin G., Saba T. et Wils T.** (1999) « Peut-on expliquer l'engagement organisationnel des professionnels en fin de carrière à partir du modèle des attentes satisfaites? », *Psychologie du travail et des organisations*, à venir.
- Guérin G. et Wils T.** (1993) «La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels», *Revue de gestion des ressources humaines*, décembre/janvier, 13-30.
- Guérin G., Wils T et Lemire L.** (1996) «Le malaise professionnel : Nature et mesure du concept», *Relations industrielles*, 51 (1), 62-96.
- Hackman J. et Oldham G.** (1980) *Work Redesign*. Reading : Addison-Wesley.
- Hall D.T.** (1976) *Careers in organizations*. Santa Monica : Goodyear.
- Herriot P.** (1984) *Down from the ivory tower : Graduates and their jobs*. Chichester : Wiley.
- Holland J.** (1985) *Making vocational choices*. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- Holton E.** (1991) *The new professional : Everything you need to know for a great first year on the job*. New Jersey : Peterson's.
- Ilgen D.W. et Seely W.** (1974) «Realistic expectations as an aid in reducing voluntary resignations», *Journal of Applied Psychology*, 59, 452-455.
- Irving G. et Meyer J.** (1994) "Reexamination of the met expectations hypothesis : A longitudinal analysis", *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 937-949.
- Irving G. et Meyer J.** (1995) «On using direct measures of met expectations : A methodological note», *Journal of Management*, 21 (6), 1159-1175.
- Johns G.** (1981) «Difference score measures of organizational behavior variables : A critique», *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 443-463.
- Joinson C.** (1996) «Re-creating the indifferent employee», *HRMagazine*, août, 77-80.
- Keenan A. et Newton T.J.** (1984) «Some antecedents and consequences of frustration in organizations», *Journal of Occupational Psychology*, 57, 57-66.
- Keenan A. et Newton T.J.** (1986) «Work aspirations and experiences of young graduate engineers», *Journal of Management Studies*, 23, 224-237.
- Kets De Vries M. et Miller D.** (1985) *L'entreprise névrosée*. Montréal : McGraw Hill.
- Koch J. et Steers R.** (1978) « An empirical analysis of organizational identification », *Academy of Management Journal*, 14, 213-226.
- Lebell D.** (1980) «Managing professionals : The quiet conflict», *Personnel Journal*, juillet, 566-572, 584.
- Lewicki R.J.** (1981) «Organizational Seduction : Building commitment to organizations», *Organizational Dynamics*, automne, 4-21.
- Lewin K.** (1936) *Principles of topological psychology*. New York : Mc Graw Hill.
- Louis M.R.** (1980) « Surprise and sense making : What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings », *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.

- Louis M.R., Posner B.Z. et Powell G.N.** (1983) «The availability and helpfulness of socialization practices», *Personnal Psychology*, 36, 857-66.
- Mabey C.** (1986) *Graduates into industry*. Aldershot : Gower.
- Mayer R. et Schoorman D.** (1998) «Differentiating antecedents of organizational commitment : A test of March and Simon's model», *Journal of Organizational Behavior*, 19, 15-28.
- Meyer J., Irving G. et Allen N.** (1998) «Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment», *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29-52.
- Miceli M.** (1985) «The effects of realistic job previews on newcomer affect and behavior : An operant perspective», *Journal of Vocational Behavior*, 26, 277-289.
- Miceli M.** (1986) « Effects of realistic job previews on newcomer affect and behavior : An operant perspective », *Journal of Organizational Behavior Management*, 8, 73-88.
- Miller G.A.** (1967) «Professionals in bureaucracy : Alienation among industrial scientists and engineers», *American Sociological Review*, 32, 755-768.
- Mottaz C.** (1988) "Determinants of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- 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.
- Nicholson N.** (1984) «A theory of work role transitions», *Administrative Science quarterly*, 29, 172-191.
- Nicholson N. et Arnold J.** (1989a) «Graduate entry and adjustment to corporate life», *Personnel Review*, 18 (3), 23-35.
- Nicholson N. et Arnold J.** (1989b) «Graduate early experience in a multinational corporation», *Personnel Review*, 18 (4), 3-14.
- Nicholson N. et Arnold J.** (1991) « From expectations to experience : Graduates entering a large corporation », *Journal of Organizational Behavior*, 12, 413-429.
- 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.
- Perrucci R., Anderson R.M., Schendel D.E. et Trachtman L.E.** (1980) «Whistleblowing : Professionals' resistance to organizational authority», *Social Problems*, 28 (2), 140-164.
- Porter L. et Steers R.** (1973) «Organizational, work and personal factors in employee turnover and absenteeism», *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- Quivy R. et Van Campenhoudt L.** (1995) *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.
- Raelin J.** (1984) «An examination of deviant / adaptative behaviors in the organizational careers of professionals», *Academy of Management Review*, 9 (3), 413-427.
- Raelin J.** (1985a) *The clash of cultures : Managers and professionals*. Boston : Harvard Business School Press.
- Raelin J.** (1985b) «Why professionals turn sour and what to do», *Personnal*, 62 (10), 28-41.
- Raelin J.** (1986) «An analysis of professional deviance within organizations», *Human relations*, 12, 1101-1130.
- Raelin J.** (1994) « Three scales of professional deviance within organizations », *Journal of Organizational Behavior*, 15, 483-501.

- Randall D. et Cote J.** (1991) «Interrelationships of work commitment constructs», *Work and Occupations*, 18 (2), 194-211.
- Reilly R.R., Brown B., Blood M.R. et Malatesta C.Z.** (1981) «The effects of realistic previews : A study and discussion of the literature», *Personnel Psychology*, 34, 823-834.
- Richards E.** (1984a) « Early employment situation and work satisfaction among recent college graduates », *Journal of Vocational Behavior*, 24, 279-304.
- Richards E.** (1984b) « Undergraduate preparation and early career outcomes : A study of recent college graduates », *Journal of Vocational Behavior*, 24, 305-318.
- Salancik G.R.** (1977) «Commitment and the control of organizational behavior and belief», dans : Staw B.M. et Salancik G.R. (dir.) *New directions in organizational behavior*. Chicago : St-Clair Press.
- Salancik G.R. et Pfeffer J.** (1978) «A social information processing approach to job attitudes and task design», *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Schaeffer R.H.** (1953) «Job satisfaction as related to need satisfaction in work», *Psychological Monographs : General and applied*, 67 (364).
- Schein E.** (1964) « How to break in the college graduate », *Harvard Business Review*, 42, 68-76.
- Schein E.** (1978) *Career dynamics : Matching individuals and organizational needs*. Reading : Addison-Wesley.
- Seiler D.A.** (1970) « Job needs of the newly hired professional », *Personnel Journal*, novembre, 923-925.
- Solomon C.M.** (1998) «Stellar recruiting for tight labor market», *Workforce*, août, 67-71.
- Steers R.M.** (1977) «Antecedents and outcomes of organizational commitment», *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Suszko M.K. et Breugh J.A.** (1986) «The effects of realistic job previews on applicant self-selection and employee turnover, satisfaction and coping ability», *Journal of Management*, 12, 513-523.
- Tapia C.** (1994) *Intégrer les jeunes dans l'entreprise*. Paris : Les éditions de l'organisation.
- Thévenet M.** (1992) *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Paris : Editions Liaisons.
- Von Glinow M.A.** (1988) *The new professionals*. Cambridge : Ballinger.
- Von Maanen J.** (1975) «Breaking in : Socialization to work», dans : Dubin R. (dir.) *Handbook of work, organization and society*. Chicago : Rand Mc Nally.
- Wanous J.** (1976) « Organizational entry : From naive expectations to realistic beliefs », *Journal of Applied Psychology*, 61, 22-29.
- Wanous J.** (1992) *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.
- Webber R.A.** (1976) « Career problems of young managers », *California Management Review*, 18(4), 19-23.
- 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.

