

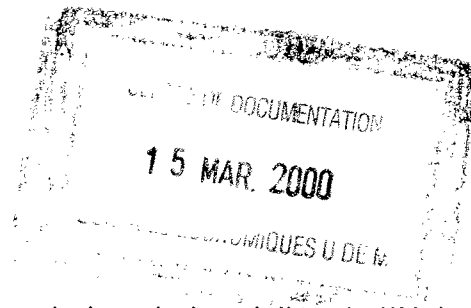
**Démobilisation et attentes insatisfaites
chez les professionnels syndiqués québécois**

par

**Gilles Guérin
Thierry Wils
Louise Lemire**

Février 2000

DOCUMENT 00-01



Gilles Guérin est professeur titulaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, Thierry Wils est professeur titulaire au Département des relations industrielles à l'Université Laval et Louise Lemire est professeure à l'École nationale d'administration publique.

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.

RÉSUMÉ

L'hypothèse des attentes insatisfaites est fréquemment avancée dans la littérature spécialisée pour expliquer la démobilité. Selon cette hypothèse l'importance de la démobilité serait directement liée: 1°) à l'importance des attentes (plus celles-ci seraient élevées et irréalistes, plus les risques de démobilité seraient grands), 2°) à la qualité des expériences de travail (plus celles-ci seraient éloignées des attentes des diplômés, plus la démobilité serait importante). Quoique abondamment utilisé et depuis fort longtemps, ce concept d'attente insatisfaite n'en a pas moins fait l'objet de nombreuses critiques méthodologiques. Dans cet article nous testons donc le pouvoir explicatif de modèles alternatifs où les attentes et les expériences sont mesurées indépendamment. Nous vérifions également certaines hypothèses contradictoires dans la littérature au niveau de ces modèles. Pour certains les attentes influencent positivement la démobilité alors que pour d'autres l'influence est négative. Également du côté des expériences de travail, on retrouve des partisans de l'importance des facteurs extrinsèques de travail et d'autres des facteurs intrinsèques pour éviter le phénomène de démobilité.

Basés sur les réponses (n=2497) à un questionnaire distribué à une population de professionnels syndiqués québécois, les résultats indiquent que le modèle des attentes insatisfaites ($R^2= 27,6\%$) apparaît moins explicatif que le modèle des effets indépendants ($R^2= 33,3\%$) ou le modèle général ($R^2= 33,6\%$). 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 est-elle si faible? Peut-être parce qu'elles sont le reflet de besoins dont les effets sur la démobilité peuvent être simultanément négatifs (lorsqu'ils donnent lieu à des attentes excessives du point de vue de l'organisation) et positifs (lorsqu'ils expriment une force motivationnelle supérieure) ?

Quoiqu'il en soit le gestionnaire devrait peu se préoccuper des attentes des professionnels et se concentrer sur la qualité des expériences de travail. Car s'il n'est pas considéré comme un partenaire, si on ne reconnaît pas l'importance de sa contribution, s'il n'utilise ni ne développe ses compétences, s'il est traité sans considération, le professionnel - quel que soit son niveau d'attentes - se démobilité.

ABSTRACT

The unmet expectations hypothesis is frequently used in the specialized literature to explain demobilization. The strength of demobilization would be directly linked to 1- the level of expectations (high or unrealistic expectations increase the risk of demobilization), 2- the quality of actual work experiences (the more these diverge from the expectations, the higher the demobilization). Although the unmet expectations hypothesis has long been abundantly used, it has been the object of important methodological criticism in the literature. We must therefore test the explanatory power of this model compared to others such as the independent effects model (Irving & Meyer, 1994) or the general model (Edwards, 1994)? Besides there is no consensus among the authors about the actual effects of expectations. Do they influence positively or negatively (or has no effect on) the demobilization? Even in terms of work experiences, there are those who believe intrinsic factors are the key to avoiding demobilization, whereas others believe extrinsic factors work best.

Based on the responses ($n=2497$) to a survey conducted among unionized professionals, the results indicate that the unmet expectations model ($R^2 = 27,6\%$) explains lesser amount of variance than the independent effects model ($R^2 = 33,3\%$) or the general model ($R^2 = 33,6\%$). In reality, the unmet expectations model masks the crucial fact that professionals are mostly demobilized by a lack of opportunity provided by their organizations.

Why is the variance explained by expectations so weak? May be because they are a reflection of the professional's needs which can affect demobilization either negatively (they create excessive expectations from the organization's point of view) and positively (they express a superior motivational force). A weakened resulting effect may follow.

Nevertheless, managers should not focus their efforts on meeting the professional's expectations, but rather on improving the quality of his actual work experiences. Notwithstanding the level of his expectations, the professional will easily be demobilized if 1) he is not involved and not considered as a partner in the pursuit of the organizational goals 2) there is insufficient recognition of his contribution. Also, at a less important level, if 3) he does not get the chance to use or to develop his knowledge and abilities and 4) he is treated without any consideration or in an unethical manner.

CADRE CONCEPTUEL

Nous présentons successivement dans cette section : 1°) le concept de démobilisation que nous voulons étudier, 2°) le modèle des attentes insatisfaites qui est la piste que nous privilégions pour expliquer cette démobilisation et 3°) les principales attentes insatisfaites chez les professionnels québécois syndiqués qui serviront à valider ou à invalider l'hypothèse d'un effet de ces attentes insatisfaites sur la démobilisation.

La démobilisation

Le concept de mobilisation est devenu très populaire (Audet et al., 1986; Serieyx, 1987; Archier et al., 1989; Vermot-Gaud, 1993; Laflamme 1998 a) même s'il n'a jamais été clairement défini ni mesuré (Laflamme 1998b; Wils et al., 1998). Au niveau organisationnel on évoque de plus en plus souvent les stratégies ou les pratiques de gestion dites mobilisatrices (Rondeau et Lemelin, 1991; Guérin, Wils et Saba, 1996; Igalens et Barraud, 1997; Tremblay et al., 1998). L'objectif visé est généralement d'avoir une main-d'œuvre plus engagée, c'est-à-dire une main-d'œuvre prête à fournir des efforts supérieurs à la normale pour contribuer au succès de l'organisation (Wils et al., 1998).

Pourtant ce que l'organisation peut faire, elle peut aussi le défaire. C'est le phénomène inverse de démobilisation que l'organisation peut déclencher involontairement à travers des actions de restructuration, rationalisation ou réduction des coûts (Léonard, 1997), en tolérant un encadrement brutal (Wils et Beaufile, 1995), désinvolte (Galambaud, 1994) ou trompeur (Tichy et Charan, 1990), ou encore en refusant d'effectuer concrètement les quatre partages (du pouvoir, de l'information, des compétences et de la reconnaissance) qui sont à la source de l'implication (Lawler, 1988). À l'inverse de la mobilisation qui s'attache à bâtir un lien, une relation entre un individu et son organisation, la démobilisation a pour effet de briser cette relation.

Pour Mowday et al. (1982), chaque individu arrive dans l'organisation avec un désir de s'impliquer (variable selon ses caractéristiques personnelles) mais celui-ci ne se concrétisera que si l'individu "adhère". Ce processus d'adhésion est bien mystérieux et peu a été écrit à son sujet. Nous savons néanmoins que cette adhésion peut être consciente ou inconsciente. Dans le

premier cas, selon la théorie de l'échange (March et Simon, 1958), l'individu prend conscience des avantages qu'il reçoit en échange de son implication et il décide de s'engager activement. Dans le second cas, selon le modèle de l'intégration culturelle, les valeurs organisationnelles diffusent lentement à travers les expériences de travail et les systèmes de gestion et l'individu les intègre progressivement. Il développe alors les attitudes et les comportements les plus consonants avec ces valeurs. La première approche (qui est directement dans le prolongement des travaux de Becker (1960)) met l'accent sur l'équilibre entre les investissements qui se font de part et d'autre alors que la seconde, de nature plus 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).

Se pourrait-il que le processus de démobilisation agisse de la même façon? Dans le premier cas l'individu prendrait conscience que ce qu'il reçoit de l'organisation est insuffisant; il se mettrait alors en retrait et refuserait de faire des efforts supplémentaires pour assurer le succès de son organisation. Cette prise de conscience¹ pourrait découler de pratiques de gestion inappropriées (par exemple manque de reconnaissance) ou d'un bris perçu dans le contrat moral qui liait l'individu à son organisation (par exemple fin de la sécurité d'emploi). Dans le second cas la greffe des valeurs organisationnelles n'aurait pas pris faute par exemple de pratiques d'intégration ou d'expériences de travail appropriées. L'individu maintiendrait ses anciennes valeurs ou développerait de nouvelles valeurs incompatibles avec les valeurs organisationnelles. Il vivrait alors un conflit de valeurs qui limiterait son engagement organisationnel.

Quoi qu'il en soit, ce processus — qui peut être temporaire ou permanent (Raelin, 1984b) — a des répercussions importantes sur les attitudes et les comportements des individus. S'il peut quitter, l'employé "démobilisé" ou désengagé, reste le plus souvent dans l'organisation mais part de l'intérieur ("inner-quitting") comme le notent Nicholson et Arnold (1991). C'est un démissionnaire, un présent-absent (Thévenet, 1992), un désillusionné (Raelin et al., 1985), un indifférent (Joinson, 1996), un frustré (Keenan et Newton, 1984) qui se met en retrait et peut devenir cynique voire développer des comportements contre-productifs (Raelin, 1984b). Un tel phénomène est coûteux pour les organisations puisqu'il se traduit par des coûts élevés en

¹ Ce processus de prise de conscience a été décrit en partie dans Raelin (1984b et 1986).

absentéisme, retards, pertes de productivité et de créativité, difficultés d'adaptation, roulement. Finalement les coûts, 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, au 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 hypothèse fréquemment mise de l'avant dans la littérature pour expliquer cette démobilisation est celle des attentes insatisfaites (Mowday et al., 1982; Raelin, 1985a; Wanous et al., 1992; Irving et Meyer, 1994). Prenant conscience que leurs attentes, ne pourront se réaliser, certains employés ressentent des sentiments de découragement, se détachent et deviennent désillusionnés. L'importance de la démobilisation serait donc directement liée : 1°) à l'importance des attentes initiales (plus celles-ci seraient élevées et irréalistes, plus les risques de démobilisation seraient grands), 2°) à la qualité des opportunités offertes par l'organisation pour réaliser ces attentes (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 (Dawis, 1992). Ce modèle est directement dans le prolongement de la perspective interactionniste (Lewin, 1936) qui voit les attitudes et les comportements comme un équilibre entre les forces de l'environnement et celles de l'individu ("Person-environment interaction theory"). 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".

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 différence², 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 différence³; or ceci n'est vrai que si les variances des distributions sont égales. Si elles sont inégales (ce qui est fréquent) les différences donnent plus d'importance à la composante qui a la plus forte variance. Deuxièmement les différences ne permettent plus de savoir, lorsqu'une relation est significative, si l'effet est dû à la première composante, à la deuxième composante ou aux deux; l'information est perdue et on en 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 simultanément (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). 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 opportunités. Le modèle des attentes insatisfaites serait alors un cas particulier de ce modèle général⁴.

Indépendamment des critiques de natures 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 prédicteur 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). Même en ce qui concerne les seules attentes les observations divergent, certains auteurs (Mottaz, 1988)

² 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 du même type, par exemple ce que l'on espérait dans le premier cas et ce qui existe réellement dans le deuxième).

³ Pour s'en persuader il suffit de développer le modèle de régression : démobilisation = $\beta_0 + \beta_1$ (attentes + opportunités) \Rightarrow démobilisation = $\beta_0 + \beta_1$ attentes - β_1 opportunités et de noter que les coefficients de régression des attentes et des opportunités y sont bien égaux et de signe opposé.

proclamant que les attentes élevées sont excessives et favorisent donc la démobilisation alors que pour Miceli (1986) de fortes attentes favorisent l'implication. 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 (Guérin, Carrière et Wils, 1999).

Les "attentes insatisfaites" chez les professionnels syndiqués québécois

Nous avons donc choisi de vérifier l'effet des attentes insatisfaites sur la démobilisation à partir des insatisfactions de nature professionnelle. Celles ci ont été abondamment analysées dans le cadre du conflit entre les cultures professionnelle et managériale (Hall, 1967; Miller, 1967; Benson, 1973; Raelin, 1985a; Resnick-West et Van Glinow, 1990; Guérin, Wils et Lemire, 1996).

Ainsi de nombreux professionnels se plaindraient de ne pas être informés ou d'être mal informés. Rares seraient les organisations, notamment dans la fonction publique, qui auraient une vision à long terme et qui communiqueraient à leurs employés des informations dépassant le strict cadre opératoire de leur travail (par exemple informations sur les enjeux, les risques, les choix) et lui donnant un sens.

Il n'est pas rare non plus que les cadres exercent un contrôle rigide au niveau opérationnel, risquant du même coup de s'aliéner les professionnels qui estiment que le choix des méthodes de travail leur revient, qu'ils sont les plus compétents pour faire ces choix et qu'ils n'ont à être jugés que sur leurs résultats... ou par leurs pairs (Bailyn, 1985; Raelin 1985b et 1989a; Guérin et Carrière, 1999). De plus les contrôles excessifs accapareraient les énergies, détourneraient des missions premières et réduiraient le dynamisme (Pascale et Athos, 1981; Aktouf, 1989).

Le manque de défis au travail est une autre insatisfaction fréquemment rapportée par les professionnels. Certains professionnels indiquent qu'ils sont sous-utilisés et que l'organisation

⁴ Du type : démobilisation = $\beta_0 + \beta_1$ attentes + β_2 opportunités + β_3 attentes² + β_4 opportunités² + β_5 attentes x opportunités.

n'exploite pas pleinement leurs compétences, par exemple en sous-traitant les tâches les plus intéressantes à l'extérieur. Dans d'autres cas, les tâches sont tellement peu exigeantes qu'elles n'arrivent pas à les stimuler intellectuellement (Guérin, Wils et Lemire, 1996). Il se peut aussi que l'intérêt se soit émoussé avec le temps, et que de nouveaux défis (nouvelles tâches, nouvelles responsabilités, nouveaux rôles, etc.) ne soient pas venus relancer la carrière et permettre au professionnel de développer ses aptitudes et sa compétence (Raelin 1984a; Kaufman, 1990).

L'incapacité de certains cadres à entretenir des relations chaleureuses et stimulantes avec les professionnels, l'inaptitude à satisfaire leurs besoins et leurs désirs (Raelin, 1984a), la tendance au traitement uniforme et anonyme sont également des sources de tension supplémentaires. En général les professionnels attendent du cadre qu'il crée l'atmosphère, le climat détendu, franc et chaleureux auquel ils semblent tous aspirer. Ils se plaignent également de l'ingratitude des cadres : les remerciements, les signes de reconnaissance sont rares et à cet égard la procédure qui empêche le professionnel de "signer" son travail est particulièrement frustratoire.

L'absence de conditions de travail favorables au travail intellectuel est un autre leitmotiv dans les discussions avec les professionnels. Les locaux seraient souvent encombrés, la qualité de l'air douteuse, les équipements vétustes, le personnel de support trop rare et les ressources externes inaccessibles (Guérin, Wils et Lemire 1996). La précarisation croissante des milieux professionnels est également dénoncée. Il serait impossible de se concentrer sur sa pratique professionnelle, voire de développer un minimum d'identification organisationnelle, lorsqu'on n'est pas assuré d'une certaine sécurité d'emploi (Raelin, 1985a).

Finalement, dernière source d'insatisfaction identifiée, l'éthique est une caractéristique beaucoup plus forte de la culture professionnelle (Abbott, 1983) que de la culture managériale. Trop souvent — selon les professionnels — les intérêts organisationnels prennent le pas sur les intérêts du client ou du public en général et sur les considérations morales et sociales que la défense de ces intérêts présuppose. Encouragés par les codes d'éthique de leurs associations professionnelles ou portés par les nouvelles valeurs sociétales, certains professionnels salariés estiment qu'il est de leur devoir de s'opposer aux pratiques de leur employeur qu'ils jugent

irresponsables. Il se peut également que certaines pratiques (par exemple la mise sur le marché accélérée d'un produit ou la non-diffusion de certaines informations ou mises en garde) s'avèrent justifiées dans la logique managériale mais heurtent la conscience des professionnels et les poussent à défier l'autorité managériale.

OPÉRATIONNALISATION

Questions et hypothèses de recherche

La question se pose donc de savoir si le modèle des attentes insatisfaites est le meilleur modèle pour expliquer la démobilisation des professionnels.

En réponse à cette question, une première hypothèse serait à l'effet que le modèle des attentes insatisfaites (modèle A) est satisfaisant pour expliquer les variations de la démobilisation. 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 l'effet des attentes insatisfaites sur l'engagement organisationnel. 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 β du modèle de régression doivent être égaux et de signe opposé (voir note 3)) 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 démobilisation 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).

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 cette question résolue, il devient possible d'aborder la question du contenu du meilleur modèle. 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 avancée 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).

Données

Pour répondre à ces questions, nous utiliserons des données collectées en 1992 dans le cadre d'une enquête plus large sur le malaise professionnel (Guérin, Wils et Lemire, 1996). Un questionnaire avait été distribué à 8801 professionnels — membres de 13 syndicats faisant partie du Conseil québécois des professionnels et cadres — dans le but d'identifier les insatisfactions professionnelles et d'en mesurer les causes et les conséquences (Guérin et al., 1997 et 1998). Les différents syndicats ont été sondés d'une manière variable selon la taille (par exemple 100% pour les moins de 500 membres et 33% pour les plus de 3000 membres).

Deux mille quatre cent quatre-vingt-dix-sept (2497) questionnaires ont été retournés et jugés utilisables d'où un taux de réponse de 28,4%.

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 démobilisation. La personne démobilisée y est perçue comme une personne qui ne s'identifie plus à son organisation et à son travail⁵. 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 6 indicateurs marquant le détachement du répondant vis-à-vis de son organisation ou de son travail. Les indicateurs 4, 22 et 28 peuvent être considérés comme des reformulations de l'OCQ (soit les indicateurs 2, 6 et 13 de Mowday et al. (1979)) alors que les 3 autres indicateurs sont plutôt liés aux réponses des PRH. Les indicateurs 22, 23 et 28 sont de type comportemental alors que les 3 autres sont plutôt de type altitudinal. L'énoncé introductif dans le questionnaire était le suivant : "Au cours des 12 derniers mois vous

⁵ Une troisième source d'attachement avait aussi été mise en évidence : le groupe de travail. Comme ce pôle d'identification avait été considéré moins important (d'après les réponses des répondants) nous n'en avons pas tenu compte ici.

est-il arrivé suite à l'évolution de votre vie professionnelle, de ...?". Les réponses allaient de 1 (jamais) à 7 (très souvent).

Tableau 2

**Indicateurs retenus pour mesurer la démobilisation
(2470 < n ≤ 2485)**

Dimensions	Indicateurs	\bar{x}
Détachement de l'organisation	2. Vous sentir détaché (émotivement) de votre organisation	4,01
	4. Ne plus ressentir aucune fierté à appartenir à votre organisation	3,51
	28. Parler négativement de votre entreprise dans des conversations entre amis	3,00
Détachement du travail	3. Ressentir un manque d'intérêt ou de l'ennui dans votre travail	3,74
	22. Vous replier sur vos intérêts personnels	2,63
	23. Parler ouvertement de possibilités d'emploi à l'extérieur	2,73

Par ailleurs 56 attentes spécifiques aux professionnels ont été tirées de la littérature (Raelin 1985a; Van Glinow, 1988). Ces attentes se répartissaient ainsi : contenu de l'emploi (7 indicateurs), autonomie (7 indicateurs), participation (7 indicateurs), encadrement (7 indicateurs), carrière (7 indicateurs), reconnaissance (7 indicateurs), conditions de travail (7 indicateurs) et éthique (7 indicateurs) (tableau 3). L'énoncée utilisé dans le questionnaire était le suivant : "Quelle importance souhaiteriez-vous que cette dimension ait dans votre emploi?" et les réponses allaient de 1 (très faible importance) à 7 (très forte importance), le 4 correspondant à une moyenne importance.

Les opportunités étaient pour leur part mesurées par 56 questions relatives aux mêmes dimensions de l'emploi mais l'énoncé était le suivant : "Quelle importance a actuellement cette dimension dans votre travail?". Les échelles étaient également du type Likert à 7 niveaux.

Tableau 3

Indicateurs retenus pour mesurer les attentes

<p>Dimension 1 : Contenu de l'emploi : (7 indicateurs) Par exemple : Utiliser vos compétences Effectuer un travail exigeant Contribuer au succès de l'organisation</p>
<p>Dimension 2 : Autonomie : (7 indicateurs) Par exemple : Décider vous-même comment faire votre travail Décider vous-même de l'utilisation de votre temps Décider vous-même de ce que vous voulez faire</p>
<p>Dimension 3 : Participation : (7 indicateurs) Par exemple : Être consulté Participer à la prise de décision Prendre des initiatives</p>
<p>Dimension 4 : Encadrement : (7 indicateurs) Par exemple : Avoir un supérieur qui est équitable et impartial Avoir un supérieur qui favorise les relations ouvertes et franches Avoir un supérieur qui vous donne du support</p>
<p>Dimension 5 : Carrière : (7 indicateurs) Par exemple : Avoir des possibilités de développer vos compétences Assumer plus de responsabilités au cours du temps Avoir un salaire plus élevé au cours du temps</p>
<p>Dimension 6 : Reconnaissance : (7 indicateurs) Par exemple : Voir vos efforts récompensés Voir votre compétence reconnue à sa juste valeur Voir l'organisation reconnaître l'importance du travail professionnel</p>
<p>Dimension 7 : Conditions de travail : (7 indicateurs) Par exemple : Travailler dans le cadre d'un emploi stable Travailler dans un milieu coopératif et amical Avoir des conditions de travail propices au travail professionnel</p>
<p>Dimension 8 : Éthique : (7 indicateurs) Par exemple : Voir les préoccupations sociales ou morales prises en considération Être traité avec respect et dignité Travailler dans un milieu de travail ayant une forte éthique</p>

CONSTRUCTION DES ÉCHELLES

La démobilisation

Les corrélations entre les 6 indicateurs retenus sont assez fortes ($0,36 \leq r \leq 0,71$) ce qui laisse présager une bonne cohérence. Les plus faibles corrélations impliquent les indicateurs 3 et 23, les plus fortes les indicateurs 2, 3 et 4. Une analyse factorielle confirme l'unidimensionnalité de l'échelle constituée des 6 indicateurs (1 seul facteur avec une valeur propre supérieure à 1 qui explique 56,7% de la variance totale). Finalement le alpha de Cronbach, égal à 0,85, montre la cohésion des indicateurs retenus.

Le construit de démobilisation prend toute les valeurs de 1 à 7 et sa moyenne de 3,26 indique que dans l'ensemble les professionnels ne développent ses attitudes et ses comportements de démobilisation qu'assez rarement. Par ailleurs le coefficient d'asymétrie égal à + 0,53 indique un biais en faveur des valeurs les plus élevées. Pour sa part le coefficient d'aplatissement égal à -0,20 indique que la distribution est un peu plus aplatie qu'une distribution normale.

Les attentes, opportunités et attentes insatisfaites

Dans le but de réduire la multicollinéarité et de ramener le nombre de variables indépendantes à un niveau plus restreint, nous avons effectué une analyse factorielle (du type alpha pour favoriser l'homogénéité des facteurs) à partir des 56 attentes analysées. La valeur élevée du coefficient KMO (0,97) nous indique qu'une telle analyse était pertinente.

Bien que seulement 9 facteurs aient une valeur propre supérieure à 1, nous avons choisi une solution à 13 facteurs dans le but d'assurer une meilleure validité de contenu aux facteurs et

surtout de maximiser le pouvoir explicatif de ces facteurs. Les 13 facteurs ont été extraits par une rotation oblique qui favorise la discrimination des facteurs. Le pourcentage de variance expliquée est de 62,7% et les valeurs propres des facteurs vont de 19,4 à 0,81. Les indicateurs dont les poids ("factor loadings") étaient supérieurs à 0,40 ont été automatiquement retenus pour construire les échelles. D'autres indicateurs, dont les poids étaient compris entre 0,25 et 0,40 ont également été retenus à condition qu'ils renforcent la validité de contenu des facteurs.

Seuls les 10 facteurs ayant une cohérence acceptable ont été retenus pour les fins de l'analyse. On retrouve grosso modo 7 des 8 dimensions initiales plus la dimension "Avoir du pouvoir" (qui rassemble des indicateurs relatifs à l'autonomie et à la participation), la dimension "Être traité équitablement" (qui se sépare de l'éthique) et la dimension "Pouvoir utiliser et maintenir ses compétences" (qui rassemble certains indicateurs relatifs au contenu de l'emploi et à la carrière). Seule la dimension initiale relative au contenu de l'emploi a éclaté, la plupart de ses indicateurs "collant" aux autres dimensions et laissant l'indicateur "Avoir un travail intéressant" orphelin. Avec les indicateurs "Effectuer un travail exigeant" et "Travailler dans le cadre d'un emploi stable", qui sont aussi orphelins, nous avons les trois indicateurs qui ont dû être abandonnés (tableau 4). Les 10 facteurs ont une bonne cohérence ($0,72 \leq 0,85$). Il est à noter que la cohérence des échelles d'opportunités et d'attentes insatisfaites est également satisfaisante ($0,76 \leq 0,90$).

Tableau 4

Attentes professionnelles, opportunités offertes et attentes insatisfaites chez les professionnels syndiqués québécois
(2304 ≤ n ≤ 2439)

Dimensions	Nombre d'individus	Attentes			Opportunités			Attentes insatisfaites		
		α Cronbach	Moyenne	Rang	α Cronbach	Moyenne	Rang	α Cronbach	Moyenne	Rang
1. Avoir du pouvoir	4	0,81	6,13	3	0,87	4,92	2	0,86	1,21	9
2. Pouvoir progresser	4	0,73	5,68	10	0,80	4,31	9	0,80	1,37	7
3. Avoir de l'autonomie	6	0,82	5,92	8	0,86	4,83	3	0,85	1,09	10
4. Travailler dans un éthique	5	0,78	5,74	9	0,81	4,48	7	0,81	1,26	8
5. Avoir de la reconnaissance	7	0,85	5,96	7	0,90	4,26	10	0,90	1,71	3
6. Pouvoir utiliser et développer ses compétences	4	0,79	6,40	1	0,86	4,52	5	0,84	1,88	1
7. Être un partenaire	6	0,80	6,12	4	0,37	4,40	8	0,86	1,72	2
8. Avoir un supérieur au style de gestion approprié	5	0,72	6,00	6	0,86	4,61	4	0,84	1,39	5
9. Avoir de bonnes conditions de travail	8	0,81	6,00	5	0,76	4,50	6	0,80	1,51	4
10. Être traité équitablement	3	0,80	6,31	2	0,82	4,94	1	0,82	1,37	6

Les corrélations entre les grappes d'attentes et les grappes d'opportunités sont faibles (sauf pour les attentes et les opportunités relatives à la même dimension) ce qui devrait réduire 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 sont élevées (jusqu'à 0,81 pour certaines opportunités, ce qui pourrait compliquer l'interprétation des résultats des régressions, puisque certaines variables significatives pourraient en cacher d'autres toutes aussi significatives.

Comme le montre le tableau 4, les attentes les plus importantes sont relatives à l'utilisation et au développement des compétences ainsi qu'au désir d'être traité équitablement, d'avoir du pouvoir et d'être considéré comme un partenaire. Par ailleurs dans la réalité, les professionnels sont plutôt traités équitablement, ont du pouvoir et de l'autonomie et ont un supérieur au style de gestion approprié. Il en découle des attentes insatisfaites qui sont nettement plus élevées sur trois dimensions : l'utilisation et le développement des compétences, la participation et la reconnaissance. L'insatisfaction moyenne est relativement assez importante puisque à des attentes en moyenne fortes correspondent des opportunités évaluées en moyenne de moyenne à assez forte.

LES RÉSULTATS

Corrélations avec la démobilisation

Si nous examinons les liens bivariés entre les variables indépendantes et la variable dépendante (tableau 5), nous constatons la faiblesse des liens entre les attentes et la démobilisation. À opportunités égales les liens sont un peu plus forts et vont dans le sens de l'hypothèse des attentes insatisfaites. Mais nous avons vu que les attentes étaient un peu corrélées en elles. Ce contrôle des autres attentes réduit ces corrélations. Ne subsistent qu'un effet positif de l'attente relative à la reconnaissance et qu'un effet négatif de l'attente relative à la

participation. Plus on s'attend à de la reconnaissance, plus on risque d'être démobilisé et plus on s'attend à participer, moins on risque de l'être.

Par contre les opportunités sont toutes fortement corrélées avec l'implication. Le contrôle des attentes, comme il fallait s'y attendre vu leur absence de corrélation avec la démobilisation, ne modifie pas substantiellement ces relations (tableau 5). Par contre nous savons que les opportunités sont très fortement corrélées entre elles et le contrôle des autres opportunités laisse apparaître l'effet personnel de chaque opportunité. Le manque de reconnaissance, de participation, de "moralité", d'utilisation et de développement des compétences encourage la démobilisation.

Quant aux attentes insatisfaites, elles sont bien sûr corrélées positivement avec la démobilisation mais il est intéressant de constater (tableau 5) que les corrélations, quoique assez élevées, sont plus faibles que celles avec les opportunités, confirmant déjà le constat d'Irving et Meyer (1994) à savoir que les opportunités offertes par les organisations sont, toutes seules, plus explicatives que les attentes insatisfaites. Une fois les autres insatisfactions contrôlées, seules les insatisfactions relatives à la reconnaissance, à l'utilisation des compétences, à la participation, au style de gestion du supérieur et à l'autonomie sont reliées significativement à la démobilisation.

Pouvoir explicatif des différents modèles

Le modèle des attentes insatisfaites (modèle A) n'explique que 27,6% de la variance de la démobilisation ($R = 0,525$) alors que le modèle des effets indépendants (modèle B) en explique 33,3% ($R = 0,577$) (tableau 6). Pour leur part les opportunités seules expliquent 31,4% des la démobilisation alors que les attentes seules n'en expliquent qu'un maigre 1,1%.

Tableau 5

Corrélations simples et partielles des attentes, opportunités et attentes insatisfaites avec la démobilisation (1809 ≤ n ≤ 2401)

Dimensions	Attentes			Opportunités			Attentes insatisfaites			
	r simple	r partiel (1)	r partiel (2)	r simple	r partiel (3)	r partiel (4)	r simple	r partiel (5)	r partiel (6)	r partiel (7)
1. Avoir du pouvoir	0,010	0,098**	0,026	-0,435**	-0,462**	0,005	0,429**	0,462**	0,098**	-0,011
2. Pouvoir progresser	0,063**	0,107**	0,043	-0,457**	-0,481**	-0,012	0,439**	0,481**	0,107**	0,037
3. Avoir de l'autonomie	0,003	0,106**	0,037	-0,440**	-0,457**	-0,042	0,436**	0,457**	0,106**	0,056**
4. Travailler dans un milieu à forte éthique	0,002	0,063**	-0,002	-0,436**	-0,468**	-0,064**	0,399**	0,468**	0,063**	0,019
5. Avoir de la reconnaissance	0,046*	0,129**	0,069**	-0,524**	-0,543**	-0,127**	0,491**	0,543**	0,129**	0,108**
6. Pouvoir utiliser et développer ses compétences	0,010	0,078**	0,010	-0,455**	-0,466**	-0,049*	0,435**	0,466**	0,078**	0,071**
7. Être un partenaire	-0,020	0,042	-0,099**	-0,528**	-0,533**	-0,093**	0,477**	0,533**	0,042*	0,061**
8. Avoir un supérieur au style de gestion approprié	0,013	0,098**	0,036	-0,448**	-0,461**	-0,035	0,432**	0,461**	0,098**	0,059**
9. Avoir de bonnes conditions de travail	-0,010	0,108**	-0,025	-0,446**	-0,454**	0,002	0,399**	0,454**	0,108**	-0,015
10. Être traité équitablement	0,009	0,069**	0,003	-0,455**	-0,459**	0,019	0,432**	0,459**	0,069**	0,011

(1) r partiel avec opportunités contrôlées

(2) r partiel avec opportunités et autres attentes contrôlées

(3) r partiel avec attentes contrôlées

(4) r partiel avec attentes et autres opportunités contrôlées

(5) r partiel avec attentes contrôlées

(6) r partiel avec opportunités contrôlées

(7) partiel avec autres insatisfactions contrôlée

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 des attentes est faiblement significatif. Entrés simultanément les 3 blocs se révèlent à peine plus explicatifs ($R^2 = 0,336$) que le modèle B ($R^2 = 0,333$). L'introduction de 30 variables supplémentaires (20 quadratiques et 10 interactives) n'augmente donc le pouvoir explicatif que de 0,003 ou 0,3%.

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.

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 5 nous rappellent que de nombreuses opportunités ou attentes insatisfaites sont masquées par 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.

Au niveau des variables significatives se confirme l'effet prédominant des opportunités (Irving et Meyer, 1994; Meyer et al., 1998). Ne pas donner de reconnaissance, ne pas faire participer, ne pas se comporter d'une manière éthique, ne pas donner d'autonomie et ne pas utiliser ou développer les compétences sont les plus sûrs moyens de démobiliser les professionnels. Cette démobilisation est accrue si les professionnels s'attendent à de la reconnaissance, de l'autonomie, une progression rapide ou s'ils s'attendent à ne pas participer. Il faut noter que la plupart des attentes vont dans le sens de l'hypothèse traditionnelle (plus elles sont élevées plus elles favorisent la démobilisation) mais que le désir de participer va dans le sens contraire (tableau 7).

Tableau 6

Pouvoir explicatif des différents modèles (n = 1830)

Modèles	R ²	ΔR ²	F
Attentes insatisfaites (modèle A)	0,276		138,9**
1. Attentes seules	0,011		6,6**
2. Possibilités de réalisation seules	0,314		208,6**
Blocs 1 et 2 (modèle B)	0,333		100,8**
3. Attentes x Possibilités de réalisation seules		0,000	
Blocs 1, 2 et 3 (modèle C)	0,333		100,8**
4. (Attentes) ² seules		0,003	9,22**
5. (Possibilités de réalisation) ² seules		0,000	
Blocs 4 et 5 ensemble		0,003	9,22**
Blocs 1, 2, 4 et 5 (modèle D)	0,336		92,08**
Blocs 3, 4, 5 ensemble		0,003	9,22**
Blocs 1, 2, 3, 4, 5 (modèle E)	0,336		92,08**

** p ≤ 0,01 * p ≤ 0,05

- Notes :
- 1) Les trois blocs de variables non linéaires (blocs 3, 4, 5) sont entrés hiérarchiquement après avoir contrôlé les blocs 1 et 2.
 - 2) La méthode "Stepwise" a été utilisée pour effectuer les régressions.

Le modèle des attentes insatisfaites met aussi de l'avant la dimension reconnaissance mais il sous-estime la dimension participation car le comportement de l'attente n'est pas conforme à l'hypothèse du modèle des attentes insatisfaites. Ce modèle met donc plus en valeur les dimensions comme la reconnaissance ou même l'autonomie qui ont des β opposés (positifs pour l'attente et négatifs pour l'opportunité) que les dimensions qui ont des comportements différents (par exemple β de même signe ou un des deux β qui est nul). En ce sens le modèle des effets indépendants (modèle B) nous en apprend plus sur les facteurs explicatifs de la démobilisation que le modèle des attentes insatisfaites (modèle A).

Tableau 7
Les différents modèles explicatifs de la démobilisation (n = 1830)

	Modèle A Attentes insatisfaites	Modèle B Effets indépendants	Modèle C Modèle général
2. Pouvoir progresser		+ 0,053* (att.)	- 0,427** (att.) + 0,485** (att. ²)
3. Avoir de l'autonomie	0,075*	+ 0,075** (att.) - 0,064* (opp.)	+ 0,068* (att.) - 0,066* (opp.)
4. Travailler dans un milieu éthique		- 0,085** (opp.)	- 0,083** (opp.)
5. Avoir de la reconnaissance	0,238**	+ 0,112** (att.) - 0,249** (opp.)	+ 0,112** (att.) - 0,247** (opp.)
6. Pouvoir utiliser et développer ses compétences	0,112**	- 0,063* (opp.)	- 0,066* (opp.)
7. Être un partenaire	0,103**	- 0,117** (att.) - 0,180** (opp.)	- 0,116** (att.) - 0,175** (opp.)
8. Avoir un supérieur au style de gestion approprié	0,066*		
Pouvoir explicatif	R ² = 0,276	R ² = 0,333	R ² = 0,336

Pour sa part le modèle général va un peu plus loin que le modèle des effets indépendants car il met en valeur un effet non linéaire au niveau de l'attente "Pouvoir progresser". Si la tendance générale de cette attente est bien de favoriser la démobilisation, il reste que cette démobilisation est moindre pour les valeurs moyennes que pour les valeurs élevées.

DISCUSSION

Meilleur modèle explicatif

En premier lieu, il faut noter que le pouvoir explicatif du modèle des attentes insatisfaites dans notre recherche (27,6%) 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, un R² moyen de l'ordre de 15%. Dans toutes ces recherches, les attentes insatisfaites étaient mesurées, comme dans notre cas, par les différences entre les attentes et les perceptions de la

réalité. Ceci étant dit et même s'il est toujours hasardeux de remettre en question un modèle qui a été accepté par des dizaines de chercheurs, il nous faut conclure que le modèle des attentes insatisfaites, même s'il explique une forte proportion de la démobilisation, est insatisfaisant pour expliquer cette démobilisation car il suppose des effets égaux et opposés des attentes et des opportunités là où le modèle des effets indépendants, plus explicatif (33,3%), 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 impliquent au niveau de l'organisation des efforts très différents et devraient donc produire en matière de mobilisation, satisfaction ou roulement des effets différents. Or dans les deux cas, l'attente étant satisfaite, l'effet sur la démobilisation doit être nul (selon le modèle). 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 de certaines expériences de travail est bien connu 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 au 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 (... celui où les β correspondant aux mêmes dimensions sont égaux et de sens opposé...). Par contre le modèle général, recommandé par Edwards (1991) offre un faible pouvoir explicatif supplémentaire pour un niveau de complexité largement supérieur. Nous étions déjà arrivés à une telle conclusion dans une recherche sur la démobilisation des diplômés universitaires récemment embauchés (Guérin et Carrière, 1999) et dans une autre sur l'engagement organisationnel des travailleurs âgés (Guérin,

Saba et Wils, 1999). Irving et Meyer (1994) faisaient également le même constat à partir d'une population de diplômés universitaires (MBA) récemment embauchés : "With one exception..., none of the higher order terms were significant". À la lumière de ces résultats le modèle des effets indépendants apparaît donc comme le meilleur compromis. Ceci étant dit, il nous reste à tenter de justifier les résultats obtenus, notamment la faible importance du rôle joué par les attentes et l'effet prépondérant des opportunités.

Faible effet des attentes

Les attentes ne semblent donc avoir qu'un effet réduit sur la démobilisation. Nous ne sommes pas les seuls à obtenir un tel résultat. Irving et Meyer (1994) avaient même mesuré une influence nulle des attentes des diplômés MBA sur leur engagement organisationnel. Mais il faut noter qu'il s'agissait des attentes avant l'embauche et que celles-ci présentent souvent un caractère irréaliste voire naïf (Wanous, 1976) puisqu'elles sont le produit d'un environnement social étranger au milieu organisationnel. Dans notre recherche sur les diplômés universitaires de l'Université de Montréal (Guérin et Carrière, 1999) nous avons pour notre part noté un effet certes réduit mais significatif des attentes puisque celles-ci expliquaient 3,5% de la variance de la démobilisation alors que les opportunités en expliquaient pour leur part 26,6%. Dans un cadre de recherche plus semblable au nôtre (1385 employés plein temps répartis dans 6 organisations), Mottaz (1988) avait également noté une influence mineure mais significative des attentes sur l'engagement organisationnel. Malheureusement il ne fournissait pas le pourcentage d'explication spécifique aux attentes. Finalement dans notre recherche sur 1319 travailleurs vieillissants (âgés de 50 ans et plus) (Guérin, Saba et Wils, 1999), nous avons là encore constaté un effet secondaire mais plus important des attentes puisque celles-ci expliquaient 13,3% de la démobilisation là où les expériences de travail (opportunités) en expliquaient 27,8%.

À la lumière de ces résultats, il est donc clair que les attentes jouent un rôle secondaire pour expliquer la démobilisation. Les expériences et le vécu importent beaucoup plus que les attentes. Dans la gamme des déterminants de la démobilisation, les caractéristiques individuelles en amont des attentes : valeurs, personnalité, éducation, sexe, âge, revenus, responsabilités familiales etc. ... influencent moins la démobilisation que les caractéristiques organisationnelles qui sont en amont des opportunités : philosophie de gestion, organisation du

travail, pratiques de développement, reconnaissance de l'importance des professionnels, etc. Pourquoi? Les auteurs précédemment mentionnés sont peu explicites sur les raisons de cet état de fait qui invalide partiellement le modèle des attentes insatisfaites. Néanmoins le retour à la littérature de base nous met sur la piste d'une explication possible. Les théories relatives à l'effet des attentes seraient contradictoires. Ainsi pour les auteurs classiques (Argyris 1970; Likert, 1974) sur lesquels s'appuie le modèle des attentes insatisfaites, la démobilisation et son cortège de comportements contre-productifs (absentéisme, roulement, sabotage, etc.) seraient les conséquences des tensions entre les exigences organisationnelles et les besoins et attentes du personnel. Plus les attentes seraient élevées plus les risques de tension et de démobilisation seraient élevés. Une telle théorie plaide pour une adaptation des organisations aux besoins humains, par exemple en leur offrant des opportunités ou expériences de travail propres à satisfaire leurs besoins spécifiques. C'est dans ce cadre que le modèle des attentes insatisfaites a été élaboré. À l'inverse selon la théorie des attentes (Porter et Lawler, 1968), des attentes élevées seraient le reflet d'individus qui s'estiment capables d'atteindre ce qu'ils entreprennent et qui croient pouvoir obtenir les récompenses qu'ils valorisent suite à leur réussite (Porter et al., 1975). Les attentes élevées sont donc le reflet de personnalités particulièrement volontaristes et elles sont associées à des forces motivationnelles plus grandes d'où des risques de démobilisation plus faibles.

Se pourrait-il que la réalité soit un mélange des deux théories c'est-à-dire que dans certains cas des attentes élevées puissent conduire à la démobilisation et dans d'autres à la mobilisation? Si tel était le cas l'effet net des attentes serait beaucoup plus réduit que ne le laisse penser la seule théorie des besoins ou attentes insatisfaites. Il pourrait aussi être positif pour certaines attentes où les effets démobilisants l'emportent sur les effets mobilisants et négatifs dans les cas inverse.

Un dernier argument vient apporter de l'eau au moulin de l'hypothèse des effets divergents des attentes sur la démobilisation. Dans le modèle classique d'explication des comportements d'un individu (Pettersen et Jacob, 1992), les attentes sont considérées comme des déterminants majeurs (au même titre que les caractéristiques organisationnelles). Pourtant il s'avère que les comportements, même forcés, peuvent à la longue, favoriser le développement de valeurs et d'attitudes cohérentes avec ces comportements (Festinger, 1957). Quand un

employé a travaillé plusieurs années dans une organisation, il est passé par un grand nombre d'expériences de travail et ce vécu a façonné autant son système évaluatif que sa vie hors travail. D'abord il y a l'action puis, pour donner un sens à cette action, se développent les attitudes et les valeurs qui sont les plus consistantes avec ces comportements. À leur tour ces attitudes induisent des attentes congruentes et ce cycle, qui s'auto-alimente, bâtit et renforce progressivement l'identité de l'individu. Certaines attentes élevées seraient alors plus le reflet d'un besoin de consonance cognitive entre les valeurs et attitudes d'un individu et des comportements passés que d'exigences particulières de sa part. Dans un tel cas des attentes élevées seraient le résultat d'expériences mobilisatrices alors que des attentes faibles découleraient (et justifieraient) des comportements passés de démobilitation.

Effet divergent des attentes

Outre qu'ils supportent l'hypothèse d'un effet global réduit des attentes sur la démobilitation, nos résultats supportent l'hypothèse d'un effet divergent de ces attentes. En effet une fois contrôlées les opportunités et les autres attentes, certaines attentes ont un (faible) lien positif avec la démobilitation et d'autres un (faible) lien négatif avec la démobilitation. Dans le premier cas l'attente la plus significative est celle relative à la reconnaissance ($r = 0,069^{**}$) alors que dans le deuxième cas l'attente la plus significative est celle relative au partenariat ($r = -0,099^{**}$). Selon les considérations théoriques précédentes, l'attente de reconnaissance serait donc une exigence des employés qui, si elle n'est pas satisfaite, conduirait plutôt à des tensions importantes avec l'organisation et possiblement à la démobilitation et aux autres conséquences négatives. Cette attente suivrait plutôt le modèle des attentes insatisfaites et les théories classiques des besoins. Par contre l'exigence de partenariat (être informé, être consulté, exprimer des idées, contribuer au succès de l'organisation, etc.) serait plus le reflet de personnalités volontaristes qui se sentent capables de participer et s'attendent à être récompensées pour leurs efforts. Cette attente stimulerait le processus motivationnel en conformité avec le modèle de Porter et Lawler. Il se peut aussi que les premières expériences de participation aient engendré des conséquences positives chez certains individus et que leurs valeurs et attitudes aient évolué pour s'harmoniser à ce vécu. Dans ce cas ces attentes seraient associées négativement à la démobilitation mais elles seraient plus une conséquence qu'un déterminant ce qui est cohérent avec la théorie de la dissonance cognitive de Festinger.

Importance prépondérante des opportunités offertes

Cette analyse des effets des attentes ne doit pas nous faire perdre de vue l'effet prépondérant des opportunités. C'est par le biais des expériences de travail que se manifestent les différentes opportunités. Si ces expériences de travail ne sont pas bien organisées, suffisamment significatives, convenablement articulées, elles sont beaucoup moins en mesure d'éviter le déclenchement du processus de démobilitation. Par exemple si ces expériences ne permettent pas l'exposition aux valeurs et objectifs organisationnels, l'intégration et le transfert des valeurs organisationnelles ne se feront pas augmentant d'autant les risques de conflits de valeurs et de démobilitation. Si ces expériences ne sont pas suffisamment stimulantes ou enrichies, si elles n'apportent que de faibles gratifications, elles donneront au professionnel le sentiment de perdre son temps, de mal utiliser ses compétences, de voir ses efforts mal récompensés. Dans une perspective échangiste il aura le sentiment d'en donner plus à l'organisation qu'il n'en reçoit. Ayant le sentiment d'être dupé ou pour le moins d'être perdant, il se démobilisera. Par contre l'expérience de travail "bien alignée" permet à l'employé de se situer, de développer une perspective, de comprendre son milieu, d'apprendre, de se tester, de savoir ce dont il est capable, ce qui lui convient. Cela lui permet également de "se faire du bien" à volonté à partir du moment où il a expérimenté les conséquences positives de l'effort et où il a goûté aux joies de la satisfaction intrinsèque. Selon qu'il est bien ou mal organisé, articulé, encadré, le travail — bien plus que les attentes ou la satisfaction des attentes — sera donc un puissant outil de mobilisation... ou de démobilitation.

Bien sûr ce sont bien plus les représentations que ce font les employés que les caractéristiques objectives de ces expériences de travail qui sont en jeu. Il est bien possible que les caractéristiques individuelles que nous avons minimisées vu la faible importance des attentes sur la démobilitation, retrouvent ici une certaine importance par le biais des perceptions qu'elles influencent. Car c'est à travers le filtre des perceptions que se développent les processus de mobilisation ou de démobilitation et leurs conséquences comportementales. Quelles sont donc, pour la population de professionnels étudiée, les perceptions relatives au travail qui risquent le plus d'enclencher le processus de démobilitation?

Manques d'opportunités favorisant la démobilitation

Tout d'abord il faut relever la forte corrélation qui existe entre toutes les dimensions du

travail analysées. Quand on a de l'autonomie et des responsabilités, on a aussi bien souvent de la reconnaissance, on est considéré comme un partenaire, on utilise et développe ses compétences etc. L'effet spécifique de chaque dimension est donc assez difficile à cerner alors que la portion de variance commune de la démobilisation qui est expliquée par l'ensemble des dimensions du travail est élevée. Dans la réalité les répondants perçoivent donc la plupart du temps que toutes les dimensions sont simultanément présentes ou absentes dans leur emploi. Évidemment ils sont moins démobilisés dans le premier cas et plus dans le second.

Ceci étant dit, l'analyse des portions originales de variance expliquée (tant par le biais de l'analyse corrélationnelle que par l'analyse des modèles de régression), fait ressortir l'importance primordiale de deux dimensions : la reconnaissance et la participation ainsi que l'importance plus réduite de deux autres dimensions : l'éthique et l'utilisation et le développement des compétences (significatif à 5% seulement). Lorsque ces quatre dimensions sont absentes d'un emploi professionnel, le contexte est particulièrement propice à l'enclenchement du processus de démobilisation. Ces quatre dimensions ne sont pas celles où les attentes sont les plus élevées (sauf pour l'utilisation et le développement des compétences) mais plutôt celles où les insatisfactions professionnelles sont les plus élevées⁶ (sauf pour l'éthique).

L'absence de reconnaissance est particulièrement démobilisatrice. Faute de voir leurs efforts récompensés, leurs compétences valorisées, leur contribution au succès organisationnel identifiée, les professionnels se démobiliseront non seulement parce qu'ils ont le sentiment d'une atteinte à leur prestige professionnel mais aussi parce qu'ils ont le sentiment d'être traité injustement ($r = 0,77^{**}$), d'en donner plus à l'organisation qu'ils ne reçoivent d'elle. Pourtant les modes d'expression de cette reconnaissance vis-à-vis de la main-d'œuvre professionnelle existent : nomination à des comités importants, rôle de porte-parole de l'organisation à l'extérieur, diffusion des réalisations professionnelles, prix récompensant les meilleures contributions, (Guérin et al., 1997). Mais c'est encore dans les relations avec le supérieur que naît le plus souvent ce sentiment d'injustice, ce sentiment d'une absence de lien entre l'effort fourni, la qualité du travail réalisé et la récompense reçue. Dans ce cas le droit de signer son

⁶ Ceci aurait tendance à renforcer la validité du modèle des attentes insatisfaites. En fait cela confirme que le modèle n'est pas erroné (il explique quand même 27,6% de la variance de la démobilisation) mais il est tout simplement moins puissant, moins explicatif que le modèle des effets indépendants.

travail, la mention et le rappel des contributions individuelles, le mentorat des plus inexpérimentés, l'élargissement des responsabilités, l'accroissement de l'autonomie, voire le feedback sur le travail et l'accessibilité à la formation, pourraient être quelques unes des pratiques de reconnaissance non monétaire susceptibles de réduire les risques de démobilité.

Pour sa part le manque de participation est ressenti douloureusement par les professionnels. Outre le désir de ne pas participer qui peut justifier la démobilité pour certains individus⁷, le fait d'être (ou de se sentir) tenu à l'écart ou exclu de l'équipe, est démobilitateur pour d'autres⁸. Ne pas être informé, ne pas être consulté, ne pas avoir le droit de prendre des initiatives sont non seulement des preuves que l'on n'est pas considéré comme un partenaire, que l'on a pas la confiance des cadres mais aussi qu'on ne jouit d'aucune autonomie (0,71**) ni d'aucune reconnaissance professionnelle ($r = 0,81^{**}$). Alors qu'une telle manière de faire s'oppose encore une fois à la culture professionnelle (qui valorise tout à la fois l'autonomie et la profession), des raisons historiques peuvent aussi expliquer ce sentiment de marginalisation perçu par certains professionnels. Longtemps considérés comme des cadres (sans responsabilités hiérarchiques), les professionnels se sont vu exclus de cette catégorie occupationnelle depuis leur syndicalisation et relégués dans le camp des "dirigés" plutôt que dans celui des dirigeants (Raelin, 1989b; Rabban, 1991). Le fossé se serait alors creusé avec les cadres à un moment où les professionnels, détenteurs des connaissances et de la compétence technique, s'estimaient aussi importants que les gestionnaires pour le succès de l'organisation et ressentaient douloureusement toute distanciation hiérarchique de leur part. Pourtant là encore les modes de participation sont nombreux : participation aux comités avec les cadres, participation à l'organisation du travail, participation à la répartition du travail, autonomie accrue, consultation sur les changements, consultation sur les nouvelles stratégies, participation au choix des équipements, participation au recrutement des nouveaux employés, encadrement et support des plus jeunes, évaluation des collègues, représentation de l'organisation à des activités externes.

Au chapitre des dimensions expliquant une portion originale, significative mais moins

⁷ Parce que – comme nous l'avons vu dans l'explication du faible effet des attentes – ils s'estiment incapables de participer ou ne valorisent pas les récompenses qu'ils pourraient obtenir suite à leur participation.

⁸ Pas les mêmes car l'attente et l'opportunité sont corrélées positivement ($r = 0,11^{**}$).

importante de la variance de la démobilisation, nous retrouvons en premier l'éthique qui est, en théorie, une des valeurs importantes de la culture professionnelle. Dans cette culture l'éthique est vue comme un ensemble de règles censées protéger le client contre tout excès de pouvoir du professionnel. Ainsi le professionnel doit assurer un service uniforme et de qualité sans prendre en considération ses intérêts personnels ni les caractéristiques particulières du client. Tel est l'idéal professionnel. En fait nous constatons un glissement du concept d'éthique professionnel vers celui d'éthique managériale, du traitement éthique du client par le professionnel à celui de traitement éthique du professionnel par le cadre. Ainsi parmi les indicateurs qui composent l'échelle mesurant l'éthique, le respect des normes de la profession l'emporte sur le respect des droits des clients et la contribution au mieux-être de la société. Un milieu à forte éthique est plus assimilé à un milieu de travail où les professionnels sont respectés et valorisés qu'à un milieu de travail où les professionnels doivent respecter un code de conduite et s'exposent à des sanctions s'ils ne le font pas. Dans ces conditions il n'est pas étonnant que l'absence d'éthique soit démobilisatrice et associée à des pratiques comme la non-transparence des processus de promotion, les informations irréalistes données aux candidats à un emploi, l'absence de feedback, l'absence de formation, l'impossibilité de s'exprimer ou de donner son avis, l'impossibilité de présenter ses réalisations à l'extérieur, l'absence d'autonomie etc. L'absence d'éthique (à l'égard des professionnels) est alors perçue par eux comme un manque de considération ($r = 0,70^{**}$) voire de mauvaises conditions de travail ($r = 0,71^{**}$). À l'inverse, toutes les autres pratiques étant constantes, la présence d'un code d'éthique précisant les comportements attendus des professionnels serait plutôt démobilisante.

Avec l'utilisation et le développement des compétences on touche à une autre – sinon la principale – valeur de base de la culture professionnelle. Là où la logique gestionnaire s'appuie sur l'autorité et la coordination pour atteindre les objectifs de l'organisation, la logique professionnelle s'appuie sur la compétence pour réaliser un travail de qualité. La maîtrise d'un champ particulier de compétences est ce qui distingue les professionnels des autres travailleurs et leur permet de jouer un rôle unique et à forte valeur ajoutée dans les organisations. S'ils n'utilisent pas les connaissances apprises à l'université, s'ils ne les développent pas pour intégrer les nouvelles théories et techniques, tout ce qui donne un sens à leur vie professionnelle, tout ce qui les valorise et leur procure un sentiment de sécurité, s'effondre. Alors que pour les cadres l'attachement à l'organisation va de pair avec les responsabilités qu'ils assument, celui des

professionnels est plus indirect et suppose une reconnaissance préalable des valeurs professionnelles auxquels ils sont attachés. Même si l'ancienne dichotomisation de Gouldner (1957) – en cosmopolites loyaux à leur profession et locaux fidèles à l'organisation – n'est plus vraiment de mise puisque les cultures managériale et professionnelle se sont mutuellement influencées au point de multiplier les doubles allégeances, il reste qu'une intégration réussie suppose, sans nul doute, une transparence de l'organisation aux valeurs et aux buts de la profession (Durand, 1972). Ne pas utiliser les compétences acquises ni assurer leur développement revient à ignorer la culture professionnelle et à heurter de plein front l'idéal qu'elle véhicule. Pourtant là encore les modes d'utilisation et de développement des compétences sont nombreux et rejoignent même fréquemment les pratiques de reconnaissances précédemment formulées ($r = 0,72^{**}$) tout en donnant au professionnel le sentiment de participer ($r = 0,72^{**}$) et de progresser ($r = 0,71^{**}$). Ainsi en va-t-il des responsabilités élargies, des nouveaux rôles, de la participation aux comités, de l'affectation à de nouveaux projets, de la gestion de plus gros budgets qui sont des exemples de formation dans le travail, par l'action, qui assurent un développement continu dans le temps à condition d'être judicieusement articulés et dosés. L'importance du supérieur est encore ici évidente : feedback sur le rendement, élaboration des besoins de formation, discussion de carrière, informations sur les autres emplois, counseling de carrière. Finalement l'accès à la formation traditionnelle permet également d'éviter la démobilisation mais nos résultats mettent en évidence l'importance de l'aspect continu de cette formation et de son contrôle par le professionnel. Pour les professionnels le concept d'autoformation continu est séduisant car il leur permet de prendre en charge leur développement de carrière, l'organisation se contentant de fournir les moyens.

CONCLUSION

En conclusion le modèle des effets indépendants apparaît plus pertinent que le modèle des attentes insatisfaites pour expliquer la démobilisation. Tout en expliquant une plus forte proportion de la variance, il permet aussi de mieux comprendre le jeu, variable selon les dimensions, des attentes individuelles et des opportunités offertes par l'organisation. Comme l'ont déjà constaté certains auteurs, l'absence d'opportunités explique la majeure partie de la

démobilisation alors que les attentes en expliquent une proportion minime mais néanmoins significative. Parmi les attentes, certaines relatives à la reconnaissance, à l'autonomie ou au désir de progresser augmentent les risques de démotivation alors qu'à l'opposé le désir d'être considéré comme un partenaire réduit ces mêmes risques. Les premières attentes augmenteraient plutôt les possibilités de tension entre les besoins individuels et les exigences organisationnelles alors que la dernière serait plutôt une caractéristique d'individus volontaristes ayant une grande force motivationnelle. Du côté des opportunités, ce sont principalement le manque de reconnaissance et le fait de ne pas être considéré comme un partenaire qui augmentent le plus fortement les risques de démotivation. Le manque d'éthique à l'égard des professionnels ainsi que le fait de ne pas utiliser ou de ne pas développer leurs compétences ont le même effet mais à un niveau plus réduit. Selon les perceptions des répondants, les organisations seraient donc largement responsables du phénomène de démotivation. En ne reconnaissant pas suffisamment l'importance du travail professionnel et en ne dessinant pas des emplois suffisamment enrichis, elles déclencheraient les conflits de valeurs et les prises de conscience qui sont à la source du processus de démotivation.

BIBLIOGRAPHIE

- Abbott A. (1983) "Professional ethics", *American Journal of Sociology*, 88, 855-885.
- Aktouf O. (1989) *Le management entre tradition et renouvellement*. Montréal : Gaëtan Morin.
- 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.
- Archier G., Elissalt O. et Setton A. (1989) *Mobiliser pour réussir*. Paris : Seuil.
- Argyris C. (1970) *Participation et organisation*. Paris : Dunod.
- Audet M., Bélanger L., Boivin J., Déom E. et Mercier J. (1986) (dir.) *Mobilisation des ressources humaines : tendances et impacts*. Québec : PUL.
- Bailyn L. (1985) "Autonomy in the industrial R. and D. lab", *Human Resource Management*, 24 (2), 129-146.
- Becker H.S. (1960) "Notes on the concept of commitment", *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Benson J.K. (1973) "The analysis of bureaucratic-professional conflict : Functional versus dialectical approaches", *The Sociological Quarterly*, 14, été, 376-394.
- Dawis R. (1992) "Person-environment fit and job satisfaction", dans : Cranny G., Cain Smith P. et Stone E. (dir.) *Job Satisfaction*. New York : Lexington.
- Durand M. (1972) "Professionnalisation et allégeance chez les cadres et les techniciens", *Sociologie du travail*, avril-juin, 185-212.
- Edwards J. (1994) "The study of congruence in organizational behavior research : critique and a proposed alternative", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 58, 51-100.
- Edwards J. (1991) "Person-job fit : A conceptual integration, literature review, and methodological critique", dans : Cooper C. et Roberson I. (dir.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York : Wiley.
- Edwards J.R. et Cooper C.L. (1990) "The person-environment fit approach to stress : Recurring problems and some suggested solutions", *Journal of Organizational Behavior*, 10, 293-307.
- Festinger L. (1957) *A theory of cognitive dissonance*. Evanston : Row, Peterson.

- Gaertner K. et Nollen S. (1989) "Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization", *Human Relations*, 42(11), 975-991.
- Galambaud B. (1994) *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise : le social désemparé*. Paris : ESF.
- Gouldner A. (1957) "Toward an analysis of latent social roles", *Administrative Science Quarterly*, décembre, 281-306.
- 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. (1999) "Le choc de la réalité chez les jeunes professionnels : peut-on expliquer la démobilité à partir du modèle des attentes insatisfaites?", *Actes du 10^e congrès de l'AIPTLF*, à venir.
- Guérin G., Carrière J. et Wils T. (1999) "Facteurs explicatifs de la démobilité des diplômés universitaires récemment embauchés", en soumission.
- Guérin G., Saba T. et Wils T. (1999) "Peut-on expliquer l'engagement affectif des professionnels en fin de carrière à partir du modèle des attentes satisfaites?", *Psychologie du travail et des organisations*, à venir.
- Guérin G., Wils T. et Lemire L. (1998) "Le malaise professionnel : nature, conséquences et facteurs explicatifs", *Psychologie du travail et transformation de la société*, Actes du 8^e congrès de l'AIPTLF, Neuchâtel (Suisse), 343-350.
- Guérin G., Wils T. et Lemire L. (1997) "Le malaise professionnel : variation selon les facteurs individuels et organisationnels. Le cas des professionnels syndiqués au Québec", *Revue canadienne des sciences de l'administration*, 14(3), 259-289.
- Guérin G., Wils T. et Lemire L. (1996) "Le malaise professionnel : nature et mesure du concept", *Relations industrielles*, 51(1), 62-96.
- Guérin G., Wils T. et Saba T. (1996) "La mobilisation des professionnels de 50 ans et plus", dans : Fericelli A.-M. et Sire B. (dir.) *Performance et ressources humaines*. Paris : Economica.
- Hall R. (1967) "Some organizational considerations in the professional-organizational relationship", *Administrative Science Quarterly*, 12, 461-478.
- Igalens J. et Barraud V. (1997) "Grappes de pratiques de ressources humaines et mobilisation", dans : Tremblay M. et Sire B. (dir.) *GRH face à la crise : GRH en crise?* Montréal : Presses de l'École des HEC.
- Irving G. et Meyer J. (1994) "Reexamination of the met expectations hypothesis : A longitudinal

- analysis", *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 937-949.
- Johns G. (1981) "Difference score measures of organizational behavior variables : A critique", *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 443-463.
- Joinson C. (1996) "Re-creating the indifferent employee", *HR Magazine*, août, 77-80.
- Kaufman H. (1990) "Management techniques for maintaining a competent professional work force", dans : Willis S. et Dubin S. (dir.) *Maintaining Professional Competence*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Keenan A. et Newton T.J. (1986) "Work aspirations and experiences of young graduate engineers", *Journal of Management Studies*, 23, 224-237.
- Keenan A. et Newton T.J. (1984) "Some antecedents and consequences of frustration in organizations", *Journal of Occupational Psychology*, 57, 57-66.
- Koch J. et Steers R. (1978) "An empirical analysis of organizational identification", *Academy of Management Journal*, 14, 213-226.
- Laflamme R. (1998a) *Mobilisation et efficacité au travail*, tome 6, Actes du 9^e congrès de l'AIPTLF. Cap Rouge : Presses Interuniversitaires.
- Laflamme R. (1998b) "Mobilisation ou manipulation?", dans : Laflamme R. (dir.) *Mobilisation et efficacité au travail*, tome 6, Actes du 9^e congrès de l'AIPTLF. Cap Rouge (Québec) : Presses interuniversitaires.
- Lawler III E.E. (1988) *High Involvement Management*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Léonard E. (1997) "Mobiliser et démobiliser les ressources humaines : Antinomie ou interaction des modes de gestion de la main-d'œuvre", dans : Tremblay M. et Sire B. (dir.) *GRH face à la crise : GRH en crise?* Montréal : Presses de l'École des HEC.
- Lewin K. (1936) *Principles of topological psychology*. New York : McGraw Hill.
- Likert R. (1974) *Le gouvernement participatif de l'entreprise*. Paris : Gauthier-Villars.
- March J.G. et Simon H.A. (1958) *Organizations*. New York : Wiley.
- 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. (1986) "Effect of realistic job previews on newcomer affect and behavior : An operant perspective", *Journal of Organizational Behavior Management*, 8, 73-88.
- Miceli M. (1985) "The effects of realistic job previews on newcomer affect and behavior : An operant perspective", *Journal of Vocational Behavior*, 26, 277-289.
- 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. et Arnold J. (1991) "From expectations to experiences : Graduates entering a large corporation", 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.
- Pascale R. et Athos A. (1981) *The Art of Japanese Management*. New York : Warner Books.
- Pettersen N. et Jacob R. (1992) *Comprendre le comportement de l'individu au travail*. Ottawa : Agence d'Arc.
- Porter L. et Steers R. (1973) "Organizational, work and personal factors in employee turnover and absenteeism", *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- Porter L.W. et Lawler E.E. (1968) *Managing attitudes and performance*. Homewood : Dorsey Press.
- Porter L.W., Lawler E.E. et Hackman J.R. (1975) *Behavior in organizations*. New York : McGraw Hill.
- Rabban D. (1991) "Is unionization compatible with professionalism?", *Industrial and Labor Relations Review*, 45(1), 97-112.
- Raelin J. (1989a) "An anatomy of autonomy : Managing professionals", *The Academy of Management Executive*, III (3), 216-228.
- Raelin J. (1989b) "Unionization and deprofessionalization : which comes first?", *Journal of Organizational Behavior*, 10, 101-115.
- Raelin J. (1986) "An analysis of professional deviance within organizations", *Human Relations*, 12, 1101-1130.
- Raelin J. (1985a) *The Clash of cultures : Managers and professionals*. Boston : Harvard Business School Press.
- Raelin J. (1985b) "The Basis for the professional's resistance to managerial control", *Human Resource Management*, 24 (2) 147-175.
- Raelin J. (1984a) *The Salaried Professional*. New York : Praeger.

- Raelin J. (1984b) "An examination of deviant/adaptive behaviors in the organizational careers of professional", *Academy of Management Review*, 9 (3), 413-427.
- Raelin J., Sholl C. et Leonard D. (1985) "Why professionals turn sour and what to do". *Personnel*, 62 (10), 28-41.
- Randall D. et Cote J. (1991) "Interrelationships of work commitment constructs", *Work and Occupations*, 18(2), 194-211.
- Resnick-West S. et Von Glinow M.A. (1990) "Beyond the clash : Managing high technology professionals", dans : Von Glinow M.A. et Mohrman S.A. (dir.) *Managing Complexity in High Technology Organizations*. Oxford : Oxford University Press.
- Rondeau A. et Lemelin M. (1991) "Pratiques de gestion mobilisatrices", *Gestion*, 16(1), 26-32.
- Serieyx H. (1987) *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise*. Paris : Entreprise moderne d'édition.
- Thévenet M. (1992) *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Paris : Editions Liaisons.
- Tichy N. et Charan R. (1990) "Plaidoyer pour la franchise dans l'entreprise", *Harvard-L'Expansion*, été, 25-41.
- Tremblay M., Rondeau A., Lemelin M. et Balkin D. (1998) "La mise en œuvre de pratiques innovatrices de gestion des ressources humaines a-t-elle une influence sur la mobilisation des cols bleus?" dans : Laflamme R. (dir.) *Mobilisation et efficacité au travail*, tome 6, Actes du 9^e congrès de l'AIPTLF. Cap Rouge : Presses Interuniversitaires.
- Vermot-Gaud C. (1993) *Mobiliser pour gagner*. Paris : Éditions Liaisons.
- Wanous J. (1976) "Organizational entry : Recruitment, selection and socialization of newcomers". Reading : Addison-Wesley.
- Wanous J., Poland T., Premack S. et Davis S. (1992) "The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors : A review and meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 288-297.
- Wils T. et Beaufils A. (1995) "Gestion des ressources humaines ou régression sociale?", *Gestion*, 6-7.
- 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.

