

Université de Montréal

L'explication et la gestion du phénomène de démobilitation  
chez les diplômés universitaires récemment embauchés

par

Jules Carrière

École de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de  
Philosophiæ Doctor (Ph.D.)  
en relations industrielles

Novembre 1998

© Jules Carrière, 1998



HD  
4815  
U54  
1999  
U.005

Université de Montréal

Les documents de la bibliothèque de l'Université de Montréal sont déposés dans les archives de l'Université de Montréal.

1999

1999

1999



1999

1999

IDENTIFICATION DU JURY

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

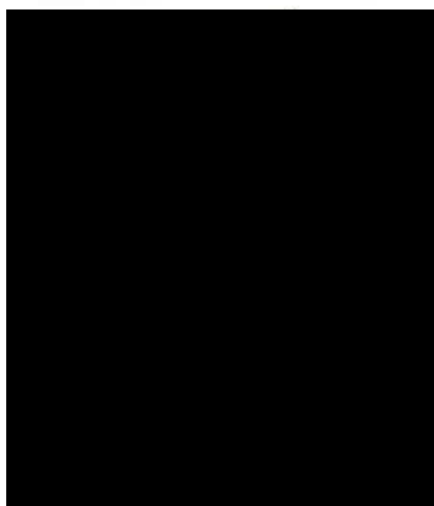
Cette thèse intitulée:

"L'explication et la gestion du phénomène de démobilisation  
chez les diplômés universitaires récemment embauchés"

présentée par:

Jules Carrière

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes:



Président-rapporteur

Directeur de recherche

Membre du jury

: Examineur externe

: Représentant du doyen

Thèse acceptée le:.....12 février 1999.....

## SOMMAIRE

L'intégration des jeunes professionnels à la vie organisationnelle est un processus qui s'avère particulièrement difficile au cours des premiers mois suivant leur embauche. Un véritable malaise souvent connu sous le nom de "choc de la réalité" peut se manifester après une période de "lune de miel" qui peut durer de 6 à 18 mois, et au cours de laquelle le professionnel fait le maximum d'effort pour s'intégrer. Si le choc ne conduit pas à l'éventuel départ de l'organisation, il conduira fréquemment, entre autres, au découragement, au cynisme, au sentiment de sous-utilisation et aux comportements dysfonctionnels. Nous désignons ce phénomène sous le terme de démobilisation.

Cette recherche se situe donc dans le cadre de l'explication et de la gestion de la démobilisation chez les diplômés universitaires récemment embauchés. Elle s'adresse aux professionnels nouvellement diplômés qui ont une expérience limitée sur le marché du travail; ses objectifs principaux sont de déterminer le meilleur modèle explicatif de la démobilisation chez les jeunes ainsi que de proposer des pratiques qui visent à gérer efficacement le phénomène.

Un questionnaire a été envoyé en février 1996 à 2,500 personnes choisies au hasard parmi une liste de 8,153 professionnels ayant gradué de l'Université de Montréal. La seule condition pour répondre au questionnaire était d'avoir un minimum de 6 mois et un maximum de 36 mois d'expérience sur le marché du travail. Cinq cent vingt questionnaires ont été retournés, mais seulement 441 ont été jugés exploitables (soit 17,6% de l'échantillon sélectionné). En moyenne, les répondants sont âgés de 29 ans et sont à 54,2% de sexe féminin. Ils sont principalement des professionnels au service des entreprises (7%), en ressources humaines (6,1%), en enseignement (5,2%) et en comptabilité (4,5%).

En ce qui a trait à la nature de la démobilisation, l'analyse des composantes principales révèle qu'il y a deux dimensions au phénomène: les attitudes de désintéressement et les comportements dysfonctionnels. Les attitudes sont plus

fréquentes et se manifestent généralement avant les comportements. De façon générale, le phénomène de démobilisation est plutôt réduit chez nos répondants (moyenne de 2,65 sur une échelle de Likert allant de 1 à 7).

Malgré la popularité du modèle des attentes insatisfaites pour expliquer la démobilisation chez les professionnels nouvellement recrutés, il ne s'agit pas nécessairement du meilleur modèle explicatif. Compte tenu des critiques méthodologiques à l'égard du modèle des attentes insatisfaites (ce modèle est pris en défaut lorsque les effets des attentes et des possibilités de réalisation correspondantes ne sont pas égaux et de sens opposés), nous l'avons comparé à d'autres modèles présents dans la littérature: modèle des effets indépendants (des attentes et des possibilités de réalisation des attentes), modèle interactif et modèle quadratique. Les résultats des analyses montrent que le modèle des attentes insatisfaites explique moins de variance que le modèle des effets indépendants.

Ce sont surtout les possibilités de réalisation des attentes (c'est-à-dire les expériences de travail) qui expliquent la majeure partie, soit 86% de la variance expliquée de la démobilisation; le modèle des effets indépendants met aussi en évidence certaines variables qui sont dissimulées dans le modèle des attentes insatisfaites. Pour leur part, les attentes expliquent un pourcentage plus faible de la variance et le modèle réussit à mettre en valeur quelques attentes démobilisantes et mobilisantes. Les possibilités de réalisation des attentes qui réduisent le plus efficacement la démobilisation sont relatives à l'intérêt dans le travail, à l'utilité du travail, ainsi qu'aux possibilités de développement et à la responsabilisation. Au niveau des attentes, le fait de s'attendre à faire un travail intéressant s'avère particulièrement lié à la démobilisation, alors que le fait de s'attendre à être informé est relié négativement à la démobilisation. Ceci montre que les caractéristiques personnelles de l'individu peuvent à un niveau limité, influencer la démobilisation et même pousser à l'implication. Nous retrouvons ici la perspective interactionniste ("person - environment fit") qui est très populaire lorsqu'il s'agit d'expliquer les attitudes et les comportements d'un individu.

Notre étude s'est concentrée ensuite sur la mise en évidence des pratiques les plus efficaces pour gérer la démobilisation chez les jeunes professionnels.

Bien que certaines caractéristiques individuelles peuvent aussi influencer la démobilisation (notons la résilience face à la carrière, ainsi que les besoins d'avancement professionnel et de sécurité), il est possible de réduire la démobilisation en implantant certaines pratiques de gestion. Notons l'affectation à un emploi intéressant et formateur, l'enrichissement progressif du contenu de l'emploi, les descriptions réalistes des emplois lors du processus de recrutement et le counseling de carrière. Les employeurs doivent aussi éviter d'implanter certaines pratiques qui s'avèrent démobilisantes. La communication d'informations relatives à la progression de carrière lors de l'entrevue de sélection (en vue de séduire le candidat) ainsi que les longues périodes de formation en début d'emploi (qui prolongent le statut d'étudiant) sont particulièrement démobilisantes.

Compte tenu des résultats de cette étude de la démobilisation chez les jeunes professionnels, nous pouvons constater que le phénomène dépend un peu de l'individu et beaucoup des facteurs organisationnels, qu'il est un processus dynamique (la démobilisation évolue en fonction du nombre de mois d'expérience de travail), qu'il s'agit du contraire de l'implication (bien que nous n'avons pas croisé formellement notre échelle de démobilisation avec des échelles validées mesurant l'implication) et que les pratiques prescrites mettent en évidence l'importance du rôle du supérieur immédiat dans la gestion (plutôt la prévention devrait-on dire) de cette démobilisation. L'implantation du modèle idéal de gestion des jeunes professionnels apparaît comme étant une nécessité dans un contexte où cette main d'oeuvre est de plus en plus rare, recherchée et nécessaire au changement.

## TABLE DES MATIÈRES

Identification du jury.....	i
Sommaire.....	ii
Table des matières.....	v
Liste des tableaux.....	xvii
Liste des figures.....	xxiii
Remerciements.....	xxiv

INTRODUCTION.....	1
-------------------	---

### Chapitre 1

#### Le cadre de la recherche: le choc de la réalité

1.1 Introduction.....	5
1.2 Les recherches-clés.....	6
1.2.1 Seiler (1970).....	6
1.2.2 Webber (1976).....	7
1.2.3 Schein (1978).....	8
1.2.4 Feldman et al. (1982).....	11
1.2.5 Dean et al. (1988).....	13
1.2.6 Wanous et al. (1992).....	15
1.2.7 Irving et Meyer (1994; 1995).....	18
1.3 Synthèse des recherches-clés.....	25
1.3.1 Les devis de recherche.....	27
1.3.2 Les variables dépendantes.....	27
1.3.3 Les variables indépendantes.....	28
1.3.4 Les méthodes de collecte et d'analyse.....	29
1.3.5 Les mesures.....	29
1.3.6 Hypothèses et résultats.....	31

1.3.7 Les échantillons.....	32
1.4 Le modèle conceptuel.....	32
1.4.1 Le choc de la réalité.....	34
1.4.2 Les conséquences individuelles.....	34
1.4.3 Les conséquences organisationnelles.....	37
1.4.4 Les déterminants des attentes.....	39
1.4.5 Les déterminants des possibilités de réalisation.....	44
1.5 Conclusion.....	48

## Chapitre 2

### Le concept de mobilisation/démobilisation

2.1 Introduction.....	50
2.2 Définitions.....	51
2.2.1 Le processus individuel.....	51
2.2.1.1 La théorie de l'échange.....	51
2.2.1.2 La mobilisation attitudinale et comportementale.....	53
2.2.1.3 Bases de la mobilisation.....	54
2.2.1.4 Les sources de la mobilisation.....	56
2.2.2 Le processus organisationnel.....	56
2.3 Mobilisation, motivation et satisfaction.....	58
2.4 La mesure de la mobilisation.....	61
2.5 Les conséquences de la mobilisation.....	64
2.6 Les déterminants de la mobilisation.....	67
2.6.1 Les facteurs individuels.....	67
2.6.1.1 La mobilisation et l'âge.....	67
2.6.1.2 La mobilisation et le sexe.....	68
2.6.1.3 La mobilisation et le niveau de scolarité.....	68
2.6.1.4 La mobilisation et la personnalité.....	69



2.6.1.5	Les autres facteurs individuels.....	70
2.6.2	Les facteurs organisationnels.....	70
2.6.2.1	La nature du travail.....	70
2.6.2.2	Les facteurs sociaux.....	72
2.6.2.3	Les autres facteurs contextuels.....	72
2.6.2.4	Les autres facteurs organisationnels.....	73
2.7	Le processus d'évolution de la mobilisation.....	74
2.7.1	La première étape: l'anticipation.....	74
2.7.2	La deuxième étape: l'intégration.....	75
2.7.3	La troisième étape: la consolidation.....	76
2.8	Conclusion.....	77

### Chapitre 3

#### La méthodologie théorique: problématique et modèles d'analyse

3.1	Problématique spécifique.....	78
3.2	Questions reformulées de recherche.....	79
3.3	Quelques questions préalables.....	80
3.3.1	La démobilisation est-elle un phénomène fréquent chez les jeunes professionnels?.....	80
3.3.2	La démobilisation est-elle un concept clair et mesurable?.....	81
3.3.3	Est-il vraiment important de se préoccuper de la gestion de ce problème pour l'individu et pour l'organisation?.....	82
3.3.4	Existe-t-il un espace original pour cette recherche?.....	82
3.3	Modèle conceptuel redéfini.....	84
3.4	La démarche de recherche.....	85
3.5	Les modèles de recherche.....	87
3.6	Les hypothèses de recherche.....	90
3.6.1	Les hypothèses de recherche reliées aux questions principales de recherche.....	90

3.6.2	Les hypothèses de recherche reliées à la question secondaire de recherche.....	91
3.7	La construction des concepts principaux.....	91
3.7.1	La démobilisation.....	91
3.7.2	Les attentes et possibilités de réalisation.....	93
3.7.3	Les pratiques de GRH.....	93
3.7.4	Les variables intervenantes.....	95
3.8	Les relations justifiant l'introduction des variables intervenantes dans les modèles de recherche.....	95

## Chapitre 4

### La méthodologie opératoire: mesures des variables, population et techniques de collecte et d'analyse

4.1	La mesure des variables.....	101
4.1.1	La variable dépendante: la démobilisation.....	101
4.1.2	Les variables indépendantes: les possibilités de réalisation.....	104
4.1.3	Les variables indépendantes: les pratiques de GRH.....	106
4.1.4	Les variables intervenantes.....	109
4.1.4.1	Les attentes.....	109
4.1.4.2	Les facteurs individuels.....	109
4.1.4.3	Les facteurs scolaires.....	112
4.1.4.4	Les facteurs d'emploi.....	113
4.2	Population étudiée et échantillonnage.....	114
4.3	Outil de collecte de données.....	115
4.4	Méthodes d'analyse.....	116
4.5	La collecte des données.....	119
4.5.1	La représentativité de l'échantillon.....	119

## Chapitre 5

### Caractéristiques des répondants

5.1	Les caractéristiques des répondants: Les variables mesurées directement.....	122
5.1.1	Les caractéristiques socio-démographiques.....	122
5.1.1.1	L'âge des répondants.....	123
5.1.1.2	Le sexe des répondants.....	123
5.1.1.3	Le milieu socio-économique.....	123
5.1.1.4	Les études universitaires des parents.....	123
5.1.1.5	Le statut marital.....	124
5.1.1.6	Le nombre d'enfants à charge.....	124
5.1.2	Les facteurs scolaires .....	125
5.1.2.1	Les résultats scolaires.....	125
5.1.2.2	Le dernier diplôme obtenu.....	125
5.1.2.3	La participation à un stage coopératif en entreprise.....	125
5.1.2.4	La consultation d'un conseiller en emploi.....	126
5.1.2.5	La consultation d'un orienteur.....	127
5.1.3	Les facteurs d'emploi.....	127
5.1.3.1	La profession.....	127
5.1.3.2	Le poste actuel.....	127
5.1.3.3	Le salaire actuel.....	128
5.1.3.4	Le statut d'emploi.....	128
5.1.3.5	L'expérience de travail avant la diplomation.....	128
5.1.3.6	Le nombre de mois sur le marché du travail depuis la diplomation.....	128
5.1.3.7	Le nombre d'emplois occupés avant la diplomation.....	129
5.1.3.8	Le nombre d'emplois occupés depuis la diplomation.....	129

5.2	Les caractéristiques des répondants: Les échelles d'attitude.....	131
5.2.1	Les facteurs de personnalité.....	131
5.2.1.1	Le lieu de contrôle.....	131
5.2.1.2	La résilience.....	135
5.2.1.3	Les besoins individuels.....	137
5.2.2	Les facteurs scolaires perceptuels.....	139
5.2.2.1	L'image du milieu universitaire.....	139
5.2.2.2	Le degré de contraste entre les milieux universitaires et organisationnels.....	141
5.2.3	Les facteurs d'emploi perceptuels.....	143
5.2.3.1	Les préjugés entretenus par les cadres.....	143
5.2.3.2	Les attitudes et les comportements des cadres.....	145

## Chapitre 6

### La démobilisation

6.1	Les indicateurs de la démobilisation.....	148
6.2	Les dimensions émergeant des indicateurs de la démobilisation.....	151
6.2.1	Les regroupements et la construction des échelles.....	151
6.2.1.1	Le regroupement des indicateurs en dimensions.....	152
6.2.1.2	La construction des échelles de la démobilisation.....	154
6.2.2	La comparaison avec les résultats de Raelin.....	155
6.2.3	L'importance relative des dimensions de la démobilisation.....	157
6.3	L'élaboration du construit global.....	159
6.3.1	La construction de la variable.....	159
6.3.2	La distribution du construit.....	160
6.4	La représentation graphique de la démobilisation.....	160
6.5	Le portrait de la démobilisation.....	161
6.5.1	Les variables significativement corrélées avec DEMOB.....	162

6.5.2 Les variables significativement corrélées avec ATTDES.....	163
6.5.3 Les variables significativement corrélées avec COMDYS.....	164

## Chapitre 7

### Le pouvoir explicatif de l'hypothèse des attentes satisfaites

7.1 Les dimensions émergeant des attentes.....	166
7.1.1 Le regroupement des attentes en dimensions.....	167
7.2 La construction et la distribution des échelles.....	173
7.2.1 Les attentes.....	173
7.2.2 Les possibilités de réalisation.....	176
7.2.3 Les attentes insatisfaites.....	178
7.3 Les analyses corrélationnelles.....	182
7.3.1 Les corrélations entre les insatisfactions et la démobilisation.....	182
7.3.2 Les corrélations entre les insatisfactions et la démobilisation (avec contrôle des attentes).....	183
7.3.3 Les corrélations entre les insatisfactions et la démobilisation (avec contrôle des possibilités de réalisation).....	183
7.4 Les analyses multivariées.....	185

## Chapitre 8

### L'effet des possibilités de réalisation sur la démobilisation

8.1 Les analyses corrélationnelles.....	190
8.1.1 Les corrélations entre les possibilités de réalisation individuelles et la démobilisation.....	190
8.1.1.1 L'effet réducteur des possibilités de réalisation sur la variable DEMOB.....	191
8.1.1.2 L'effet réducteur des possibilités de réalisation sur la variable ATTDES.....	192

8.1.1.3	L'effet réducteur des possibilités de réalisation sur la variable COMDYS.....	192
8.1.2	Les corrélations entre les grappes de possibilités de réalisation et la démobilisation.....	193
8.1.2.1	L'effet réducteur des grappes de possibilités de réalisation sur la variable DEMOB.....	194
8.1.2.2	L'effet réducteur des grappes de possibilités de réalisation sur la variable ATTDDES.....	194
8.1.2.3	L'effet réducteur des grappes de possibilités de réalisation sur la variable COMDYS.....	195
8.2	Les résultats des régressions multiples (modèles sans contrôle).....	195
8.2.1	Les régressions mettant en relation les possibilités de réalisation et la démobilisation.....	196
8.2.1.1	Les possibilités de réalisation significatives explicatives de la variable DEMOB.....	196
8.2.1.2	Les possibilités de réalisation significatives explicatives de la variable ATTDDES.....	197
8.2.1.3	Les possibilités de réalisation significatives explicatives de la variable COMDYS.....	198
8.2.2	Les régressions mettant en relation les grappes de possibilités de réalisation et la démobilisation.....	199
8.2.2.1	Les grappes explicatives de la variable DEMOB.....	199
8.2.2.2	Les grappes explicatives de la variable ATTDDES.....	200
8.2.2.3	Les grappes explicatives de la variable COMDYS.....	201
8.3	Les résultats des régressions multiples (modèles avec contrôle).....	210
8.3.1	Les régressions mettant en relation les possibilités de réalisation et la démobilisation après avoir contrôlé les variables intervenantes.....	202
8.3.1.1	Les possibilités de réalisation significatives explicatives de la variable DEMOB après avoir contrôlé les variables intervenantes.....	203
8.3.1.2	Les possibilités de réalisation significatives explicatives de la variable ATTDDES après avoir contrôlé les variables intervenantes.....	204

8.3.1.3	Les possibilités de réalisation significatives explicatives de la variable COMDYS après avoir contrôlé les variables intervenantes.....	205
8.3.2	Les régressions mettant en relation les grappes de possibilités de réalisation et la démobilisation après avoir contrôlé les variables intervenantes.....	206
8.4	Constats.....	208

## Chapitre 9

### L'effet des pratiques de gestion sur la démobilisation

9.1	L'analyse des pratiques de gestion de la démobilisation.....	212
9.1.1	La fréquence des pratiques de gestion.....	212
9.2	Le regroupement des pratiques de gestion en grappes.....	217
9.2.1	Les regroupements et la construction des échelles.....	217
9.2.1.1	Le regroupement des indicateurs en grappes.....	217
9.2.1.2	La construction et l'analyse des grappes de pratiques.....	223
9.3	Les corrélations.....	226
9.3.1	Les corrélations entre les pratiques et la démobilisation.....	226
9.3.2	Les corrélations entre les grappes de pratiques et la démobilisation....	229
9.4	Les résultats des régressions multiples (modèles sans contrôle).....	232
9.4.1	Les régressions mettant en relation les pratiques et la démobilisation.....	232
9.4.1.1	Les pratiques explicatives de la variable DEMOB.....	233
9.4.1.2	Les pratiques explicatives de la variable ATTDES.....	234
9.4.1.3	Les pratiques explicatives de la variable COMDYS.....	235
9.4.2	Les régressions mettant en relation les grappes de pratiques et la démobilisation.....	235
9.4.2.1	Les grappes de pratiques explicatives de la variable DEMOB.....	236
9.4.2.2	Les grappes de pratiques explicatives de la variable ATTDES.....	237
9.4.2.3	Les grappes de pratiques explicatives de la variable COMDYS.....	237

9.5	Les résultats des régressions multiples (modèles avec contrôle).....	238
9.5.1	Les régressions mettant en relation les pratiques et la démobilisation après avoir contrôlé les variables intervenantes.....	238
9.5.1.1	Les pratiques explicatives de la variable DEMOB après avoir contrôlé les variables intervenantes.....	240
9.5.1.2	Les pratiques explicatives de la variable ATTDES après avoir contrôlé les variables intervenantes.....	241
9.5.1.3	Les pratiques explicatives de la variable COMDYS après avoir contrôlé les variables intervenantes.....	242
9.5.2	Les régressions mettant en relation les pratiques individuelles et la démobilisation après avoir contrôlé les variables intervenantes (à l'exception de la variable CONTRASTE).....	243
9.5.3	Les régressions mettant en relation les grappes de pratiques et la démobilisation après avoir contrôlé les variables intervenantes.....	245
9.6	Constats.....	247

## Chapitre 10 Discussion

10.1	Les réponses aux questions de recherche.....	249
10.1.1	La réponse à la question de recherche secondaire.....	249
10.1.1.1	Les analyses corrélationnelles.....	250
10.1.1.2	Les analyses de régression multiple.....	252
10.1.2	La réponse à la première question de recherche principale.....	257
10.1.2.1	Les analyses corrélationnelles.....	259
10.1.2.2	Les analyses multivariées (sans contrôle).....	260
10.1.2.3	Les analyses multivariées (avec contrôle).....	262
10.1.3	La réponse à la deuxième question de recherche principale.....	265
10.1.3.1	Les analyses corrélationnelles.....	267
10.1.3.2	Les analyses multivariées (sans contrôle).....	268
10.1.3.3	Les analyses multivariées (avec contrôle).....	273



10.2	Le modèle explicatif qui se dégage de la recherche.....	281
10.3	Questions découlant du modèle de recherche.....	288
10.3.1	La démobilisation est-elle un facteur qui dépend de l'individu ou des facteurs organisationnels?.....	288
10.3.2	Comment évolue la démobilisation?.....	290
10.3.3	Est-ce que la démobilisation est l'inverse de l'implication?.....	293
10.3.4	La gestion de la démobilisation est-elle la même chose que la gestion générale de l'implication?.....	295
10.3.5	Peut-on implanter les pratiques prescrites?.....	298
10.3.6	Est-il avantageux pour les employeurs d'implanter un tel modèle?.....	300
	CONCLUSION.....	302
	BIBLIOGRAPHIE.....	308
	ANNEXE 1: Lettre d'introduction au questionnaire.....	xxv
	ANNEXE 2: Questionnaire.....	xxvii
	ANNEXE 3: Professions des répondants.....	xliii
	ANNEXE 4: Postes des répondants.....	xliv
	ANNEXE 5: Corrélations entre les grappes d'attentes.....	xlvi
	ANNEXE 6: Corrélations entre les grappes de possibilités de réalisation des attentes.....	1
	ANNEXE 7: Corrélations entre les grappes d'insatisfactions.....	lii
	ANNEXE 8: Corrélations entre les possibilités de réalisation des attentes individuelles.....	liv
	ANNEXE 9: Corrélations entre les attentes et les possibilités de réalisation des attentes individuelles.....	lxiii
	ANNEXE 10: Corrélations entre les pratiques de gestion individuelles.....	lxxii

ANNEXE 11:	
Corrélations entre les grappes de pratiques de gestion.....	lxxxi
ANNEXE 12:	
Corrélations entre les grappes pratiques de gestion et les grappes de possibilités de réalisation.....	lxxxiv

## LISTE DES TABLEAUX

NUMÉRO	TITRE	PAGE
<b><u>Chapitre 1</u></b>	<b><u>Le cadre de la recherche: le choc de la réalité</u></b>	
1.1	Synthèse des recherches-clé.....	25
<b><u>Chapitre 2</u></b>	<b><u>Le concept de mobilisation/démobilisation</u></b>	
2.1	Niveaux de corrélation des conséquences de la mobilisation.....	66
<b><u>Chapitre 3</u></b>	<b><u>La méthodologie théorique: problématique et modèles d'analyse</u></b>	
3.1	Les dimensions de la démobilisation.....	92
3.2	Les attentes et les possibilités de réalisation.....	93
3.3	Variables indépendantes: les pratiques de gestion des ressources humaines.....	94
3.4	Variables intervenantes.....	95
3.5	Relations entre les variables intervenantes du modèle b et la variable dépendante.....	96
<b><u>Chapitre 4</u></b>	<b><u>La méthodologie opératoire: mesures des variables, population et techniques de collecte et d'analyse</u></b>	
4.1	Mesure de la démobilisation (variable dépendante).....	102
4.2	Mesure des possibilités de réalisation des attentes (variables indépendantes dans le modèle A).....	105
4.3	Mesure des pratiques de gestion (variables indépendantes).....	107
4.4	La mesure des facteurs individuels (variables intervenantes).....	111
4.5	La mesure des facteurs scolaires (variables intervenantes).....	112
4.6	La mesure des facteurs d'emploi (variables intervenantes).....	114

4.7	La représentativité de l'échantillon quant au sexe.....	121
4.8	La représentativité de l'échantillon quant au secteur.....	121
<b><u>Chapitre 5</u></b>		
<b><u>Caractéristiques des répondants</u></b>		
5.1	Les caractéristiques socio-démographiques.....	124
5.2	Les facteurs scolaires directs.....	126
5.3	Les facteurs d'emploi directs.....	130
5.4	Les indicateurs du lieu de contrôle et leurs moyennes.....	132
5.5	Les indicateurs du lieu de contrôle interne.....	133
5.6	Les indicateurs du lieu de contrôle externe.....	133
5.7	L'analyse du lieu de contrôle des répondants.....	135
5.8	Les indicateurs de la résilience face à la carrière.....	135
5.9	La résilience face à la carrière des répondants.....	137
5.10	Les dimensions des besoins individuels.....	137
5.11	Les besoins individuels des répondants.....	139
5.12	Les indicateurs mesurant le degré d'irréalisme des attentes entretenues par les répondants à cause du milieu universitaire.....	139
5.13	Le degré d'irréalisme des attentes entretenues par les répondants à l'égard du milieu universitaire (image).....	141
5.14	Les indicateurs relatifs au degré de contraste perçu entre les milieux universitaires et organisationnels.....	141
5.15	L'analyse du contraste entre les milieux universitaires et organisationnels.....	142
5.16	Les indicateurs relatifs aux perceptions négatives des cadres à l'égard des jeunes professionnels.....	143
5.17	L'analyse des croyances des cadres.....	144
5.18	Les dimensions relatives aux comportements et attitudes des cadres à l'égard des jeunes professionnels.....	145
5.19	L'analyse des comportements et des attitudes des cadres à l'égard des jeunes professionnels.....	146

<b><u>Chapitre 6</u></b>	<b><u>La démobilisation</u></b>	
6.1	L'analyse des indicateurs de la démobilisation.....	148
6.2	Les dimensions de la démobilisation.....	153
6.3	La validité interne des échelles de la démobilisation.....	155
6.4	Comparaison entre nos résultats et ceux de Raelin.....	155
6.5	L'importance relative des dimensions de la démobilisation.....	157
6.6	Distribution de l'écart entre les dimensions ATTDES et COMDYS.....	158
6.7	La distribution des répondants selon les différentes valeurs de la variable-synthèse.....	160
6.8	Le portrait de la démobilisation.....	162
<b><u>Chapitre 7</u></b>	<b><u>Le pouvoir explicatif de l'hypothèse des attentes insatisfaites</u></b>	
7.1	Indicateurs qui n'ont pas été retenus dans les dimensions.....	167
7.2	Les dimensions des attentes.....	171
7.3	La cohérence interne des échelles pour les attentes.....	173
7.4	Distributions, moyennes et écart-types des dimensions des attentes.....	174
7.5	La cohérence interne des échelles pour les possibilités de réalisation.....	176
7.6	Distributions, moyennes et écart-types des dimensions des possibilités de réalisation.....	177
7.7	La cohérence interne des échelles pour les échelles des attentes insatisfaites.....	179
7.8	Distributions, moyennes et écart-types des dimensions des attentes insatisfaites.....	180
7.9	Les corrélations simples entre la démobilisation et les attentes insatisfaites.....	182
7.10	Les corrélations partielles entre la démobilisation et les attentes insatisfaites (avec contrôle des attentes).....	183

7.11	Les corrélations partielles entre la démobilisation et les échelles algébriques (avec contrôle des possibilités de réalisation).....	184
7.12	Signes attendus des coefficients de régression pour les différents modèles.....	186
7.13	Les résultats des analyses de régression multiple pour les cinq modèles.....	187
<b><u>Chapitre 8</u></b>	<b><u>L'effet des possibilités de réalisation sur la démobilisation</u></b>	
8.1	Les corrélations entre les dimensions de la démobilisation et les possibilités de réalisation.....	190
8.2	Les corrélations entre les dimensions de la démobilisation et les grappes de possibilités de réalisation des attentes.....	193
8.3	Les résultats des régressions entre les dimensions de la démobilisation et les possibilités de réalisation.....	196
8.4	Les résultats des régressions entre les dimensions de la démobilisation et les dimensions des possibilités de réalisation.....	199
8.5	Les résultats des régressions entre les dimensions de la démobilisation et les possibilités de réalisation après le contrôle des attentes.....	203
8.6	Les résultats des régressions entre les dimensions de la démobilisation et les dimensions des possibilités de réalisation après le contrôle des variables intervenantes.....	206
<b><u>Chapitre 9</u></b>	<b><u>L'effet des pratiques de gestion sur la démobilisation</u></b>	
9.1	Les pratiques de gestion confrontées "assez souvent" et "souvent".....	212
9.2	Les pratiques de gestion confrontées "quelquefois" et "assez souvent".....	213
9.3	Les pratiques de gestion confrontées "assez rarement" et "quelquefois".....	215
9.4	Les pratiques de gestion confrontées "rarement" et "assez rarement".....	216

9.5	Les pratiques non-agrégées aux grappes.....	218
9.6	Les grappes de pratiques de gestion de la démobilisation..	220
9.7	La cohérence interne des échelles pour les grappes.....	223
9.8	Distributions, moyennes et écarts-types des grappes de pratiques.....	224
9.9	Les corrélations entre les dimensions de la démobilisation et les pratiques de gestion.....	226
9.10	Les corrélations entre les grappes de pratiques de gestion et les dimensions de la démobilisation.....	229
9.11	Les résultats des régressions entre les dimensions de la démobilisation et les pratiques de gestion.....	233
9.12	Les résultats des régressions entre les dimensions de la démobilisation et les grappes de pratiques de gestion.....	236
9.13	Les résultats des régressions entre les dimensions de la démobilisation et les pratiques de gestion après le contrôle des variables intervenantes.....	239
9.14	Les résultats des régressions entre les dimensions de la démobilisation et les pratiques de gestion après le contrôle des variables intervenantes.....	243
9.15	Les résultats des régressions entre les dimensions de la démobilisation et les grappes de pratiques de gestion après le contrôle des variables intervenantes.....	245
<b><u>Chapitre 10</u></b>	<b><u>Discussion</u></b>	
10.1	Tableau récapitulatif des corrélations entre la démobilisation et les attentes insatisfaites.....	250
10.2	Tableau récapitulatif des régressions mettant en valeur les modèles aptes à expliquer la démobilisation.....	253
10.3	Synthèse des analyses statistiques pour la première question de recherche principale.....	258
10.4	Synthèse des analyses statistiques pour la deuxième question de recherche principale.....	265
10.5	Synthèse des possibilités de réalisation des attentes et des pratiques significatives.....	281

10.6	Moyennes de la démobilisation, des attitudes de désintéressement et des comportements dysfonctionnels en fonction des écarts d'expériences.....	291
10.7	Tests de linéarité entre la démobilisation et les deux indicateurs de l'implication.....	294



## LISTE DES FIGURES

NUMÉRO	TITRE	PAGE
<u>Chapitre 1</u>	<u>Le cadre de la recherche</u>	
1.1	Le modèle émergeant de la littérature.....	33
1.2	Le cycle de productivité du jeune professionnel qui n'arrive pas à s'adapter.....	35
1.3	Le cycle de productivité du jeune professionnel (perspective de carrière).....	36
<u>Chapitre 2</u>	<u>Le concept de mobilisation/démobilisation</u>	
2.1	Comparaison entre la mobilisation, la motivation et la satisfaction.....	60
<u>Chapitre 3</u>	<u>La méthodologie théorique: problématique et modèles d'analyse</u>	
3.1	Modèle conceptuel.....	84
3.2	Modèles de recherche permettant de vérifier la question de recherche principale.....	89
<u>Chapitre 6</u>	<u>La démobilisation</u>	
6.1	Représentation graphique de DEMOB.....	161
<u>Chapitre 10</u>	<u>Discussion</u>	
10.1	Le modèle de gestion de la démobilisation des jeunes professionnels.....	282

## REMERCIEMENTS

Cette thèse n'aurait pu être réalisée sans la collaboration de plusieurs personnes.

De sincères remerciements à:

Gilles Guérin, mon directeur de recherche, pour sa très grande disponibilité et son professionnalisme remarquable; son imagination, ses commentaires rigoureux et son implication ont été indiscutablement le fil conducteur de cette recherche;

l'École de relations industrielles, pour les deux bourses octroyées à des moments propices;

Marie Godbout, pour les nombreuses heures consacrées à la révision du français;

la Faculté d'administration de l'Université d'Ottawa, pour avoir défrayé les frais de photocopie;

ceux et celles qui ont pris le temps de participer au pré-test; leurs commentaires ont été indispensables;

tous les professionnels qui ont pris la peine de compléter le questionnaire;

mes parents, pour leur soutien moral immanquable.

## INTRODUCTION

Les premiers mois en emploi sont cruciaux et ont des répercussions importantes pour la satisfaction, l'implication, l'engagement et la productivité des jeunes professionnels. Par contre, l'intégration de ceux-ci à la vie organisationnelle est particulièrement difficile en vertu des difficultés reliées au passage du milieu universitaire au milieu de travail. Les jeunes diplômés ne sont pas toujours prêts à affronter les réalités organisationnelles, ce qui cause plusieurs problèmes lorsqu'ils se joignent à une entreprise. Comme le souligne Wanous (1992), ceux qui quitteront éventuellement l'organisation le feront au cours des premiers 6 et 12 mois suivant leur embauche. Cette difficulté des jeunes professionnels à s'intégrer au milieu organisationnel a fait couler beaucoup d'encre et est communément appelé le "choc de la réalité".

Le choc de la réalité vécu par les jeunes lorsqu'ils se joignent aux organisations n'est plus considéré comme étant une réalité inévitable de la vie organisationnelle, même s'il reste un problème sérieux qui entraîne des conséquences importantes pour l'organisation et ses employés. Plusieurs auteurs notent que le choc de la réalité force fréquemment ces nouveaux employés à quitter l'organisation. Par exemple, Mowday et al. (1982) ont démontré qu'une entreprise perd en moyenne 50% de ses recrues universitaires au cours des cinq années suivant leur embauche. Mais il arrive également que ces recrues demeurent au sein de l'organisation, le choc se manifestant alors par le découragement, la désillusion, la sous-utilisation des compétences et le dysfonctionnement professionnel. Ces répercussions importantes du choc sur les attitudes et les comportements des jeunes professionnels est désigné le "inner-quitting" par certains auteurs britanniques (Nicholson et Arnold, 1991). Nous utilisons dans cette recherche le terme de "démobilisation" pour désigner ce phénomène.

Une meilleure intégration des nouveaux venus réduirait sans doute la démobilisation. Les organisations qui souhaitent attirer et retenir une main d'oeuvre compétente doivent donc tenir compte du problème et développer de

nouveaux moyens par lesquels les jeunes professionnels pourront mieux s'adapter à la vie organisationnelle. En somme, assurer l'intégration des jeunes dans l'entreprise en facilitant le passage de la vie universitaire à la vie de travail, représente un défi important pour les responsables de la gestion des ressources humaines qui souhaitent profiter du potentiel des jeunes pour améliorer l'efficacité et l'efficience organisationnelles. Mais est-ce possible? Que faut-il faire? Et surtout, quelle est la part de la démobilisation due au contexte organisationnel et quelle est la part due aux caractéristiques des individus (personnalité notamment)?

Cette recherche s'inscrit dans le cadre de cette problématique générale. L'objectif est de tenter de proposer un modèle de gestion de la démobilisation des jeunes professionnels et de présenter les pratiques de gestion de ressources humaines susceptibles de réduire la démobilisation.

Il y a deux niveaux d'analyse dans cette recherche. Dans un premier temps, nous tentons d'expliquer la démobilisation à partir des attentes et des possibilités de réalisation des attentes qu'offrent certains milieux de travail. Traditionnellement, le modèle des attentes insatisfaites était utilisé pour ce type de recherche. Ce modèle stipule que les attentes des nouveaux venus doivent être satisfaites afin de réduire les attitudes et les comportements de démobilisation des nouveaux employés. Le modèle des attentes insatisfaites a récemment été l'objet d'importantes critiques méthodologiques dans la littérature et certains modèles alternatifs ont été mis de l'avant (notamment basés sur l'indépendance des attentes et des possibilités de réalisation). Nous devons d'abord soumettre le modèle des attentes insatisfaites à des tests pour vérifier sa pertinence et possiblement en proposer un autre qui explique mieux la démobilisation.

Dans un deuxième temps, nous substituons aux attentes et aux possibilités de réalisation les pratiques de gestion afin d'être plus en mesure d'évaluer ce qui influence la démobilisation. Notamment, en GRH il serait intéressant de saisir les pratiques qui peuvent gérer la démobilisation. La somme des analyses de "premier niveau" (possibilités de réalisation dans l'organisation des attentes professionnelles)<sup>1</sup> et de "deuxième niveau" (pratiques de GRH)<sup>2</sup> devrait nous

---

<sup>1</sup>Un exemple d'une variable de "premier niveau" serait la mesure dans laquelle un nouvel employé s'attend à développer davantage ses compétences professionnelles dans

fournir un tableau général de la réalité organisationnelle susceptible d'influencer la démobilisation des employés.

Il faut cependant noter une limite importante de notre recherche: elle se réalise par le biais d'une analyse transversale qui ne met pas en relief la valeur dynamique du processus de démobilisation telle que décrite dans la littérature. Ainsi, nous négligeons une variable importante - le temps - qui explique une grande part de la variation de ce phénomène. Néanmoins, pour minimiser cet effet, notre échantillon ne comprendra que des individus diplômés depuis peu et ayant une expérience assez semblable du marché du travail. Nous serons ainsi en mesure d'étudier la variation de la démobilisation en fonction des variables autres que le temps (c'est-à-dire de contrôler l'effet du temps).

Le plan de la thèse suit une séquence logique et soumet les constats théoriques élaborés par les auteurs à la réalité telle que perçue par un échantillon de la population des jeunes professionnels. Notamment, dans le premier chapitre, nous développons le cadre général dans lequel s'inscrit la problématique de notre recherche: soit celui du malaise des jeunes professionnels. Dans le chapitre deux, nous poursuivons la revue de littérature mais précisons davantage le processus de démobilisation qui est au coeur de cette recherche. Les chapitres trois et quatre sont respectivement consacrés à la problématique spécifique et au cadre opératoire. Nous procédons ensuite à l'analyse des résultats dans les chapitres subséquents. Le chapitre cinq décrit la collecte des données et précise le profil des répondants. Le construit de la démobilisation (la variable dépendante) est élaboré et étudié de près au chapitre six. Le chapitre sept vérifie la pertinence du modèle des attentes insatisfaites et tente de voir s'il existe un modèle plus explicatif de la démobilisation construit à partir de ses mêmes attentes et possibilités de réalisation de ces attentes dans le milieu de travail. Au huitième chapitre, nous présentons les analyses bivariées et multivariées mesurant l'influence des possibilités de réalisation des attentes qu'offrent les milieux de travail sur la démobilisation des jeunes professionnels.

---

l'organisation. Dans ce cas, la *possibilité de réalisation* serait relative à la mesure dans laquelle cette attente est satisfaite dans le travail.

<sup>2</sup>Par exemple, sachant qu'un diplôme n'est plus suffisant pour assurer une carrière intéressante et prospère aux jeunes professionnels, les gestionnaires peuvent diffuser des informations qui permettent aux jeunes diplômés de développer des attentes plus réalistes par rapport aux carrières professionnelles.

Le chapitre neuf présente les analyses bivariées et multivariées mesurant l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la démobilisation. Au chapitre dix, des réponses précises aux questions de recherche sont apportées et nous discutons en détail du modèle de gestion de la démobilisation qui ressort de l'analyse. La conclusion fait le bilan des limites de la recherche et tente d'identifier des pistes futures de recherche.

## Chapitre 1

### Le cadre de la recherche: le choc de la réalité

#### 1.1 INTRODUCTION

Nous présenterons dans ce chapitre le cadre de notre recherche: soit les difficultés d'intégration des jeunes professionnels au marché du travail. Ces difficultés vécues par les professionnels récemment diplômés qui font leur entrée dans les organisations sont souvent décrites par l'expression générale de "choc de la réalité"; il s'agit d'un phénomène assez bien documenté et auquel les auteurs ont porté une certaine attention. La plupart des auteurs lient le choc à la nature élevée des attentes entretenues par les jeunes professionnels au moment de l'embauche, tandis que d'autres le relie aux expériences de travail négatives (par exemple le manque d'autonomie et le manque de sécurité d'emploi) auxquelles sont soumis les jeunes professionnels pendant les premiers mois suivant leur embauche.

Avant d'en arriver à une modélisation de ce cadre de recherche (section 1.4), nous présenterons les recherches-maîtresses de la littérature consacrée à ce sujet afin de bien comprendre la nature du choc et de recenser ses déterminants et ses conséquences chez les jeunes professionnels.

## 1.2 LES RECHERCHES-MAÎTRESSES

### 1.2.1 Seiler (1970)

Seiler (1970) a conduit une étude longitudinale auprès de 340 ingénieurs nouvellement embauchés au sein de 30 grandes entreprises manufacturières dans l'est des États-Unis. L'auteur explique les difficultés d'intégration des jeunes professionnels par l'écart entre les attentes professionnelles de l'employé et les attentes de l'organisation. Il soulève deux raisons pour lesquelles un tel écart peut se produire. En premier lieu, les attentes organisationnelles peuvent être trop élevées, le professionnel n'ayant pas les capacités de remplir ses fonctions. En deuxième lieu, l'organisation se trouve incapable de satisfaire les attentes du professionnel. Les démissions fréquentes et l'insatisfaction s'expliquent donc par la prise de conscience du jeune professionnel que les exigences de son emploi divergent de ses attentes. L'auteur stipule également que les jeunes professionnels ne sont pas sûrs du rôle qu'ils ont à jouer dans les organisations et désirent donc recevoir des instructions plus claires quant aux attentes de l'organisation et aux comportements à adopter.

Seiler a identifié sept catégories d'attentes que les jeunes professionnels peuvent manifester dans le cadre d'un emploi:

- utilisation des compétences et habiletés professionnelles;
- sécurité d'emploi;
- autonomie (liberté de choisir les projets sur lesquels le professionnel travaillera et les moyens d'atteindre les objectifs);
- reconnaissance professionnelle (par les pairs pour les accomplissements reliés au champ professionnel);
- "feedback" du superviseur (connaître les attentes du superviseur et comment celui-ci perçoit le rendement du professionnel);
- salaire (possibilités d'améliorer le statut financier);
- progression de carrière (possibilités de promotion et d'avancement hiérarchique).

Les résultats de l'étude de Seiler ont démontré que les attentes les plus élevées sont (par ordre d'importance): l'autonomie, le "feedback" du superviseur et



l'utilisation des compétences. Les dimensions moyennement importantes pour les professionnels sont le salaire et la progression de carrière, tandis que les dimensions les moins importantes sont la sécurité d'emploi et la reconnaissance professionnelle.

### 1.2.2 Webber (1976)

Après avoir effectué une revue de littérature et conduit des entrevues avec une centaine de jeunes gestionnaires récemment diplômés en administration, Webber (1976) a constaté que le sentiment de sous-utilisation n'était ressenti que quelques mois après leur embauche.

Selon l'auteur, la formation universitaire est un facteur explicatif important dans la création des attentes irréalistes qui mènent au malaise chez les jeunes professionnels. En formant et encourageant les étudiants à raisonner comme de hauts gestionnaires et à trouver des solutions à des problèmes complexes qui ne se présentent habituellement qu'au niveau des échelons supérieurs, les universités accordent une autorité "synthétique" aux étudiants dont ils ne jouiront que beaucoup plus tard dans leur carrière. De plus, la vie étudiante se distingue par des événements fréquents et des gratifications immédiates<sup>3</sup>. Une fois dans le milieu organisationnel, qui se caractérise par une ligne de temps beaucoup plus longue et monotone (peu d'événements et des vacances peu fréquentes), le passage du temps devient très difficile et l'insatisfaction vécue par le jeune professionnel est énorme. Ainsi, celui-ci tente de perpétuer le cycle universitaire en changeant fréquemment d'emploi.

Webber lie aussi le malaise des jeunes professionnels à l'attitude des cadres qui ne font pas confiance aux jeunes professionnels et refusent ainsi de leur accorder des responsabilités. L'auteur prétend que les supérieurs incompetents ont une responsabilité importante en ce qui concerne la difficulté des jeunes de s'adapter à l'organisation. En effet, l'influence du premier supérieur se fait sentir tout au long de la carrière professionnelle de l'employé. Un supérieur qui se croit menacé par les habiletés de ses subordonnés peut nuire à leur visibilité et

---

<sup>3</sup>Des exemples d'événements fréquents et de gratifications immédiates sont les périodes d'examens suivies des vacances et des résultats. Ainsi, la vie académique se caractérise par des périodes de temps très courtes telles que des trimestres et des années académiques.

les empêcher d'accéder au réseau d'information de l'entreprise, agissant ainsi comme un écran par rapport aux paliers hiérarchiques supérieurs. Une pratique courante des entreprises consiste donc à confier la supervision des nouveaux employés uniquement aux meilleurs cadres de l'organisation, éliminant ainsi une cause majeure du problème.

### 1.2.3 Schein (1978)

Schein (1978) a conduit une recherche auprès des organisations qui recrutent sur les campus universitaires afin d'identifier les causes du taux de roulement élevé chez les professionnels fraîchement diplômés.

Selon Schein, les problèmes des jeunes professionnels sont occasionnés par des attentes trop élevées entretenues par ceux-ci. Parmi les plus importantes on retrouve les espérances d'une promotion, d'un salaire plus élevé, de responsabilités plus étendues, ainsi que de l'utilisation des aptitudes et des habiletés acquises au cours de la scolarité universitaire. L'auteur stipule que les attentes élevées des jeunes professionnels doivent être satisfaites par les employeurs s'ils veulent retenir cette main d'oeuvre en emploi. Par contre, il semble que les organisations rencontrent des difficultés à mettre sur pied des pratiques de gestion propices à la satisfaction des attentes.

Schein maintient que les démissions fréquentes, occasionnées par l'absence d'intégration des jeunes professionnels, sont coûteuses pour les entreprises puisqu'elles mènent à des coûts indirects importants (compétences perdues et inexploitées) et des dépenses inutiles de formation et de dotation. Ces démissions projettent aussi une image négative qui peut nuire à la réputation de l'organisation et à sa capacité d'attirer une main d'oeuvre de qualité.

Comme Webber, Schein a avancé que les attitudes négatives des gestionnaires et des cadres supérieurs peuvent également causer les problèmes des jeunes professionnels. L'auteur constate que les supérieurs croient fréquemment que les jeunes professionnels coûtent plus cher qu'ils ne rapportent; il maintient également que certains cadres croient que les jeunes professionnels manquent de connaissances et d'expérience pour accomplir des

tâches importantes. Enfin, d'autres préjugés à l'endroit des jeunes professionnels sont entretenus par les gestionnaires; par exemple, ils seraient trop ambitieux, trop théoriques, immatures, irresponsables et naïfs. La relation entre les jeunes professionnels et leur supérieur se situe donc au coeur des problèmes vécus par les jeunes professionnels. Intimidés par le talent et le niveau de connaissances des professionnels nouvellement embauchés, certains supérieurs pourraient même aller jusqu'à bloquer l'accès de leurs jeunes subordonnés aux paliers hiérarchiques plus élevés. Schein affirme que des supérieurs vont même jusqu'à faire croire que les idées de leurs subordonnés sont les leurs.

Schein mentionne d'autres caractéristiques du milieu de travail, qu'il qualifie de "réalités organisationnelles", comme étant des causes menant à l'insatisfaction des jeunes professionnels. Parmi ces facteurs, notons la nature des postes d'entrée qui manquent d'autonomie et requièrent beaucoup de formation professionnelle avant qu'il ne soit possible de confier des responsabilités aux employés nouvellement embauchés.

L'auteur maintient que la culture organisationnelle joue également un rôle important dans les difficultés d'intégration des jeunes professionnels. Il souligne que le milieu organisationnel est souvent caractérisé par un climat austère qui ne tolère pas les erreurs ou qui les punit, nuisant d'autant au processus d'apprentissage. Également, il semble que plusieurs organisations exigent une conformité d'esprit qui peut étouffer les besoins de créativité intellectuelle et d'autonomie des jeunes professionnels.

Selon Schein (1978), certaines pratiques de gestion sont susceptibles d'augmenter l'insatisfaction des jeunes professionnels. Parmi celles-ci, il cite les pratiques de recrutement. En effet, une part importante de la responsabilité de l'insatisfaction des jeunes professionnels repose sur les épaules des recruteurs, qui présentent une fausse image de l'organisation, de l'emploi et des exigences de l'entreprise vis-à-vis ses nouvelles recrues. Ces pratiques sont conçues pour attirer les candidats les plus compétents, mais ne servent qu'à augmenter l'importance des attentes et contribuent à l'insatisfaction des nouveaux venus lorsqu'ils réalisent que leurs attentes ne seront pas satisfaites dans leur présent milieu de travail.

Dans la même étude, l'auteur pointe aussi les pratiques de socialisation utilisées par les entreprises afin d'intégrer les jeunes professionnels. Il soutient que des moyens doivent être développés, dès les premiers contacts avec le nouvel employé, pour offrir des expériences de travail qui sauront développer le potentiel et exploiter les compétences des jeunes professionnels. Dans la réalité, Schein (1964) constate que les supérieurs utilisent des méthodes de gestion inappropriées au cours de la première affectation afin de ramener les nouveaux employés "sur terre". Une première méthode consiste de confier au nouvel employé une quantité importante de travail et de responsabilités dès la première journée, requérant qu'il trouve des solutions à des problèmes complexes sans l'appui d'une personne cadre. L'organisation cherche donc à décourager l'employé dès la première journée afin de le mettre immédiatement au courant des réalités organisationnelles. Une autre méthode consiste à attribuer délibérément des tâches médiocres et insignifiantes au professionnel nouvellement embauché. Ainsi, les gestionnaires espèrent réduire immédiatement les attentes et éliminer les fausses perceptions à l'égard de leur emploi et de l'organisation.

En fait, des méthodes plus constructives devraient être utilisées afin de faciliter l'ajustement des nouveaux employés à leur première affectation. Souvent, les organisations intégreront immédiatement le nouvel employé à un programme de formation<sup>4</sup>, où le professionnel jouira de l'appui d'un groupe d'employés qui le guidera au cours de ses premières expériences de travail<sup>5</sup>. D'autres organisations optent pour la méthode de "former en travaillant" où le nouvel employé est affecté à un département particulier; des responsabilités lui sont attribuées sous la supervision d'autres employés qui possèdent plus d'expertise. Par ailleurs, certaines organisations optent pour la stratégie de "travailler en formant", où l'employé est supervisé par un spécialiste en formation; dans ce cas, le nouveau venu fait habituellement des rotations de 3 à 12 mois d'un département à l'autre avant d'être affecté à un département en permanence.

En somme, Schein (1978; 1964) est un des nombreux tenants de l'hypothèse des attentes satisfaites et il soutient que l'organisation doit trouver des pratiques

---

<sup>4</sup>Cette formation peut être à temps plein ou à temps partiel (intégrée au travail).

<sup>5</sup>Ici, le nouvel employé agit à titre d'observateur et ne se voit confié aucune responsabilité importante.

qui sauront à la fois réduire les attentes irréalistes des jeunes professionnels et leur offrir des expériences de travail positives. Seulement de cette façon seront-elles en mesure de diminuer le taux de roulement des nouveaux venus.

#### 1.2.4 Feldman (1988)

Feldman (1988) a publié les résultats d'une étude importante sur le cheminement de carrière des professionnels. Il explique bien la nature des problèmes d'intégration associés au début d'une carrière de professionnel.

L'auteur (1988) attribue les difficultés d'intégration vécues en début de carrière aux pratiques d'accueil négligées, élaborées trop rapidement et dont le contenu n'est pas pertinent. Il constate que les programmes d'accueil sont souvent gérés par les mauvaises personnes, par exemple des secrétaires, au lieu d'être organisés par des individus qui connaissent réellement l'emploi, tels que les supérieurs immédiats ou les collègues de travail. Cette délégation des activités d'accueil au personnel de soutien nuit aux effets positifs que pourraient avoir les pratiques d'accueil. D'autres mauvaises habitudes liées aux activités d'accueil contribuent aux difficultés d'intégration des jeunes professionnels. Par exemple, les recrues sont inondées de paperasse dès le premier jour (l'information étant fournie trop rapidement) ou les nouveaux employés sont présentés à trop de collègues à la fois. Comme les pratiques de recrutement sont parfois trompeuses, au sens qu'elles présentent un portrait trop positif de l'emploi, les pratiques d'accueil peuvent l'être également, mais en sens inverse: les responsables tentent parfois d'intimider les recrues en exagérant le nombre d'heures qu'ils auront à travailler ou en cachant les possibilités de promotions et d'augmentations salariales. Également, les programmes d'accueil sont souvent désuets, leur contenu étant rarement évalué ou modifié. Enfin, en plus d'être de trop courte durée<sup>6</sup>, les programmes miseraient sur la communication formelle unilatérale, les responsables n'accordant pas la chance aux nouveaux venus de poser des questions.

---

<sup>6</sup>L'auteur constate que plusieurs praticiens croient que les programmes d'accueil ne devraient pas durer plus qu'une journée.

Afin de faciliter l'ajustement des nouveaux employés à l'organisation, Feldman (1988) propose que des programmes d'accueil individualisés et informels soient établis. Il soutient que ces pratiques augmenteront la satisfaction des recrues. Plus précisément, des contacts directs et intensifs établis tôt après l'embauche avec les membres immédiats du milieu de travail (collègues avec qui le nouveau venu travaillera) faciliteront l'ajustement des employés.

Pour mieux gérer l'intégration des jeunes dans l'entreprise, Feldman (1988) propose un modèle de socialisation en trois étapes. La première étape consiste en une phase d'anticipation, où les responsables transmettent les renseignements pratiques et les attentes aux nouvelles recrues. Ensuite, les responsables doivent passer à la deuxième étape du processus, dont l'objectif est de faciliter l'ajustement social des nouveaux venus à leur milieu de travail, à leurs collègues et à leurs superviseurs. Ceci peut s'accomplir par des activités de formation et par des séances d'information sur l'organisation. Finalement, au cours de la troisième étape, les responsables cherchent à déterminer le progrès des nouveaux employés et à les informer de leur avenir au sein de l'organisation. Idéalement, cette étape se termine par la redéfinition des emplois en fonction des forces et des faiblesses des individus qui les occupent.

Feldman attribue également les difficultés d'intégration des jeunes professionnels à la nature des premières affectations de travail, constatant que les décisions qu'ils doivent prendre ne sont pas assez importantes et que les projets qui leur sont attribués sont trop longs et ennuyants. L'auteur suggère aux organisations de déployer plus d'efforts à trouver des tâches intéressantes pour les jeunes professionnels et à apprendre à tolérer leurs erreurs. En effet, il soutient qu'il ne devrait pas être difficile d'identifier des tâches enrichissantes qui entraîneront toutefois peu de conséquences négatives pour l'organisation si les recrues ne réussissent pas à bien les exécuter.

Finalement, Feldman maintient que les jeunes vivent mal l'intégration au milieu organisationnel à cause d'un faible niveau de rétroaction ("feedback") reçu au cours des premiers mois de travail. Ces professionnels ont besoin de savoir s'ils satisfont aux attentes de leurs supérieurs et de l'organisation. Ce problème peut être contré par des sessions formelles d'évaluation qui sont intégrées à la première affectation et qui ont pour objectif de communiquer aux

nouveaux employés un *feedback* au niveau de leur performance et de leur donner l'occasion de s'exprimer.

Dans une autre recherche, Feldman et al. (1982) ont effectué une analyse de régression multiple hiérarchique afin de trouver les déterminants du roulement chez les jeunes professionnels. Ils ont tenté de déterminer l'importance de variables individuelles (âge, ancienneté, sexe et milieu socio-économique), de variables affectives (mobilisation et satisfaction) et de variables contextuelles (sécurité d'emploi) sur l'intention de démissionner. L'analyse de régression hiérarchique ("stepwise") a démontré que les trois variables "âge", "satisfaction au travail" et "implication" sont des facteurs explicatifs importants de l'intention de démissionner.

#### 1.2.5 Dean *et al.* (1988)

Dean et al. (1988) ont conduit une enquête auprès de 122 comptables fraîchement diplômés afin de déterminer si les attentes insatisfaites pouvaient avoir un effet sur l'implication des jeunes professionnels dans leur travail. Les outils de mesure retenus furent le "Job Diagnostic Survey" élaboré par Hackman et Oldham (1980) et le "Organizational Commitment Questionnaire" construit par Porter et al. (1974)<sup>7</sup>.

Dean *et al.* (1988) qualifient les problèmes d'adaptation des jeunes professionnels de "choc de la réalité", définissant ce concept comme étant la réalisation, par le professionnel nouvellement embauché, que ses attentes ne pourront se réaliser dans son milieu actuel de travail. Ces auteurs reprennent la terminologie du sociologue Hughes (1958), qui fut le premier à définir le choc de la réalité comme étant le problème d'adaptation vécu par l'employé nouvellement embauché lorsqu'il se voit confronté au contexte de la nouvelle organisation.

Ces auteurs ont constaté que le choc de la réalité est une cause importante de l'implication réduite des jeunes professionnels. Dean et al. (1988) le confirment:

---

<sup>7</sup>Les chercheurs ont distribué le questionnaire de Hackman et Oldham deux fois: 1- le premier jour en emploi et 2- un an plus tard. Le questionnaire de Porter ne fut distribué qu'au temps 2.

"...organizational reality shock may be a significant antecedent of commitment attitudes, intentions and behavior".<sup>8</sup>

Si les attentes des individus divergent de la réalité, l'engagement des individus concernés diminuera graduellement, se caractérisant par une réduction de leur participation et de leur productivité.

Pour Dean et ses collègues, les jeunes professionnels entretiennent trois types d'attentes: 1- les attentes à l'égard du contenu de travail; 2- les attentes à l'égard du contexte de travail; 3- les attentes à l'égard de la carrière. Les deux premières catégories d'attentes concernent l'emploi spécifique que l'employé occupera ainsi que l'environnement dans lequel il exécutera ses tâches. Les attentes à l'égard de la carrière concernent les promotions, les augmentations salariales et la mobilité inter/intra organisationnelle. Comme les autres auteurs, Dean et al. (1988) croient que plus il y a d'écart entre ces attentes et l'expérience initiale, plus l'ampleur du choc se fera ressentir.

Dean et al. (1988) identifient plusieurs facteurs individuels et scolaires qui influencent les attentes chez les jeunes professionnels. Parmi les plus importants, on retrouve les stéréotypes sociaux attribués à la profession choisie<sup>9</sup>, l'âge, le milieu socio-économique, ainsi que la différence entre le rythme événementiel du milieu universitaire et organisationnel.

Les auteurs soulèvent que les jeunes professionnels ont une gamme de besoins qui influencent les attentes. Par exemple, ils sont pressés à relever des défis importants et désirent utiliser les compétences et les habiletés acquises au cours de leurs études universitaires. En effet, ils cherchent à se prouver et à connaître le succès et le sentiment de compétence au travail auxquels ils aspirent depuis le début de leurs études.

---

<sup>8</sup>R.A. DEAN, K.R. FERRIS et C. KONSTANS (1988) "Occupational Reality Shock and Organizational Commitment: Evidence from the Accounting Profession", Accounting Organizations and Society, vol. 13, (3), p. 238.

<sup>9</sup>Les stéréotypes sociaux sont relatifs à l'importance accordée à une profession par le milieu familial. Par exemple, un individu issu d'un milieu de professionnels sera influencé dans son choix de profession. Son choix de profession est ainsi influencé par les attentes des individus qui l'entourent.



Dean et al. (1988) portent une attention particulière au processus de recrutement, constatant que les informations fournies aux candidats au cours de cette phase les poussent à accepter un emploi sous de faux prétextes. Pour remédier à ce problème, les auteurs suggèrent une dose de réalisme dès les premiers contacts avec le nouvel employé; ceci peut se réaliser à l'aide d'exercices comme des paniers de gestion ("in-baskets") et des mises en situation requérant que les candidats résolvent des problèmes réels. Aussi, des facteurs comme une documentation plus précise au sujet de l'entreprise, ainsi que des agents recruteurs qui connaissent bien les emplois et qui sont en mesure de fournir des informations réalistes sur l'emploi, contribuent à mieux informer les candidats au sujet de la vie organisationnelle et à ramener leurs attentes initiales à un niveau réaliste.

#### 1.2.6 Wanous (1992) et Wanous et al. (1992)

Wanous (1992) a conduit une enquête auprès de diplômés MBA provenant de trois écoles différentes de gestion afin de déterminer l'effet des attentes irréalistes entretenues par les jeunes professionnels sur leur satisfaction au travail.

L'auteur démontre d'abord que la satisfaction générale des employés décroît constamment au cours des trois premières années de leur carrière<sup>10</sup>. Ceci est contraire aux résultats de Webber (1976) qui disait plutôt que la satisfaction demeurait stable en début d'emploi et ne décroissait que quelques mois après l'embauche.

Wanous (1992) utilise également le terme *choc de la réalité*, mais définit celui-ci comme étant un écart entre les attentes individuelles et les attentes de l'organisation. Cet écart peut se développer de deux façons. Premièrement, si l'individu présente un faux portrait de ses compétences au cours du processus de sélection, il est affecté à un emploi pour lequel il ne possède pas les compétences nécessaires. Dans ce cas, l'individu ne réussit pas à rencontrer les attentes de l'organisation. Deuxièmement, les responsables du processus de dotation peuvent

---

<sup>10</sup> Cette étude démontre également que la satisfaction s'améliore par la suite chez les candidats qui reçoivent une promotion

à leur tour présenter une fausse image de l'organisation ou de l'emploi afin d'attirer le meilleur candidat. L'individu embauché est alors affecté à un emploi qui ne réussit pas à satisfaire ses attentes et à utiliser son potentiel, et est ainsi déçu de ses premières expériences de travail dans l'organisation. Dans ce cas, l'organisation ne réussit pas à rencontrer les attentes de l'individu.

Wanous (1992) confirme les conclusions de Dean et al. (1985) en soutenant que les pratiques de recrutement peuvent aider à réduire l'intensité du choc de la réalité et faciliter le processus d'intégration des jeunes professionnels dans l'organisation en administrant une "dose de réalisme" dès les premiers contacts avec les candidats. Les responsables de la GRH peuvent également identifier le profil de compétences du nouveau venu idéal et développer des instruments pour tenter de mesurer celui des candidats lors des activités de sélection. Afin de présenter une image véritable de l'emploi aux candidats et de réduire leurs attentes, Wanous (1992) préconise l'utilisation d'outils de sélection tels que des centres d'évaluation, des mises en situation et des entrevues descriptives du comportement<sup>11</sup>. De plus, l'auteur maintient qu'une définition claire et précise quant aux attentes de l'organisation dès la première journée d'emploi facilitera l'intégration des nouveaux venus à la vie organisationnelle<sup>12</sup>.

Enfin, Wanous (1992) arrive à trois conclusions générales par rapport à l'intégration des jeunes au milieu organisationnel:

- a) les attentes initiales des nouveaux venus sont toujours trop élevées;
- b) le taux de roulement des nouveaux employés est toujours plus élevé que le taux de roulement des employés qui ont de l'ancienneté (c'est-à-dire, l'ancienneté est négativement corrélée au taux de roulement);
- c) la description réaliste des emplois réduit les attentes et augmente les chances de survie en emploi.

Dans le cadre d'une autre étude récente, Wanous et al. (1992) ont conduit une meta-analyse afin de vérifier les effets des attentes insatisfaites sur les

---

<sup>11</sup>Ce type d'entrevue repose sur le postulat que le comportement passé du candidat constitue le meilleur prédicteur de son rendement futur. À l'aide d'exemples, les candidats doivent illustrer les moyens qu'ils ont utilisés dans le passé pour résoudre des problèmes semblables à ceux qu'ils pourraient rencontrer dans l'emploi (Gatewood et Field, 1987).

<sup>12</sup>En définissant clairement ce qui est attendu des nouveaux venus, l'organisation est en mesure de réduire l'insatisfaction que procure l'ambiguïté des rôles.

attitudes et les comportements des jeunes professionnels récemment embauchés. L'hypothèse la plus courante soutient que la réalisation des attentes initiales des jeunes professionnels au moment de leur entrée dans l'organisation est essentielle à leur satisfaction au travail, à leur engagement envers l'organisation, ainsi qu'à leur intention de demeurer à l'emploi de l'organisation.

La meta-analyse a permis à Wanous et al. (1992) de recenser 31 études dont les auteurs avaient étudié l'hypothèse des attentes satisfaites, ainsi que sa corrélation avec certaines variables dépendantes spécifiques telles que l'implication, la satisfaction au travail, l'intention de demeurer en emploi et le rendement individuel.

Les résultats de la meta-analyse de Wanous et al. (1992) confirment que l'hypothèse des attentes satisfaites est valide puisque la capacité de l'organisation de rencontrer les attentes est fortement corrélée aux attitudes et aux comportements positifs au travail (satisfaction au travail, engagement envers l'organisation et intention de demeurer à l'emploi de l'organisation). La meta-analyse a dégagé une corrélation moyenne de .39 entre les attentes satisfaites et la satisfaction au travail, de .29 entre les attentes satisfaites et l'intention de demeurer à l'emploi de l'organisation, ainsi que de .39 entre les attentes satisfaites et l'engagement envers l'organisation. Par contre, les auteurs ont trouvé de très faibles corrélations entre les attentes satisfaites et le rendement individuel.

Les résultats de Wanous et al. (1992) confirment donc l'hypothèse des attentes satisfaites: en rencontrant les attentes initiales des nouveaux employés, les organisations sont en mesure d'améliorer les attitudes et comportements de travail et augmenter leur taux de rétention. Ainsi, les résultats de Wanous et al. (1992) appuient les conclusions originales de Porter et al. (1974) qui ont suggéré que des pratiques de recrutement (comme la description réaliste des emplois) conçues pour réduire les attentes des jeunes professionnels dès leur premiers contacts avec l'organisation, réduiraient les incidences du choc de la réalité et augmenteraient la satisfaction au travail, l'engagement envers l'organisation, ainsi que l'intention de demeurer à l'emploi de l'organisation.

### 1.2.7 Irving et Meyer (1994; 1995)

Bien que nous traiterons des deux articles de Irving et Meyer séparément, leur objectif général est le même: ils cherchent à vérifier l'influence des attentes et possibilités de réalisation (variables indépendantes) sur l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail et l'intention de démissionner (conséquences ou variables dépendantes).

Dans leur premier article, Irving et Meyer (1994) cherchent à vérifier l'hypothèse des attentes satisfaites qui a été préconisée par plusieurs auteurs dont Wanous (1992), Wanous et al. (1992) et Dean (1984), ainsi que d'autres modèles alternatifs<sup>13</sup> afin d'expliquer les attitudes et les comportements des nouveaux venus. Bref, l'hypothèse suggère que la satisfaction des attentes des employés augmente la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et réduit les démissions des nouveaux venus. Si l'organisation ne se trouve pas en position de satisfaire les attentes, le "choc de la réalité" se manifeste, menant à une réduction de la satisfaction au travail, de l'engagement organisationnel et à une augmentation du taux de roulement. Si cette hypothèse est vraie, ceci implique que l'utilisation d'outils comme les descriptions d'emploi réalistes ("Realistic Job Previews") serait utile pour réduire les attentes des employés dès leur entrée au sein de l'organisation. Une fois les attentes réduites, il serait plus facile de les satisfaire par l'entremise d'autres pratiques de gestion des ressources humaines. La vérification du premier modèle servirait à accepter l'hypothèse des attentes satisfaites tandis que la vérification de modèles alternatifs prouverait que cette hypothèse n'est pas la meilleure.

Irving et Meyer (1994) ont identifié les trois modèles alternatifs pour expliquer comment les attitudes et comportements des jeunes professionnels (intention de démissionner, la mobilisation et la satisfaction au travail) sont affectés par les attentes et les expériences de travail. Ainsi, la relation entre les deux ensembles de variables peut s'étudier en fonction du modèle des attentes satisfaites, des deux modèles des effets indépendants, ainsi que du modèle avec effets interactifs.

---

<sup>13</sup>La vérification des modèles s'effectue par l'analyse des coefficients de régression et l'importance des R<sup>2</sup>.

a) *Le modèle des attentes insatisfaites*

Ce modèle est le modèle classique inspiré de l'hypothèse des attentes insatisfaites. Ses tenants (Dean et al., 1988; Wanous, 1992) supposent que les jeunes entretiennent des attentes élevées dès leur embauche et que l'organisation doit rencontrer ces attentes pour éviter l'insatisfaction et le roulement. Ce modèle s'opérationnalise en mesurant le degré de satisfaction des attentes par différence algébrique entre les attentes et les possibilités de réalisation correspondantes. Le modèle des attentes satisfaites conduirait à des coefficients de régression significatifs (pour les attentes et possibilités de réalisation) de valeur égale, mais de sens opposé (les premières ayant des  $\beta$  positifs et les secondes des  $\beta$  négatifs).

b) *Les modèles des effets indépendants*

Les tenants du modèle des effets indépendants soutiennent que les attentes et possibilités de réalisation agissent indépendamment, contrairement au modèle des attentes satisfaites où c'est la différence qui compte et influence les attitudes et comportements. Le modèle est plus général que le modèle des attentes satisfaites. Il permet aux deux  $\beta$  de varier indépendamment les uns des autres et à la limite, il inclut également deux sous-modèles présents dans la littérature, celui des attentes et celui des possibilités de réalisation.

Dans le premier cas, seules les attentes régissent les attitudes et comportements des nouveaux venus. Les tenants d'un tel modèle stipulent que les attentes des nouveaux venus, dès leur première journée de travail, seraient explicatives de la satisfaction au travail. Certains croient à cette hypothèse, mais précisent que la relation entre le niveau d'attentes et les attitudes et comportements subséquents s'affaiblit avec le temps. Ainsi, le temps diminuera l'effet des attentes, peu importe les possibilités de réalisation des attentes dans le travail.

Dans le deuxième cas, ce sont les possibilités de réalisation qui sont les principaux déterminants des attitudes et comportements des nouveaux venus. Ce modèle est directement opposé à l'hypothèse des attentes satisfaites puisqu'il stipule que les attentes initiales des nouveaux venus importent peu et que seules

les possibilités de réalisation détermineront le niveau de satisfaction, le niveau d'engagement et l'intention de demeurer au sein de l'organisation. Les tenants de ce modèle soulèvent l'importance de bonnes pratiques de gestion. Le modèle avec effets interactifs conduirait à des coefficients de régression significatifs pour l'interaction entre les attentes et possibilités de réalisation.

*c) Le modèle avec effets interactifs*

Ce troisième modèle stipule que les attentes et les possibilités de réalisation sont le déterminant principal des attitudes et comportements des nouveaux venus, mais que le niveau d'attente du nouvel employé peut toutefois influencer l'effet des possibilités de réalisation (ou réciproquement que le niveau de réalisation puisse toutefois influencer l'effet des attentes). Les pratiques auront ainsi plus d'effet pour les individus qui auront certains niveaux d'attente (ou les attentes auront plus d'effet pour les individus ayant certaines possibilités de réalisation). Ce modèle ressemble beaucoup au modèle des effets indépendants sauf que celui-ci suppose qu'il peut y avoir des interactions entre les attentes et les possibilités de réalisation. Enfin, les modèles des effets indépendants seraient confirmés soit par des coefficients de régression significatifs pour les attentes, soit par des coefficients de régression significatifs pour les possibilités de réalisation.

*Les critiques méthodologiques*

Dans cet article, les auteurs rappellent également les faiblesses méthodologiques soulevées par Edwards (1994) au sujet de l'utilisation des différences algébriques. En effet, la construction d'une échelle à partir du calcul des différences algébriques entre les attentes initiales et les perceptions de possibilités de réalisation des attentes est utilisé dans le modèle des attentes satisfaites. Trois critiques pertinentes sont soulevées à l'égard de cette méthode. Premièrement, les attentes et possibilités de réalisation sont deux déterminants conceptuellement distincts et la création d'une seule mesure à partir du calcul des différences algébriques de ces deux déterminants distincts s'interprète mal. En apparence, les deux construits semblent représenter des contributions égales, mais opposées (voir page suivante); ceci exige que les deux construits aient la

même variance. Sinon le résultat (la différence) représente surtout le déterminant ayant la plus grande variance.

Deuxièmement, les mesures construites à partir du calcul des différences algébriques confondent les effets indépendants de leurs composantes et ne réussissent qu'à masquer la contribution actuelle des composantes individuelles (par exemple, les attentes et les possibilités de réalisation des attentes) à la relation avec la variable dépendante. Dans certains cas, la relation (corrélation ou variance expliquée) pourrait être attribuable à une seule composante de la mesure algébrique (ceci soutiendrait la validité des modèles des effets indépendants). Les analyses corrélationnelles partielles entre la mesure algébrique et la variable dépendante (en contrôlant un des deux déterminants: soit les attentes, soit les possibilités de réalisation) nous permettraient d'arriver à cette conclusion.

Troisièmement, il est erroné de présumer qu'une variable construite à partir des différences algébriques expliquerait plus de variance que la somme de ses composantes individuelles (attentes et possibilités de réalisation des attentes). La mesure algébrique s'illustre en effet à l'aide des deux équations suivantes:

$$Z = b_0 + b_1 (X - Y) + e \quad (1)$$

ou

$$Z = b_0 + b_1 X - b_1 Y + e \quad (2)$$

où,

$Z$  = la variable dépendante;

$X$  = l'attente;

$Y$  = la possibilité de réalisation de l'attente;

$b_1$  = le coefficient de  $X$  et  $Y$  est égal mais de signe opposé.

Selon Edwards (1994), une contrainte importante est associée à la mesure algébrique. En obligeant les coefficients de  $X$  et  $Y$  à être égaux (mais de signe opposé), la variance expliquée ne peut augmenter, mais seulement être réduite. Afin d'éviter cette contrainte, Edwards suggère d'utiliser l'équation suivante:

$$Z = b_0 + b_1 X + b_2 Y + e \quad (3)$$

L'équation 3 permet d'étudier l'effet indépendant de  $X$  et  $Y$  sans que ceux-ci soient contraints à posséder le même coefficient.

Pour remédier à ces problèmes méthodologiques, Edwards (1994) propose d'utiliser chacun des déterminants (attentes et possibilités de réalisation) indépendamment dans la vérification de leurs effets sur les variables dépendantes (l'engagement, la satisfaction au travail et l'intention de démissionner). Si ce que proposent les tenants de l'utilisation des différences algébriques s'avère véritable, les coefficients obtenus devraient être de signe opposé et il devrait y avoir aucune différence significative dans leur valeur absolue. Sinon, un des deux déterminants aurait un effet plus significatif que l'autre sur la variable dépendante. Ceci appuierait la validité du modèle des effets indépendants (soit pour les attentes, soit pour les possibilités de réalisation des attentes).

Les auteurs ont conduit une étude longitudinale<sup>14</sup> qui mesure les attentes de plus de deux cents professionnels avant leur entrée dans l'organisation ainsi que les possibilités de réalisation de ces attentes après 1, 6 et 12 mois. L'analyse des données s'est effectuée en plusieurs étapes, en commençant par l'analyse des composantes principales (PC Analysis) afin d'identifier les dimensions reliées aux attentes et aux possibilités de réalisation. L'analyse des composantes principales a identifié trois dimensions qui expliquent 38% de la variance totale. Celles-ci sont les conditions de travail, les récompenses et les responsabilités. Ensuite, les auteurs ont effectué le calcul des attentes insatisfaites (attentes avant leur entrée moins les possibilités de réalisation) après 1 mois, 6 mois et 12 mois. Ils ont construit ainsi trois échelles (1, 6 et 12 mois) par addition des différences algébriques relatives aux différentes dimensions de l'insatisfaction, pour ensuite les corrélérer avec les conséquences du choc, telles que l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail et l'intention de démissionner.

Les auteurs ont vérifié les divers modèles en conduisant des analyses de régression entre les combinaisons possibles des attentes et des possibilités de réalisation présentées ci-haut (considérées ici comme les variables indépendantes) et les trois conséquences (considérées ici comme les variables dépendantes). Les résultats ont montré que, dans tous les cas, les coefficients de

---

<sup>14</sup>Les auteurs utilisent un devis longitudinal afin de mesurer les perceptions actuelles des répondants à l'égard des attentes et des possibilités de réalisation. Ceci évite que les répondants soient obligés de se souvenir de leurs attentes initiales (tel que serait le cas pour un devis transversal).



régression pour le modèle des effets indépendants (principalement le sous-modèle des possibilités de réalisation) furent les plus significatifs.

Les résultats de Irving et Meyer (1994) pondèrent les résultats de la méta-analyse de Wanous (1992) qui supportent l'hypothèse des attentes satisfaites et concluent que les attentes satisfaites sont fortement corrélées aux attitudes de travail positives (l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail) et réduisent l'intention de démissionner. Les conclusions de Irving et Meyer (1994) ont des implications importantes pour le champ de la gestion des ressources humaines. Si l'hypothèse des attentes satisfaites n'est pas la meilleure mais que le modèle construit à partir des possibilités de réalisation explique plus, ceci indique qu'il devient moins important pour les organisations de réduire et de rencontrer les attentes des nouveaux venus (par exemple la pratique de recrutement réaliste), et qu'elles devraient concentrer leurs efforts à procurer des expériences de travail positives sans se soucier des attentes.

Dans leur deuxième recherche, Irving et Meyer (1995) ont testé un quatrième modèle que les tenants du modèle des attentes satisfaites (premier modèle) ont mis de l'avant pour faire face aux critiques apportées par les méthodologues aux mesures par différence. En plus de mesurer les attentes et les possibilités de réalisation, les auteurs ont demandé directement aux répondants dans quelle mesure leurs attentes initiales d'emploi ont été satisfaites au cours de leurs premières expériences de travail. La méthode de mesure directe stipule que les répondants n'ont qu'à effectuer un "calcul mental" entre leurs attentes initiales et les possibilités de réalisation qui se sont présentées au cours de leurs expériences de travail afin de déterminer leur niveau d'insatisfaction<sup>15</sup>. Comme dans la recherche précédente, un devis de recherche longitudinal fut utilisé afin d'examiner les relations entre les mesures directes du choc et les conséquences organisationnelles. Ils ont effectué la collecte de données à quatre moments différents: soit au moment de l'embauche pour la mesure des attentes et 1, 6 et 12 mois après l'embauche pour la mesure des possibilités de réalisation. En somme, les auteurs cherchaient à savoir si les mesures directes des attentes insatisfaites pouvaient prédire l'engagement envers l'organisation, la satisfaction au travail

---

<sup>15</sup>La mesure directe s'effectue en posant la question suivante: "présentement, mes expériences de travail dans cette organisation *n'ont pas rencontré*, *ont rencontré* ou *ont surpassé* mes attentes initiales".

et l'intention de démissionner tout en évitant les critiques méthodologiques apportées aux mesures par différence algébrique.

Les résultats ont démontré que les mesures directes expliquent très peu de variance de la satisfaction au travail lorsque les possibilités de réalisation sont contrôlées statistiquement. Les conclusions de cette deuxième recherche furent donc semblables à la première: ce sont les expériences de travail (possibilités de réalisation) qui expliquent une grande part de la variance des mesures directes de l'échelle des attentes satisfaites (beaucoup plus que les attentes initiales).

Par ailleurs, l'utilisation de mesures directes n'est pas une méthode adéquate pour suppléer à la faiblesse de la mesure par différences algébriques. En fait, les auteurs ont conclu que les mesures directes devraient être utilisées le moins possible, et une collecte de données séparée des attentes et possibilités de réalisation est plus apte à l'utilisation de méthodes comme l'analyse de régression multiple. Cette méthode permettrait des analyses séparées et conjointes des effets des attentes et des expériences sur les conséquences, tout en évitant les problèmes associés aux échelles construites à partir de mesures algébriques.

### 1.3 SYNTHÈSE DES RECHERCHES-CLÉ

Nous avons entrepris une analyse comparative des recherches-clé présentées ci-haut afin de brosser un profil synthétique de la littérature relative au choc de la réalité chez les jeunes professionnels. La comparaison s'est effectuée sur les sept points suivants: les variables dépendantes, les déterminants, la méthode utilisée, les hypothèses, les résultats, le devis de recherche et la nature de l'échantillon. Dans la suite, nous reprenons chacune des dimensions plus en détail (Tableau 1.1).

Tableau 1.1  
Synthèse des recherches-clé

Auteurs	Variables dépendantes	Variables indépendantes (déterminants)	Méthodes d'analyse et de collecte	Questions de recherche (hypothèses)	Résultats	Devis de recherche	Échantillon
Seiler (1970)	l'insatisfaction des jeunes professionnels	- niveau de scolarité - âge	- analyses univariées ----- - questionnaire	Quels sont les besoins les plus importants pour les jeunes?	l'autonomie et la reconnaissance sont les plus importants	transversal	350 répondants
Feldman et al. (1982)	le roulement chez les jeunes professionnels	- facteurs ind. - satisfaction et engagement - facteurs d'emploi	- régression hiérarchique ----- - questionnaire	Quels facteurs déterminent la décision de démissionner?	l'âge, l'insatisfaction et le manque d'engagement sont les facteurs	longitudinal	654 comptables
Webber (1976)	le taux de roulement et la satisfaction au travail	- facteurs scolaires - pratiques de gestion	- analyse qualitative ----- - entrevues	Quels facteurs déterminent les démissions et l'insatisfaction des jeunes?	les attitudes négatives des supérieurs envers les jeunes - les contextes universitaires et organisationnels trop différents	transversal	plus de 100 gestionnaires (diplômés en management)

Schein (1978)	le taux de roulement	- attentes et besoins individuels et organisationnels - pratiques d'intégration utilisées par les employeurs	- régression multiple ----- - questionnaire	Le taux de roulement est-il élevé à cause de l'incompatibilité entre les attentes et les besoins des individus et des organisations?	- les besoins individuels et organisationnels ne sont pas compatibles - les employeurs doivent s'efforcer à offrir des expériences de travail plus motivantes	transversal	organisations recrutant sur les campus universitaires  diplômés universitaires
Dean et al. (1988)	l'engagement des jeunes professionnels envers leur organisation	- facteurs individuels - choc de la réalité (différences algébriques entre les attentes et les possibilités de réalisation)	- régression ----- - questionnaire	Si les attentes divergent de réalité, les jeunes professionnels seront-ils moins engagés envers leur organisation?	- l'ampleur du choc est significativement et négativement corrélé au niveau d'engagement	longitudinal	122 comptables fraîchement diplômés
Wanous et al. (1992)	- satisfaction au travail - engagement organisationnel - intention de démissionner	- attentes - possibilités de réalisation des attentes	- meta-analyse ----- - revue de littérature	La satisfaction des attentes initiales des nouveaux-venus mène-t-elle à des attitudes et des comportements positifs?	- si les attentes sont rencontrées, les jeunes seront plus satisfaits, engagés et aptes à rester	-----	31 études
Irving et Meyer (1994)	- satisfaction au travail - engagement organisationnel - intention de démissionner	- attentes - possibilités de réalisation des attentes	- analyse des composantes principales - régression ----- - questionnaire	Lequel parmi les trois modèles suivants est le plus explicatif: 1- attentes insatisfaites 2- effets indépendants 3- effets interactifs?	- rejet de l'hypothèse des attentes insatisfaites - le deuxième modèle est le plus explicatif	longitudinal	257 diplômés du MBA
Irving et Meyer (1995)	- satisfaction au travail - engagement organisationnel - intention de démissionner	- attentes - possibilités de réalisation des attentes - attentes insatisfaites	- régression ----- - questionnaire	La mesure directe est-elle une alternative pour vérifier l'hypothèse des attentes insatisfaites?	- il est préférable d'éviter la mesure directe - la mesure directe explique peu de variance lorsque les possibilités de réalisation sont contrôlées	longitudinal	259 diplômés du MBA

### 1.3.1 *Devis de recherche*

Quatre parmi les huit études recensées utilisent un devis de recherche longitudinal<sup>16</sup>. Irving et Meyer (1995; 1994) et Dean et al. (1984) ont effectué une première collecte de données précédant l'embauche des répondants. Irving et Meyer (1995; 1994) ont questionné les mêmes répondants 1, 6 et 12 mois après la date d'embauche, tandis que Dean et al. (1984) sont retournés une seule fois sur le terrain, soit approximativement un an après l'embauche. Feldman et al. (1982) ont effectué eux aussi une première collecte de données dès l'embauche, afin de recueillir leurs données sur les déterminants et sont retournés sur le terrain 12 mois plus tard afin de vérifier le nombre de démissions parmi les répondants.

Les autres auteurs dans notre échantillon ont utilisé un devis de recherche transversal, n'effectuant la collecte de données que dans un seul temps. Quant à Wanous et al. (1982), la nature d'une meta-analyse ne requiert aucune collecte empirique de données.

### 1.3.2 *Les variables dépendantes*

Les études recensées ci-haut utilisent des variables dépendantes différentes: l'engagement, la satisfaction au travail, l'intention de démissionner et le taux de roulement.

Irving et Meyer (1994; 1995), Wanous et al. (1992) et Seiler (1970) utilisent comme variable dépendante l'engagement organisationnel<sup>17</sup>; Dean et al. (1984)

---

<sup>16</sup>Le devis de recherche longitudinal est important puisque le malaise des jeunes est un phénomène dynamique qui évolue beaucoup chez les jeunes professionnels au cours des premiers mois suivant leur recrutement.

<sup>17</sup>La mesure de l'engagement organisationnel se fait principalement à partir du questionnaire de Porter et al. (1974). Le "Organizational Commitment Questionnaire" élaboré par ces auteurs est toujours un outil populaire pour mesurer les attitudes reliées à la mobilisation. Par contre, certains auteurs (Irving et Meyer, 1995) se contentent de n'utiliser que 7 ou 8 items parmi les 15 indicateurs possibles.

précisent que l'engagement est plus qu'une attitude, mais est aussi reflété par des comportements comme l'intention de participer et le rendement individuel<sup>18</sup>.

Irving et Meyer (1994; 1995) et Wanous et al. (1992) et Webber (1976) utilisent la satisfaction au travail en tant que variable dépendante, définissant celle-ci de façon très générale<sup>19</sup>.

L'intention de démissionner est une des variables dépendantes les plus fréquemment utilisées dans les études des problèmes d'intégration des jeunes professionnels. Celle-ci est souvent formulée sous forme dichotomique, les répondants indiquant s'ils ont l'intention ou pas de quitter l'organisation. L'intention de démissionner est populaire chez les auteurs puisqu'elle est directement reliée au taux de roulement et plus facilement opérationnalisable que cette dernière variable. Par contre, Schein (1978) et Feldman et al. (1982) étudient directement le taux de roulement sans passer par les intentions de démissionner<sup>20</sup>.

### 1.3.3 *Les variables indépendantes*

On retrouve dans notre échantillon deux types d'études utilisant des variables indépendantes différentes. Le premier type d'études (représentées ici par Feldman et al. (1982), Webber (1976) et Seiler (1970)) font l'utilisation de facteurs objectifs (facteurs individuels, facteurs organisationnels et facteurs scolaires) en tant que variables indépendantes. Le deuxième groupe d'auteurs (représenté ici par Irving et Meyer (1994; 1995), Wanous (1992), Dean et al.

---

<sup>18</sup>Dean et al. (1984) sont les seuls auteurs à mesurer le rendement des répondants. Dans ce cas, les chercheurs ont eu accès aux évaluations du rendement des répondants.

<sup>19</sup>Dans les recherches recensées, un employé satisfait est content des conditions de travail offertes par son employeur. Les auteurs utilisent une mesure dichotomique, demandant aux répondants d'indiquer dans quelle mesure ils sont satisfaits ou insatisfaits des conditions de travail offertes par leur employeur. Aucun auteur recensé mesure la satisfaction au travail à partir des échelles plus élaborées disponibles dans la littérature.

<sup>20</sup>La mesure du taux de roulement et de l'intention de démissionner s'effectue en demandant directement aux répondants s'ils ont l'intention de quitter l'organisation dans un avenir rapproché. Par contre, Feldman et al. (1982) sont retournés sur le terrain un an après la collecte initiale de données afin de mesurer le taux de roulement réel chez les répondants.

(1993) et Schein (1978)) adopte des variables indépendantes de nature subjective comme les attentes, les possibilités de réalisation et le choc<sup>21</sup>.

#### 1.3.4 *Méthodes de collecte de données et méthodes d'analyse*

Les méthodes de collecte de données vont de pair avec les méthodes d'analyse. Les auteurs préconisant une collecte de données par questionnaire ont privilégié des méthodes d'analyse quantitative, tandis que les auteurs conduisant des entrevues ont privilégié des méthodes qualitatives. Par exemple, Irving et Meyer (1995; 1994), Dean et al (1984), Schein (1978), Seiler (1970) et Feldman et al. (1982) ont utilisé une collecte de données par questionnaire et des méthodes d'analyse quantitatives, dont la régression multiple, la régression hiérarchique, la régression polynomiale et l'analyse des composantes principales. Webber (1976) a effectué une collecte de données par entrevues et s'en est tenu à une analyse qualitative des données. Finalement, Wanous et al. (1992) ont effectué une recherche documentaire et ont utilisé une meta-analyse.

#### 1.3.5 *Mesure des concepts*

La mesure du choc:

La mesure du choc s'est effectuée de trois façons: soit par différence algébrique des attentes et des possibilités de réalisation, soit par mesure directe des attentes insatisfaites, soit par prise en considération simultanée mais indépendante des attentes et des expériences de travail. Dean et al. (1984) et Irving et Meyer (1994) ont construit une échelle de malaise en calculant la différence algébrique entre les attentes initiales et les possibilités de réalisation. La méthode du calcul des différences algébriques utilisée par ces auteurs a été remise en question par Irving et Meyer (1994; 1995) principalement à cause des problèmes méthodologiques soulevés par Edwards (1994). Par contre, la mesure directe des attentes insatisfaites pour déterminer le malaise, utilisée par Irving et Meyer (1995), est également pauvre puisqu'elle explique très peu de variance au

---

<sup>21</sup>Notons que le choc est vu tantôt comme la différence entre les attentes individuelles et les possibilités de réalisation ou comme la différence entre les attentes individuelles et les attentes organisationnelles.

niveau de la satisfaction au travail, de la mobilisation, ou de l'intention de démissionner. De plus, cette méthode fait preuve des mêmes faiblesses soulevées par Edwards (1994) à l'égard du calcul des différences algébriques. Selon ces derniers auteurs, la mesure formelle du choc de l'une ou l'autre façon est donc critiquable. Il faudrait plutôt lui substituer l'idée d'un ensemble indépendant d'attentes et d'expériences de travail qui ont des liens directs avec les conséquences. Un tel modèle rejoint d'ailleurs le modèle de l'implication de Mowday et al. (1982) présenté dans le chapitre 2.

#### La mesure des conséquences:

La mesure de la satisfaction au travail se fait de façon très générale. Les auteurs se contentent le plus souvent d'utiliser une mesure dichotomique, demandant aux répondants d'indiquer dans quelle mesure ils sont satisfaits ou insatisfaits des conditions de travail offertes par leur employeur. Aucun auteur recensé mesure la satisfaction au travail à partir des échelles plus élaborées disponibles dans la littérature.

La mesure de l'engagement organisationnel se fait principalement à partir du questionnaire de Porter et al. (1974). Le "Organizational Commitment Questionnaire" demeure un outil utilisé par les auteurs de l'échantillon qui cherchent à mesurer l'engagement organisationnel. Par contre, certains (Irving et Meyer, 1994; 1995) se contentent d'utiliser seulement sept ou huit des quinze indicateurs de l'échelle.

La mesure du taux de roulement et de l'intention de démissionner s'effectue en demandant directement aux répondants s'ils ont l'intention de quitter l'organisation dans un avenir rapproché. Par contre, Feldman et al. (1982) sont retournés sur le terrain un an après la collecte initiale de données afin de mesurer le taux de roulement réel chez les répondants.

Dean et al. (1984) sont les seuls auteurs à mesurer le rendement des répondants. Dans ce cas, les chercheurs ont eu accès aux évaluations du rendement des répondants.



### 1.3.6 *Hypothèses et résultats*

Les hypothèses se divisent en deux grandes catégories: les auteurs qui se limitent à expliquer les conséquences du choc à partir des attentes et des possibilités de réalisation et ceux qui tentent d'élargir la gamme des déterminants à des facteurs plus objectifs, qu'ils soient individuels, scolaires ou organisationnels.

Les auteurs représentant la première catégorie se divisent en deux groupes distincts: ceux qui croient à l'hypothèse des attentes satisfaites (courant le plus ancien) et ceux qui la rejettent (courant plus récent). Wanous et al. (1992), Dean et al. (1984) et Schein (1978) sont les tenants les plus enthousiastes de l'hypothèse des attentes satisfaites. Les résultats de leurs recherches confirment que les employeurs devraient réduire les attentes des nouveaux employés et tenter de les rencontrer afin de réduire le taux de roulement et améliorer leur niveau de satisfaction et d'engagement. Puisque les organisations ne peuvent pas contrôler les facteurs scolaires et individuels (autres déterminants du choc), ces auteurs soutiennent que l'organisation doit tenter de rencontrer du mieux qu'elles peuvent les attentes des nouveaux venus.

Les résultats de Irving et Meyer (1995; 1994) rejettent l'hypothèse des attentes satisfaites, prétendant que les attentes initiales ne sont pas reliées à la satisfaction, à la mobilisation et à l'intention de démissionner. Au lieu de dépenser leurs ressources à réduire et rencontrer les attentes de chacun, Irving et Meyer proposent plutôt que les employeurs s'efforcent d'offrir des expériences positives de travail. Les attentes initiales n'ayant pas beaucoup d'importance, ce ne serait donc pas les attentes satisfaites mais les expériences de travail positives qui influenceraient la satisfaction, l'engagement organisationnel et l'intention de démissionner. Le malaise serait alors la conséquence des expériences négatives de travail.

Les auteurs représentant la deuxième catégorie tentent de tirer des conclusions sur l'importance relative des déterminants plus objectifs comme les facteurs individuels, les facteurs scolaires et les facteurs d'emploi. Ainsi, Webber (1976) a découvert que les attitudes négatives des supérieurs envers les jeunes et les différences contextuelles entre les milieux universitaires et organisationnels

sont responsables du roulement et de l'insatisfaction des jeunes professionnels. Feldman et al. (1982) ont trouvé que trois facteurs parmi plusieurs expliquent une part importante du roulement chez les jeunes. Ces trois facteurs sont l'âge, l'insatisfaction de la nature du travail et le manque d'engagement envers l'employeur.

### 1.3.7 Échantillons

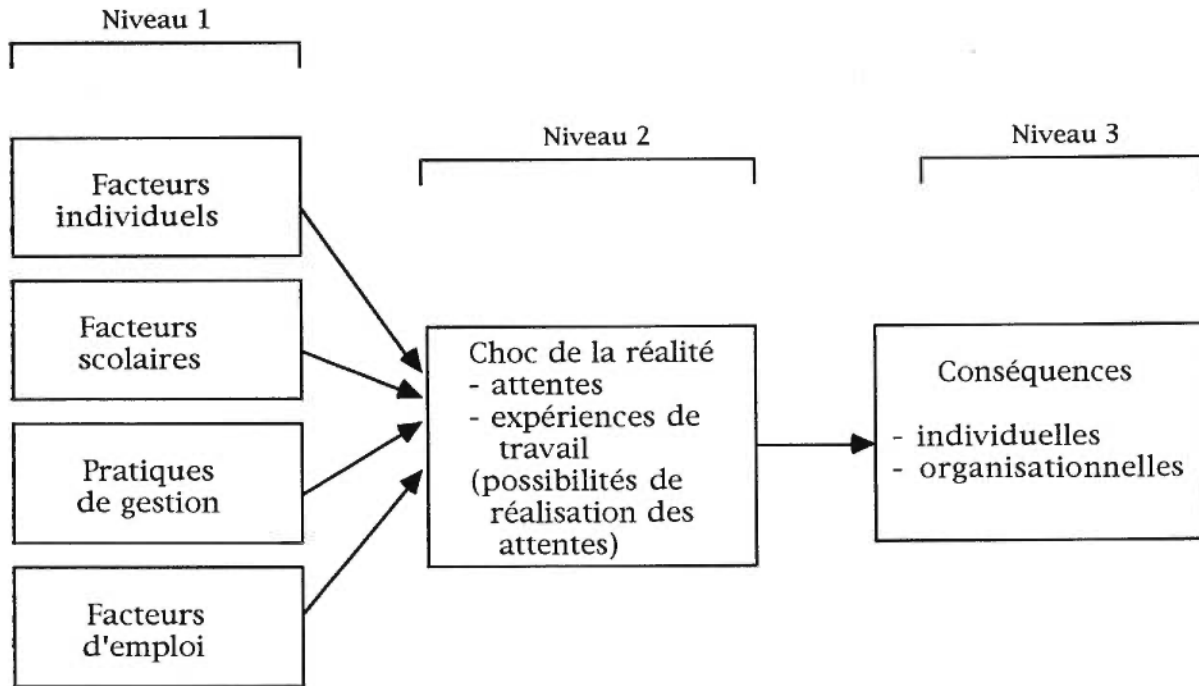
Les échantillons des recherches se caractérisent par deux dimensions: le type et le nombre de répondants. Au niveau du type, Dean et al. (1984) et Feldman et al. (1982) ont étudié des comptables, tandis que Irving et Meyer (1995; 1995) et Webber (1976) ont questionné les diplômés des écoles de gestion. Schein (1978) et Seiler (1970) ont conduit leur recherche sur un échantillon multidisciplinaire, le seul critère étant que les répondants soient diplômés universitaires. Le nombre de répondants dans chaque étude varie entre 100 et 655.

## 1.4 Le modèle conceptuel qui se dégage de la littérature

La littérature montre bien que le choc des jeunes professionnels peut être expliqué à partir de deux niveaux de déterminants. Au premier plan se retrouvent les déterminants plus immédiats: les attentes et les possibilités de réalisation qui sont à la source même du choc de la réalité. Si on accepte l'hypothèse des attentes insatisfaites, le choc est vu comme la différence entre les attentes et possibilités de réalisation. Sinon, le choc constitue la conséquence directe des possibilités de réalisation (et éventuellement des attentes). En arrière plan se retrouvent les déterminants de premier niveau "plus éloignés" qui comprennent les facteurs individuels, les facteurs scolaires, les pratiques de gestion et les facteurs d'emploi. On peut donc avancer comme cadre de cette recherche un modèle conceptuel comme celui de la figure 1.1 qui synthétise, selon la littérature, les différents niveaux de relations entre ces groupes de variables.

Figure 1.1

## Le modèle émergent de la littérature



Ce modèle distingue trois niveaux de variables: a) le choc vu comme une addition ou une combinaison des attentes relatives au travail et des expériences de travail (niveau 2: section 1.4.1); b) les conséquences pour les individus et les organisations (niveau 3: section 1.4.2 et 1.4.3) et c) les facteurs explicatifs (niveau 1: sections 1.4.4 et 1.4.5). Nous reprendrons successivement les principales hypothèses de la littérature à propos de chacun de ces trois ensembles de variables.

### 1.4.1 Le choc de la réalité

Dans le modèle dominant, le phénomène du *choc de la réalité* se définit comme la prise de conscience par le professionnel nouvellement embauché que ses attentes (établies avant qu'il se joigne à l'organisation) ne pourront se réaliser dans son milieu actuel de travail (Dean et al., 1988)<sup>22</sup>. En théorie, plusieurs auteurs sont d'accord que plus il y a d'écart entre les attentes initiales et les possibilités de réalisation dans le travail, plus l'ampleur du choc se fera ressentir (Tapia, 1993; Dean et al. 1988; Wanous, 1992; Feldman, 1988; Kets de Vries et Miller, 1985; Schein, 1978). Si l'hypothèse des attentes satisfaites est vérifiée, le choc constitue la différence entre les attentes et les possibilités de réalisation. Par contre, pour d'autres, le choc serait directement lié aux attentes ou aux expériences négatives de travail. Donc, ce qui constitue le choc n'est pas clair: est-ce des attentes insatisfaites; ou des attentes seules ou des possibilités de réalisation seules; ou des attentes et des possibilités de réalisation? Le concept du choc est flou; bien que celui-ci repose sur les attentes et les possibilités de réalisation dans le travail, la façon dont ces éléments interagissent ou se combinent pour constituer le choc demande à être clarifié. Si le concept du choc est relativement saisissable, sa mesure et surtout l'importance de ses composantes le sont beaucoup moins.

### 1.4.2 Les conséquences individuelles

Le choc de la réalité chez les jeunes professionnels peut s'identifier à partir de symptômes individuels. Parmi ceux-ci, le désir de démissionner est le mieux connu et le mieux documenté. Cette décision de se retirer de l'organisation est un dénouement fréquent dans le cycle de vie du jeune professionnel qui ne réussit pas à s'adapter (Louis, 1980).

Blakeslee (1984) a publié une étude importante qui explique comment évoluent la productivité et le "cycle de démission" des jeunes professionnels au

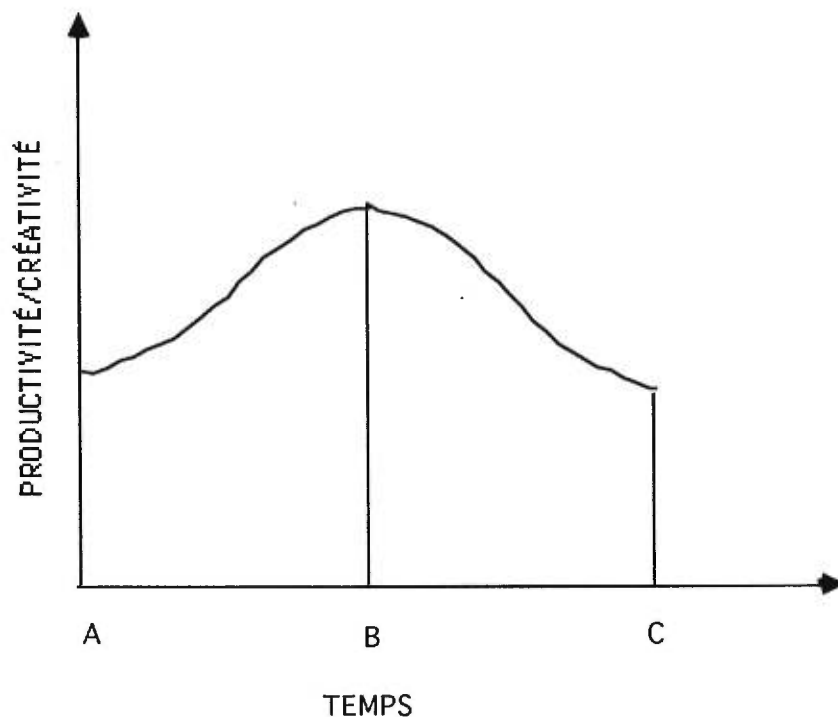
---

<sup>22</sup>Selon la typologie de Dean et al (1985), les attentes se divisent en trois dimensions: 1- les attentes à l'égard du contenu d'emploi (nature); 2- les attentes à l'égard du contexte (conditions d'emploi); et 3- les attentes à l'égard de la carrière (possibilités d'avancement, de développement, etc.).

cours de leurs premières années en emploi. L'auteur décrit le "cycle de productivité" du jeune professionnel qui n'arrive pas à s'adapter. Tel qu'illustré à la figure 1.2, le professionnel atteint son maximum de productivité de 6 à 18 mois après avoir été embauché<sup>23</sup>. Puis, lorsque les premiers symptômes de la démobilisation se manifestent, le niveau individuel de productivité diminue, jusqu'à ce que le professionnel quitte l'organisation au cours des prochains 6 à 18 mois.

Figure 1.2

Le cycle de productivité du jeune professionnel qui n'arrive pas à s'adapter



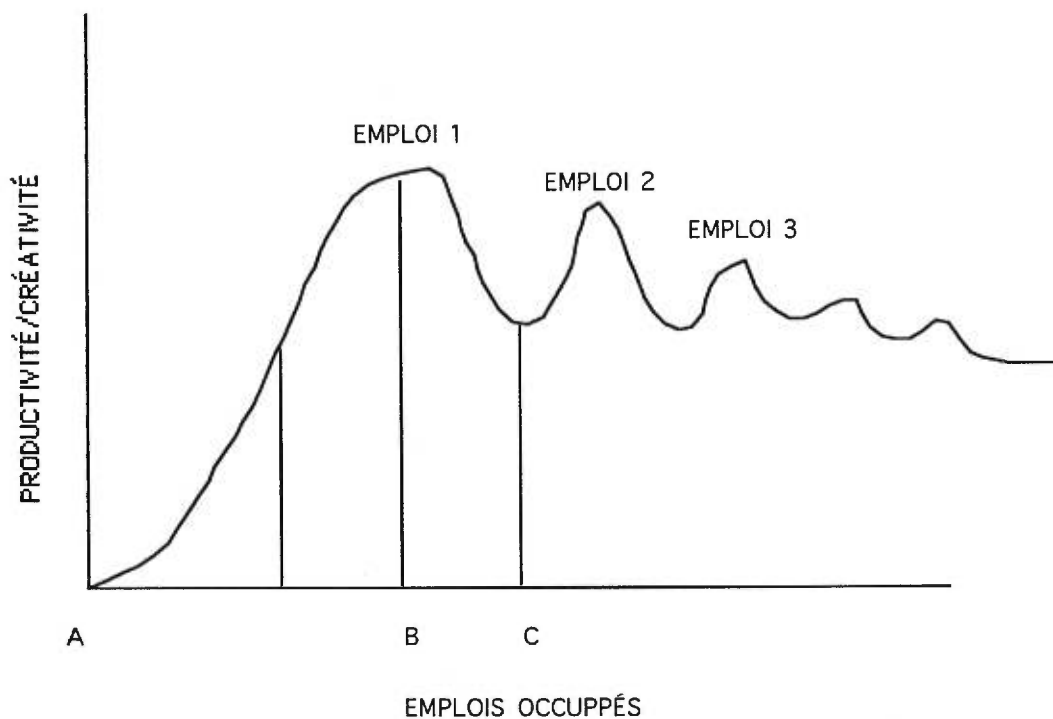
A - B (6 à 12 mois): premières expériences d'emploi  
 B - C (12 à 18 mois): sentiment d'insatisfaction  
 C: quitte l'entreprise

<sup>23</sup>Les études démontrent que le sentiment de désillusion ne se manifeste pas immédiatement après l'embauche, mais suite à une période caractérisée de "lune de miel avec l'organisation", où l'employé est tellement heureux de travailler qu'il ignore (pendant 6 à 18 mois) les facteurs négatifs de son emploi (Holton, 1991). Puis, les expériences frustrantes liées au travail se heurtent aux attentes des jeunes professionnels et le choc de la réalité se manifeste. Habituellement, l'employé attendra un autre 6 à 18 mois (période au cours de laquelle sa productivité baisse) avant de quitter l'entreprise.

Au cours des prochaines expériences de travail, le même cycle se reproduira, le maximum de productivité diminuant progressivement d'un emploi à l'autre puisque la motivation initiale des jeunes professionnels<sup>24</sup>, maintenant plus conscients des réalités organisationnelles, diminue d'un emploi à l'autre. Cette relation entre la productivité et les emplois occupés est illustrée à la figure 1.3.

Figure 1.3

Le cycle de productivité du jeune professionnel  
(perspective de carrière)



Les nouveaux employés qui songent à démissionner mais restent en emploi peuvent causer de sérieux problèmes en adoptant des attitudes négatives et en manifestant des comportements maladaptifs. Démotivés, ces jeunes employés diminueront leur niveau d'implication et d'efforts, menant à un piètre rendement.

<sup>24</sup>Au cours des premières semaines des prochains emplois occupés par les jeunes professionnels, ils seront très motivés, mais l'effet de "lune de miel" se manifestera moins longtemps; comme dans leur premier emploi, ils atteindront leur maximum de productivité avant que le choc de la réalité se manifeste. Puisque le niveau initial de motivation se réduit d'un emploi à l'autre, le maximum de productivité est également réduit.

La démission, le point C du cycle de réduction de la productivité illustré à la figure 1.2, peut être remplacée par la démobilisation du jeune professionnel. Réalisant que la situation se répète d'un emploi à l'autre, l'individu ne quitte plus son emploi, mais demeure découragé, se résignant à sa situation actuelle d'emploi. La démobilisation est une conséquence de plus en plus documentée puisqu'elle se substitue à la décision de démissionner. En effet, les démissions sont de moins en moins fréquentes, les opportunités d'emploi étant de plus en plus rares (Arnold et Nicholson, 1991). Ainsi, l'association de l'employé à l'organisation prend un caractère d'irrévocabilité et le jeune professionnel démobilisé réagit en adoptant des attitudes cyniques, se contentant de demeurer improductif et inconséquent, ainsi qu'en adoptant des comportements non-désirés, "contre-productifs", ou même "déviant" (Salancik, 1977; Raelin, 1986) (par exemple: refus de fournir des efforts excédant les exigences de l'emploi, indifférence, refus d'aider les autres, refus de communiquer ses idées ou de prendre des initiatives, manque de ponctualité).

D'autres conséquences du choc pour l'individu se manifestent sous forme de diminution importante de la loyauté envers leur employeur, de sentiments de désillusion et de désintéressement envers le travail et par une remise en question du choix de profession (Arnold et Nicholson, 1991). Richards (1984a) soutient que ces individus iront même jusqu'à questionner la pertinence et la valeur de leur scolarité universitaire.

À l'inverse, certains jeunes professionnels tenteront de s'adapter en modifiant certaines de leurs valeurs et attitudes pour mieux s'accoutumer à leur environnement de travail (Nicholson et Arnold, 1991). Le chapitre deux sera consacré à une analyse plus complète de certaines de ces conséquences individuelles.

### 1.4.3 Les conséquences du choc pour les organisations

Le choc de la réalité vécu par les jeunes professionnels peut entraîner des conséquences importantes pour une organisation. Nous constatons que les conséquences du choc de la réalité pour l'organisation sont étroitement liées aux conséquences pour l'individu. En fait, les conséquences individuelles entraînent

des coûts directs et indirects pour l'organisation, reliés au roulement, à l'absentéisme et à la productivité.

Le roulement constitue un des problèmes les plus sérieux découlant du choc de la réalité des jeunes professionnels. En effet, les premières recherches sur le problème d'intégration des jeunes professionnels se sont arrêtées sur les déterminants du roulement de ces individus et sur les coûts sérieux occasionnés aux entreprises (Louis, 1980). Plus précisément, les auteurs ont tenté d'identifier les causes du roulement afin de le réduire et de minimiser ses conséquences néfastes pour l'organisation. Les résultats des maintes recherches à ce sujet vont à l'encontre de l'hypothèse des attentes satisfaites; elles ont démontré que les difficultés qu'ont les employeurs à rencontrer les attentes des nouveaux venus ne sont pas nécessairement reliées au roulement (Porter et al., 1974), celui-ci n'étant pas influencé par les attentes initiales des nouveaux venus (Dunette et al., 1973). En effet, les attentes initiales entre ceux qui quittent et ceux qui restent sont essentiellement les mêmes; ce sont les pratiques et les expériences d'emploi (socialisation, etc.) qui influencent la décision des jeunes diplômés nouvellement embauchés à demeurer ou non en emploi (ce qui tendrait à être supporté par Irving et Meyer et non par Wanous). Un taux de roulement élevé chez les jeunes professionnels entraîne des conséquences indirectes pour l'organisation. En plus d'être coûteux pour l'entreprise en termes de talents perdus et d'activités de dotation, le problème projette une image négative qui peut nuire à la réputation de l'organisation et à sa capacité d'attirer une main d'oeuvre compétente (Schein, 1978).

L'absentéisme est une autre conséquence sérieuse associée au choc de la réalité. Sans raison valable, il s'avère être une forme de retrait plus facile que la démission. La décision de s'absenter temporairement est spontanée et entraîne des conséquences moins graves et finales pour le jeune professionnel, lui permettant de se retirer temporairement de son milieu de travail sans pour autant menacer sa sécurité financière. Ainsi, l'absentéisme remplace la démission - surtout lorsque les opportunités de relocalisation d'emploi sont faibles (Porter et Steers, 1975). Cette situation demeure problématique pour les organisations puisque l'absentéisme est non seulement coûteux, mais difficile à contrôler et à étudier.



Enfin, la productivité d'une organisation peut être affectée par les problèmes d'intégration des jeunes professionnels. Tel qu'expliqué plus haut, les jeunes professionnels garderont souvent leur emploi malgré leur insatisfaction (Blakeslee, 1984). La démission est alors remplacée par une situation où les nouveaux venus se contentent d'être indifférents et "absents en emploi" (Nicholson et Arnold, 1991a), menant à un piètre rendement qui nuit alors à la productivité de l'organisation et à sa capacité d'atteindre ses objectifs.

#### 1.4.4 Les déterminants des attentes:

##### *Les facteurs individuels*

La littérature démontre que les facteurs individuels peuvent influencer les attentes chez les jeunes professionnels, même avant que ceux-ci entrent au sein d'une organisation. Par exemple, des stéréotypes sociaux attribués à la profession choisie contribuent aux attentes élevées; le jeune professionnel peut avoir développé ses attentes au cours de son enfance ou par l'entremise d'expériences passées qui l'ont poussé à accorder un statut exagéré à la profession qu'il a choisie<sup>25</sup> (Dean, 1988).

Les jeunes professionnels ont des besoins qui influencent leurs attentes (Hall, 1976, Kets de Vries et Miller, 1985). Parmi ces besoins, les auteurs soulignent l'importance des besoins intrinsèques comme la possibilité de relever des défis, de s'engager inconditionnellement à son travail et d'être autonome. À ce stade, les facteurs extrinsèques comme la rémunération et la sécurité d'emploi demeurent moins importants (Dean et al., 1988; Hall, 1976).

Il semble que certaines variables démographiques, telles que l'âge et le milieu socio-économique, constituent des facteurs explicatifs des attentes. En effet, les auteurs constatent que plus le professionnel est jeune, plus ses attentes seront élevées et que le professionnel provenant d'un milieu socio-économique privilégié entretient des attentes plus élevées que celles de ses collègues provenant d'un milieu plus modeste (Dean et al., 1988). Ceci s'explique par le fait

---

<sup>25</sup>Par exemple, les jeunes font parfois leur choix de carrière en fonction de la profession de leurs parents.

que les parents professionnels ont habituellement des attentes plus élevées pour leurs enfants que les parents non professionnels.

Certains facteurs reliés à la personnalité peuvent également influencer les attentes que maintiennent les jeunes professionnels par rapport au marché du travail (London et Mone, 1987). Une dimension importante de la personnalité est le lieu de contrôle ("locus of control"), qui peut être soit interne, soit externe (Rotter, 1966). Cette catégorisation situe les individus sur une échelle qui mesure leur tendance à attribuer ce qui leur arrive à leur propre comportement, à leurs propres capacités ou aptitudes (lieu interne), ou au contraire, à invoquer des facteurs extérieurs comme la chance, la fatalité et le pouvoir des autres (lieu externe). Des études ont démontré que les lieux internes ont des attentes plus réalistes puisqu'ils possèdent une meilleure connaissance du marché du travail et de leur profession que les "lieux externes" (Dolan et al., 1996).

London et Mone (1987) proposent que la "résilience" de l'individu face à la carrière (*career resilience*) est un facteur de personnalité qui peut influencer les attentes qu'entretiennent les jeunes professionnels au cours des premières expériences de travail. La résilience se définit par la résistance de l'individu face aux circonstances changeantes. L'individu a la capacité de s'adapter aux contraintes et aux situations organisationnelles moins favorables ou décourageantes en terme de développement vocationnel. Ces gens persévérants n'ont pas peur d'exprimer leurs idées même si celles-ci vont à l'encontre de celles de leurs supérieurs, n'ont pas peur de dire leurs erreurs à leurs collègues et font preuve de créativité. Ces personnes aiment relever des défis et préfèrent avoir des responsabilités accrues. Les caractéristiques de la résilience se retrouvent à l'intérieur des quatre dimensions suivantes:

- 1) la confiance en soi;
- 2) le besoin d'accomplissement;
- 3) la volonté de prendre des risques;
- 4) la capacité de travailler seul ou en équipe.

Selon les auteurs, l'individu confiant croit à sa capacité de réussir dans son travail, s'ajuste facilement au changement, exprime ses idées (même si elles vont

à l'encontre de celles du groupe) et fait avancer sa carrière au sein de l'organisation.

Quant au besoin d'accomplissement, celui-ci se définit par l'importance que l'individu accorde à la réussite dans son travail. L'individu faisant preuve du besoin d'accomplissement fera toujours de son mieux dans son travail, cherchera constamment des occasions d'apprendre et prendra des initiatives pour atteindre ses objectifs de carrière.

La volonté de prendre des risques est relative à la mesure dans laquelle l'individu est prêt à prendre des chances pour faire avancer sa carrière. L'individu avec une forte volonté de prendre des risques n'a pas peur d'exprimer ses idées même si elles vont à l'encontre de celles de son supérieur et n'a pas peur de dire leurs erreurs à ses collègues.

Un individu autant capable de travailler par lui-même ou en collaboration avec d'autres (dépendant des exigences de la tâche à accomplir) ferait preuve d'une capacité de travailler seul ou en équipe.

Enfin, les résultats académiques de l'individu sont également un facteur déterminant des attentes. Les études indiquent que les individus faisant preuve d'une bonne capacité de solutionner des problèmes et ayant obtenu de bons résultats académiques souhaitent être autonomes dans leur emploi (Bailyn, 1985).

#### *Les facteurs scolaires*

En plus de mettre de l'emphase sur les facteurs individuels comme déterminants des attentes, les auteurs attribuent aussi un rôle important aux maisons d'enseignement et au type de formation dans le développement des attentes professionnelles.

Le niveau de scolarité est un déterminant important des attentes entretenues par les jeunes professionnels. Blakeslee (1984) affirme que plus l'individu est scolarisé, plus il entretient des attentes élevées par rapport à la nature de son travail.

En plus d'acquérir des compétences et habiletés professionnelles au cours de ses études universitaires, le jeune professionnel acquiert une série de valeurs et d'attitudes professionnelles qui se rapprochent de ses professeurs. Ces idéologies à caractère universitaire ne sont pas toujours compatibles avec les exigences du monde organisationnel (Hall, 1976). De plus, les caractéristiques mêmes du professionnel font en sorte que son éducation accrue et sa maîtrise de concepts et d'un langage spécialisé nuisent à ses capacités de communiquer avec les autres membres de l'organisation. Ces caractéristiques projettent parfois un "élitisme" (sinon une arrogance) qui l'isole des autres employés (Lebell, 1980; Raelin, 1986).

Le milieu universitaire prépare mal l'étudiant aux réalités de la vie organisationnelle, lui laissant croire qu'il pratiquera ses spécialités techniques dans un contexte idéal (Lebell, 1980; Raelin, 1986). Puisque les universités négligent d'informer suffisamment leurs étudiants face aux réalités du marché du travail, le jeune gradué s'attend donc à travailler dans un milieu où les ressources seront illimitées et où il pourra à son gré utiliser et développer ses compétences professionnelles. Par contre, face aux réalités et aux contraintes organisationnelles, ces professionnels sont déçus. Les attentes sont particulièrement élevées chez les gradués dans le domaine de l'administration des affaires. Ces jeunes professionnels très confiants se joignent aux entreprises, ayant l'impression qu'ils sont aussi compétents que les cadres hiérarchiques les plus élevés, une attitude qui choque leurs supérieurs (Hall, 1976).

Les attentes irréalistes entretenues par les jeunes professionnels peuvent donc être attribuées au milieu universitaire, qui prépare mal les futurs professionnels au marché du travail (Kets de Vries et Miller, 1985). D'abord, il faut reconnaître qu'un contraste idéologique important existe entre le milieu universitaire et le milieu organisationnel. L'université prépare le professionnel au travail individuel, tandis que l'esprit d'entreprise exige le travail en équipe exécuté pour des intérêts supérieurs. Ainsi, les normes, les valeurs et même le langage qui séparent les deux univers rendent peu opérationnelles les connaissances théoriques des jeunes professionnels (Tapia, 1994). Ceux-ci s'attendent à se servir des compétences acquises au cours de leur formation académique et à exercer leurs capacités tel qu'ils l'ont fait pendant leurs études. Enfin, les universités, encourageant les étudiants à penser comme des cadres et à

solutionner des problèmes complexes, permettant aux futurs professionnels de profiter d'une autorité "synthétique" qui ne reflète pas la réalité des premiers emplois (Webber, 1976).

Un autre facteur explicatif important des attentes entretenues par les jeunes professionnels est le rythme événementiel différent qui existe entre le monde universitaire et l'entreprise (Dean et al. 1985, Webber, 1976). Les lignes de temps de la vie universitaire et du monde du travail diffèrent énormément. Comme le constate Seiler (1970), la vie étudiante se distingue par des événements fréquents suivis d'une rétroaction immédiate, ainsi que par des horizons de temps très courts (semestres, années académiques). Ainsi, le passage du milieu étudiant au milieu organisationnel peut s'avérer difficile puisque ce dernier se caractérise plutôt par des horizons de temps plus longs; contrairement au déroulement des semestres universitaires, peu d'événements marquent le passage du temps, les vacances étant peu fréquentes et les gratifications plutôt rares.

Les programmes coopératifs de stages en entreprise, pratiques innovatrices adoptées de plus en plus fréquemment par les universités au cours des dernières années de formation, sont préconisés afin de remédier aux lacunes associées au milieu universitaire et de permettre aux étudiants de vivre des expériences concrètes sur le marché du travail (Hall, 1976). L'utilité de ces programmes n'a pourtant pas encore été directement liée à la réduction des attentes. Dans son étude des effets des stages sur les participants individuels, Taylor (1988) n'a pas réussi à établir une relation significative entre la participation des étudiants à un stage de formation et la formation d'attentes plus réalistes à l'égard du travail. Il semble donc que l'institution de stages en entreprise ne résout pas le problème de la conversion psychologique nécessaire au passage du monde universitaire au marché du travail.

### *Les pratiques de gestion*

Porter et Steers (1975) soutiennent que les organisations ont de la difficulté à implanter des pratiques qui sauront satisfaire les attentes des nouveaux venus et diminuer les incidences de démission chez les jeunes:

"The clarification for the employee of both expectations and potential rewards, then, should have the effect of generally increasing the degree to which such expectations are met. Where these expectations have not been essentially satisfied and where the employee has reason to believe they will not be satisfied in the future, we would expect an increased tendency to leave."<sup>26</sup>

Bien que la plupart des pratiques de gestion citées dans la littérature sur les jeunes professionnels influencent les possibilités de réalisation (section 1.4.5), certaines d'entre elles sont également déterminantes des attentes entretenues à l'égard du travail et de l'organisation. Par exemple, en présentant une fausse image de l'organisation et des emplois, les recruteurs influencent aussi les attentes entretenues par les jeunes professionnels (Schein, 1978). Kets de Vries et Miller (1985) maintiennent que les pratiques trompeuses de recrutement font souvent allusion à un travail passionnant alors qu'il n'est souvent que monotone et répétitif (du moins, pour les premiers mois de la carrière). De même, Dean et al. (1985) constatent que les informations fournies aux candidats lors des premiers contacts avec les candidats poussent les jeunes professionnels à accepter un emploi sous de faux prétextes. L'entrevue de sélection présente une bonne occasion à l'organisation de réduire les attentes; en permettant aux candidats de poser des questions et en communiquant des informations réalistes<sup>27</sup> au cours de l'entrevue, l'organisation a la chance de fournir des renseignements réalistes aux candidats. D'autres pratiques comme des échantillons de travail et des jeux de rôle sont également aptes à réduire les attentes au cours du processus de sélection.

#### 1.4.5 Les déterminants des possibilités de réalisation des attentes

Les jeunes professionnels sont confrontés à des facteurs influençant les possibilités de réalisation de leurs attentes au cours de leurs premières expériences de travail. À cet égard, on peut identifier les pratiques de gestion et les facteurs d'emploi.

---

<sup>26</sup>L.W.Porter et R.M. Steers (1973) "Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism" *Psychological Bulletin*, vol. 80, no. 2, p. 290.

<sup>27</sup>En plus de communiquer aux candidats des informations générales sur l'entreprise et l'emploi, les responsables du processus de sélection doivent renseigner les candidats sur les possibilités de carrière dans l'organisation.

### *Les pratiques de gestion*

Les auteurs font consensus sur le fait que de bonnes pratiques de gestion ont le potentiel de permettre la réalisation des attentes professionnelles et/ou d'influencer la satisfaction au travail, l'engagement et l'intention de démissionner. Ces pratiques devraient être conçues pour diminuer l'intensité du choc chez les nouveaux venus mais ont souvent l'effet contraire, contribuant plutôt à accroître celui-ci.

Feldman (1988) a trouvé que le processus d'accueil des nouveaux employés doit être mieux géré par les gestionnaires. Les responsables doivent cesser de les décourager en les bourrant d'information ou en exagérant le nombre d'heures qu'ils auront à travailler. Le processus d'accueil devrait être formel et relié au contenu des emplois. Il est préférable que le programme d'accueil soit élaboré par des gens qui connaissent bien l'emploi (collègues, supérieurs) afin de permettre aux nouveaux venus de poser des questions. Enfin, les procédures et politiques de l'organisation doivent être communiquées lors de l'accueil des nouveaux venus.

L'accueil doit être suivi par des pratiques d'affectation permettant aux jeunes professionnels de jouir d'un certain niveau d'autonomie et d'utiliser leurs compétences acquises au cours de leurs études. (Hall, 1976; Feldman, 1988). Les études démontrent que le succès à long terme d'un individu est directement lié à l'intérêt qu'il porte envers sa première affectation, ainsi qu'à une définition claire des objectifs et des tâches à accomplir (Hall, 1976). Toute affectation doit être précédée par un niveau de formation adéquat afin d'assurer le succès du nouveau venu dans l'emploi. Par contre, la nature de l'emploi doit aussi permettre au nouvel employé d'acquérir de nouvelles connaissances et de développer ses aptitudes et habiletés professionnelles (Seiler, 1970; Schein, 1978). Certains auteurs préconisent aussi des affectations successives à différents emplois (rotations d'emploi) afin que les nouveaux venus puissent mieux se familiariser à l'ensemble de l'organisation (Feldman, 1988). Enfin, le choc serait réduit chez les jeunes professionnels qui auraient l'occasion de participer à des groupes informels de discussion qui leur permettraient de communiquer leurs problèmes à leurs pairs.

Les pratiques d'affectation pour les jeunes professionnels ont encore plus de succès lorsqu'elles sont utilisées en parallèle avec des pratiques de parrainage. En confiant le nouvel employé aux soins d'un professionnel plus âgé, celui-ci est en mesure de régler les problèmes à mesure qu'ils surviennent et de conseiller le nouveau venu sur son cheminement de carrière (Feldman, 1988). Le travail en équipe avec des collègues plus âgés augmente la visibilité des jeunes et le potentiel formateur de leur travail. En affectant les jeunes professionnels aux soins de supérieurs particulièrement compétents et en récompensant les supérieurs qui encadrent bien les nouveaux venus, les organisations peuvent prévenir les problèmes qui surviennent entre les supérieurs et les jeunes.

Kets de Vries et Miller (1985) soulignent l'importance de la reconnaissance pour les jeunes professionnels; ceux-ci devraient avoir l'occasion de rencontrer les dirigeants et de leur faire part de leurs idées. Ainsi, les évaluations de rendement devraient être nombreuses et fréquentes afin d'expliquer aux nouveaux venus ce qui va et ce qui ne va pas dans leur travail et de mettre en évidence leurs besoins de formation complémentaires. Ces évaluations devraient conduire à l'élaboration d'un plan de développement pour les jeunes et à la résolution de leurs problèmes de carrière.

Les aménagements spéciaux pour tenir compte des contraintes particulières des jeunes professionnels devraient aussi être prévues par les organisations afin de réduire le choc. Par exemple, l'organisation devrait prévoir la participation à des colloques, des séminaires et congrès dans leur domaine de spécialisation afin qu'ils puissent présenter leurs réalisations et bénéficier des recherches de leurs pairs. D'autres aménagements à prévoir concernent des mécanismes d'expression (par exemple, boîte à idées) afin de communiquer ce qui ne va pas.

### *Les caractéristiques organisationnelles*

Certaines caractéristiques propres aux organisations peuvent influencer les possibilités de réalisation des attentes. Selon la littérature, celles-ci sont la culture organisationnelle, les attitudes des cadres à l'égard des jeunes et la taille



de l'organisation. Il est clair que les deux catégories de variables peuvent s'exprimer par des pratiques de gestion et recourent ainsi partiellement la catégorie précédente de ces déterminants. De même, la taille serait plutôt un déterminant des pratiques qu'une nouvelle variable indépendante.

La culture organisationnelle est un facteur important qui affecte les possibilités de réalisation des attentes (Blakeslee, 1984; Webber, 1976). Dans le milieu professionnel, la culture est parfois étouffante; elle peut décourager la communication personnelle entre les membres des groupes de travail et entre les groupes de travail fonctionnels. Par exemple, la culture organisationnelle qui requiert que tous les membres de l'organisation soient traités équitablement peut constituer une source d'insatisfaction pour les jeunes professionnels qui souhaitent jouir d'un statut privilégié. De plus, certains milieux organisationnels sont caractérisés par un climat austère qui ne tolère pas les erreurs ou qui les punit, nuisant d'autant plus au processus d'apprentissage (Schein, 1964).

La vision négative des cadres à l'égard des jeunes professionnels est un facteur culturel important qui affecte les possibilités de réalisation des attentes. Les dirigeants et cadres dans les P.M.E. s'en tiennent fréquemment à des représentations très stéréotypées des jeunes arrivants sur le marché du travail (Tapia, 1994). En entretenant des préjugés<sup>28</sup> et en refusant de leur accorder des responsabilités, l'attitude et le comportement des cadres peuvent constituer une source importante d'insatisfaction chez les jeunes professionnels (Webber, 1976).

Les supérieurs directs jouent également un rôle important en ce qui concerne la difficulté des jeunes à s'adapter au milieu organisationnel (Webber, 1976). En effet, l'influence du premier supérieur se fait ressentir tout au long de la carrière professionnelle de l'employé. Un supérieur qui se croit menacé par

---

<sup>28</sup>Selon Blakeslee (1984), les cadres croient que les jeunes ne saisissent pas les implications de travailler dans un milieu organisationnel et quitteront l'organisation à moins d'être constamment stimulés. De plus, cet auteur dit que les cadres croient que les jeunes professionnels souhaitent avoir de l'autonomie, mais ne savent pas comment se discipliner lorsqu'ils la reçoivent. Schein (1964) confirme que les gestionnaires perçoivent habituellement les jeunes professionnels comme ayant des attentes trop élevées, s'attendant à des rémunérations supérieures à ce qu'ils valent; l'auteur maintient que les cadres croient également que les jeunes professionnels manquent de connaissances et d'expérience pour accomplir des tâches importantes. Enfin, d'autres préjugés à l'endroit des jeunes professionnels entretenus par les gestionnaires sont, par exemple, qu'ils seraient trop ambitieux, trop théoriques, immatures, irresponsables et naïfs.

son subordonné peut nuire à sa visibilité et l'empêcher d'accéder aux réseaux d'information de l'entreprise. Intimidés par le talent et le niveau de connaissances des professionnels nouvellement embauchés, les supérieurs pourront aller jusqu'à bloquer l'accès de leurs jeunes subordonnés aux paliers hiérarchiques plus élevés. Bref, il semble que les cadres et supérieurs ressentent certaines frustrations à l'égard des jeunes professionnels, se croyant même menacés par les aptitudes techniques supérieures des nouveaux arrivants. De même, les supérieurs hiérarchiques sont parfois craintifs par rapport à la propension qu'ont ces employés de réclamer des changements (Hall, 1976; Blakeslee, 1984).

Enfin, il semble que la taille de l'organisation serait également un facteur d'emploi important. Webber (1976) a démontré que les jeunes professionnels qui travaillaient dans des organisations de petite taille étaient moins susceptibles au choc. Ceci s'explique par le fait que les P.M.E. offrent habituellement plus de variété dans les emplois et que les possibilités de développement et d'avancement de carrière sont meilleures. Cette variable serait donc indirectement prise en charge par le biais des pratiques de gestion.

## 1.5 Conclusion

La revue de littérature sur le choc de la réalité nous a permis de dresser le cadre de notre recherche. En fait, cette revue de littérature nous permet d'élaborer trois constats spécifiques.

Premièrement, le choc de la réalité est un problème grave. La littérature prouve sans aucun doute qu'il s'agit d'un phénomène réel pouvant entraîner des conséquences importantes autant pour l'individu que pour l'organisation.

Deuxièmement, il importe de gérer le choc de la réalité. La littérature avance quelques pratiques utiles afin de réduire les attentes et surtout de gérer les possibilités de réalisation des attentes, mais il s'agit d'un discours plus théorique que pratique. Bien qu'il n'y ait aucun doute quant à la pertinence du sujet et de la gravité du choc dans le milieu de travail, il existe peu de vérification empirique à l'égard des pratiques, les auteurs se limitant à un discours normatif.

Troisièmement, le concept du choc de la réalité est flou. Plusieurs auteurs sont incertains de ses fondements et se contentent de le décrire comme un malaise ou de l'insatisfaction. Certains auteurs (surtout Dean et Wanous) sont des tenants de l'hypothèse des attentes satisfaites, étant convaincus que le choc se développe à mesure que les jeunes réalisent que leurs attentes initiales ne peuvent être rencontrées dans leur milieu actuel de travail et préconisent l'opérationnalisation sous forme de différences algébriques entre les attentes et les possibilités de réalisation. Dans ce cas, les pratiques devraient s'attarder simultanément à diminuer les attentes initiales et à satisfaire les attentes résultantes. D'autres auteurs (Irving et Meyer) contestent cette approche, avançant plutôt que le choc est directement relié à la qualité des milieux de travail. Les problèmes des nouveaux venus seraient dus aux mauvaises expériences de travail vécues après leur embauche, leurs attentes initiales étant peu importantes. Ils préconisent alors l'implantation de meilleures pratiques de gestion des nouveaux arrivants sur le marché du travail, indépendamment de leurs attentes.

## Chapitre 2

### Le concept de mobilisation/démobilisation

#### 2.1 Introduction

Conséquence importante du choc de la réalité, la démobilisation est un facteur important qui permet de mieux comprendre le comportement des humains au travail. Les employés démobilisés sont plus aptes à démissionner et contribuent moins au succès de l'organisation. C'est ainsi que les organisations commencent à se préoccuper du problème de la démobilisation du personnel, qui peut avoir des répercussions importantes sur le rendement organisationnel. Récemment, les organisations ont mis sur pied des stratégies de "reengineering", de restructuration, de réduction des effectifs, d'engagement de main d'oeuvre temporaire, de sous-traitance, etc. pour s'adapter aux exigences de l'environnement externe des organisations d'aujourd'hui (coûts réduits, flexibilité, vitesse d'exécution accrue, etc.). Les pratiques organisationnelles résultant de ces changements risquent d'avoir mené à la réduction des liens entre les employés et leurs organisations et à la démobilisation du personnel, un état pouvant mener à de graves conséquences pour l'organisation.

Puisque le contexte actuel est caractérisé à la fois par des changements susceptibles de démobiliser et des pratiques de gestion visant à mobiliser, le concept de mobilisation/démobilisation constitue un sujet d'intérêt marqué en GRH. Il est donc particulièrement intéressant de se concentrer sur le concept de démobilisation, vu comme une conséquence importante du choc de la réalité chez les jeunes professionnels. Faute de soutien théorique relatif à la démobilisation, nous sommes partis du concept d'implication/engagement ("commitment") pour

définir l'opposé de la démobilisation. Dans cette présentation, les concepts de mobilisation/implication/engagement sont donc considérés comme des synonymes du concept américain de "organizational commitment". Pourtant, il faut être prudent car la mobilisation/démobilisation n'est peut-être pas un concept unidimensionnel; c'est-à-dire que des individus non mobilisés pourraient ne pas être démobilisés, tout comme l'absence d'insatisfaction ne conduit pas forcément à la satisfaction dans la théorie de Herzberg.

Voyons ce que dit la littérature sur le concept de mobilisation/implication/engagement qui nous servira de point de départ pour approcher le concept de démobilisation et le mesurer.

## 2.2 Définitions

La *mobilisation* est utilisée ici pour désigner l'équivalent de concepts retrouvés dans la littérature<sup>29</sup>, mais elle demeure un concept très général et très difficile à définir. Malgré la tendance générale à utiliser le *commitment* et l'*implication* pour décrire des phénomènes relatifs à l'identification des salariés à leur organisation et à leur travail, il semble que les auteurs ont du mal à arriver à un consensus quant à la définition du concept. Il faut néanmoins distinguer deux visions de ce qu'est la mobilisation, soit la perspective de l'individu qui est dans mobilisé, soit la perspective organisationnelle qui vise à mettre le plus grand nombre d'employés en situation de mobilisation.

### 2.2.1 Le processus individuel

#### 2.2.1.1 La théorie de l'échange

Mowday et al. (1982) ont publié une étude importante sur le concept de mobilisation/implication/engagement (traduction ici du concept de "organizational commitment"). Ces auteurs commencent par relier les concepts imprécis de loyauté, d'attachement, de participation et de mobilisation à la nature

---

<sup>29</sup>Ce que les auteurs américains appellent *l'organizational commitment* et ce que les auteurs français appellent *l'implication*.

des rapports entre l'employé et l'organisation, soit au contrat psychologique qui lie l'organisation et l'employé. En échange de récompenses monétaires et/ou psychologiques, l'employé impliqué manifeste des comportements de nature loyale. Il y a donc un échange entre l'employé, qui adopte les comportements souhaités par l'organisation, et cette dernière qui distribue à l'employé les récompenses attendues.

Cette théorie de l'échange est une thématique souvent associée à la mobilisation des employés (Mottaz, 1988). Elle stipule que les employés s'attachent à une organisation en échange de paiements et de gratifications (monétaires ou non monétaires). Les individus se joignent à l'organisation munis d'un bagage de connaissances, d'aptitudes et d'attentes. Tant que l'organisation pourra leur permettre d'atteindre certains de leurs objectifs, la mobilisation augmentera; par contre, la mobilisation diminuera si l'employé perçoit qu'en se mettant au service de l'organisation, l'employé ne fait pas avancer sa cause (Steers, 1977).

Mottaz (1988) soutient que du point de vue de la théorie de l'échange, la mobilisation est étroitement reliée aux attentes des employés et aux possibilités de réalisation de ces attentes offertes par l'organisation<sup>30</sup>. Les attentes et possibilités de réalisation peuvent être de nature intrinsèque (travail intéressant, variété dans l'emploi) ou extrinsèque (salaire, conditions de travail, sécurité d'emploi).

Ainsi, les tenants de la théorie de l'échange prétendent que plus les employés perçoivent un rapprochement entre les attentes et les possibilités de réalisation, plus ceux-ci seront mobilisés. On retrouve donc, par le biais de la théorie de l'échange, la théorie des attentes insatisfaites identifiée au choc de la réalité dans le chapitre 1, et faisant du choc une variable directement liée à la démobilisation.

---

<sup>30</sup>L'auteur fait l'utilisation des termes "valeurs " et "récompenses", mais ceux-ci nous renvoient à ce que nous avons surnommé "attentes" et "possibilités de réalisation" au chapitre précédent.

## 2.2.1.2 La mobilisation attitudinale et comportementale

Salancik (1977) a apporté une autre contribution majeure à l'étude de la mobilisation en distinguant la mobilisation attitudinale de la mobilisation comportementale. L'auteur souligne que la mobilisation peut être à la fois une attitude et un comportement et qu'il s'agit de deux phénomènes différents.

### 2.2.1.2.1 La mobilisation attitudinale

La mobilisation, en tant qu'attitude, est le processus par lequel les employés arrivent à s'identifier aux objectifs et aux valeurs de l'organisation, ressentant ainsi le désir d'en demeurer membres et de fournir des efforts pour cette organisation. Pour Porter et al. (1974), la mobilisation équivaut ainsi à une attitude caractérisée par les trois dimensions suivantes: a) l'identification aux objectifs de l'entreprise et aux valeurs organisationnelles; b) la volonté d'exercer un effort au delà de ce qui est normalement requis pour le succès de l'organisation; c) le désir de demeurer membre de l'organisation. La mobilisation attitudinale s'illustre donc par l'employé partageant les valeurs de l'entreprise et s'identifiant à sa raison d'être. Il existe donc entre l'employé et son organisation un lien de valeur affective et volontaire qui le pousse à fournir des efforts au-dessus de la normale et à rester membre de l'organisation.

### 2.2.1.2.2 La mobilisation comportementale

La mobilisation comportementale fait plutôt allusion aux comportements adoptés par les employés mobilisés envers l'organisation. Ces comportements individuels (par exemple, demeurer continuellement à l'emploi de l'organisation et faire des sacrifices) prennent un caractère d'irrévocabilité et peuvent forger le développement des attitudes afin de justifier ces comportements. Ceci est un exemple de dissonance cognitive, où les individus pourront ajuster leurs attitudes afin de justifier leurs comportements (Festinger, 1957). Ainsi, les comportements ne découlent pas toujours des attitudes, mais peuvent aussi les influencer.

Il est amusant de constater que pour certains auteurs, les travailleurs commencent par développer des attitudes de loyauté et d'identification envers les

valeurs organisationnelles et se comportent ensuite en conséquence. Ils fournissent des efforts en vue d'aider leur organisation et leurs attitudes régissent leurs comportements. D'autres auteurs, au contraire, soutiennent que les employés adopteront des attitudes de mobilisation afin de justifier leurs comportements de mobilisation. Ils s'engagent par leurs actions en manifestant des comportements envers leur organisation qui dépassent les normes moyennes de contribution. Dans ce cas, les comportements régissent les attitudes (Salancik, 1977).

Raelin (1994) a identifié un certain nombre de comportements qui peuvent découler du manque de mobilisation (et même être des symptômes de la démobilité) des employés. L'auteur les situe sur un continuum entre les pôles de "comportements adaptatifs" et de "comportements déviants". Ces derniers sont aussi appelés "contre-productifs" à cause de leur effet néfaste sur la productivité de l'organisation. Des exemples de comportements déviants sont l'abus des congés de maladie, le manque de ponctualité, le refus de coopérer, la nontransmission de l'information et le sabotage. Ces comportements peuvent être considérés comme étant des indicateurs de la démobilité.

Mowday et al. (1982) ne voient pas la nécessité d'une distinction entre la mobilisation attitudinale et la mobilisation comportementale, choisissant plutôt de réconcilier les deux approches (effet de retour en boucle). Ces auteurs soutiennent que la mobilisation peut être à la fois une attitude et un comportement, où les attitudes mènent aux comportements et les comportements renforcent les attitudes. Selon cette approche, le développement de la mobilisation comporte l'interaction des attitudes et des comportements. Les attitudes et les comportements s'influencent donc réciproquement lors du processus de développement de la mobilisation.

### 2.2.1.3 Bases de la mobilisation

Pour certains auteurs, ce concept ne serait pourtant pas aussi homogène que le disent Porter et al. (1974). Ainsi, Allen et Meyer (1990) ont distingué trois bases à la mobilisation attitudinale: l'attachement affectif, l'attachement calculé et l'attachement forcé. Selon les auteurs, la somme de ces trois composantes



devrait bien cerner la mesure dans laquelle un employé est mobilisé. La première base, l'attachement affectif, fait reposer la mobilisation sur l'identification de l'employé aux objectifs et valeurs de l'entreprise. Il s'agit simplement de la mesure de l'attachement émotionnel de l'individu à l'entreprise. La composante affective mène l'employé à se mettre au service de l'entreprise et à y demeurer parce qu'il le désire fortement.<sup>31</sup> La force du lien affectif entre l'organisation et l'employé est si puissante que celui-ci est prêt à faire des sacrifices pour le bien-être de l'organisation et à faire des efforts au-dessus de la moyenne.

La deuxième base de la mobilisation attitudinale identifiée par Allen et Meyer est relative à l'attachement *calculé*. La mobilisation découle alors de la prise de conscience que la rupture des liens avec son employeur entraînerait des coûts importants. Aussi appelée "mobilisation de convenance", cette composante s'illustre par l'individu qui demeure à l'emploi de l'organisation parce qu'il ne peut se permettre de faire autrement. Craignant de perdre les avantages et les privilèges acquis avec le temps, il sent que son association avec l'organisation est irrévocable à moins qu'il ne perde significativement. Ceci implique que les employés sont mobilisés parce que les coûts de quitter l'employeur sont beaucoup trop élevés. Etzioni (1964) reconnaît aussi le côté "calculé" de la mobilisation, la nature de la relation entre l'employé et l'employeur étant purement économique; dans ce cas, l'attachement de l'employé à son employeur réside principalement dans la relation d'échange économique qu'ils partagent. Cette relation revient à la théorie de l'équité, où l'employé compare ses contributions à l'organisation avec ce qu'il en retire. L'employé ne quittera pas l'organisation aussi longtemps qu'il perçoit être traité de façon juste et équitable. Notons que la troisième composante (c) de la définition de Porter peut très bien être reliée à ce type d'attachement.

La troisième base de la mobilisation attitudinale, l'attachement forcé, fait allusion à l'employé qui se met au service de l'entreprise non parce qu'il le veut, mais parce qu'il se sent obligé de le faire. Par besoin de cohérence avec ses

---

<sup>31</sup>Selon Schermerhorn et al. (1997), l'employé mobilisé affectivement démontre les caractéristiques suivantes: a) il partage des buts et des valeurs de l'entreprise; b) il fournit les efforts nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation; c) il désire être personnellement associé à l'organisation; d) il est loyal et intéressé au bien être de l'organisation.

comportements passés, l'individu développe des attitudes d'implication; il est forcé à le faire pour être cohérent, pour que son action ait un sens, une logique. Certains auteurs rejettent cette base de la mobilisation, disant plutôt qu'il s'agit de valeurs et de moeurs autres que le profond sentiment d'engagement que constitue la mobilisation. Puisqu'il s'agirait d'autre chose que la mobilisation, cet aspect est très peu étudié dans la littérature traitant de la mobilisation (Allen et Meyer, 1990).

#### 2.2.1.4 Les sources de la mobilisation

Une dernière vision importante à l'égard de la mobilisation affective mérite d'être adressée. Dans son effort de définir la mobilisation, Reichers (1985) avance qu'une organisation ne constitue que la somme de ses constituants et que la mobilisation varie en fonction de l'identification d'un employé à l'un ou l'autre de ces groupes d'intérêt. Un constituant se définit comme un groupe d'intérêt se situant soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. Les constituants internes sont les employés et les gestionnaires/cadres, tandis que les constituants externes sont les associations professionnelles, les syndicats, la communauté et les clients. Puisque les intérêts des divers constituants sont multiples et variés, il est impossible pour l'employé de former un lien affectif avec chacun d'eux. Reichers avance que chaque employé développera alors *un profil de mobilisation* unique, dépendant du (ou des) constituant(s) avec le(s)quel(s) il s'identifie<sup>32</sup>.

### 2.2.2 Le processus organisationnel

La mobilisation est aussi le processus organisationnel qui vise à obtenir l'engagement des employés afin de faire face aux exigences de productivité, de qualité et d'innovation. Le processus vise à mobiliser les employés, c'est-à-dire, à mettre au profit de l'employeur leurs aptitudes et compétences. Que peuvent faire les organisations pour développer le lien affectif? Selon Rondeau et Lemelin (1990), il faut associer l'employé, en faire un partenaire:

---

<sup>32</sup>Par exemple, l'employé peut s'identifier aux dirigeants et/ou au groupe de travail et/ou au travail et/ou à sa profession, etc.

"Suivant ce paradigme, on ne cherche plus simplement à optimiser la contribution de l'employé. On veut plutôt l'associer de façon intime à l'entreprise, afin qu'il en vienne à accroître son engagement émotif non seulement envers son travail mais aussi envers l'entreprise et que, ce faisant, son rendement devienne une préoccupation constante pour lui." (Rondeau et Lemelin, 1990, p. 2)

Ces auteurs ont identifié des pratiques de gestion de ressources humaines "à caractère mobilisateur". Les pratiques sont regroupées en trois catégories: 1- les pratiques visant une modification globale des attitudes et des comportements de gestion (par exemple: modification de la culture organisationnelle, programmes de gestion participative, sondages du climat de travail); 2- les pratiques incitatives à caractère monétaire (par exemple: participation aux bénéfices, partage des gains de productivité, plans d'actionnariat des employés); 3- les pratiques de réorganisation du travail (par exemple: cercles de qualité, groupes semi-autonomes, programmes de réaménagement du travail). Les résultats de l'enquête de Rondeau et Lemelin montrent que les organisations privilégient la première catégorie de pratiques.<sup>33</sup>

Lawler (1988) prétend pour sa part que le processus de mobilisation ne peut réussir sans modifier certaines politiques organisationnelles relatives au partage du pouvoir, des connaissances et des récompenses.

Lawler soutient qu'il est important que le partage du pouvoir se concrétise par une organisation du travail et des emplois ("design"), axée davantage sur l'enrichissement des tâches et la responsabilisation des employés (participation à des cercles de qualité et à des groupes semi-autonomes, par exemple).

Selon ce même auteur, le partage du pouvoir doit être soutenu par un partage parallèle de l'information, des connaissances et des récompenses. Au niveau du partage de l'information, l'organisation doit faire plus que partager l'information utile à l'emploi; elle doit aussi révéler toute information par rapport aux plans stratégiques et aux enjeux que ceux-ci impliquent. Ces

---

<sup>33</sup> Quarante-six pour cent des entreprises répondantes privilégient des pratiques visant une modification globale des attitudes et des comportements de gestion; 29% des entreprises répondantes privilégient les pratiques incitatives à caractère monétaire; 25% entreprises répondantes privilégient les pratiques de réorganisation du travail.

pratiques assurent la satisfaction des besoins des employés, comme les désirs d'être informés, d'être consultés et surtout d'exercer des responsabilités.

Le partage des connaissances exige que l'organisation favorise la formation continue des employés non seulement relatives à l'emploi, mais à la gestion, aux technologies et au travail en équipe. Ces pratiques permettent de satisfaire les besoins de reconnaissance et d'entretenir la dynamique de mobilisation.

Le partage des récompenses exige l'adoption de pratiques de rémunération qui appuient la nouvelle implication des employés. Ces pratiques peuvent être sous forme de rémunération des compétences, de partage des gains de productivité, de partage des profits, d'actionnariat et de rémunération non monétaire<sup>34</sup>. Ces pratiques cherchent non seulement à satisfaire les besoins d'ordre inférieur, mais aussi les besoins de participation à une oeuvre commune.

### 2.3 Mobilisation, motivation et satisfaction

Peut-on associer la mobilisation aux concepts de motivation et de satisfaction?

La motivation est l'ensemble des forces qui incitent l'individu à s'engager dans un comportement précis parce que "le jeu en vaut la chandelle". Un individu *motivé* est poussé à adopter une conduite particulière parce qu'il évalue que les chances qu'il a d'atteindre un objectif recherché sont réelles. Au travail, la motivation peut découler de facteurs extrinsèques comme les conditions de travail, le salaire et les avantages sociaux, etc. La motivation *intrinsèque* est reliée au fait d'agir pour le plaisir que procure l'accomplissement de la tâche. Les individus seraient motivés extrinsèquement lorsqu'ils ont des besoins "inférieurs" à combler (la sécurité), tandis que la motivation intrinsèque comblerait les besoins "supérieurs" (l'autonomie et la réalisation de soi). Lorsque les besoins de base sont satisfaits, la force motivationnelle découlant de ces besoins n'augmente plus, alors que celle des besoins "supérieurs" est à toute fin

---

<sup>34</sup>Des cadeaux symboliques, des congés supplémentaires et des voyages organisés sont des exemples de rémunération non monétaire (Rock et Berger, 1984).

pratique illimitée. Dans ce dernier cas, l'individu contrôle plus son propre plaisir alors que dans le cas de facteurs extrinsèques, il est dépendant de forces extérieures, ce qui le transforme en acteur passif et ne favorise pas le maintien de la motivation une fois ces besoins satisfaits.

Bref, la motivation dépend des besoins des individus et de leurs capacités à les satisfaire. Sur ce point, nous constatons des similitudes entre les concepts de motivation et de mobilisation. La mobilisation, tout comme la motivation, est une force qui pousse à l'action et s'appuie sur la satisfaction de certains besoins. Mais dans le cas de la mobilisation, il s'agit d'une force basée sur un lien affectif qui s'est construit lentement et progressivement au cours du temps, à partir du vécu et de l'expérience; pour la motivation, l'évaluation est plutôt contingente ou situationnelle, le degré de motivation variant selon le désir, l'utilité perçue et l'importance du moment accordée aux récompenses. Également, la motivation est un processus individuel dosant son effet en fonction des perceptions. Par contre, la mobilisation est un processus où on décide par une démarche individuelle, de consacrer ses énergies au service d'une cause (ici le succès organisationnel) qui comme toute cause, exige un effort collectif. Du côté organisationnel, l'aspect collectif du processus de mobilisation est encore plus net alors qu'il s'agit de "séduire" un ensemble d'employés<sup>35</sup> pour qu'ils contribuent davantage et plus efficacement au succès de l'organisation. Dans un contexte organisationnel, le processus de motivation ne peut s'appliquer qu'à un individu, ce filtre des perceptions dont découle la motivation, lui étant personnel. La mobilisation est donc une sorte de motivation permanente et collective.

La satisfaction au travail est pour sa part un sentiment qui résulte de l'opinion personnelle qu'a un travailleur de son travail ou du climat de travail; il s'agit essentiellement d'une attitude ou d'un état. La satisfaction au travail peut être à la fois générale (satisfaction envers le travail et l'employeur) ou plus spécifiquement reliée à un aspect particulier du travail. Par exemple, il peut exister des niveaux différents de satisfaction en fonction de la rémunération, des possibilités de progression de carrière, du niveau de responsabilités, etc. En ce sens, le concept de satisfaction s'éloigne du concept de mobilisation. Bien que la

---

<sup>35</sup>Généralement en leur attribuant le statut de partenaire ou en leur donnant du pouvoir; ceci constitue les éléments principaux de la "participation" des employés tel que préconisé par Lawler (1988).

mobilisation soit aussi définie comme étant une *attitude* ou un *état*, la mobilisation est plus générale et stable (à long terme). En effet, la littérature indique bien que la mobilisation se développe lentement avec le temps, tandis que la satisfaction au travail varie selon les circonstances. Il est juste d'affirmer qu'un individu peut être à la fois insatisfait au travail et mobilisé, ou qu'il peut être satisfait et non mobilisé.

La comparaison que nous apportons entre les concepts de satisfaction, de motivation et de mobilisation est illustrée à la figure 2.1<sup>36</sup>.

Figure 2.1

Comparaison entre la mobilisation, la motivation et la satisfaction

	Attitude	Comportement
Court terme (conjoncturel)	satisfaction	motivation
Long terme (processus)	mobilisation	

La comparaison entre les trois concepts s'effectue à partir des deux dimensions suivantes: 1- attitude (état) ou comportement ; 2- court terme/long terme. La mobilisation renferme les deux pôles de la première dimension puisqu'elle est à la fois un concept attitudinal (ou un *état*, comme la satisfaction) et comportemental (force qui pousse les employés à agir, comme la motivation). Par contre, la satisfaction et la motivation sont de nature conjoncturelle (court terme) pouvant fluctuer facilement par rapport à un objet précis ou selon les humeurs des individus. Au contraire, la mobilisation se développe à long terme (processus) et demeure stable.

<sup>36</sup>La conception de ce tableau est le résultat de nos recherches et de nos propres analyses; il n'est pas tiré d'une autre étude.

## 2.4 La mesure de la mobilisation

Telle que présentée ci-haut, notre conceptualisation de la mobilisation est principalement inspirée du "commitment", un concept dont la définition est plus précisément spécifiée à partir de la recherche de Porter et al. (1974), et dont l'opérationnalisation se fait à partir de leur échelle bien connue. Leur *Organizational Commitment Questionnaire* cherche à mesurer la dimension affective de la mobilisation et comprend 15 items fermés, organisés selon le modèle de Likert (7 possibilités de réponse)<sup>37</sup>. Cet instrument de mesure est fréquemment utilisé et a fait preuve d'excellentes validité et de fidélité, celles-ci ayant été démontrées à maintes reprises (Mowday et al., 1982). En effet, les résultats d'une étude comparative à partir de 40 recherches utilisant cette mesure ont montré que la médiane des coefficients alpha de l'échelle est de 0,85 (Allen et Meyer, 1990). Ceci indique que le *Organizational Commitment Questionnaire* fait preuve d'une forte cohérence interne. Malgré cela, celle-ci est critiquée puisqu'elle ne distingue pas les attitudes des comportements et surtout, qu'elle mélange la mobilisation de nature affective et celle de nature calculée dont les effets sur la productivité sont plus réduits.

De nombreux auteurs ont repris le questionnaire de Porter tel quel (Angle et Perry, 1981; Mowday et al., 1982) tandis que certains n'ont utilisé que quelques

---

<sup>37</sup>Les indicateurs inclus dans l'échelle de Porter sont les suivants:

01. Je suis prêt à déployer de grands efforts, au delà de ce qui est normalement requis, pour assurer la compétitivité de mon employeur.
02. Je recommanderais mon employeur à mes amis.
03. Je ressens aucune loyauté envers mon employeur.
04. J'accepterais d'exécuter n'importe quelle tâche afin de continuer à travailler pour mon employeur actuel.
05. Les valeurs véhiculées dans mon entreprise sont similaires à mes valeurs personnelles.
06. Je suis fier d'être associé à mon employeur.
07. Je pourrais facilement accepter de travailler pour une autre organisation en autant que la nature de mon travail demeure la même.
08. Mon employeur m'inspire à bien travailler.
09. Très peu de changements seraient requis dans les conditions actuelles de travail pour occasionner mon départ.
10. Je suis très heureux d'avoir choisi de travailler pour mon employeur.
11. Il y a très peu à gagner en s'associant indéfiniment avec cette organisation.
12. Je suis souvent en désaccord avec les politiques de gestion de ressources humaines de mon employeur.
13. Je m'intéresse profondément au sort de mon organisation.
14. Je crois que cette organisation est la meilleure pour laquelle je pourrais travailler.
15. Je n'aurais pas dû accepter l'offre d'embauche de cette organisation.

questions parmi les 15 items disponibles (Irving et Meyer, 1993; Marsden et al., 1993)<sup>38</sup>. D'autres auteurs ont également repris le questionnaire en y apportant des changements mineurs. Par exemple, Mottaz (1988) a utilisé une échelle de Likert à quatre possibilités de réponses au lieu de sept. D'autres ont apporté des modifications plus importantes. Constatant que l'échelle pose des problèmes méthodologiques dus à son caractère multidimensionnel, Steers (1977) a effectué deux mesures à partir de l'échelle originale; bref, il a distingué les items mesurant la mobilisation *active* de ceux mesurant la mobilisation *passive*. O'Reiley et Chatman (1986) ont repris cette distinction en mettant en évidence les deux dimensions suivantes de la mobilisation: a) *l'engagement à travailler* qui est relié à la volonté d'exercer un effort et aux dimensions affectives de la mobilisation; et b) *l'engagement à rester* (à demeurer au sein de l'organisation) qui est relié à la stabilité et aux dimensions raisonnées de la mobilisation.

D'autres auteurs constatent que l'échelle de Porter n'est valide que pour les répondants américains et ne peut être utilisée à l'extérieur de ce contexte (Cook et Wall, 1979). Bien qu'ils cherchent à mesurer la dimension affective de la mobilisation, ces chercheurs ont préféré concevoir un instrument de mesure spécifique à leur recherche afin d'éviter les biais associés à l'utilisation du *Organizational Commitment Questionnaire*.

La dimension *calculée* de la mobilisation se mesure à l'aide de l'échelle développée par Hrebiniak et Alutto (1972). Il s'agit de demander aux répondants dans quelle mesure ils pourraient être convaincus de quitter leur employeur en vertu de diverses incitations telles que des augmentations salariales, plus d'autonomie et de meilleures possibilités d'avancement. Par contre, d'autres auteurs ont critiqué le caractère multidimensionnel de cette mesure, soutenant qu'elle reflète également la composante affective de la mobilisation (Meyer et Allen, 1990). En effet, si les individus ne sont pas incités à quitter leur employeur malgré des alternatives attirantes, ceci suggère qu'ils sont affectivement mobilisés. Malgré cette critique, Allen et Meyer (1990) ont conclu que l'échelle fait preuve d'un indice de fidélité acceptable<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup>Généralement, ces auteurs utilisent les questions qui font ressortir la dimension affective.

<sup>39</sup>Les résultats de leur étude comparative des 40 recherches utilisant cette mesure ont montré que la médiane des coefficients alpha de l'échelle est de 0,79.



La dimension *forcée*<sup>40</sup> (ou morale) de la mobilisation a été peu opérationnalisée. Par contre, Meyer et Allen (1990) reprennent l'étude de Wiener et Vardi (1980) dont la mesure du concept s'effectue par une échelle à trois indicateurs<sup>41</sup>.

À partir des échelles existantes de la mobilisation (à l'aide de l'analyse factorielle), Allen et Meyer (1990) ont construit trois échelles mesurant les trois dimensions de la mobilisation afin de prouver que celles-ci sont conceptuellement et empiriquement distinctes. C'est-à-dire qu'il n'y a aucune dépendance entre les trois échelles, celle-ci pouvant mesurer leur dimension respective fidèlement sans avoir de "distorsion" provenant des autres dimensions de la mobilisation. Bien que la dimension *obligation* ne se distingue pas aussi clairement que les deux autres, un bon nombre d'auteurs préfèrent utiliser ces échelles aux autres échelles disponibles.

Certains faits généraux rapportés par Allen et Meyer (1990) au sujet de la mesure de la mobilisation méritent d'être discutés. Les auteurs ont constaté que la plupart des études sur la mobilisation sont de nature transversale et non longitudinale. Aussi, la mesure de la mobilisation des nouveaux employés jouit d'un indice de fidélité plus élevé lorsqu'elle s'effectue au cours de la fin de leur première année d'emploi. Enfin, les pires indices de fidélité sont rapportés lorsque la mesure de la mobilisation est administrée au premier jour d'emploi. Ceci laisse supposer une évolution du concept dans le temps (voir section 2.7).

Raelin (1994) pour sa part fait un peu bande à part en s'intéressant davantage à la démobilisation qu'à la mobilisation. Il a construit une échelle de Guttman pour mesurer les comportements déviants reliés à la démobilisation. Les indicateurs à l'intérieur d'une échelle de Guttman sont organisés de façon progressive et cumulative pour faire en sorte que les individus qui répondent positivement aux questions plus difficiles répondront toujours positivement à des items moins difficiles. Puisque la mobilisation est essentiellement un processus

---

<sup>40</sup>Les répondants sont requis d'indiquer la mesure dans laquelle ils: 1- *devraient* être loyaux à l'organisation; 2- ils *devraient* effectuer des sacrifices pour l'employeur; et 3- ils ne *devraient* pas critiquer leur employeur.

<sup>41</sup>Les résultats de l'étude comparative de Allen et Meyer (1996) ont montré que la médiane des coefficients alpha de l'échelle est de 0,73.

graduel, la mesure des comportements de démobilisation déviants est propice à l'utilisation d'une procédure de Guttman. C'est-à-dire, l'individu adoptera progressivement des comportements au fur et à mesure qu'il devient démobilisé. Par exemple, les comportements déviants adoptés face à la démobilisation sont organisés cumulativement (en fonction de la progression de la déviance) dans l'échelle de démobilisation pour que les répondants qui répondront positivement aux derniers items auront répondu positivement à l'indicateur précédent. Les analyses de Raelin (1994) l'ont mené à créer quatre échelles de comportements déviants organisés selon les principes de Guttman: 1- l'échelle des comportements vis-à-vis l'organisation<sup>42</sup>; 2- l'échelle des comportements vis-à-vis l'emploi<sup>43</sup>; 3- l'échelle des comportements vis-à-vis soi-même et <sup>44</sup> et 4- l'échelle des comportements vis-à-vis la carrière<sup>45</sup>.

Dans la suite, nous présenterons la littérature sur les conséquences, les facteurs explicatifs et le processus de mobilisation.

## 2.5 Les conséquences de la mobilisation

La mobilisation des employés a des répercussions importantes pour les organisations. L'existence du lien entre le niveau de mobilisation et les indicateurs de l'efficacité organisationnelle a été bien prouvée et largement vérifiée (Mottaz, 1988; Mowday et al., 1982; Reichers, 1985; Randall, 1980); en effet, plusieurs études démontrent que la volonté des employés à s'engager dans

---

<sup>42</sup>Les comportements inclus dans cette échelle sont les suivants: refuser de faire des heures supplémentaires, diminuer volontairement son implication, refuser de communiquer ses idées, refuser d'aider les autres, songer à démissionner et parler négativement de l'employeur à ses amis.

<sup>43</sup>Les comportements inclus dans cette échelle sont les suivants: moins s'identifier à son emploi, ne plus prendre l'initiative, se comporter de façon indépendante, se désintéresser de son travail, travailler à ses affaires personnelles durant les heures de travail, s'absenter, manquer de ponctualité et ne plus faire d'effort.

<sup>44</sup>Les comportements inclus dans cette échelle sont les suivants: se replier sur ses intérêts personnels, se sentir abandonné, se sentir stressé et perdre confiance en soi.

<sup>45</sup>Les comportements inclus dans cette échelle sont les suivants: rechercher activement un emploi à l'extérieur de l'organisation, être insatisfait de sa vie professionnelle, regretter d'avoir choisi sa profession et ne plus croire à l'utilité de ce qu'on fait.

des comportements de mobilisation est reliée au succès organisationnel (Meyer et al. 1989).

Plusieurs auteurs ont étudié le lien entre la mobilisation et ses conséquences, qui sont considérées en tant que "prédicteurs d'efficacité organisationnelle" (Angle et Perry, 1981). Suite à une recension de 35 articles, Randall (1980) a trouvé que les cinq conséquences les plus fréquemment associées à la mobilisation sont: le rendement, l'effort, l'absentéisme, les retards et le roulement. Nous abordons ces cinq conséquences plus en détail dans la suite.

La mobilisation suscite beaucoup d'intérêt en vertu de son influence positive sur le rendement et l'effort individuel. À talent égal, les employés qui démontrent une forte mobilisation envers l'organisation fournissent plus d'efforts à l'accomplissement de leurs tâches, sont plus productifs, produisent un travail de qualité supérieure et s'absentent moins souvent (Chelte et Tausky, 1987).

Certains auteurs ont trouvé que le roulement, mesuré par l'intention de démissionner, est négativement corrélé à la mobilisation (Angle et Perry, 1981; Steers, 1977). L'employé mobilisé est donc moins enclin à quitter l'entreprise. Par contre, les résultats ne sont pas clairs, les auteurs n'arrivant pas à un consensus. Par exemple, Chelte et Tausky (1987) soutient que la mobilisation n'explique pas l'intention de démissionner, celle-ci étant plutôt relative à l'attrance et à la disponibilité des opportunités d'emploi à l'extérieur de l'organisation.

Certains auteurs ont trouvé une corrélation significative et négative entre le niveau de mobilisation et le taux de retard (Angle et Perry, 1981), ainsi qu'une corrélation positive entre la mobilisation et la réduction du taux d'absentéisme chez les professionnels (Steers, 1977).

Mowday et al. (1982) ont avancé un tableau qui récapitule les niveaux de corrélation. Celui-ci est reproduit au tableau 2.1.

**Tableau 2.1**  
**Niveaux de corrélation des conséquences de la mobilisation**

Échantillon	Auteurs	Rendement	Ancienneté	Absentéisme	Retard	Roulement
Fonction publique	Koch et Steers (1978)					-0,38***
Fonction publique	Mowday et al. (1979)		0,23***	-0,13**		-0,19***
Secteur de la santé	Steers (1977)	0,05 0,07 0,11* 0,10*	0,26**	0,08		-0,17**
Ingénieurs et scientifiques	Steers (1977)			-0,28**		
Techniciens psychiatriques	Porter et al. (1974)					-0,02 -0,32* -0,43** -0,43**
Gérants de magasin au détail (en formation)	Porter et al. (1974)	0,36 0,35 0,33 0,20				-0,41* -0,43*
Personnel militaire (à temps partiel)	Hom et al. (1979)					-0,58*
Conducteurs d'autobus	Angle et Perry (1981)			0,05	-0,48*	-0,48**

\*p<0,05      \*\*p<0,01      \*\*\*p<0,001

En somme, cette section prouve que sans la présence d'un certain degré de mobilisation chez les employés, les organisations ne pourraient pas fonctionner (Mowday et al., 1982). La mobilisation est donc essentielle; il semble donc tout à fait logique de supposer que son "opposé", la démobilisation, aura les mêmes effets (opposés) sur les variables organisationnelles telles l'absentéisme, le roulement, le retard, ainsi que les problèmes de productivité.

## 2.6 Les déterminants de la mobilisation

Selon Mottaz (1988), les déterminants de la mobilisation se divisent en deux grandes catégories: les facteurs individuels et les facteurs organisationnels.

### 2.6.1 Les facteurs individuels

Les facteurs individuels comprennent, entre autres, l'âge, le niveau de scolarité et le sexe.

#### 2.6.1.1 *La mobilisation et l'âge*

Le lien entre l'âge et le niveau de mobilisation d'un employé n'est pas clairement défini dans la littérature. Certains auteurs prétendent que plus l'employé est âgé, plus il a de chances d'être mobilisé envers son organisation. Cette corrélation positive est due au fait que les possibilités d'emploi à l'extérieur de l'organisation diminuent avec l'âge et que l'attrance des autres organisations diminue dans la mesure que l'ancienneté et les privilèges s'accroissent, ce qui augmente particulièrement la dimension calculée de la mobilisation envers l'employeur.

Salancik (1977) et Mowday et al. (1982) montrent également que les investissements augmentent avec le temps et qu'il devient donc de plus en plus coûteux pour un travailleur de se retirer de son milieu de travail. Ceci fait ressortir le côté calculé de la mobilisation où la nature de l'engagement des employés est strictement instrumentale (salaire, sécurité d'emploi) et s'explique par leur perception qu'il serait coûteux de rompre leur association avec l'organisation (Meyer et al., 1989). Il semble donc que la dimension affective de la mobilisation (l'engagement à travailler) décroît avec le temps, tandis que croît la dimension raisonnée (l'engagement à rester).

Angle et Perry (1981) ont trouvé une relation positive entre la mobilisation et l'âge<sup>46</sup>, ce qui supporte les résultats de Steers (1977)<sup>47</sup> et de Hrebiniak et Alutto

---

<sup>46</sup> $r=0,17$

<sup>47</sup> $r=0,16$

(1972)<sup>48</sup>; Chelte et Tausky (1987) a plutôt trouvé que la relation est du même sens, mais plus faible.

### 2.6.1.2 *La mobilisation et le sexe*

Malgré que certains auteurs aient trouvé une corrélation positive entre la mobilisation et le sexe féminin<sup>49</sup>, la littérature est généralement ambiguë par rapport à la corrélation entre la mobilisation et le sexe de l'individu. Certaines recherches (Angle et Perry, 1981) concluent que la relation entre les deux variables est positive, les femmes étant plus mobilisées que les hommes, puisqu'elles doivent surmonter de plus nombreux obstacles pour mériter leurs positions respectives dans l'organisation. C'est-à-dire, elles apprécient davantage l'organisation qui leur procure des possibilités de carrière, créant ainsi un lien affectif plus fort comparativement à leurs collègues masculins. D'autres auteurs (Chelte et Tausky, 1987) arrivent à la conclusion que le sexe est un faible déterminant, expliquant un niveau non significatif de la variance. Également, puisque les femmes ne sont pas aussi mobiles au sens inter-organisationnel que les hommes, elles sont donc plus restreintes et ont ainsi l'habitude de s'attacher à leur organisation. Par contre, les résultats de Marsden et al. (1993) contredisent cette conclusion, affirmant plutôt que les hommes sont généralement un peu plus mobilisés que les femmes puisque celles-ci doivent porter une part plus lourde du fardeau des responsabilités familiales. En effet, les résultats d'une analyse comparative montre que le mariage a un effet significativement négatif sur la mobilisation des femmes<sup>50</sup> tandis que l'effet est contraire en ce qui concerne la mobilisation des hommes<sup>51</sup>. Ceci s'explique par le fait que leur rôle de pourvoyeur s'accroît avec le mariage.

### 2.6.1.3 *La mobilisation et le niveau de scolarisation*

Quant au degré de scolarité, celui-ci est inversement relié à la mobilisation. Les recherches démontrent clairement que plus l'employé est scolarisé, moins il a tendance à être mobilisé envers son employeur. Ceci s'explique par le fait que les

---

<sup>48</sup> $r=0,34$

<sup>49</sup>Par exemple, Hrebiniak et Alutto (1972) rapportent un taux de corrélation de 0,31.

<sup>50</sup> $r=0,-11$

<sup>51</sup> $r=0,15$

individus plus scolarisés entretiennent des attentes plus élevées et sont donc plus difficiles à mobiliser. De plus, ces individus ont parfois tendance à être plus attachés à leurs profession<sup>52</sup>, les valeurs professionnelles et organisationnelles étant en concurrence pour mobiliser l'individu (Raelin, 1994).

La plupart des recherches confirment cette relation entre le niveau de scolarité et la mobilisation. Par exemple, Steers (1977)<sup>53</sup> et Angle et Perry (1981) ont conclu que le niveau d'éducation est inversement et significativement relié à la mobilisation. Ces auteurs ont trouvé que la mobilisation diminue significativement avec le degré de scolarité des individus. Enfin, Hrebiniak et Alutto (1972) ont trouvé que les professionnels prévoyant un retour aux études sont moins facilement mobilisés que leurs collègues qui n'ont pas cette intention, puisqu'ils croient que leur succès de carrière est plus lié à leurs compétences qu'à leur employeur.

#### 2.6.1.4 *La personnalité*

La relation entre le niveau de mobilisation et certaines dimensions de la personnalité a été vérifiée. Par exemple, les employés ayant une éthique de travail développée, ainsi que ceux pour qui le travail occupe une place primordiale dans leur vie, ont tendance à être plus mobilisés envers leur organisation (Hall, 1977). D'autres recherches (Steers, 1977) ont trouvé une relation significative entre la mobilisation et la satisfaction des besoins supérieurs, tels qu'identifiés par Maslow (1954). Par exemple, plus les besoins d'autonomie des individus sont satisfaits, plus leur niveau de mobilisation sera élevé (Mottaz, 1988). Steers (1977) a également trouvé une relation positive entre la mobilisation et la perception que les besoins de réalisation soient rencontrés<sup>54</sup>.

---

<sup>52</sup>Mowday et al. (1982) ont tenté d'effectuer un lien entre la mobilisation et la profession, mais n'ont pas trouvé de relation significative entre ces deux variables.

<sup>53</sup> $r = -0,15$

<sup>54</sup> $r = 0,19$

### 2.6.1.5 *Les autres facteurs individuels*

Les relations entre la mobilisation et d'autres facteurs tels que le milieu socio-économique, le niveau de salaire et les facteurs reliés aux exigences de la vie privée (statut marital et le nombre d'enfants) ont également été vérifiées. Bien que corrélés avec le niveau de mobilisation, certains prétendent que ces facteurs sont peu significatifs (Chelte et Tausky, 1987), tandis que d'autres ont trouvé des relations significatives. Par exemple, Steers (1977) a trouvé que le statut marital est relié à la dimension raisonnée (l'engagement à rester) de la mobilisation. Par exemple, la facilité relative des célibataires à s'installer ailleurs ou à se réimplanter réduit leur mobilisation envers l'organisation. Marsden et al. (1993) soutiennent que l'organisation et la famille sont deux forces distinctes en concurrence pour la loyauté de l'individu. Ces auteurs affirment que le statut marital et le nombre d'enfants à charge est un facteur explicatif important, étant négativement corrélé avec le niveau de mobilisation. Hrebiniak et Alutto (1972) ont trouvé que les professionnels provenant de milieux ouvriers sont moins mobilisés que les professionnels dont les parents sont des cols blancs.

## 2.6.2 Les facteurs organisationnels

Mottaz (1988) divise les facteurs organisationnels en trois catégories distinctes: les facteurs reliés à la nature du travail (intrinsèques), les facteurs sociaux et les facteurs contextuels (extrinsèques). Nous reprenons cette catégorisation pour les fins de notre recension des facteurs organisationnels.

### 2.6.2.1 *La nature du travail (facteurs intrinsèques)*

Les auteurs accordent beaucoup d'importance à la nature des tâches. Ils ont trouvé que les emplois plus largement définis et comportant plus de défis augmentent le niveau de mobilisation des individus, tandis que les professionnels occupant des emplois avec peu d'autonomie et de responsabilités ont tendance à être moins mobilisés (Hall, 1976; Steers, 1977).



L'identité au travail est un autre élément important de l'enrichissement du travail. Steers (1977) a trouvé une corrélation positive entre la mobilisation et la mesure dans laquelle l'individu fait un travail du début à la fin<sup>55</sup>. De même, l'utilité du travail, définie par Hackman et Oldham (1980) comme étant l'importance du travail au bien-être de l'organisation et de la société, est positivement reliée à la mobilisation.

Les organisations qui favorisent la participation à la prise de décision augmentent la mobilisation des employés. Morris et Sherman (1981) avancent que la participation au processus de prise de décision (décentralisation) est positivement corrélée à la mobilisation. Enfin, la précision de l'information reçue par l'employé à l'égard de son emploi peut aussi influencer positivement sa mobilisation (Mowday et al., 1982).

Chelte et Tausky (1987) et Mottaz (1988) concluent que les facteurs reliés à la nature du travail sont les meilleurs déterminants du niveau de mobilisation chez les professionnels, tandis que les facteurs extrinsèques expliquent moins de variance.

Marsden et al. (1993), s'appuyant sur Lincoln et Kalleberg (1990), ont identifié quatre catégories de pratiques de gestion pouvant augmenter la mobilisation des employés: les pratiques qui facilitent *la participation* (contrôle des processus du travail permis par l'organisation du travail); *l'intégration* (pratiques d'orientation et de socialisation); *le développement de carrière* (plans de carrière et possibilités de promotion); et *la légitimité* (pratiques qui développent le sentiment de "citoyenneté" organisationnelle).

Serieyx (1987) illustre l'importance des pratiques de gestion au développement de la mobilisation. L'auteur avance qu'il est avantageux pour les organisations de maintenir un partage d'information et d'offrir des opportunités de reconnaissance et d'avancement, ainsi que des dispositifs (pratiques de gestion) permettant à chacun de s'exprimer et de s'épanouir. Ces mesures devraient permettre l'insertion des énergies des employés dans les enjeux de l'organisation, permettant à celle-ci de cultiver chez les employés le sentiment d'appartenance, d'attachement, d'identification aux valeurs organisationnelles et

---

<sup>55</sup> $r=0,13$

d'augmenter leur loyauté envers l'entreprise (Gélinier, 1986). Alors, le partage d'informations, les opportunités d'avancement et le développement des individus mobiliseront leurs travailleurs et permettront à ceux-ci d'atteindre leurs objectifs économiques.

#### 2.6.1.2 *Les facteurs sociaux*

Les facteurs sociaux dont l'interaction sociale et la qualité des relations personnelles entre les membres de l'organisation sont directement reliés à la mobilisation. Plus l'employé a de chances à participer à des activités sociales au sein de son organisation, plus il est mobilisé (Mowday et al., 1982). Les études montrent que l'employé qui jouit de relations interpersonnelles positives avec ses collègues et supérieurs sera mobilisé davantage.

#### 2.6.2.3 *Les facteurs contextuels (extrinsèques)*

L'évaluation des résultats par les entreprises ayant procédé à l'implantation des pratiques "extrinsèques" de gestion mobilisatrices indique que celles-ci ont d'abord des effets stimulants sur la mobilisation du personnel (une meilleure implication du personnel, des employés plus motivés au travail et une identification à l'entreprise). Une meilleure efficacité organisationnelle est aussi citée comme étant une conséquence importante des pratiques mobilisatrices (Rondeau et Lemelin, 1990). Il est à noter que les pratiques de mobilisation se traduisent aussi par un effet positif sur l'image des cadres de premier niveau<sup>56</sup>, l'absentéisme et le roulement dans l'entreprise.

Certaines études montrent que les facteurs extrinsèques sont des déterminants moins importants de la mobilisation. Par exemple, Mottaz (1988) soutient que seules les possibilités d'avancement (facteurs intrinsèques) expliquent la mobilisation et que le salaire et les autres conditions de travail (facteurs extrinsèques) sont peu significatifs à cet égard. Rondeau et Lemelin (1990) le confirment, soutenant que les pratiques de réorganisation du travail ont un effet très positif sur le rendement des employés tandis que les pratiques à

---

<sup>56</sup>Les cadres de premier niveau sont considérés essentiels au succès de l'implantation des pratiques mobilisatrices.

incidence monétaire produisent des effets moins marqués. Par contre, d'autres chercheurs soutiennent que les pratiques de rémunération peuvent être mobilisantes. Par exemple, un salaire individuel élevé indique que l'organisation apprécie l'employé, ce qui conduit habituellement à un niveau élevé de mobilisation (Steers, 1977). Une corrélation positive entre l'actionnariat des employés et la mobilisation a aussi été trouvée.

D'autres facteurs extrinsèques, comme les plans de retraite et les plans de carrière, augmentent la mobilisation, encourageant les employés à demeurer en emploi. Également, les organisations qui insistent sur la sécurité des travailleurs risquent d'avoir un personnel plus mobilisé (Mowday et al., 1982).

#### 2.6.2.4 *Autres facteurs organisationnels*

Certains déterminants organisationnels méritant d'être mentionnés ne s'insèrent pas dans la structure proposée par Mottaz (1988). Quelques caractéristiques structurelles comme la taille de l'entreprise, la présence d'un syndicat et la centralisation de l'autorité ont été étudiées en ce qui concerne la mobilisation (Mowday et al., 1982). Morris et Sherman (1981) n'ont trouvé aucune corrélation positive entre la taille d'une organisation et la mobilisation. Aussi, l'étude de Hrebiniak et Alutto (1972) révèle que le niveau de mobilisation est relativement stable à l'intérieur d'une même organisation, un groupe d'employés ou un niveau hiérarchique n'étant pas nécessairement plus mobilisé l'un que l'autre.

En somme, il existe deux grandes catégories de déterminants de la mobilisation: les facteurs individuels et les facteurs organisationnels. La littérature montre que les déterminants organisationnels sont plus puissants que les déterminants individuels puisqu'ils expliquent une part plus importante de la variance (Mottaz, 1988; Steers, 1977<sup>57</sup>).

---

<sup>57</sup> $r=0,55$  pour les facteurs individuels  
 $r=0,64$  pour les facteurs organisationnels

## 2.7 L'évolution de la mobilisation avec le temps

La mobilisation est un processus de longue durée qui se développe progressivement au fil des années. En effet, la mobilisation se développe selon le cycle de carrière du professionnel. Il s'agit d'un processus qui débute avant même que l'employé entre en contact avec l'organisation pour ensuite évoluer pendant plusieurs années. Mowday et al. (1982), qui sont parmi les rares auteurs à avoir étudié le phénomène sous un angle longitudinal, soutiennent que les facteurs qui influencent la mobilisation varient avec le temps. On distingue trois phases: a) anticipation; b) intégration; et c) consolidation.

### 2.7.1 *La première étape: l'anticipation*

Le stade d'anticipation est celui de la formation des attentes par les nouveaux employés avant même qu'ils se joignent à l'organisation. Des études ont montré que le niveau de mobilisation dès la première journée d'emploi est un prédicteur important du roulement (Porter et al., 1974). Selon Mowday et al. (1982), il ne s'agit pas à ce stage d'un sentiment profond ou même stable, mais d'une base sur laquelle la mobilisation s'établira en fonction des expériences de travail subséquentes.

Au cours de cette étape, les facteurs explicatifs individuels et les attentes initiales sont les déterminants les plus importants de la mobilisation. La perception d'une congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs de l'organisation, les besoins d'actualisation, de pouvoir et d'affiliation, la croyance en l'importance du travail, ainsi que le niveau de scolarisation, sont tous des antécédents importants de la mobilisation à cette étape. Les professionnels sont particulièrement difficiles à mobiliser à ce stade puisqu'ils ont développé des valeurs professionnelles au cours de leurs études et ressentent un attachement initial beaucoup plus fort envers leur profession qu'envers leur organisation (Tapia, 1993).

Les organisations doivent porter une attention particulière aux attentes pendant l'étape d'anticipation. Les études démontrent que les employés qui entrent au sein d'une organisation avec des attentes réalistes seront plus

facilement mobilisés que leurs confrères entretenant des attentes trop élevées.<sup>58</sup> D'autres facteurs expliquent aussi la mobilisation au cours de cette étape. Par exemple, l'irrévocabilité du choix d'emploi est positivement reliée à la mobilisation; les employés qui pourraient changer d'idée et quitter l'organisation plus facilement seront moins mobilisés que leurs collègues. Enfin, certaines pratiques, comme le réalisme des renseignements fournis aux candidats par rapport à leur futur emploi, peuvent influencer positivement la mobilisation au cours de cette première étape.

### 2.7.2 *La deuxième étape: l'intégration*

La deuxième étape du processus de mobilisation, l'intégration, met l'emphase sur l'importance des premières expériences de travail. Il s'agit de la capacité des premières expériences de travail à rencontrer les attentes initiales, ainsi qu'à développer et à maintenir la mobilisation à long terme. Cette étape du processus est importante pour l'organisation, puisqu'elle détient la capacité de mobiliser les nouveaux employés en mettant sur pied de bonnes pratiques de gestion.

En premier lieu, la nature des premières affectations est très importante. Selon Hackman et Oldham (1980), les premiers emplois devraient se caractériser par l'autonomie, un pouvoir décisionnel, le travail de groupe, la variété dans les tâches, des défis, un niveau de feedback élevé, ainsi qu'un style de supervision permettant l'autonomie. Ces facteurs intrinsèques sont tous positivement corrélés à la mobilisation (Salancik, 1977). Ils sont d'autant plus importants puisqu'il existe peu de preuves empiriques pour supporter l'hypothèse que le niveau de salaire, ou même les possibilités d'augmentations salariales, soient positivement corrélés avec la mobilisation; par contre, certaines études ont montré que des régimes d'actionnariat pour les employés et des régimes de partage des bénéfices augmentent la mobilisation (Mowday, et al., 1982).

Les pratiques de socialisation peuvent aussi avoir un effet important sur la mobilisation des nouveaux employés (Schein, 1979), mais la relation entre les pratiques de socialisation et la mobilisation est mal comprise et peu étudiée dans la

---

<sup>58</sup>Notons que ces attentes sont relatives aux conditions de travail et à la nature de l'emploi.

littérature; il en est de même pour la relation entre la mobilisation et les autres pratiques de gestion comme le recrutement et la sélection (Mowday, et al., 1982).

Comme au moment de l'étape d'anticipation, certains facteurs externes jouent aussi un rôle à ce niveau. Par exemple, la disponibilité d'autres opportunités d'emploi à l'extérieur de l'organisation peut avoir des répercussions négatives sur la capacité de l'organisation à mobiliser ses nouveaux employés.

### 2.7.3 *La troisième étape: la consolidation*

Au cours de la consolidation, la troisième et dernière étape du processus de mobilisation, la force de la relation entre l'employé et l'organisation s'intensifie; il devient de plus en plus difficile de séparer l'employé de l'organisation. Les études de Salancik (1977) et Mowday et al. (1982) montrent que la mobilisation est fortement et positivement corrélée avec le temps passé dans l'organisation. L'accumulation des années de service requiert un investissement important en termes de ressources personnelles (temps, effort, carrière) et de sacrifices pour le bien-être de l'organisation. Il est fort probable que ces employés soient récompensés pour leurs sacrifices en recevant plus d'autonomie, un emploi qui leur plaît, ainsi que des récompenses extrinsèques importantes. Donc, plus ils ont investi de temps et d'énergie pour le bien-être de l'organisation, plus ils seront mobilisés.

À ce stage avancé du processus, d'autres facteurs tels que la participation à des réseaux sociaux dans l'organisation ont un effet positif sur la mobilisation. Enfin, puisque les possibilités de mobilité inter-organisationnelle diminuent avec l'âge, la mobilisation calculée des employés augmente au fil des années (Salancik, 1977).

## 2.8 Conclusion

Le concept de démobilisation que nous avons choisi comme symptôme du choc de la réalité chez les jeunes professionnels a été peu développé dans la littérature. A part de quelques auteurs qui l'abordent directement (surtout en ce qui concerne les comportements de démobilisation), son importance est pourtant incontestable en GRH dans le contexte des changements drastiques actuels dans les organisations (réduction des effectifs, engagement de main d'oeuvre temporaire, etc.). Nous avons alors abordé la démobilisation par le biais de la littérature relative au concept de mobilisation/implication/engagement, surtout développé dans la littérature américaine sous l'appellation d' "organizational commitment". Ce concept a surtout été étudié du point de vue de l'attitude affective (basée sur le sentiment d'appartenance, d'attachement et d'identification aux valeurs organisationnelles) et calculée (basée sur la relation économique entre l'employé et l'organisation).

Puisque nous ne pouvons pas affirmer que l'absence de mobilisation équivaut à la démobilisation et vice versa (comme l'absence d'insatisfaction n'équivaut pas nécessairement à la satisfaction dans la théorie de Herzberg), nous avons pu néanmoins, par le biais du concept de la mobilisation, mieux comprendre la nature du processus qui conduit à cet état et saisir la gamme des déterminants et des conséquences (variables qui devraient s'avérer tout aussi significatives dans le cadre de la démobilisation qui nous intéresse).

## Chapitre 3

### La méthodologie théorique: Problématique et modèles d'analyse

La première partie de ce chapitre est consacrée à la formulation de la problématique de recherche; celle-ci est développée à partir de la littérature présentée dans les deux chapitres précédents. Dans un deuxième temps, nous réviserons notre modèle conceptuel et présenterons la stratégie de recherche, les modèles de recherche, ainsi que les hypothèses de recherche.

#### 3.1 Problématique spécifique

Nous avons commencé le cheminement de recherche par l'étude du choc de la réalité des jeunes professionnels, la question de recherche initiale étant: peut-on gérer le choc et éviter ses conséquences négatives? Pourtant la littérature sur le sujet (développée dans le chapitre 1) a montré très vite que 1- le concept du choc est assez flou<sup>59</sup>; 2- sa mesure aussi bien directe que par différence algébrique est critiquée par les méthodologues; et 3- les déterminants du choc se confondent souvent avec les composantes mêmes du choc, créant ainsi des relations factices particulièrement confondantes.

À l'inverse, la mobilisation est un concept en émergence dans la littérature (développé dans le chapitre 2). L'idée de cette recherche est donc de tenter d'expliquer l'inverse de la mobilisation (soit la démobilisation) des jeunes professionnels à partir des déterminants identifiés dans la littérature relative au choc. D'ailleurs, l'analyse de la littérature relative à ces deux concepts (chapitres 1 et 2) montre que les déterminants des deux concepts sont les mêmes et que la démobilisation est une conséquence clairement identifiée au choc. Il est donc

---

<sup>59</sup>Par exemple, s'agit-il de la confrontation entre les attentes individuelles et organisationnelles ou entre les attentes initiales et possibilités de réalisation?



possible d'élaborer un modèle conceptuel (figure 1.2) qui privilégie une des conséquences importantes du choc comme variable dépendante, et tente de l'expliquer à partir des déterminants spécifiques du malaise des jeunes professionnels. Ceci revient à "sauter" dans la chaîne des causes et conséquences, un concept important mais aux contours flous et incertains (du moins dans ses liens avec les déterminants). Un tel modèle propose un cadre explicatif logique à la démobilisation des jeunes professionnels et en plus, il a l'avantage d'avancer deux séries de variables explicatives: a) au niveau perceptuel (attentes et possibilités de réalisation), et b) au niveau objectif (caractéristiques individuelles, caractéristiques scolaires, caractéristiques d'emploi et pratiques de gestion). Finalement, il substitue un concept mieux défini (la démobilisation) à un concept aux assises incertaines.

### 3.2 Questions reformulées de recherche

Comme nous l'avons indiqué dans l'introduction, notre préoccupation initiale se situait dans la gestion des jeunes professionnels. Par contre, notre recherche s'est développée à un point tel que nous devons maintenant reformuler l'objectif de la recherche et nous concentrer davantage sur la démobilisation des nouveaux professionnels découlant du choc de la réalité et les moyens possibles de l'éviter. Les deux questions principales de recherche sont donc les suivantes:

"Quelles sont les expériences de travail susceptibles de réduire la démobilisation qui frappe certains jeunes professionnels en début d'emploi?"

"Existe-t-il des pratiques de gestion susceptibles de réduire la démobilisation découlant du choc de la réalité qui frappe certains jeunes professionnels au cours de leurs premières expériences de travail?"

Au préalable, nous tenterons de répondre à une question secondaire relative à l'interaction entre les attentes et les possibilités de réalisation des attentes:

"Comment les attentes et les possibilités de réalisation se combinent-elles pour expliquer la démobilisation (hypothèse des attentes satisfaites, hypothèses des effets indépendants ou interaction entre les attentes et possibilités de réalisation)?"

### 3.3 Quelques questions préalables

Notre recherche se concentre sur une variable nouvelle et particulièrement à la mode: la démobilisation. Bien que la revue de littérature montre qu'il existe d'autres conséquences du choc de la réalité, nous nous limitons à la démobilisation, celle-ci étant la plus importante en matière de gestion des ressources humaines. À cet égard, on peut s'interroger afin de valider les questions de recherche présentées ci-haut et encore mieux préciser la problématique.

- 1) La démobilisation est-elle un phénomène fréquent chez les jeunes professionnels?
- 2) La démobilisation est-elle un concept clair et mesurable?
- 3) Est-il vraiment important de se préoccuper de la gestion de ce problème?
- 4) Existe-t-il un espace original pour cette recherche?

Reprenons chacune de ces questions plus en détail.

#### 3.3.1 La démobilisation est-elle un phénomène fréquent chez les jeunes professionnels?

La littérature montre que la démobilisation est un phénomène fréquent. Comme le montre le premier chapitre, les conséquences reliées aux problèmes d'intégration des jeunes professionnels à la vie organisationnelle sont bien documentées. En fait, Nicholson et Arnold (1991), soulèvent que le malaise des jeunes professionnels récemment diplômés peut conduire au découragement, au

cynisme, à la désillusion, à la mise en retrait et au le dysfonctionnement professionnel. Ce phénomène général que nous appelons "démobilisation"<sup>60</sup> est encore plus fréquent que le départ de l'organisation. Dans le contexte actuel, la démobilisation devient une préoccupation importante pour les organisations qui doivent affronter les exigences actuelles de l'environnement externe. Celles-ci ne peuvent pas risquer de compromettre les liens affectifs avec leurs travailleurs en négligeant de reconnaître les attitudes et les comportements néfastes de la démobilisation.

### 3.3.2 La démobilisation est-elle un concept clair et mesurable?

Plusieurs études recensées dans la littérature (Irving et Meyer, 1995; 1994; Allen et Meyer, 1990; Raelin, 1994; Tapia, 1994; Wanous et al., 1992; Rondeau et Lemelin, 1990; Dean et al., 1988; et Mowday et al., 1982) ont soulevé le problème de démobilisation chez les jeunes. Par contre, ceux-ci entretiennent des opinions différentes en ce que constitue la véritable définition de la démobilisation (la démobilisation équivaut-elle ou non à l'absence de la mobilisation ou de l'implication?), ses causes (attentes insatisfaites ou milieux de travail démobilisants) et ses conséquences (attitudes négatives ou comportements anti-productifs).

Malgré les recherches sur l'implication, le concept de la démobilisation est un sujet dont la définition précise reste à déterminer. Pour certains, la démobilisation constitue l'absence des attitudes de mobilisation (affective, calculée ou normative) provoquée soit par des attentes trop élevées, soit par des milieux de travail démobilisateurs, soit par une combinaison de ces deux facteurs<sup>61</sup>. Par contre, il se pourrait que le phénomène de démobilisation soit plus complexe et que l'absence de la mobilisation chez les jeunes professionnels n'équivaille pas nécessairement à la présence de la démobilisation (comme dans la théorie des deux facteurs de Herzberg où l'absence de la satisfaction n'équivaut pas à l'insatisfaction). Puisque la démobilisation n'est pas forcément égale à l'absence de l'implication, il serait risqué d'utiliser les échelles inverses de

---

<sup>60</sup>Nicholson et Arnold (1991) utilisent l'expression "inner-quitting".

<sup>61</sup>La vérification des quatre modèles avancés par Irving et Meyer (1994) répondra à cette question.

l'implication. Donc, nous devons utiliser des échelles autres que celles de Porter ou Allen et Meyer, puisque celles-ci seraient inefficaces si l'absence d'implication n'équivalait pas à la démobilisation.

Heureusement, il y a déjà eu des efforts pour mesurer la démobilisation. Les échelles de Raelin (1994) ont été développées afin de déterminer dans quelle mesure la démobilisation mènera le jeune professionnel à adopter des comportements de plus en plus graves vis-à-vis son organisation, son travail, sa carrière et lui-même. Ces comportements sont de bons indicateurs du niveau de démobilisation.

### 3.3.3 Est-il vraiment important de se préoccuper de la gestion de ce problème pour l'individu et pour l'organisation?

Il importe de prouver que la réduction de la démobilisation est un objectif valide. Vouloir réduire la démobilisation se justifie par les conséquences qu'a celle-ci sur les comportements individuels. En fait, les recherches de Raelin montrent que la démobilisation peut amener le personnel à adopter des comportements néfastes à l'efficacité organisationnelle, pouvant même mettre la survie de l'organisation en jeu.

Parmi les comportements déviants les plus graves identifiés par Raelin (1994), on retrouve des pratiques déloyales telles que le refus de coopérer, l'absentéisme et le manque de ponctualité, la recherche active d'un emploi à l'extérieur de l'organisation, le détournement des procédures bureaucratiques ainsi que le comportement excessivement indépendant dans le travail. L'auteur avance que de tels comportements découlent directement de la démobilisation du personnel. Il est alors évident que la réduction de la démobilisation est susceptible d'éviter de sérieux problèmes.

### 3.3.4 Existe-t-il un espace original pour cette recherche?

L'originalité de cette recherche provient d'une faiblesse générale qui existe auprès des études sur la mobilisation: un manque de vérification empirique de l'efficacité des pratiques de gestion. En fait, la plupart des auteurs se

contentent de commenter sur l'importance du problème et font mention des pratiques aptes à réduire la démobilisation mais ne les vérifient pas empiriquement. Par exemple, après avoir conclu que la démobilisation des jeunes est causée par des milieux organisationnels peu stimulants, Irving et Meyer (1995) affirment que leurs conclusions ont des répercussions importantes pour le domaine de la gestion des ressources humaines; les auteurs soutiennent que les praticiens et théoriciens devront maintenant s'assurer que les nouveaux venus soient confrontés à des expériences positives de travail. En outre, cet objectif implique la mise en oeuvre de pratiques de gestion; par contre, leurs recommandations demeurent strictement conceptuelles et s'appuient peu sur des résultats empiriques.

D'autres auteurs sont plus précis, mais ne font allusion qu'aux pratiques aptes à réduire les attentes, par exemple les descriptions d'emplois réalistes. Par contre, nous ne pouvons pas limiter notre recherche à ces pratiques, n'étant pas encore en mesure de valider l'hypothèse des attentes insatisfaites. Si celle-ci est fautive, les pratiques visant à réduire les attentes dès les premiers contacts avec les candidats s'avèrent inutiles.

Le cadre conceptuel du choc de la réalité peut être utile à ce niveau puisqu'il est plus riche en matière de pratiques recensées que le cadre conceptuel de la démobilisation. En grande partie, les deux courants de recherche s'appuient sur l'hypothèse des attentes insatisfaites, cherchant à déterminer l'importance relative des attentes et des possibilités de réalisation. L'intérêt porté à l'égard des pratiques importe peu si l'on travaille à l'intérieur du cadre du choc ou celui de la démobilisation; c'est à dire que les pratiques qui réduisent le choc de la réalité et les pratiques qui réduisent la démobilisation devraient être essentiellement les mêmes pour les jeunes professionnels<sup>62</sup>. La littérature du choc étant plus complète, ceci nous permettra de contrôler le plus grand nombre de facteurs individuels possibles au moment de l'analyse de l'effet des pratiques. Par contre, il reste à prouver que la réduction de la démobilisation peut se réaliser en appliquant les pratiques provenant de la littérature du choc de la réalité.

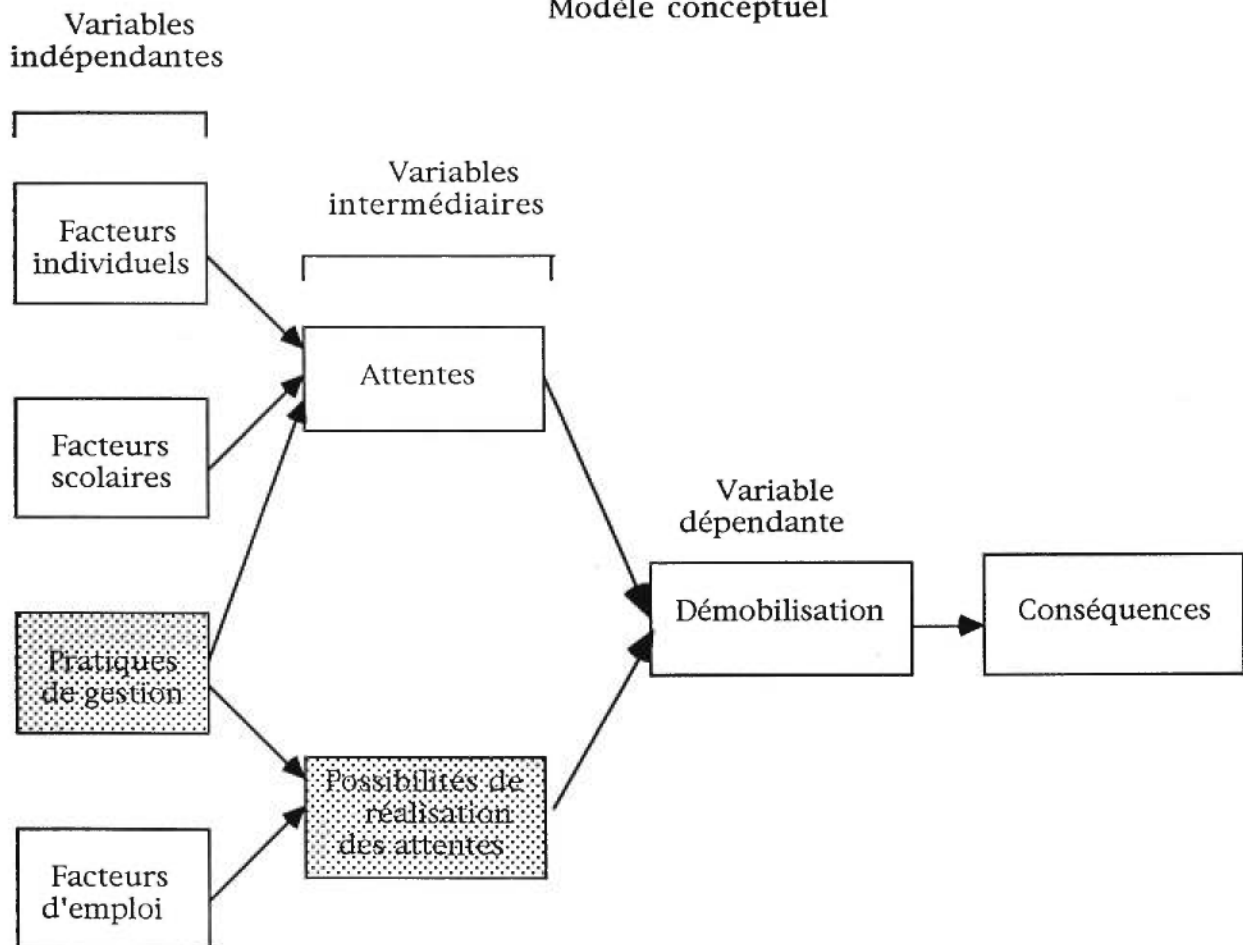
---

<sup>62</sup>Notons que les auteurs appartenant aux deux courants de recherche préconisent les descriptions d'emploi réalistes. On trouve aussi dans les deux revues de littérature les pratiques qui facilitent *la participation* (contrôle des processus du travail permis par l'organisation du travail); *l'intégration* (pratiques d'orientation et de socialisation); et *le développement de carrière* (plans de carrière et possibilités de promotion).

### 3.3 Modèle conceptuel redéfini

Les questions de recherche s'inscrivent donc à l'intérieur du modèle conceptuel suivant découlant de la synthèse de la littérature:

Figure 3.1  
Modèle conceptuel



On peut distinguer quatre niveaux de variables à l'intérieur du modèle conceptuel:

- 1<sup>er</sup> niveau: les variables indépendantes;
- 2<sup>e</sup> niveau: les variables intermédiaires (les composantes du choc);
- 3<sup>e</sup> niveau: la variable dépendante (la démobilisation);
- 4<sup>e</sup> niveau: les conséquences de la démobilisation.

Quoique le quatrième niveau du modèle soit intéressant par son illustration de l'importance de la recherche (conséquences pour l'organisation, par exemple), il est moins pertinent à notre question de recherche. Nous nous intéressons particulièrement 1) à la relation entre les deuxième et troisième niveaux, car elle permet notamment de vérifier l'hypothèse des attentes insatisfaites et d'explorer la nature des milieux de travail à l'intérieur desquels on retrouve des individus démobilisés; 2) à la mise en relation des variables du premier niveau avec la démobilisation (troisième niveau) car ceci permettra (après le contrôle des variables autres que les pratiques) de préciser notre vision des milieux de travail démobilisateurs en mettant en évidence les pratiques susceptibles de réduire la démobilisation.

### 3.4 La démarche de recherche

La démarche générale de cette recherche se divise en plusieurs étapes. Après avoir construit une échelle de démobilisation et interrogé un échantillon représentatif de jeunes professionnels, nous 1- mesurerons la démobilisation; 2- vérifierons la manière dont se combinent les attentes et les possibilités de réalisation (réponse à la question secondaire de recherche); 3- établirons les relations entre la démobilisation et les possibilités de réalisation des attentes avec contrôle des attentes afin d'identifier les milieux de travail à caractère démobilisant (première réponse à la question de recherche principale); 4- établirons les relations entre la démobilisation et les pratiques de gestion des ressources humaines (avec contrôle des variables individuelles, scolaires et d'emploi) (deuxième réponse à la question de recherche principale); 5- comparerons les résultats obtenus en 3) et 4) et dégagerons un modèle des pratiques susceptibles de réduire la démobilisation.

La démarche indique clairement le cheminement que nous devons suivre avant d'être en mesure de répondre à notre question de recherche principale. En fait, nous y répondrons de deux manières. Premièrement, nous devons dégager les caractéristiques des milieux de travail démobilisants par le biais des possibilités de réalisation des attentes. Par la suite, nous mesurerons directement

les pratiques de gestion des ressources humaines susceptibles de réduire la démobilisation.

Notons deux points importants à l'égard de cette démarche. Premièrement, la deuxième étape est un retour non essentiel à la question de recherche principale mais vise à répondre à la question secondaire et à apporter notre contribution au débat sur la théorie des attentes insatisfaites (Wanous vs. Irving et Meyer). Deuxièmement, les étapes 3) et 4) peuvent se faire soit en prenant les variables individuelles, soit en tentant de les regrouper par grappes (par le biais d'analyses de composantes principales). Il est clair alors que dans la troisième étape, les possibilités de réalisation des attentes devront alors être regroupées de la même façon que les attentes.

#### *Devis de recherche*

Certains chercheurs qui ont étudié les problèmes auxquels sont confrontés les jeunes professionnels ont adopté un devis de recherche longitudinal (Irving et Meyer, 1996; Irving et Meyer, 1995; Dean et al., 1985; Dean, 1984), procédant à une collecte de données à deux ou même trois moments distincts: temps 1 - au moment de l'embauche afin de mesurer les attentes des jeunes recrues avant l'emploi; temps 2 - six mois après l'embauche pour déterminer si les attentes initiales ont été réalisées en vertu des possibilités de réalisation; temps 3 - un an après l'embauche pour déterminer, une fois encore, si les attentes initiales ont été réalisées en vertu des possibilités de réalisation<sup>63</sup>. Les exigences d'un programme de troisième cycle (temps et coûts réduits) ne nous permettent pas de conduire une étude longitudinale. Ainsi, nous nous sommes contentés d'une coupe transversale et avons construit notre instrument de collecte de données en mesurant les possibilités de réalisation perçues au moment de l'enquête et en demandant aux jeunes professionnels de se souvenir de leurs attentes juste après l'obtention de leur dernier diplôme universitaire (avant leur premier emploi). Il est clair qu'un tel devis n'a pas la même validité qu'une analyse longitudinale mais c'est, selon nous, une alternative qui nous permet de se positionner dans la problématique du choc à moindre coût.

---

<sup>63</sup>Dean et al. (1984) et Feldman et al. (1982) ont administré leur outil deux fois: au moment de l'embauche et un an après.



### *Le type de recherche*

Cette recherche est à la fois du type descriptif et explicatif. Descriptif, puisque nous avons élaboré un construit (de démobilisation) à partir de la littérature sur les problèmes auxquels sont confrontés les jeunes professionnels et cherchons à mesurer l'importance de cette démobilisation pour les différents types de professions. Mais cette recherche est surtout explicative puisque l'objectif ultime est d'établir un lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la démobilisation chez les jeunes.

### 3.5 Les modèles de recherche

Deux modèles de recherche permettent donc de vérifier les questions de recherche principales des deux manières proposées ci-haut.

Dans le modèle A (figure 3.2), le concept de démobilisation représente la variable dépendante et les possibilités de réalisation des attentes représentent la variable indépendante. Les attentes sont les variables intervenantes qui seront contrôlées statistiquement afin de discerner le véritable effet des possibilités de réalisation sur la démobilisation des jeunes professionnels. Les possibilités de réalisation expriment indirectement les modes de gestion puisqu'elles représentent les attentes que l'organisation pourrait satisfaire. Ce sont donc les attentes qui pourraient être satisfaites par les pratiques mises en place par une organisation. Les possibilités de réalisation reflètent donc bien la qualité de la gestion relativement aux différentes dimensions (ou catégories d'attentes) analysées.

Dans le modèle B (figure 3.2), le concept de démobilisation représente encore une fois la variable dépendante et l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines constitue la variable indépendante. Les facteurs individuels, scolaires et d'emploi (autres que les pratiques) sont les variables intervenantes qui, une fois mesurées, seront contrôlées statistiquement afin de déceler le véritable effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la

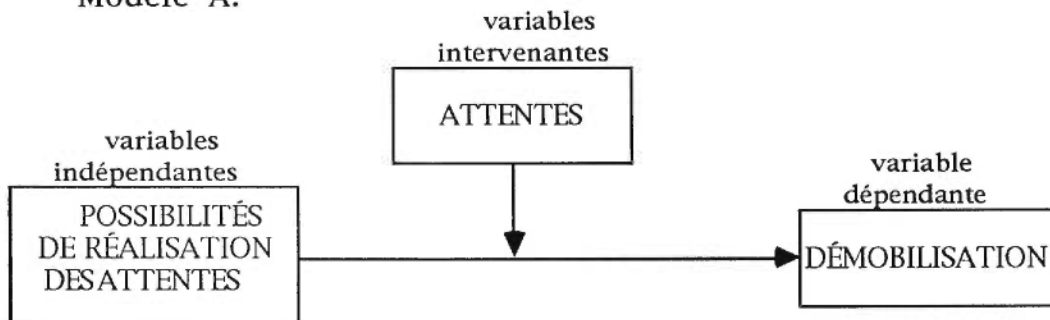
réduction de la démobilité chez les jeunes professionnels. Ici, la mesure des effets des modes de gestion est plus directe, puisque nous nous intéressons à l'existence ou à la non-existence de la pratique. Il est vraisemblable que le modèle B sera moins explicatif que le modèle A, puisqu'il fait appel à des déterminants qui sont beaucoup plus éloignés de la variable dépendante que les déterminants du deuxième niveau (intermédiaires).

On pourrait parler également d'un autre modèle pour vérifier la question de recherche secondaire, mais ce modèle n'est qu'une variante du modèle A où les attentes et les possibilités de réalisation sont les variables indépendantes qui combinées de différentes façons (par différence, indépendamment et par interaction), représentent autant de façons possibles de mesurer le choc de la réalité.

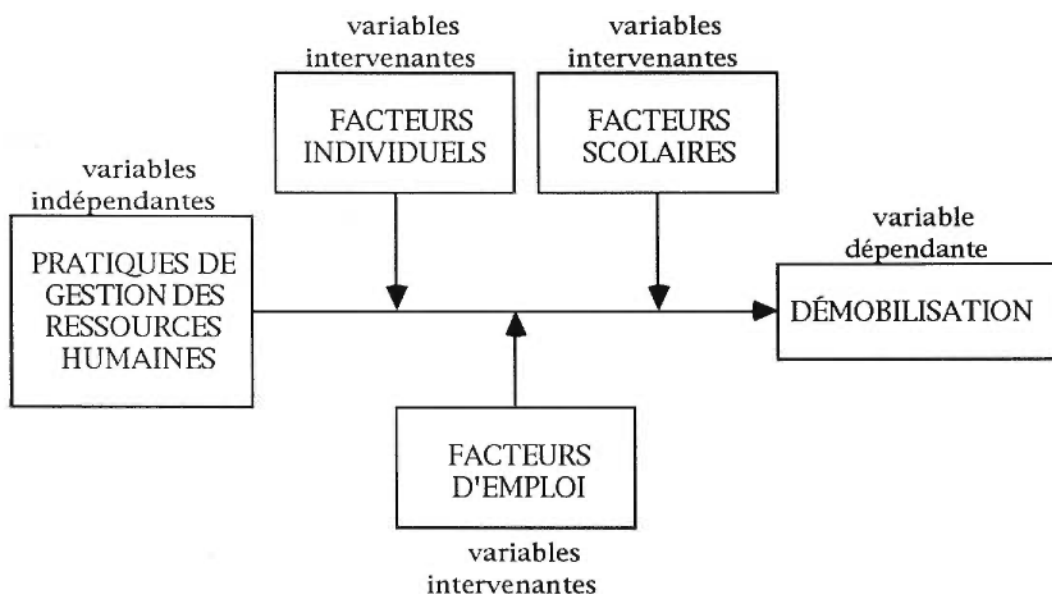
Figure 3.2

Modèles de recherche permettant de vérifier  
les questions principales de recherche

Modèle A:



Modèle B:



### 3.6 Les hypothèses de recherche

Nous présenterons dans cette section les hypothèses de recherche principales et les hypothèses de recherche secondaires.

#### 3.6.1 Les hypothèses de recherche reliées aux questions principales de recherche

La relation entre la variable dépendante et les variables indépendantes dans le modèle A constitue notre première hypothèse de recherche.

H1A:

Nous nous attendons à ce que des possibilités spécifiques de réalisation des attentes mentionnées dans la littérature aient un effet réducteur sur la démobilisation.

C'est-à-dire que certains milieux de travail ont un caractère plus mobilisateur que certains autres. Notre hypothèse implique que la démobilisation sera d'autant plus faible que les possibilités de réalisation des attentes des jeunes professionnels dans leur milieu de travail seront élevées. La liste des possibilités de réalisation des attentes est présentée au tableau 3.2.

Les relations qui lient la variable dépendante et la variable indépendante dans le modèle B constituent les deux autres hypothèses principales de recherche.

H1B:

Nous nous attendons à ce que certaines pratiques spécifiques de gestion des ressources humaines mentionnées dans la littérature aient un effet réducteur sur la démobilisation.

Les pratiques répertoriées dans la littérature sur le choc de la réalité devrait contribuer à réduire le niveau de démobilisation chez les jeunes professionnels. Ces pratiques sont présentées au tableau 3.3.

H1C:

Nous nous attendons à ce que certaines pratiques spécifiques de gestion des ressources humaines mentionnées dans la littérature aient un effet amplificateur sur la démobilisation.

Certaines pratiques mentionnées dans la littérature doivent être évitées parce qu'elles risquent d'avoir un effet amplificateur sur la démobilisation. Mentionnons particulièrement les pratiques de sélection où les recruteurs falsifient les informations relatives au contenu et aux conditions d'emploi, les pratiques de formation de longue envergure qui prolongent le cycle universitaire, les rotations d'emploi, ainsi que des pratiques d'affectation qui ne permettent pas aux jeunes d'utiliser les compétences qu'ils ont acquises à l'université et de développer leur potentiel.

### 3.6.1 Les hypothèses de recherche reliées à la question de recherche secondaire

Nous avons dégagé les deux hypothèses suivantes à partir de la question de recherche secondaire.

H2A:

Nous nous attendons à ce que les milieux de travail et les attentes relatives au travail jouent un rôle égal et opposé sur la démobilisation.

Cette hypothèse reflète le courant de recherche supporté par Wanous et maintient que l'hypothèse des attentes insatisfaites est le modèle le plus explicatif.

H2B:

Nous nous attendons à ce que les milieux de travail soient la principale cause de la démobilisation et que les attentes à l'entrée (après quelques mois) ne jouent qu'un rôle secondaire.

Parmi les trois modèles relatifs à l'interaction entre les attentes et les possibilités de réalisation (modèle des attentes insatisfaites, modèles des effets indépendants, modèle interactif) cette hypothèse stipule que le modèle des effets indépendants pour les possibilités de réalisation soit le plus explicatif de la démobilisation. Ceci reflète le courant soutenu par Irving et Meyer.

### 3.7 La construction des concepts principaux

La construction d'un concept consiste d'abord à déterminer les dimensions qui le constituent puis, s'il y a lieu, les variables relatives à chacune de ces dimensions (Quivy et Van Compenhoudt, 1995).

#### 3.7.1 La démobilisation

La typologie de Raelin (1994) sert de base à notre classification des dimensions de la démobilisation. Quatre dimensions constituant le concept de la démobilisation chez les jeunes professionnels ont été identifiées. L'auteur soutient que la démobilisation peut s'exprimer envers quatre objets: 1- l'organisation, 2- l'emploi, 3- soi-même et 4- la carrière (tableau 4.1). Plusieurs indicateurs mesurent donc quatre dimensions distinctes de la démobilisation.

Tableau 3.1  
LES DIMENSIONS DE LA DÉMOBILISATION

<b>Attitudes et comportements vis-à-vis son organisation</b>
Refuser de faire des heures supplémentaires
Diminuer volontairement son implication
Refuser de communiquer ses idées
Refuser d'aider les autres
Penser à démissionner
Parler négativement de l'employeur et du travail à ses amis
Manquer de loyauté
<b>Attitudes et comportements vis-à-vis son emploi</b>
S'identifier moins à son emploi
Ne pas prendre d'initiatives
Se comporter de manière excessivement indépendante
Se désintéresser
Travailler à ses affaires personnelles
S'absenter et manquer de ponctualité
Ne plus faire d'effort
<b>Attitudes et comportements vis-à-vis soi-même</b>
Se replier sur ses intérêts personnels
Se sentir abandonné
Se sentir stressé
Perdre confiance en soi

Attitudes et comportements vis-à-vis sa carrière
Etre insatisfait de sa vie professionnelle
Ne plus croire à l'utilité de son travail
Regretter d'avoir choisi sa profession

### 3.7.2 Les attentes et les possibilités de réalisation

À partir de la littérature sur le malaise des jeunes professionnels et du choc de la réalité, nous répertorions les attentes et les possibilités de réalisation des attentes selon trois dimensions: le contenu du travail, le contexte du travail et la gestion de la carrière (tableau 3.2).

Tableau 3.2  
LES ATTENTES ET LES POSSIBILITÉS DE RÉALISATION

Contenu du travail	Contexte du travail	Gestion de la carrière
utilisation des aptitudes professionnelles	sécurité d'emploi	possibilités de promotions
identification aux tâches <sup>64</sup>	rémunération	mobilité intraorganisationnelle
sens du travail <sup>65</sup>	qualité de la supervision	augmentations salariales
autonomie	qualité de vie au travail	aide de l'organisation en matière de planification de carrière
éthique	niveau de rétroaction reçu du supérieur et des collègues	potentiel de développement personnel
	soutien professionnel	possibilités de développement de carrière

<sup>64</sup>Signifie l'exécution de tâches complètes et identifiables versus la parcellisation du travail.

<sup>65</sup>Signifie l'importance des tâches telles que perçues par l'employé.

### 3.7.3 Les pratiques de gestion des ressources humaines

Les pratiques de gestion des ressources humaines susceptibles de réduire la démobilisation chez les jeunes professionnels sont présentées au tableau 3.3. Celles-ci ont été recensées à travers la littérature sur le choc de la réalité et la démobilisation des jeunes professionnels. Nous les classons selon les huit dimensions suivantes:

**Tableau 3.3**  
**VARIABLES INDÉPENDANTES**  
**LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

recrutement	°présenter la véritable image de l'organisation et des emplois
sélection	°permettre aux candidats de poser des questions °renseigner les candidats sur leurs possibilités de carrière dans l'entreprise °communiquer des informations réalistes °communiquer des informations générales sur l'entreprise
accueil	°formaliser le processus °relier au contenu de l'emploi °communiquer les procédures et politiques de l'organisation élaboré par les supérieurs et collègues °permettre aux candidats de poser des questions lors du processus
affectation	°affecter à des emplois qui présentent un certain défi et de l'autonomie °définir clairement les tâches et objectifs à atteindre °affecter à une équipe de travail
formation	°permettre d'acquérir de nouvelles connaissances et de développer les habiletés et aptitudes professionnelles
parrainage	°confier le nouvel employé aux soins d'un professionnel plus âgé °confier le nouveau professionnel aux soins d'un supérieur compétent
évaluation du rendement	°donner du feed-back sur le travail accompli °mettre en évidence les besoins de formation complémentaires °élaborer un plan de développement pour résoudre les problèmes de carrière °évaluer le potentiel
aménagements spéciaux	°donner l'occasion de présenter ses idées à ses pairs °prévoir des mécanismes d'expression des idées et mécontentements °prévoir des aménagements spéciaux (autres)
gestion de carrière	°conseiller en matière des choix de carrière °prévoir de l'aide à la résolution des problèmes de carrière



### 3.7.4 Les variables intervenantes à contrôler

Certaines variables doivent être contrôlées statistiquement car elles peuvent avoir l'effet de nuancer l'influence des variables indépendantes sur la réduction de la démobilisation (tableau 3.4). Les variables intervenantes autres que les attentes déjà présentées sont classées selon les trois groupes distincts, tels que présentés à la figure 3.2b: les facteurs individuels, les facteurs scolaires et les facteurs d'emploi.

Tableau 3.4

#### VARIABLES INTERVENANTES

Facteurs individuels	âge; sexe; résultats académiques; milieu socio-économique; statut marital; nombre d'enfants à charge; lieu de contrôle; besoin d'amitié; besoin d'avancement professionnel; besoin de sécurité; besoin de reconnaissance; résilience face à la carrière
Facteurs scolaires	niveau de scolarité; domaine de spécialisation; participation à un programme de stage en entreprise; consultation d'un conseiller d'emploi au cours des études, exactitude de l'information reçue à l'université à l'égard du marché du travail; utilité des connaissances acquises à l'université; contraste entre les milieux universitaires et organisationnels (rythme événementiel, rapports avec les collègues et supérieurs vs. collègues et professeurs et stimulation du travail)
Facteurs d'emploi	profession; nombre de mois sur le marché du travail; nombre d'emplois occupés depuis la diplomation; nombre d'emplois occupés avant l'obtention du diplôme universitaire; expérience de travail totale avant l'obtention du diplôme universitaire; poste actuellement occupé; niveau de salaire; statut d'emploi; croyances, attitudes, comportements des cadres à l'égard des jeunes professionnels

### 3.8 Relations justifiant l'introduction des variables intervenantes dans les modèles de recherche

Plusieurs recherches soulèvent que les attentes initiales expliquent en partie les attitudes et comportements des jeunes professionnels (Wanous et al., 1992; Dean et al., 1988). Peu importe son importance, le lien possible entre les attentes et les possibilités de réalisation pourrait biaiser l'interprétation de la relation entre les possibilités de réalisation et la variable dépendante. Nous désirons alors contrôler l'impact des attentes sur la démobilisation pour être en

mesure de mieux comprendre la relation entre les possibilités de réalisation et la démobilisation.

Les variables intervenantes du modèle B sont les facteurs individuels, les facteurs scolaires et les facteurs d'emploi susceptibles d'influencer la démobilisation des jeunes professionnels. Il est important de mesurer ces variables afin de pouvoir les contrôler statistiquement elles aussi et isoler l'effet des pratiques de gestion de ressources humaines sur la démobilisation. Nous indiquons dans le tableau 3.5 les relations présumées par la littérature de ces variables avec la démobilisation. Ces relations justifient l'introduction des variables intervenantes dans le modèle ainsi que leur contrôle pour mesurer les effets des modes de gestion (hypothèses de recherche). Elles ne sont en aucune façon des hypothèses que nous souhaitons vérifier dans notre recherche.

Tableau 3.5

Relations entre les variables intervenantes du modèle B  
et la variable dépendante

Variables	Énoncé de la relation	Auteurs
<b>FACTEURS INDIVIDUELS</b>		
âge	Plus le professionnel est âgé, moins la démobilisation est élevée.	Hrebiniak et Alutto (1972) Salancik (1977) Steers (1977) Angle et Perry (1981) Mowday et al. (1982) Chelte et Tausky (1987) Rosen et Jerdee (1988) Meyer et al. (1989)
sexe	La mobilisation varie en fonction du sexe.	Angle et Perry (1981)
	Les hommes sont plus mobilisés que les femmes.	Marsden et al. (1993)

milieu socio-économique	Les professionnels provenant de milieux ouvriers sont plus susceptibles d'être démobilisés que ceux provenant de milieux privilégiés.	Hrebiniak et Alutto (1972)
	Les professionnels provenant de milieux privilégiés entretiennent des attentes plus élevées.	Dean et Ferris (1988)
statut marital	Les jeunes professionnels célibataires sont moins mobilisés que leurs collègues avec un(e) conjoint(e).	Marsden et al. (1993)
résultats académiques	Les bons résultats académiques sont prédicteurs d'un bon rendement chez les jeunes professionnels.	Colarelli et al. (1987)
nombre d'enfants à charge	Les professionnels avec des enfants à charge sont plus susceptibles d'être démobilisés.	Marsden et al. (1993)
	La mobilisation augmente en fonction du nombre d'enfants à charge.	Chelte et Tausky (1987)
lieu de contrôle	Les professionnels avec un lieu de contrôle interne entretiennent des attentes plus réalistes.	Dolan et al. (1996)
besoins individuels	Les professionnels avec un besoin d'avancement entretiennent des attentes plus élevées.	Bailyn (1980)
	Les professionnels avec un besoin de sécurité entretiennent des attentes plus élevées.	Seiler (1970)
	Les professionnels avec un besoin de sécurité entretiennent des attentes plus élevées.	Nicholson et Arnold (1991)

	Les professionnels qui entretiennent un besoin de reconnaissance élevé sont plus facilement démobilisés.  Les professionnels avec un besoin de reconnaissance entretiennent des attentes plus élevées.	Steers (1977)  Seiler (1970) London et Mone (1987)
résilience face à la carrière	Les professionnels résiliants seront moins démobilisés.	London et Mone (1987)
<b>FACTEURS SCOLAIRES</b>		
niveau de scolarité	Plus le professionnel est scolarisé, plus il est démobilisé.  Les individus plus scolarisés entretiennent des attentes plus élevées par rapport à leur travail et sont plus facilement démobilisés.	Steers (1977) Lebell (1980) Angle et Perry (1981)  Blakeslee (1984) Tapia (1994)
domaine de spécialisation	Les individus détenant un diplôme à caractère professionnel entretiennent des attentes plus élevées.	Hall (1976) Bailyn (1980) Lebell (1980) Raelin (1986)
participation à un programme de stage en entreprise	Les professionnels qui font un stage pratique entretiennent des attentes plus réalistes.	Taylor (1988)
consultation d'un conseiller d'emploi au cours des études	Les professionnels qui consultent un conseiller entretiennent des attentes plus réalistes.	Taylor (1988)
exactitude de l'information reçue à l'université à l'égard du marché du travail	Les professionnels ayant reçu à l'université de l'information exacte à l'égard du marché du travail entretiennent des attentes plus réalistes.	Kets de Vries et Miller (1985)
utilité des connaissances acquises à l'université	Les professionnels qui perçoivent avoir acquis des connaissances utiles à l'université seront moins démobilisés	Webber (1976) Tapia (1994)

contraste entre les milieux universitaires et organisationnels	De meilleurs rapports avec les collègues et supérieurs qu'avec les collègues et professeurs universitaires sont inversement reliés à la démobilisation.	Tapia (1994)
	Plus le rythme événementiel entre les milieux universitaire et organisationnel varie, moins le professionnel est mobilisé.	Seiler (1970) Webber (1976) Dean et al. (1985)
	Plus le travail est perçu comme étant stimulant et relié aux travaux universitaires, plus le professionnel sera mobilisé.	Tapia (1994) Webber (1976)

FACTEURS D'EMPLOI		
Profession et poste actuellement occupé	Si le poste actuellement occupé ne correspond pas à la profession, le professionnel sera démobilisé.	Tapia (1994) Webber (1976)
nombre de mois sur le marché du travail	Le nombre de mois sur le marché du travail réduit l'effet mobilisateur des possibilités de réalisation.	Blakeslee (1987) Wanous et al. (1992)
nombre d'emplois occupés depuis la diplomation	Le nombre d'emplois occupés depuis la diplomation est inversement relié à l'effet mobilisateur des possibilités de réalisation.	Blakeslee (1987)
nombre d'emplois occupés avant l'obtention du diplôme universitaire	Le nombre d'emplois occupés avant la diplomation est relié à l'entretien d'attentes plus réalistes.	Schein (1978)
niveau de salaire	Le niveau de salaire des inversement relié à la démobilisation.	Steers (1977)
statut d'emploi	Les jeunes professionnels ayant un statut d'emploi précaire seront moins satisfaits des possibilités de réalisation.	Winefield et al. (1991)

croyances, attitudes et comportements des cadres à l'égard des jeunes professionnels	Les professionnels qui côtoient des cadres entretenant des croyances, attitudes et comportements négatifs à l'égard des jeunes professionnels, seront moins mobilisés par les possibilités de réalisation.	Webber (1976) Schein (1978) Blakeslee (1984) Tapia (1994)
--	--	--

## Chapitre 4

### La méthodologie opératoire: mesures des variables, population et techniques de collecte et d'analyse

Dans ce chapitre, nous expliquerons comment nous mesurerons les variables et collecterons les données nécessaires à la vérification des hypothèses présentées au chapitre précédent. Nous terminerons ce chapitre en présentant les informations relatives à la collecte de données, à la représentativité de l'échantillon et au taux de réponse.

#### 4.1 La mesure des variables

Les concepts présentés à l'intérieur des deux modèles de recherche ont déjà été éclatés en variables dans le chapitre 3. Il reste à expliquer comment ces variables seront mesurées, notamment les plus complexes qui seront mesurées à l'aide d'échelles d'attitude. Dans la mesure du possible, nous avons utilisé des échelles disponibles dans la littérature. Pour certaines variables, nous avons modifié les échelles existantes afin que celles-ci s'intègrent mieux à notre recherche.

Sept concepts importants sont propres aux deux modèles de recherche: la démobilisation, les attentes et les possibilités de réalisation, les facteurs individuels, les facteurs scolaires, les facteurs d'emploi et les pratiques de gestion des ressources humaines susceptibles de réduire la démobilisation. Nous abordons la mesure de chacune des variables permettant de saisir ces concepts dans toutes leurs nuances ou dimensions.

##### 4.1.1 La variable dépendante: la démobilisation

La variable dépendante à l'intérieur des deux modèles de recherche présentés au chapitre 3 est la même: la démobilisation. Cette variable est mesurée à l'aide d'une adaptation des échelles originalement proposées par Raelin (1994).

Comme nous l'avons déjà dit, l'auteur suggère que la démobilisation soit mesurée par une échelle de Guttman, permettant alors de distinguer le caractère progressif de la démobilisation à partir de comportements vis-à-vis quatre objets différents: 1- l'organisation, 2- l'emploi, 3- le soi et 4- la carrière. Nous avons adapté les quatre échelles originales de Raelin pour y inclure quelques aspects additionnels retrouvés dans la littérature. Nous avons aussi rajouté aux comportements de Raelin quelques attitudes présentes dans l'échelle de Porter et al. (1974), considérées comme étant des indicateurs importants de la mobilisation (ici implication). Ceci n'est pas très grave, car l'échelle de Raelin en soi n'a pas vraiment été utilisée dans la littérature sauf par cet auteur. Le fait de la modifier ne nous prive donc pas de comparaisons potentielles intéressantes avec d'autres auteurs. Par contre, elle intègre des éléments intéressants de l'échelle de Porter dont l'utilisation est très étendue (même s'il s'agit d'une échelle de mobilisation et non de démobilisation).

Les comportements et attitudes de la démobilisation ont été mesurés à l'aide de la question suivante: "Suite à vos expériences de travail depuis l'obtention de votre dernier diplôme universitaire, vous-est-il arrivé de...". Les répondants ont dû alors se prononcer sur chacun des indicateurs; l'échelle pour chacun des indicateurs étant du type Likert à sept niveaux allant de "jamais" à "très souvent" (tableau 4.1).

Tableau 4.1  
Mesure de la démobilisation  
(variable dépendante)

Dimensions /variables	Nombre d'indicateurs	Type	Questions*	Référence
<b>Attitudes/Comportements vis à vis l'organisation</b>				
Refuser de faire des heures supplémentaires	1	ordinal	5.11	Raelin
Diminuer volontairement son implication	1		5.10	Raelin
Refuser de communiquer ses idées	1		5.7	Raelin



Refuser d'aider les autres	1		5.6	Raelin
Penser à démissionner	1		5.15	Raelin
Parler négativement de l'employeur ou de son travail à ses amis	1		5.14	Porter
Manquer de loyauté	1		5.5	Porter
<b>Attitudes/Comportements vis à vis l'emploi</b>				
S'identifier moins à son emploi	1	ordinal	5.23	Raelin
Ne pas prendre d'initiatives	1		5.22	Raelin
Se comporter de manière excessivement indépendante dans son emploi	1		5.26	Raelin
Se désintéresser de son emploi	1		5.19	Raelin
Travailler à ses affaires personnelles	1		5.16	Raelin
S'absenter et manquer de ponctualité	2		5.20,5.21	Raelin
Ne plus faire d'effort	2		5.17,5.18	Raelin Raelin
<b>Attitudes/Comportements vis à vis soi-même</b>				
Se replier sur ses intérêts personnels	1	ordinal	5.12	Raelin
Se sentir abandonné	1		5.25	Raelin
Se sentir stressé	1		5.13	Raelin
Perdre confiance en soi	1		5.3	Raelin
<b>Attitudes/Comportements vis à vis la profession et la carrière</b>				
Etre insatisfait de sa vie professionnelle	1	ordinal	5.24	Raelin
Ne plus croire à l'utilité de son travail	1		5.9	Raelin
Regretter d'avoir choisi sa profession	2		5.4,5.8	Raelin

\*Questions correspondant au questionnaire utilisé dans cette recherche.  
Voir annexe 2.

#### 4.1.2 Les variables indépendantes du modèle A: les possibilités de réalisation des attentes

Les possibilités de réalisation des attentes sont les facteurs qui caractérisent les milieux de travail dans lesquels oeuvrent les jeunes professionnels. Dans cette recherche, les possibilités de réalisation détermineront la nature des milieux de travail démobilisants.

Les possibilités de réalisation des attentes sont mesurées par 44 indicateurs répartis selon la typologie de Dean et al. (1988) dans trois dimensions différentes: 1- la nature du travail; 2- les conditions de travail; et 3- la gestion de la carrière.

Les indicateurs des possibilités de réalisation des attentes à l'égard de la nature du travail et des conditions de travail ont été tirés directement du "Job Diagnostic Survey" (JDS), développé par Hackman et Oldham (1980)<sup>66</sup> et utilisé par Dean (1984) dans le cadre d'une recherche subséquente. Le JDS fournit des indicateurs qui mesurent les sous-dimensions suivantes du contenu de l'emploi: l'utilisation des aptitudes professionnelles (3 indicateurs), l'identification aux tâches (1 indicateur), le sens du travail (4 indicateurs), l'autonomie (4 indicateurs) et l'éthique (1 indicateur).

Le même questionnaire comprend également des indicateurs qui mesurent les dimensions suivantes du contexte des emplois: la sécurité d'emploi (1 indicateur), la rémunération (2 indicateurs), la qualité de la supervision (4 indicateurs), la qualité de vie au travail (3 indicateurs), les rapports avec le supérieur et les collègues (2 indicateurs), ainsi que le soutien professionnel (2 indicateurs).

En somme, le JDS est un instrument de mesure populaire, dont la validité de contenu a déjà été mesurée par des alpha de Cronbach qui ont donné des résultats très satisfaisants (Dean, 1984; Hackman et Oldham, 1980).

Les possibilités de réalisation face à la carrière seront mesurées par une version modifiée de l'échelle de Schneider et Dachler (1978). Les dimensions

---

<sup>66</sup>Le questionnaire n'étant disponible qu'en anglais, nous avons dû le traduire.

suivantes seront mesurées: possibilités de promotion (1 indicateur), mobilité intraorganisationnelle (1 indicateur), progression salariale (1 indicateur), assistance de l'organisation en matière de planification de carrière (4 indicateurs), possibilités de développement personnel (3 indicateurs) et possibilités de développement de carrière (4 indicateurs). La validité de contenu de cette échelle a déjà été mesurée et trouvée satisfaisante (Dean, 1984).

Dans le questionnaire, les quarante-quatre indicateurs étaient précédés de la question suivante: "Quelle importance a cette dimension en réalité dans votre travail?" Les répondants devaient se prononcer sur l'importance actuelle de chacun des indicateurs dans leur travail par réaction à la question précédente mesurant les attentes où on leur demandait: "Quelle importance attachiez-vous à cette dimension juste après l'obtention de votre dernier diplôme universitaire?". L'échelle pour chacun des indicateurs est du type Likert avec sept niveaux allant de "très faible importance" à "très forte importance".

Tableau 4.2

Mesure des possibilités de réalisation des attentes  
(variables indépendantes dans le modèle A)

Dimensions /variables	Nombre d'indicateurs	Type	Questions*
<b>CONTENU DES EMPLOIS</b>			
utilisation des aptitudes professionnelles	3	ordinal (7 niveaux)	1.1, 1.6, 1.10
identification aux tâches	1		1.3
sens du travail	4		1.4, 1.5, 1.8, 1.16
autonomie	4		1.2, 1.7, 1.13, 1.15
éthique	1		1.12
<b>CONTEXTE DES EMPLOIS</b>			
sécurité d'emploi	1	ordinal (7 niveaux)	2.1
rémunération	2		2.2, 2.13
qualité de la supervision	4		2.8, 2.9, 2.11, 2.14
qualité de vie au travail	3		2.7, 2.10, 2.12
rapports de travail avec le(s) supérieur(s) et les collègues	2		2.4, 2.3

soutien professionnel	2		2.5,2.6
<b>GESTION DE LA CARRIERE</b>			
possibilités de promotions	1	ordinal	3.9
mobilité intraorganisationnelle	1		3.12
progression salariale	1		3.6
aide de l'organisation en matière de planification de carrière	4		3.2, 3, 4, 5
potentiel de développement personnel	3		3.7,3.10,3.11
possibilités de développement de carrière	4		3.1, 3.8, 3.13, 3.14

\*Questions correspondant au questionnaire utilisé dans cette recherche.

#### 4.1.3 Les variables indépendantes du modèle B: les pratiques de gestion des ressources humaines susceptibles de réduire la démobilisation

Plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines ont été recensées à partir des littératures sur le choc de la réalité et la démobilisation des jeunes professionnels. Les pratiques ont déjà été présentées au tableau 3.3. Les professionnels devaient indiquer dans quelle mesure ils avaient été confrontés à chacune de ces pratiques au cours de leurs expériences de travail. L'échelle pour chacun des indicateurs est du type Likert avec sept niveaux allant de "Jamais" à "Très souvent".

**Tableau 4.3**  
**Mesure des pratiques de gestion**  
**(variables indépendantes)**

Dimensions/variables	Nombre d'indicateurs	Type	Questions*
<b>RECRUTEMENT</b>			
Présenter une véritable image de l'organisation et des emplois	2	ordinal (7 niveaux)	6.1,6.3
<b>SÉLECTION</b>			
Permettre aux candidats de poser des questions	1	ordinal (7 niveaux)	6.2
Renseigner les candidats sur leurs possibilités de carrière dans l'entreprise	1		6.6
Communiquer des informations réalistes	1		6.4
Communiquer des informations générales sur l'entreprise	1		6.5
<b>ACCUEIL</b>			
Formaliser le processus	1	ordinal (7 niveaux)	6.7
Relier le contenu du programme à l'emploi	1		6.12
Communiquer les procédures et politiques de l'organisation	1		6.9
Présenter les collègues au nouvel employé pendant le processus	1		6.10
S'assurer que le supérieur s'occupe du nouvel employé dès son arrivée	1		6.13
Permettre aux employés de poser des questions lors du processus	2		6.8,6.11

AFFECTATION			
Affecter à des emplois qui présentent un certain défi et de l'autonomie	5	ordinal (7 niveaux)	6.17, 6.21, 6.23, 6.39,6.40
Définir clairement les tâches et objectifs à atteindre	2		6.19,6.20
Intégrer à une équipe de travail	1		6.15
FORMATION			
Permettre d'acquérir de nouvelles connaissances et de développer les habiletés et aptitudes professionnelles	3	ordinal (7 niveaux)	6.18,6.31,6.41
PARRAINAGE			
Confier le nouvel employé aux soins d'un professionnel plus âgé	3	ordinal (7 niveaux)	6.16,6.28,6.33
Confier le nouvel employé aux soins d'un supérieur compétent	2		6.14,6.32
ÉVALUATION DU RENDEMENT			
Donner du feed-back sur le travail accompli	2	ordinal (7 niveaux)	6.22,6.24
Reconnaître les besoins de formation complémentaires	1		6.25
Offrir un plan de développement pour résoudre les problèmes de carrière	1		6.26
Évaluer le potentiel	1		6.36
AMÉNAGEMENTS SPÉCIAUX			
Donner des occasions de présenter ses idées à des pairs	2	ordinal (7 niveaux)	6.37,6.42
Prévoir des mécanismes d'expression des idées et mécontentements	2		6.30,6.35
Assurer des aménagements spéciaux de travail	2		6.38,6.43

GESTION DE CARRIERE			
Conseiller en matière des choix de carrière	2		6.27,6.34
Aider à la résolution des problèmes de carrière	1	ordinal (7 niveaux)	6.29

\*Questions correspondant au questionnaire utilisé dans cette recherche.

#### 4.1.4 Les variables intervenantes

##### 4.1.4.1 Les attentes

Les variables intervenantes du modèle A (les attentes) sont mesurées par les mêmes indicateurs utilisés pour les possibilités de réalisation des attentes. La différence entre la mesure des variables indépendantes (possibilités de réalisation des attentes) et les variables intervenantes (les attentes) se trouve dans la question posée aux répondants<sup>67</sup>. Pour les attentes, les professionnels devaient répondre à la question suivante: "Quelle importance attachiez-vous à cette dimension juste après l'obtention de votre dernier diplôme universitaire"? L'échelle pour chacun des indicateurs mesurant les attentes fut du type Likert, constituant sept niveaux allant de "très faible importance" à "très forte importance".

##### 4.1.4.2 Les facteurs individuels

Certains facteurs individuels sont des variables qui ne requièrent pas d'échelles pour être mesurées. Ces variables sont mesurées à l'aide de questions directes, ouvertes ou fermées, tandis que d'autres doivent l'être à l'aide d'échelles déjà existantes ou construites à partir de la littérature.

---

<sup>67</sup>Cette question était introduite par le préalable suivant: "Voici un certain nombre de dimensions relatives à la nature du travail, aux conditions de travail et à la carrière".

Les répondants ont indiqué leur profession, le poste actuellement occupé<sup>68</sup>, leur âge et le nombre d'enfants à charge par des questions ouvertes. Des questions fermées ont permis aux répondants d'identifier leur sexe, leur statut socio-économique, leur statut marital et leurs résultats académiques<sup>69</sup>.

Les facteurs de personnalité sont plus complexes et requièrent des échelles d'attitude afin d'être mesurés. Le lieu de contrôle se mesure par l'échelle de 16 indicateurs de Levenson (1972)<sup>70</sup>. Cette échelle a été utilisée à plusieurs reprises et fait preuve de bonne validité interne. Les professionnels doivent indiquer dans quelle mesure ils sont en accord avec les affirmations proposées. Les valeurs pour chacun des indicateurs sont au nombre de sept, allant de "Totalemment en désaccord" à "Totalemment en accord".

La résilience face à la carrière est mesurée à partir de quatre dimensions: la confiance, le besoin d'accomplissement, la volonté de prendre des risques pour faire avancer sa carrière et la capacité de travailler seul ou en équipe. Les indicateurs pour la résilience ont été développés par London et Mone (1987) et ont été placés sur une échelle de Likert constituant sept niveaux allant de "Totalemment en désaccord" à "Totalemment en accord". Les répondants devaient indiquer dans quelle mesure ils étaient en désaccord ou en accord avec chacun des énoncés. Si l'alpha le permet, nous additionnerons les 13 indicateurs pour mesurer la résilience.

En l'absence d'échelles validées pour mesurer les besoins individuels, ces variables seront mesurées à l'aide de questions directes reliées au besoin d'amitié (2 indicateurs), au besoin d'avancement professionnel (2 indicateurs), au besoin de sécurité (2 indicateurs) et au besoin de reconnaissance (2 indicateurs). Chaque indicateur peut prendre sept valeurs, allant de "Totalemment en désaccord" à

---

<sup>68</sup>Les variables "profession" et "poste actuel" seront codées selon le CNP (Classification nationale des professions).

<sup>69</sup>Rappelons que Colarelli et al. (1987) ont trouvé que les résultats académiques sont un indicateur acceptable des aptitudes cognitives.

<sup>70</sup>L'échelle du lieu de contrôle a originalement été construite pour mesurer trois dimensions: le volontarisme (le lieu de contrôle interne), le pouvoir des autres (croyance que le monde est contrôlé par les individus qui détiennent du pouvoir) et la chance (perception que le monde est fonction d'ordre et de fatalité). Les deux dernières dimensions sont significativement corrélées et s'additionnent pour mesurer le lieu de contrôle externe. Les lieux internes et externes sont négativement corrélés. Étant donné leur forte corrélation, les deux échelles peuvent être additionnées pour mesurer le lieu de contrôle.



"Totalemment en accord". Les répondants devaient indiquer dans quelle mesure ils étaient en désaccord ou en accord avec les indicateurs. Les facteurs individuels sont répertoriés au tableau 4.4.

Tableau 4.4  
La mesure des facteurs individuels  
(variables intervenantes)

Dimensions/variables	Nombre d'indicateurs	Type	Questions*
<b>Caractéristiques socio-démographiques</b>			
âge	1	continu	10
sexe	1	dichotomique	11
statut marital	1	dichotomique	12
nombre d'enfants à charge	1	continu	13
résultats académiques	1	ordinal (7 niveaux)	14
milieu socio-économique	2	ordinal (5 niveaux)	16,17
<b>Caractéristiques de la personnalité</b>			
lieu de contrôle interne	8	ordinal (7 niveaux)	19.1, 19.2, 19.3, 19.4, 19.7, 19.11, 19.14,19.15
lieu de contrôle externe	8	ordinal (7 niveaux)	19.5, 19.6, 19.8, 19.9, 19.10, 19.12, 19.13,19.16
<b>Résilience face à la carrière</b>			
Confiance	4	ordinal (7 niveaux)	18.1, 18.2, 18.3, 18.4
Besoin d'accomplissement	3	ordinal (7 niveaux)	18.5,18.7,18.14
Volonté de prendre des risques	4	ordinal (7 niveaux)	18.8, 18.9, 18.10, 18.11
Capacité de travailler seul ou en équipe	2	ordinal (7 niveaux)	18.6,18.13
besoin d'amitié	2	ordinal (7 niveaux)	19.17,19.24
besoin d'avancement professionnel	2	ordinal (7 niveaux)	19.18,19.21
besoin de reconnaissance	2	ordinal (7 niveaux)	19.20,19.22

besoin de sécurité	2	ordinal (7 niveaux)	19.19,19.23
--------------------	---	------------------------	-------------

\*Questions correspondant au questionnaire utilisé dans cette recherche.

#### 4.1.4.3 Les facteurs scolaires

Certains facteurs éducatifs objectifs comme le niveau de scolarité, la participation à un programme coopératif de stages et la consultation d'un conseiller en emploi n'impliquent que des questions fermées, directement posées aux répondants. Quant au niveau de scolarité, celui-ci est également mesurable par une question fermée à quatre catégories.

La mesure des autres facteurs scolaires de nature perceptuelle est plus complexe. La littérature indique qu'il existe trois variables perceptuelles scolaires, dont les perceptions à l'égard de l'exactitude de l'information reçue à l'université à l'égard du marché du travail et l'utilité des connaissances acquises à l'université; la troisième variable perceptuelle scolaire a trait au contraste entre les milieux universitaires et organisationnels. Particulièrement, celles-ci concernent le rythme événementiel, les rapports avec les collègues et supérieurs (vs. collègues et professeurs), ainsi que la stimulation du travail. Les échelles pour mesurer ces variables étant non-existantes, nous avons construit des indicateurs à partir de la littérature afin de les opérationnaliser (tableau 4.5).

Tableau 4.5

La mesure des facteurs scolaires  
(variables intervenantes)

Dimensions/variables	Nombre d'indicateurs	Type	Questions*
Variables objectives			
niveau de scolarité	1	ordinal (7 niveaux)	20
domaine de spécialisation	1	nominal	20
participation à un programme coopératif de stages	1	dichotomique	22
consultation d'un conseiller en emploi	1	dichotomique	23

Variables perceptuelles			
exactitude de l'information reçue à l'université à l'égard du marché du travail	4	ordinal (7 niveaux)	25.1, 25.2, 25.7, 25.8
utilité des connaissances acquises à l'université	5	ordinal (7 niveaux)	25.3, 25.4, 25.5, 25.6, 25.9
Contraste entre les milieux universitaires et organisationnels			
rythme événementiel	1	ordinal (7 niveaux)	25.12
rappports avec les collègues et supérieurs (vs. collègues et professeurs)	3	ordinal (7 niveaux)	25.10, 25.13, 25.15
stimulation du travail	2	ordinal (7 niveaux)	25.11, 25.14

\*Questions correspondant au questionnaire utilisé dans cette recherche.

#### 4.1.4.4 Les facteurs d'emploi

Les facteurs d'emploi se divisent en deux catégories distinctes: les facteurs objectifs et les facteurs perceptuels. Quelques facteurs d'emploi se mesurent par des questions ouvertes: profession, poste actuellement occupé, nombre de mois sur le marché du travail, nombre d'emplois occupés depuis la diplomation, le nombre d'emplois occupés avant l'obtention du diplôme universitaire et l'expérience de travail totale avant l'obtention du diplôme universitaire. D'autres facteurs tels le niveau de salaire et le statut d'emploi doivent se mesurer par des questions fermées. Enfin, les croyances, attitudes et comportements des cadres à l'égard des jeunes professionnels sont des variables perceptuelles se mesurant à l'aide des échelles de type Likert à sept niveaux. Nous avons construit quelques indicateurs à partir de la littérature afin d'opérationnaliser ces facteurs perceptuels (tableau 4.6).

**Tableau 4.6**  
**La mesure des facteurs d'emploi**  
**(variables intervenantes)**

Dimensions/variables	Nombre d'indicateurs	Type	Questions*
<b>Variables objectives</b>			
profession	1	nominal	8
poste actuellement occupé	1	nominal	9
nombre de mois sur le marché du travail depuis la diplomation	1	continu	26
nombre d'emplois occupés depuis la diplomation	1	continu	27
nombre d'emplois occupés avant la diplomation	1	continu	28
expérience de travail totale avant l'obtention du diplôme universitaire	1	continu	29
niveau de salaire	1	ordinal (7 niveaux)	15
statut d'emploi	1	ordinal (7 niveaux)	30
<b>Variables perceptuelles</b>			
croyances des cadres à l'égard des jeunes professionnels	7	ordinal (7 niveaux)	31.1, 31.2, 31.3, 31.4, 31.5, 31.6, 31.7
attitudes des cadres à l'égard des jeunes professionnels	3	ordinal (7 niveaux)	32.1,32.4,32.7
comportements des cadres à l'égard des jeunes professionnels	5	ordinal (7 niveaux)	32.2, 32.3, 32.5, 32.6,32.8

\*Questions correspondant au questionnaire utilisé dans cette recherche.

#### 4.2 Population étudiée et échantillonnage

La population visée par cette recherche est celle des jeunes professionnels qui détiennent un diplôme universitaire de premier, deuxième ou troisième cycle depuis trente à trente-six mois, et qui ont une expérience sur le marché du travail de plus de six mois et de moins de trente-six mois. Comme nous l'avons déjà mentionné, l'embauche est suivie d'une période caractérisée de "lune de miel", où

l'employé est tellement heureux de travailler qu'il ignore pendant au moins six mois les facteurs négatifs de son emploi. Le devis de recherche de plusieurs auteurs recensés pour cette étude reflète cette réalité, ceux-ci ne questionnant les nouveaux venus que six mois après la date d'embauche<sup>71</sup>.

Nous avons obtenu une liste complète de diplômés (baccalauréat, maîtrise et doctorat) de l'année 1993 des associations de diplômés de l'École des Hautes Études Commerciales, de l'École Polytechnique et des diverses facultés de l'Université de Montréal. Nous avons demandé d'omettre quelques départements comme Littérature et Lettres. Nous espérons ainsi obtenir des listes de gradués des départements à caractère plus professionnel, tels que l'économie, les relations industrielles, la psychologie, la criminologie et le travail social. Les gradués de ces champs d'étude sont considérés comme étant plus des "professionnels salariés" (Raelin, 1985), une caractéristique qui convient à la nature de notre enquête. La taille de cette population fut de 8,153 individus (5603 provenant du Fonds de développement, 1897 des HEC et 653 de l'École Polytechnique).

Les listes d'étudiants ayant été mises à notre disposition, tous les individus dans la population ont eu la même chance d'être choisi (échantillon aléatoire). Espérant un taux de réponse d'au moins 20%, nous avons acheminé par la poste 2500 questionnaires pour obtenir environ 500 questionnaires utilisables.

#### 4.3 Outil de collecte de données

Le questionnaire, inclus en annexe, a été construit à partir de l'opérationnalisation des variables, présentée aux chapitre 3 (éclatement des concepts en variables) et 4 (choix des indicateurs mesurant les variables). Le questionnaire contient 16 pages et 32 sections contenant 242 questions fermées et 4 questions ouvertes.

---

<sup>71</sup>Conscients de la nature évolutive du processus de démobilisation, nous avons choisi l'année 1993 (diplomation) afin d'augmenter notre taux de réponse. Puisque l'enquête a été effectuée au cours de l'hiver 1996, nous espérons allouer suffisamment de temps à nos répondants pour se trouver un emploi dans leur domaine d'études respectif et pour se familiariser au marché du travail.

À titre de prétest, nous avons administré notre instrument de collecte de données à une douzaine de jeunes professionnels qui ont testé la clarté du questionnaire et nous ont fourni des commentaires utiles. Par exemple, les questions posées à l'égard des pratiques de gestion furent modifiées, afin de montrer que notre intention était de questionner le sujet sur les pratiques auxquelles il a été confronté pour la totalité de ses expériences de travail (depuis la diplomation), et non seulement chez son employeur actuel<sup>72</sup>. D'autres commentaires nous ont permis d'ajouter des attentes et possibilités de réalisation comme l'utilisation des compétences acquises à l'université dans le travail et la planification de la carrière.

#### 4.4 Méthodes d'analyse

Notre recherche étant de nature quantitative, l'analyse des données se fera à l'aide du logiciel SPSS ("Statistical Package for the Social Sciences"). Voici une synthèse des techniques que nous utiliserons pour chacune des étapes de l'analyse des données:

- 1- Pour l'analyse de la démobilisation:
  - création d'une échelle de démobilisation à partir de *l'analyse factorielle*;
  - vérification de la cohérence interne à partir de l'analyse de la fiabilité;
  - *analyses corrélationnelles* entre la démobilisation et les facteurs explicatifs (individuels, scolaires et emploi) pour dresser le portrait de la démobilisation;
  - tests de normalité (asymétrie et aplatissement) de la variable synthèse DEMOB.
  
- 2- Pour la vérification du pouvoir explicatif de la théorie des attentes satisfaites:
  - *analyse factorielle*: mise en ordre (par grappe) des attentes, des possibilités de réalisation et des insatisfactions;

---

<sup>72</sup>Ceci nous permettra de dresser un portrait plus complet des pratiques de gestion confrontées par le répondant et aussi de mieux évaluer l'effet des pratiques en fonction de toutes les expériences de travail et non seulement pour un employeur en particulier. Puisque la démobilisation est un processus qui évolue dans le temps, il est logique d'étudier l'ensemble des pratiques confrontées au cours de ce processus.

- vérification de la cohérence interne à partir de l'analyse de la fiabilité;
  - *analyses corrélationnelles* entre la démobilisation et les différentes mesures de l'insatisfaction (avec et sans contrôle des attentes et des possibilités de réalisation);
  - *régression multiple*<sup>73</sup> entre la démobilisation (variable dépendante) et les différents modèles explicatifs (variables indépendantes) pour déterminer le modèle le plus explicatif.
- 3- Pour la vérification de la relation entre la démobilisation et les possibilités de réalisation des attentes:
- *analyses corrélationnelles* entre les possibilités de réalisation et les mesures de la démobilisation;
  - *analyses corrélationnelles* entre les grappes de possibilités de réalisation et les mesures de la démobilisation;
  - *régression multiple* pour déterminer les possibilités de réalisation (individuelles) significatives pour les deux dimensions de la démobilisation et la variable synthèse (sans contrôle);
  - *régression multiple* pour déterminer les grappes de possibilités de réalisation significatives pour les deux dimensions de la démobilisation et la variable synthèse (sans contrôle);
  - *régression multiple* pour déterminer les possibilités de réalisation (individuelles) significatives pour les deux dimensions de la démobilisation et la variable synthèse (avec contrôle des attentes);
  - *régression multiple* pour déterminer les grappes de possibilités de réalisation significatives pour les deux dimensions de la démobilisation et la variable synthèse (avec contrôle des attentes).
- 4- Pour la vérification de la relation entre la démobilisation et les pratiques de gestion:
- *analyse factorielle*: mise en ordre (par grappes) des pratiques;
  - vérification de la cohérence interne des grappes à partir de l'analyse de la fiabilité;
  - *analyses corrélationnelles* entre la démobilisation et les pratiques de gestion;

---

<sup>73</sup>Nous prévoyons utiliser des régressions du type "stepwise". Cette méthode introduit une à la fois les variables indépendantes du modèle, en commençant automatiquement par la plus prédictive jusqu'à la moins prédictive (la décision est basée sur les coefficients de corrélation partiels). La méthode "stepwise" permet de mieux déceler les variables déterminantes les plus prédictives (Babbie, 1998).

- *analyses corrélationnelles* entre la démobilisation et les grappes de pratiques de gestion;
- *régression multiple* pour déterminer les pratiques de GRH (individuelles) significatives pour les deux dimensions de la démobilisation et la variable synthèse (sans contrôle);
- *régression multiple* pour déterminer les grappes de pratiques de GRH significatives pour les deux dimensions de la démobilisation et la variable synthèse (sans contrôle);
- *régression multiple* pour déterminer les pratiques de GRH (individuelles) significatives pour les deux dimensions de la démobilisation et la variable synthèse (avec contrôle des facteurs individuels, scolaires et d'emploi);
- *régression multiple* pour déterminer les grappes de pratiques de GRH significatives pour les deux dimensions de la démobilisation et la variable synthèse (avec contrôle des facteurs individuels, scolaires et d'emploi).



## 4.5 La collecte de données

La collecte de données s'est effectuée de trente à trente-six mois après la diplomation des professionnels participant à notre étude<sup>74</sup>. Deux mille cinq cents questionnaires ont été expédiés par la poste au mois de février 1996, aux adresses fournies par les associations de diplômés des organismes participants. Nous n'avons rejoint nos répondants qu'une seule fois et les avons incités à répondre au questionnaire par une lettre d'introduction, celle-ci ayant comme objectif de les convaincre de répondre et d'illustrer l'importance de la recherche et le peu de temps requis pour répondre au questionnaire (annexe 1).

Cinq cent quarante et un questionnaires ont été retournés. Ceci correspond à un taux de réponse de 21,6%. Par contre, 21 questionnaires ont été jugés inexploitablement puisqu'ils furent mal remplis par les participants et 79 répondants ont dû être exclus puisqu'ils avaient travaillé moins de 6 mois ou plus de 36 mois. Ainsi, le nombre de questionnaires exploitables fut de 441, ce chiffre correspondant à 17,6% de notre envoi original. La saisie des données s'est effectuée au cours de l'été 1996 et les analyses au cours de l'année suivante.

### 4.5.1 La représentativité de l'échantillon

Quelques points importants doivent être soulevés par rapport à la représentativité de notre échantillon.

Notre population étant tirée des listes de diplômés de l'Université de Montréal, il est juste de questionner la représentativité des répondants; c'est-à-dire, 1) si notre échantillon est représentatif de toute la population des jeunes professionnels inclus dans les listes; 2) si les professionnels de cette liste sont représentatifs des professionnels en général.

---

<sup>74</sup>L'unité d'analyse retenue pour les fins de notre étude est évidemment l'individu, soit ici le jeune professionnel. Cette unité rencontre les trois qualités d'une bonne unité d'analyse, telles qu'identifiées par Kervin (1992) 1° la pertinence (en accord avec la question de recherche spécifique), 2° la cohérence et 3° le nombre (le plus grand nombre possible).

Sur le premier point, il est difficile de cerner les caractéristiques des non-répondants puisque nous n'avons pas conservé leur nom ou leurs coordonnées<sup>75</sup>. Bien qu'il soit impossible d'étudier le profil complet de ce groupe, nous avons néanmoins le moyen d'étudier le profil socio-démographique des non-répondants à partir de deux caractéristiques clés: le sexe et le secteur (domaine d'étude).

Tableau 4.7  
La représentativité de l'échantillon quant au sexe

SEXE	POPULATION	ÉCHANTILLON
FÉMININ	3,889 (p = 0,48)	239 (p = 0,54)
MASCULIN	4,264 (p = 0,52)	202 (p = 0,46)
$X^2 = 7,64$ Degré de liberté = 1 $X^2$ critique (p=0,05) = 3,84		

Tableau 4.8  
La représentativité de l'échantillon quant au secteur

SECTEUR	POPULATION	ÉCHANTILLON
FONDS DE DÉVELOPPEMENT	5,603 (p = 0,69)	277 (p = 0,63)
HEC	1,897 (p = 0,23)	95 (p = 0,22)
ÉCOLE POLYTECHNIQUE	653 (p = 0,08)	69 (p = 0,16)
$X^2 = 35,88$ Degrés de liberté = 2 $X^2$ critique (p=0,05) = 5,99		

Les données dans les tableaux 4.7 et 4.8 indiquent que nos répondants ne sont pas représentatifs de la population sur le plan du sexe et du secteur (puisque le  $X^2$  est plus grand que le  $X^2$  critique). Il y a surreprésentation de femmes et des étudiants de l'École Polytechnique. Il est impossible de mesurer si nos répondants

<sup>75</sup>Nous avons délibérément fait ceci, en vertu de notre entente avec les trois associations de diplômés. Afin de conserver le caractère confidentiel des listes de diplômés, les responsables nous ont fourni des étiquettes pour l'envoi du questionnaire à condition que nous n'en fassions aucune copie.

sont représentatifs des professionnels de l'Université de Montréal sur les autres caractéristiques.

Par ailleurs, il est possible que les répondants de notre enquête sont parmi les plus insatisfaits de la population et ont peut-être utilisé le questionnaire comme moyen d'exprimer leur mécontentement par rapport à leurs expériences de travail; il serait possible que les répondants les plus satisfaits aient répondu en moins grand nombre.

Sur le deuxième point, nous ne pouvons pas nous prononcer sur le fait que les diplômés de l'Université de Montréal soient représentatifs de tous les diplômés de la population en général. Néanmoins, les biais ne sont pas graves dans cette enquête car il ne s'agit pas (sauf dans le cas du chapitre 5) de dresser un tableau de la démobilisation chez les jeunes professionnels, mais plutôt d'expliquer cette démobilisation; pour ce faire, l'échantillon n'a pas besoin d'être représentatif de quelque population que ce soit; il suffit qu'il comprenne des démobilisés et des mobilisés.

Le dernier point par rapport à la représentativité est de nature plus positive. L'impossibilité d'identifier les répondants et leur organisation élimine la possibilité que les participants puissent mentir pour protéger leur emploi ou par crainte de répercussions de leur employeur. Les questionnaires étant acheminés à domicile et non au travail, les répondants n'avaient rien à perdre en disant la vérité.

## Chapitre 5

### Caractéristiques des répondants

Dans ce chapitre, nous nous attarderons à dresser le profil des individus qui ont participé à notre enquête. Nous étudierons en détail les caractéristiques des 441 jeunes professionnels qui ont rempli et retourné un questionnaire utilisable. Afin de bien définir le profil des répondants de notre recherche, nous présenterons les caractéristiques socio-démographiques, les facteurs de personnalité, les facteurs scolaires et les facteurs d'emploi, ainsi que leurs attentes professionnelles, soit l'ensemble des variables intervenantes.

#### 5.1 Les caractéristiques des répondants: les variables mesurées directement

Nous présentons dans cette section l'ensemble des variables intervenantes de nature objective. L'échantillon n'a pas été redressé; c'est-à-dire, le même poids est ici attribué à chaque répondant. Donc, aucune extrapolation, à quelque population que ce soit, ne peut être effectuée.

##### 5.1.1 Les caractéristiques socio-démographiques

Les variables individuelles (mesurées directement) sont les divers facteurs socio-démographiques des répondants; ceux-ci comprennent l'âge, le sexe, le statut marital, le nombre d'enfants et la provenance socio-économique des répondants (tableau 5.1).

#### 5.1.1.1 L'âge

L'analyse de la variable âge montre que 134 répondants (30,4%) sont âgés de 22 à 25 ans, 188 répondants (42,6%) sont âgés de 26 à 30 ans, 56 répondants (12,7%) sont âgés de 31 à 35 ans et 63 répondants (14,3%) sont âgés de 36 ans et plus. Un répondant n'a pas identifié son âge. L'âge moyen est de 29,0 ans, le mode est de 25 ans et l'écart-type de la distribution est de 5,4 ans.

#### 5.1.1.2 Le sexe

L'analyse de la variable sexe révèle que l'échantillon est constitué de 239 femmes (54,2%) et de 202 hommes (45,8%). Un seul répondant a omis de préciser son sexe.

#### 5.1.1.3 Le milieu socio-économique

Quant au milieu socio-économique, la majorité des répondants sont issus d'un milieu professionnel/cadre, soit 187 répondants (42,6%). Notons que 109 répondants (19,8%) sont issus d'un milieu ouvrier non spécialisé, 77 répondants (17,5%) sont issus d'un milieu ouvrier spécialisé, 45 répondants (10,3%) sont issus d'un milieu d'employés de bureau et 43 répondants (9,8%) avaient des parents représentants/techniciens. Deux répondants (0,5%) ont omis de préciser leurs origines familiales.

#### 5.1.1.4 Les études universitaires des parents

L'analyse des études universitaires des parents révèle que pour 267 répondants (60,7%), aucun des deux parents n'avait reçu une formation universitaire. Par contre, il est à noter que 103 répondants (23,4%) ont indiqué qu'au moins l'un des deux parents avait reçu une formation universitaire; 70 répondants (15,9%) ont indiqué que leurs deux parents avaient bénéficié d'une formation universitaire. Un répondant seulement (0,2%) n'a pas précisé si ses parents avaient reçu une formation universitaire ou non.

### 5.1.1.5 Le statut marital

Quant au statut marital, 277 répondants (63,0%) ont révélé qu'ils avaient un conjoint, tandis que 163 répondants (37,0%) ont révélé qu'ils n'en avaient pas. Un répondant (0,2%) a omis de préciser s'il avait un conjoint ou non.

### 5.1.1.6 Le nombre d'enfants à charge

L'analyse du nombre d'enfants à charge révèle que la majorité des répondants n'a pas d'enfant, soit 332 répondants (75,2%). Notons que 60 répondants (13,6%) ont 1 enfant à charge, 41 répondants (9,3%) ont 2 enfants et 8 répondants (1,8%) ont trois enfants à charge.

Tableau 5.1

#### Les caractéristiques socio-démographiques

Variable	Statistiques descriptives	Valeurs manquantes
âge	moy = 29,0 ans s = 5,4 ans	0
sexe	H = 45,8% F = 54,2%	0
milieu socio-économique	milieu cadre/professionnel = 42,6% milieu ouvrier non spécialisé = 19,8% milieu ouvrier spécialisé = 17,5% milieu employés de bureau = 10,3% milieu représentants/techniciens = 9,8%	2
études universitaires des parents	aucun des deux = 61,7% au moins l'un des deux = 23,4% les deux parents = 15,9%	1
statut marital	oui (ont un conjoint) = 63,0% non (n'ont pas de conjoint) = 37,0%	1
nombre d'enfants à charge	0 = 75,3% 1 = 13,6% 2 = 9,3% 3 = 1,8%	0

### 5.1.2 Les facteurs scolaires

Les facteurs scolaires (objectifs) comprennent la moyenne pondérée des résultats scolaires des répondants, le diplôme obtenu, la participation à un stage coopératif en entreprise, la consultation d'un orienteur et d'un conseiller en emploi (tableau 5.2).

#### 5.1.2.1 Les résultats scolaires

L'analyse de la moyenne pondérée des répondants révèle que 10 répondants (2,3%) ont obtenu une moyenne de moins de 2,30 à la fin de leurs études universitaires, 65 répondants (14,9%) ont obtenu une moyenne de 2,30 à 2,69, 79 répondants (18,1%) ont obtenu une moyenne de 2,70 à 2,99, 88 répondants (20,1%) ont obtenu une moyenne de 3,00 à 3,29, 11 répondants (25,4%) ont obtenu une moyenne de 3,30 à 3,69, 59 répondants (13,5%) ont obtenu une moyenne de 3,70 à 3,99 et 25 répondants (5,7%) ont obtenu une moyenne pondérée de 4,00 à 4,30. Quatre répondants (0,9%) n'ont pas identifié leur moyenne pondérée.

#### 5.1.2.2 Le dernier diplôme obtenu

Quant au dernier diplôme obtenu, la majorité des répondants détiennent un baccalauréat, soit 274 répondants (62,3%). Notons que 108 répondants (24,5%) ont une maîtrise et 7 répondants (1,6%) ont un doctorat. Cinquante et un répondants (11,6%) ont indiqué qu'ils détenaient une autre sorte de diplôme (par exemple un certificat). Un répondant (0,2%) n'a pas indiqué le dernier diplôme obtenu.

#### 5.1.2.3 La participation à un stage en entreprise

L'analyse de la participation à un stage en entreprise au cours des études indique que 145 répondants (33,0%) ont participé à cette activité, tandis que 295 répondants (67,0%) n'y ont pas participé. Un seul répondant (0,2%) n'a pas indiqué s'il avait participé à un stage.

#### 5.1.2.4 La consultation d'un conseiller en emploi

Il semble que la majorité des répondants n'ait pas consulté un conseiller en emploi dans un centre d'emploi au cours des études universitaires, soit 326 (73,9%). Par contre, 113 répondants (25,7%) ont indiqué qu'ils avaient en effet consulté un conseiller. Deux répondants (0,5%) n'ont pas répondu à la question.

#### 5.1.2.5 La consultation d'un orienteur

Quant à la consultation d'un orienteur au cours (ou même avant) des études universitaires, 167 répondants (38,0%) ont répondu positivement, tandis que 273 répondants (62,0%) ont indiqué qu'ils n'avaient jamais consulté un orienteur. Un seul répondant(0,2%) n'a pas répondu à la question.

Tableau 5.2  
Les facteurs scolaires directs

Variabes	Statistiques descriptives	Valeurs manquantes
moyenne pondérée	moins de 2,30 = 2,3% 2,30 à 2,69 = 14,9% 2,70 à 2,99 = 18,1% 3,00 à 3,29 = 20,1% 3,30 à 3,69 = 25,4% 3,70 à 3,99 = 13,5% 4,00 à 4,30 = 5,7%	4
diplôme	baccalauréat = 62,3% maîtrise = 24,5% doctorat = 1,6% autres = 11,6%	1
participation à un programme de stages	oui = 33,0% non = 67,0%	1
consultation d'un conseiller en emploi	oui = 25,7% non = 74,3%	2
consultation d'un orienteur	oui = 38,0% non = 62,0%	1



### 5.1.3 Les facteurs d'emploi

Les facteurs d'emploi (mesurés directement) comprennent la profession, le poste actuel, le salaire actuel, le statut d'emploi, le nombre de mois sur le marché du travail depuis la diplomation, le nombre de mois sur le marché du travail avant la diplomation, le nombre d'emplois occupés depuis la diplomation, ainsi que le nombre d'emplois occupés avant la diplomation (tableau 5.3).

#### 5.1.3.1 La profession<sup>76</sup>

Il est à noter que la profession la plus fréquemment mentionnée est celle de professionnel en sciences sociales<sup>77</sup>, 45 répondants (10,2%) se retrouvant à l'intérieur de cette catégorie. Celle-ci est suivie des professionnels qui offrent leurs services aux entreprises<sup>78</sup>, soit 40 répondants (9,1%) et des professionnels en gestion des ressources humaines, soit 35 répondants (7,9%). La liste complète de la distribution des répondants par profession est présentée à l'annexe 3.

#### 5.1.3.2 Le poste actuel

L'analyse de la variable "Poste actuel des répondants" révèle que le poste le plus fréquemment occupé est celui de professionnel (services aux entreprises), soit 31 répondants (7,0%), suivi des professionnels en gestion des ressources humaines, soit 27 répondants (6,1%). Il est intéressant de noter que 14 répondants (3,2%) étaient sans emploi au moment de l'enquête. La liste complète de la distribution des répondants selon leur poste est présentée à l'annexe 4.

---

<sup>76</sup>Les variables "Profession" et "Poste" sont classifiées selon la CNP (Classification nationale des professions).

<sup>77</sup>Cette catégorie de professions comprend divers professionnels comme sociologue, criminologue, etc.

<sup>78</sup>Cette catégorie comprend les répondants qui ont indiqué "gestionnaire" comme réponse à la question, qui sont des généralistes, ou qui n'ont pas spécifié leur champ de spécialisation professionnelle.

### 5.1.3.3 Le salaire

L'analyse du salaire annuel montre que 33 répondants (7,5%) gagnent moins de 15,000\$, 31 répondants (7,0%) gagnent de 15,000\$ à 19,999\$, 47 répondants (10,7%) gagnent de 20,000\$ à 24,999\$, 61 répondants (13,8%) gagnent de 25,000\$ à 29,999\$, 151 répondants (34,2%) gagnent de 30,000\$ à 39,999\$, 69 répondants (15,6%) gagnent de 40,000\$ à 49,999\$, 37 répondants (8,4%) gagnent de 50,000\$ à 69,999\$ et 12 répondants (2,7%) gagnent plus de 70,000\$.

### 5.1.3.4 Le statut d'emploi

L'analyse de la variable statut d'emploi montre que 220 répondants (51,6%) occupaient un poste permanent au moment de l'enquête et que 206 répondants (48,4%) ont indiqué qu'ils détenaient un emploi contractuel. Quinze répondants (3,4%) n'ont pas indiqué leur statut d'emploi.

### 5.1.3.5 L'expérience de travail avant la diplomation

Quant à l'expérience totale de travail des répondants avant l'obtention du dernier diplôme, l'analyse révèle que 97 répondants (24,5%) avaient accumulé moins de 12 mois d'expérience de travail, 70 répondants (17,7%) de 13 à 24 mois d'expérience, 89 répondants (22,5%) de 25 à 48 mois d'expérience et 140 répondants (35,4%) ont obtenu plus de 49 mois d'expérience avant l'obtention de leur diplôme. Quarante-cinq répondants (10,2%) n'ont pas répondu à la question.

### 5.1.3.6 Le nombre de mois sur le marché du travail depuis la diplomation

L'analyse du nombre de mois sur le marché du travail depuis la diplomation révèle que 66 répondants (15,0%) ont accumulé de 6 à 12 mois d'expérience sur le marché du travail, 49 répondants (11,1%) de 13 à 18 mois d'expérience, 75 répondants (17,0%) de 19 à 24 mois d'expérience, 117 répondants (26,5%) de 25 à 30

mois d'expérience et 134 répondants (30,4%) de 31 à 36 mois d'expérience de travail depuis la date de leur diplomation.

#### 5.1.3.7 Le nombre d'emplois occupés avant la diplomation

L'analyse du nombre d'emplois occupés par les répondants avant la diplomation indique que 13 répondants (3,0%) n'ont pas occupé d'emploi avant de graduer. Par contre, 57 répondants (13,3%) ont indiqué qu'ils avaient occupé un emploi, 75 répondants (17,8%) ont indiqué qu'ils avaient occupé 2 emplois, 64 répondants (15,0%) ont indiqué qu'ils avaient occupé 3 emplois, 63 répondants (14,8%) ont indiqué qu'ils avaient occupé 4 emplois et 155 (35,1%) ont indiqué qu'ils avaient occupé plus de 5 emplois. Quatorze répondants (3,2%) n'ont pas répondu à la question.

#### 5.1.3.8 Le nombre d'emplois occupés depuis la diplomation

Quant au nombre d'emplois occupés depuis la diplomation, l'analyse révèle que 167 répondants (37,9%) avaient occupé un emploi depuis la date de leur diplomation, 141 répondants (32,0%) avaient occupé 2 emplois, 77 répondants (17,5%) avaient occupé 3 emplois et 55 (12,5%) avaient occupé 4 emplois et plus. Un seul répondant (0,2%) n'a pas répondu à la question.

Tableau 5.3  
Les facteurs d'emploi directs

Variables	Statistiques descriptives	Valeurs manquantes
Profession <sup>79</sup>	Professionnel en sciences sociales = 10,2% Professionnel (services aux entreprises) = 9,1% Professionnel en ressources humaines = 7,9% Comptable = 6,8% Enseignant au secondaire = 5,2% Travailleur social = 4,3% Statisticien/actuaire = 4,3% Ingénieur civil = 4,1% Ingénieur mécanicien = 3,6% Analyste financier = 3,2% Traducteur = 3,2% Psychologue = 2,7%	0
Poste actuel <sup>80</sup>	Professionnel (services aux entreprises) = 7,0% Professionnel en ressources humaines = 6,1% Enseignant au secondaire = 5,2% Comptable = 4,5% Représentant des ventes = 3,6% Travailleur social = 3,4% Sans emploi = 3,2% Ingénieur civil = 3,0% Statisticien/actuaire = 3,0% Éducateur de la petite enfance = 2,9%	1
Salaire	moins de 15, 000\$ = 7,5% 15,000\$ à 19,999\$ = 7,0% 20,000\$ à 24,999\$ = 10,7% 25,000\$ à 29,999\$ = 13,8% 30,000\$ à 39,999\$ = 34,2% 40,000\$ à 49,999\$ = 15,6% 50,000\$ à 69,000\$ = 8,4% 70,000\$ ou plus = 2,7%	0
Statut d'emploi	Permanent = 51,6% Contractuel = 48,4%	15
Expérience de travail avant la diplomation	moins de 12 mois = 24,5% 13 à 24 mois = 17,7% 25 à 48 mois = 22,5% 49 mois et plus = 35,4%	45

<sup>79</sup>Nous ne présentons ici que les professions les plus fréquemment citées (soit par plus de 15 répondants). Voir l'annexe 3 pour un tableau plus détaillé.

<sup>80</sup>idem

Nombre de mois sur le marché du travail depuis la diplomation	6 à 12 mois = 15,0% 13 à 18 mois = 11,1% 19 à 24 mois = 17,0% 25 à 30 mois = 26,5% 31 à 36 mois = 30,4%	0
Nombre d'emplois occupés avant la diplomation	0 emploi = 3,0% 1 emploi = 13,3% 2 emplois = 17,6% 3 emplois = 15,0% 4 emplois = 14,8% plus de 5 emplois = 35,1%	14
Nombre d'emplois occupés depuis la diplomation	1 emploi = 37,9% 2 emplois = 32,0% 3 emplois = 17,5% plus de 4 emplois = 12,3%	1

## 5.2 Les caractéristiques des répondants: les échelles d'attitude

Nous présentons dans cette section l'ensemble des variables intervenantes de nature plus attitudinales (perceptuelles). La mesure de ces variables s'est effectuée soit par l'utilisation d'échelles déjà existantes, soit par l'opérationnalisation des constats retrouvés dans la littérature.

### 5.2.1 Les facteurs de personnalité

Les facteurs de personnalité comprennent le lieu de contrôle, la résilience face à la carrière et les besoins individuels.

#### 5.2.1.1 Le lieu de contrôle

##### a) Les indicateurs

Nous avons mesuré le lieu de contrôle des répondants à partir des indicateurs développés par Levenson (1972). Le lieu de contrôle cherche à déterminer la mesure dans laquelle les répondants ont une personnalité volontariste ou déterministe. Les indicateurs utilisés pour mesurer le lieu de contrôle sont présentés au tableau 5.4. Leurs moyennes sont indiquées dans la

deuxième colonne. Il est à noter que les indicateurs associés au volontarisme (contrôle interne) ont les moyennes les plus élevées.

**Tableau 5.4**  
**Les indicateurs du lieu de contrôle et leurs moyennes**

CODE	Indicateurs	Moyennes	Nombre de répondants
LOC7	La plupart des gens peuvent faire du bon travail s'ils le veulent	5,60	438
LOC4	Les employés insatisfaits d'une décision prise par leur supérieur doivent le faire savoir	5,46	437
LOC11	Les promotions sont accordées à ceux qui ont un bon rendement au travail	5,17	437
LOC1	Un emploi, c'est ce qu'on en fait	5,06	434
LOC14	Les gens qui ont un bon rendement au travail sont généralement récompensés	4,71	438
LOC2	Dans la plupart des emplois, on peut réaliser les objectifs que l'on s'est fixés	4,61	438
LOC3	Si vous savez ce que vous attendez d'un emploi, vous pouvez toujours en trouver un qui répond à vos attentes	4,56	439
LOC15	La plupart des gens ont plus d'influence sur leur supérieur qu'ils ne le croient	4,55	436
LOC10	Lorsque vient le temps de décrocher un bon emploi, les gens qu'on connaît ont plus d'importance que les compétences que l'on a	3,86	437
LOC5	Obtenir un emploi désiré est surtout une question de chance	3,74	438
LOC12	Pour gagner beaucoup d'argent, il faut connaître les bonnes personnes	3,74	435
LOC8	Pour obtenir un bon emploi, il faut que des membres de votre famille ou des amis soient haut placés	3,07	434
LOC6	Gagner de l'argent, c'est principalement une question de chance	2,84	435
LOC9	Les promotions sont habituellement une question de chance	2,59	437
LOC16	La chance est ce qui différencie les gens qui gagnent beaucoup d'argent de ceux qui en gagnent peu	2,30	437
LOC13	Dans la plupart des emplois, cela prend beaucoup de chance pour être excellent	2,14	437

## b) La construction des échelles

L'analyse factorielle a confirmé que les 16 indicateurs de Levenson se regroupent sur deux facteurs significativement et négativement corrélés. Le facteur "lieu interne" comprend 8 indicateurs (tableau 5.5) et le facteur "lieu externe" comprend 8 indicateurs (tableau 5.6). Les deux facteurs expliquent 43,5% de la variance.

Tableau 5.5  
Les indicateurs du lieu de contrôle interne

CODE	Indicateurs	Coeff.
LOC2	Dans la plupart des emplois, on peut réaliser les objectifs que l'on s'est fixés (+)	0,74
LOC3	Si vous savez ce que vous attendez d'un emploi, vous pouvez toujours en trouver un qui répond à vos attentes (+)	0,71
LOC1	Un emploi, c'est ce qu'on en fait (+)	0,62
LOC14	Les gens qui ont un bon rendement au travail sont généralement récompensés (+)	0,58
LOC11	Les promotions sont accordées à ceux qui ont un bon rendement au travail (+)	0,56
LOC15	La plupart des gens ont plus d'influence sur leur supérieur qu'ils ne le croient (+)	0,53
LOC4	Les employés insatisfaits d'une décision prise par leur supérieur doivent le faire savoir (+)	0,45
LOC7	La plupart des gens peuvent faire du bon travail s'ils le veulent (+)	0,43

(+) ou (-) sens de l'indicateur

L'alpha de Cronbach pour la dimension interne du lieu de contrôle est de 0,74, ce qui indique une bonne cohérence.

Tableau 5.6  
Les indicateurs du lieu de contrôle externe

CODE	Indicateurs	Coeff.
LOC16	La chance est ce qui différencie les gens qui gagnent beaucoup d'argent de ceux qui en gagnent peu (+)	0,75
LOC9	Les promotions sont habituellement une question de chance (+)	0,75
LOC8	Pour obtenir un bon emploi, il faut que des membres de votre famille ou des amis soient haut placés (+)	0,72
LOC5	Obtenir un emploi désiré est surtout une question de chance (+)	0,71

LOC10	Lorsque vient le temps de décrocher un bon emploi, les gens qu'on connaît ont plus d'importance que les compétences que l'on a (+)	0,70
LOC6	Gagner de l'argent, c'est principalement une question de chance (+)	0,69
LOC12	Pour gagner beaucoup d'argent, il faut connaître les bonnes personnes (+)	0,65
LOC13	Dans la plupart des emplois, cela prend beaucoup de chance pour être excellent (+)	0,61

(+) ou (-) sens de l'indicateur

L'alpha de Cronbach pour la dimension externe du lieu de contrôle est de 0,86, ce qui indique une excellente cohérence.

Le lieu externe étant significativement et négativement corrélé au lieu interne, nous construirons la dimension synthèse "lieu de contrôle" à partir de la moyenne des 16 indicateurs (lieu interne + lieu externe inversé). L'alpha de Cronbach pour les deux dimensions est de 0,79, indiquant une bonne cohérence interne. Une forte valeur indique un lieu de contrôle interne alors qu'une faible valeur indique un lieu de contrôle externe.

### c) La distribution des répondants selon les échelles

Afin de présenter les variables lieu de contrôle interne et lieu de contrôle externe, ainsi que la variable synthèse, nous avons calculé les moyennes et les distributions des trois variables.

Les résultats sont présentés au tableau 5.7 et révèlent que les répondants sont plus volontaristes que déterministes.



Tableau 5.7  
L'analyse du lieu de contrôle des répondants

Dimension	Nombre de répondants						Moyenne	Écart-type	Nombre de réponses
	1 à 1,99	2 à 2,99	3 à 3,99	4 à 4,99	5 à 5,99	6 à 7			
Locus interne	0 (0%)	7 (1,6%)	45 (10,5%)	154 (34,9%)	169 (39,3%)	55 (12,8)	4,51	0,90	430
Locus externe	69 (16,2%)	137 (32,1%)	131 (30,7%)	70 (16,4%)	18 (4,2%)	2 (0,5%)	2,62	1,10	427

Locus	0 (0%)	2 (0,5%)	27 (6,9%)	140 (33,4%)	181 (43,2%)	69 (16,5%)	4,69	0,84	419
-------	-----------	-------------	--------------	----------------	----------------	---------------	------	------	-----



### 5.2.1.2 La résilience face à la carrière

#### a) Les indicateurs

Nous avons utilisé les treize indicateurs développés par London et Mone (1987) afin de mesurer la résilience face à la carrière. Les treize indicateurs et leurs moyennes (en ordre descendant) sont présentés au tableau 5.8.

Tableau 5.8  
Les indicateurs de la résilience face à la carrière

CODE	Indicateurs	Moyenne	Nombre de répondants
PERS10	Je fais le maximum lorsque je crois à quelque chose (+)	6,44	438
PERS5	Je fais toujours de mon mieux dans mon travail (+)	6,28	434
PERS7	Je cherche constamment des occasions d'apprendre (+)	6,27	437
PERS6	Je suis aussi capable de travailler en équipe que seul(e) (+)	6,19	439
PERS2	Je m'adapte facilement au changement (+)	6,08	439
PERS4	J'essaie de faire avancer ma carrière (+)	5,87	439
PERS13	Je prends des initiatives pour atteindre mes objectifs de carrière (+)	5,78	439

PERS9	Je fais preuve de créativité dans mon travail (+)	5,61	439
PERS1	J'ai confiance en moi (+)	5,58	439
PERS8	Je n'ai pas peur d'exprimer mes idées même si elles vont à l'encontre de celles de mon(ma) supérieur(e) (+)	5,42	438
PERS3	J'exprime mes idées même si elles ne sont pas populaires (+)	5,36	439
PERS12	Je suis aussi capable de prendre des décisions en équipe que seul(e) (+)	5,11	437
PERS11	Je n'ai pas peur de dire leurs erreurs à mes collègues (+)	4,93	439

(+) ou (-) sens de l'indicateur

#### b) La construction de l'échelle

Les auteurs mentionnent qu'il y a quatre dimensions à la résilience: la confiance en soi, le besoin d'accomplissement, la volonté de prendre des risques et la capacité de travailler seul ou en équipe. Puisqu'une analyse factorielle n'a pas vérifié ces quatre dimensions, nous avons construit une variable synthèse en additionnant les treize indicateurs. Le coefficient alpha est de 0,84, ce qui indique une bonne cohérence interne.

#### c) La distribution des répondants selon l'échelle

Afin de décrire la résilience face à la carrière, nous avons présenté la moyenne et la distribution de l'échelle. Les résultats de l'analyse sont présentés au tableau 5.9 et révèlent que dans l'ensemble les répondants sont très résiliants. Encore plus que pour le lieu de contrôle, on constate une concentration des réponses au-dessus de 5,0, ce qui est plutôt préoccupant, car cette variable ayant peu de variance, risque d'être peu discriminante dans les analyses.

**Tableau 5.9**  
**La résilience face à la carrière des répondants**

Dimension	Nombre de répondants						Moyenne	Écart-type	Nombre de réponses
	1 à 1,99	2 à 2,99	3 à 3,99	4 à 4,99	5 à 5,99	6 à 7			
Résilience	1 (0,2%)	0 (0%)	5 (1,2%)	38 (8,8%)	195 (44,9%)	195 (44,9%)	5,35	0,72	434

### 5.2.1.3 Les besoins individuels

#### a) Les indicateurs

Nous avons mesuré quatre besoins individuels: les besoins d'avancement professionnel, de reconnaissance, de sécurité et d'amitié. Les indicateurs pour chacun des besoins sont présentés au tableau 5.10.

Afin de décrire les besoins individuels, nous avons calculé les moyennes pour chacun des besoins (ou catégories de besoins) présentés ci-haut. Les résultats sont présentés au tableau 5.10 et révèlent que les répondants ont des besoins très importants. Les moyennes pour les besoins d'amitié et de reconnaissance sont particulièrement élevées.

**Tableau 5.10**  
**Les dimensions des besoins individuels**

CODE	Avancement professionnel	Moyennes	Nombre de réponses
	<b>Indicateurs</b>		
BES18	L'avancement professionnel est une priorité importante pour moi (+)	5,46	439
BES21	J'attache beaucoup d'importance au statut que procure l'avancement de carrière (+)	4,58	437
	<b>Reconnaissance</b>		
	<b>Indicateurs</b>		
BES22	Je souhaite que mes réalisations soient reconnues par mes pairs (+)	5,68	438

BES20	Il est important que mes efforts soient reconnus par d'autres (+)	5,95	437
Sécurité			
Indicateurs			
BES23	La sécurité d'emploi est importante pour moi (+)	5,36	437
BES19	Je veux gagner le plus d'argent possible (+)	4,67	439
Amitié			
Indicateurs			
BES17	Il est important de se faire des amis (+)	6,21	438
BES24	Il est important d'être accepté par ses pairs (+)	5,92	439

(+) ou (-) sens de l'indicateur

#### b) La construction des échelles

L'objectif ici était de construire des échelles de besoins à partir des indicateurs des quatre dimensions dans le tableau 5.10. Les coefficients alpha pour les échelles des besoins "avancement professionnel" et "reconnaissance" sont respectivement de 0,71 et de 0,77, ce qui indique une cohérence acceptable (surtout qu'il n'y a que deux indicateurs).

Nous avons dû abandonner l'idée d'échelle pour les besoins de sécurité et d'amitié. Les corrélations entre les indicateurs à l'intérieur de ces deux dimensions de besoins sont faibles (0.17 et 0.27) et les coefficients alpha indiquent une pauvre cohérence interne (0,47 pour les besoins d'amitié et 0,30 pour les besoins de sécurité). Nous utiliserons donc les indicateurs BES23, BES19, BES17 et BES24 individuellement dans les analyses subséquentes.

#### c) La distribution des répondants selon les échelles

La distribution des répondants selon les échelles d'avancement professionnel et de reconnaissance est présentée au tableau 5.11. La plupart des répondants se situent dans la partie supérieure des échelles et les moyennes sont conséquemment très élevées. Ceci indique que les répondants ont dans l'ensemble des besoins très élevés. De plus, les deux catégories de besoins présentent des variances intéressantes.

**Tableau 5.11**  
**Les besoins individuels des répondants**

Dimension	Nombre de répondants						Moyenne	Écart-type	Nombre de réponses
	1 à 1,99	2 à 2,99	3 à 3,99	4 à 4,99	5 à 5,99	6 à 7			
Avancement professionnel	5 (1,2%)	18 (4,1%)	49 (11,2%)	93 (21,3%)	136 (31,1%)	136 (31,1%)	5,02	1,20	437
Reconnaissance	1 (0,2%)	2 (0,5%)	6 (1,4%)	45 (10,3%)	47 (26,8%)	266 (60,9%)	5,82	0,93	437

### 5.2.2 Les facteurs scolaires perceptuels

Ces facteurs comprennent l'image qu'ont les répondants à l'égard de leur formation universitaire et la perception des différences entre les milieux universitaires et organisationnels.

#### 5.2.2.1 L'image du milieu universitaire

##### a) Les indicateurs

Puisque les auteurs dans la littérature accordent beaucoup d'importance au rôle que joue le milieu universitaire quant au développement des attentes irréalistes à l'égard du marché du travail, nous avons tenté de mesurer l'image du milieu universitaire à l'aide de neuf indicateurs. Ceux-ci sont répertoriés selon leurs moyennes descendantes au tableau 5.12.

**Tableau 5.12**

**Les indicateurs mesurant le degré d'irréalisme des attentes entretenues par les répondants à cause du milieu universitaire**

CODE	Indicateurs	Moyenne	Nombre de réponses
MIL3	Ma formation universitaire m'a bien préparé(e) à résoudre les problèmes concrets que je rencontre sur le marché du travail (-)	4,41	438
MIL2	Ma formation universitaire m'a porté(e) à croire que je progresserais rapidement dans ma carrière (+)	4,39	438

MIL1	Mes professeurs à l'université avaient une bonne connaissance du marché du travail (-)	4,19	438
MIL4	Ma formation universitaire ne m'a pas aidé(e) à adopter les attitudes ou les comportements les plus efficaces au travail (+)	4,13	437
MIL7	Ma formation universitaire m'a porté(e) à croire que seule la compétence était nécessaire au succès (+)	4,09	438
MIL8	Ma formation universitaire m'a porté(e) à croire que je disposerais de conditions de travail idéales sur le marché du travail (+)	3,65	438
MIL5	Les connaissances acquises à l'université me sont très utiles dans mon travail (-)	3,57	438
MIL9	Ma formation universitaire ne m'a pas laissé(e) entendre que la compétition serait aussi vive sur le marché du travail (+)	3,38	438
MIL6	Ma formation universitaire ne m'a pas bien préparé(e) aux jeux de pouvoir qui existent dans mon travail (+)	2,80	438

(+) ou (-) sens de l'indicateur

b) La construction de l'échelle

Nous avons redressé les indicateurs MIL1, MIL3 ET MIL5 afin que tous les indicateurs soient interprétables dans le même sens. En additionnant les neuf indicateurs, nous avons créé une échelle ad hoc. Les corrélations entre Le coefficient alpha pour l'échelle "image" est de 0,73 ce qui indique une cohérence interne acceptable<sup>81</sup>.

c) La distribution des répondants selon l'échelle

Les résultats de l'analyse sont présentés au tableau 5.13 et révèlent que les répondants ont une perception moyennement positive de l'utilité et de l'exactitude des connaissances acquises à l'université en ce qui a trait au marché du travail. La faible variance indique que la variable est peu discriminante.

<sup>81</sup>Nous avons tenté d'éliminer certains indicateurs afin de déterminer si ceci n'améliorerait pas la cohérence interne. L'élimination de l'indicateur MIL8 augmente l'alpha, mais de façon négligeable. Nous avons donc conservé l'échelle ad hoc originale du questionnaire.

Tableau 5.13

Le degré d'irréalisme des attentes entretenues par les répondants à l'égard du milieu universitaire (image)

Dimension	Nombre de répondants						Moyenne	Écart-type	Nombre de réponses
	1 à 1,99	2 à 2,99	3 à 3,99	4 à 4,99	5 à 5,99	6 à 7			
Image	0 (0%)	3 (0,7%)	106 (24,3%)	295 (67,5%)	33 (7,6%)	0 (0%)	3,82	0,56	437

### 5.2.2.2 Le degré de contraste perçu entre les milieux universitaires et organisationnels

#### a) Les indicateurs

La littérature révèle que les jeunes professionnels ont tendance à effectuer des comparaisons entre les milieux organisationnels et universitaires. Nous avons tenté de mesurer ceci à l'aide de six indicateurs reflétant les différences entre les rythmes événementiels des deux milieux, les différences entre les rapports avec les supérieurs et professeurs, ainsi que les différences quant à la stimulation des deux milieux. Les indicateurs pour la variable "degré de contraste" sont répertoriés avec leurs moyennes au tableau 5.14.

Tableau 5.14

Les indicateurs relatifs au degré de contraste perçu entre les milieux universitaires et organisationnels

CODE	INDICATEURS	Moyenne	Nombre de réponses
MIL14	À l'université, j'avais le sentiment de travailler pour moi alors que dans mon emploi j'ai le sentiment de travailler pour d'autres (+)	3,95	434
MIL13	J'ai moins de feedback de mes supérieurs dans mon emploi que j'en avais de mes professeurs à l'université (+)	3,40	436
MIL15	Mes collègues à l'université s'intéressaient davantage à moi que mes collègues de travail (+)	3,28	437
MIL11	Les projets effectués dans le cadre de mon travail sont moins stimulants que les travaux à l'université (+)	3,04	436

MIL10	Mes professeurs à l'université s'intéressaient davantage à moi que mes supérieurs au travail (+)	2,89	436
MIL12	Le temps semble passer plus vite dans le milieu de travail que dans le milieu universitaire (+)	2,73	438

(+) ou (-) sens de l'indicateur

b) La construction de l'échelle

Nous utiliserons dans nos analyses la variable "degré de contraste" construite à partir de la moyenne des indicateurs présentés au tableau 5.14. Le coefficient alpha pour l'échelle de contraste est de 0,79, ce qui indique une cohérence interne acceptable. Afin de déterminer si l'élimination de certains indicateurs améliorerait la cohérence interne de l'échelle, nous les avons éliminés à tour de rôle. Dans tous les cas, le coefficient alpha s'est avéré moins élevé<sup>82</sup>.

c) La distribution des répondants selon l'échelle

Les résultats de l'analyse descriptive sont présentés au tableau 5.15 et révèlent que les répondants perçoivent qu'il existe un degré de contraste modéré entre les deux milieux.

Tableau 5.15

L'analyse du contraste entre les milieux universitaires et organisationnels

Dimension	Nombre de répondants						Moyenne	Écart-type	Nombre de réponses
	1 à 1,99	2 à 2,99	3 à 3,99	4 à 4,99	5 à 5,99	6 à 7			
Contraste	75 (17,4%)	103 (23,9%)	125 (29,0%)	84 (12,5%)	37 (8,6%)	7 (1,6%)	2,83	1,26	431

<sup>82</sup>Par exemple, l'élimination de MIL13 a réduit le coefficient alpha à 0,72 tandis que l'élimination de MIL10 n'a réduit l'alpha qu'à 0,78. (Ceux-ci sont les deux cas extrêmes.)



### 5.2.3 Les facteurs d'emploi perceptuels

Deux variables perceptuelles d'emploi sont utilisées dans cette recherche: les préjugés des cadres à l'égard des jeunes professionnels, ainsi que les attitudes et comportements négatifs des cadres envers les jeunes professionnels.

#### 5.2.3.1 Les préjugés entretenus par les cadres

##### a) Les indicateurs

Les cadres entretiennent des croyances particulières à l'égard des jeunes professionnels. Nous avons alors tenté de mesurer dans quelle mesure les cadres côtoyés par les répondants entretenaient les croyances stéréotypées à l'égard des jeunes professionnels.

L'échelle des perceptions négatives a été construite à partir de sept indicateurs tirés de la littérature. Ceux-ci sont présentés au tableau 5.16.

Tableau 5.16

Les indicateurs relatifs aux perceptions négatives des cadres à l'égard des jeunes professionnels

CODE	Indicateurs	Moyenne	Nombre de réponses
CCADRES2	Les cadres perçoivent les connaissances des jeunes professionnels comme étant trop théoriques (+)	4,96	430
CCADRES1	Les cadres pensent que les attentes des jeunes professionnels sont trop élevées (+)	4,54	428
CCADRES5	Les cadres croient que les jeunes professionnels réclament trop de changement (+)	4,04	428
CCADRES6	Les cadres sont d'avis que les jeunes professionnels doivent être constamment surveillés (+)	3,56	428
CCADRES3	Les cadres croient que les jeunes professionnels sont immatures et irresponsables (+)	3,56	429
CCADRES7	Les cadres croient que les jeunes professionnels ont l'habitude de démissionner rapidement (+)	3,40	421
CCADRES4	Les cadres considèrent que les jeunes professionnels sont trop payés pour ce qu'ils font (+)	3,33	426

(+) ou (-) sens de l'indicateur

b) La construction de l'échelle

Nous avons créé une échelle pour les perceptions négatives des cadres ("croyances des cadres") en additionnant les indicateurs présentés au tableau 5.16. Le coefficient alpha pour l'échelle des croyances des cadres est de 0,85. Malgré cette excellente cohérence interne, la nature ad hoc de l'échelle nous oblige à déterminer si une autre combinaison d'indicateurs n'améliorerait pas le coefficient alpha. Les résultats de cette analyse ont indiqué que la cohérence interne demeure toujours excellente (toujours au-dessus de 0,82 mais sous 0,85) lorsqu'un des indicateurs est retiré de l'échelle. De plus, la matrice de corrélations indique que les indicateurs sont tous significativement corrélés les uns aux autres.

b) La distribution des répondants selon l'échelle

La mesure des croyances stéréotypées des cadres s'est effectuée à partir des moyennes de chacun des indicateurs présentés ci-haut. Les résultats sont présentés au tableau 5.17 et révèlent que les répondants ont assez souvent côtoyé des cadres ayant des préjugés à leur égard.

Tableau 5.17  
L'analyse des croyances des cadres

Facteur	Nombre de répondants						Moyenne	Écart-type	Nombre de réponses
	1 à 1,99	2 à 2,99	3 à 3,99	4 à 4,99	5 à 5,99	6 à 7			
Croyance des cadres	11 (2,6%)	60 (14,4%)	141 (33,8%)	131 (31,4%)	67 (16,1%)	7 (1,7%)	3,49	1,06	417

### 5.2.3.2 Les attitudes et comportements des cadres

#### a) Les indicateurs

En plus d'entretenir des préjugés à l'égard des jeunes, la littérature montre que les cadres adoptent quelquefois des comportements malsains et des attitudes négatives à propos des jeunes professionnels. Les indicateurs sont présentés au tableau 5.18.

Tableau 5.18

Les dimensions relatives aux comportements et attitudes des cadres à l'égard des jeunes professionnels

CODE	Indicateurs	Moyenne	Nombre de réponses
ACADRES7	Les cadres aiment conseiller et aider les jeunes professionnels (-)	4,54	432
ACADRES2	Les cadres bloquent l'accès des jeunes professionnels aux paliers hiérarchiques supérieurs (+)	3,93	428
ACADRES8	Les cadres répètent aux jeunes professionnels qu'ils manquent d'expérience (+)	3,87	432
ACADRES5	Les cadres affectent délibérément les jeunes professionnels aux tâches les plus ennuyeuses (+)	3,84	432
ACADRES1	Les cadres se sentent menacés par les professionnels nouvellement embauchés (+)	3,72	430
ACADRES3	Les cadres refusent d'accorder des responsabilités aux jeunes professionnels (+)	3,58	432
ACADRES4	Les cadres ne font pas confiance aux jeunes professionnels (+)	3,56	432
ACADRES6	Les cadres essaient de rendre la vie difficile aux jeunes professionnels (+)	3,09	430

(+) ou (-) sens de l'indicateur

#### b) La construction de l'échelle

Afin de déterminer la mesure dans laquelle ces indicateurs influencent les possibilités de réalisation des attentes, nous avons construit une échelle en additionnant les indicateurs présentés au tableau 5.18. Le coefficient alpha pour

l'échelle des comportements et attitudes des cadres est de 0,84, ce qui indique une excellente cohérence interne.

b) La distribution des répondants selon les échelles

Les résultats présentés au tableau 5.19 révèlent que les répondants ont, en moyenne, quelquefois côtoyé des cadres qui entretenaient des attitudes négatives et manifestaient des comportements négatifs envers les jeunes.

Tableau 5.19

L'analyse des comportements et des attitudes des cadres  
à l'égard des jeunes professionnels

Dimension	Nombre de répondants						Moyenne	Écart-type	Nombre de réponses
	1 à 1,99	2 à 2,99	3 à 3,99	4 à 4,99	5 à 5,99	6 à 7			
Comportements et attitudes	11 (2,6%)	80 (18,1%)	153 (34,6%)	126 (28,6%)	43 (9,8%)	11 (2,5%)	3,77	1,02	441

## Chapitre 6

### La démobilisation

Dans ce chapitre, nous élaborerons, à partir des indicateurs de la démobilisation, un construit cohérent qui servira de variable dépendante dans les deux modèles de recherche. Une fois le chapitre terminé, nous serons prêts à vérifier les relations de la démobilisation avec les possibilités de réalisation des attentes et avec les pratiques de gestion des ressources humaines.

Dans un premier temps, nous présenterons une analyse univariée détaillée des indicateurs de la démobilisation utilisés dans notre enquête. Les indicateurs seront regroupés selon leurs moyennes ascendantes. Nous présenterons ensuite les résultats de l'analyse factorielle qui vise à regrouper les indicateurs de la démobilisation en dimensions et mettrons en valeur les indicateurs les plus importants à l'intérieur de chacune des dimensions. Enfin, nous procéderons à la construction d'une variable-synthèse de la démobilisation chez les jeunes professionnels et tenterons de voir sa variation en fonction de certaines caractéristiques personnelles importantes.

## 6.1 Les indicateurs de la démobilisation

Nous avons calculé la moyenne et l'écart-type pour chacun des indicateurs et les présentons par ordre d'importance ascendant (tableau 6.1).

Tableau 6.1  
L'analyse des indicateurs de la démobilisation

CODE	Indicateurs de démobilisation	Moyenne	Écart-type	Nombre de réponses
DEMOB20	s'absenter sans raison valable	1,51	0,87	438
DEMOB6	refuser son aide à un collègue ou à son supérieur	1,57	0,96	438
DEMOB5	ne pas être loyal envers son employeur	1,68	1,12	437
DEMOB21	manquer de ponctualité (retards au travail, aux réunions, etc.)	2,00	1,29	440
DEMOB11	refuser de faire des heures supplémentaires	2,11	1,40	438
DEMOB22	refuser de prendre des initiatives	2,12	1,21	439
DEMOB7	refuser de communiquer ses idées	2,15	1,30	439
DEMOB17	décrocher (ne plus faire d'efforts)	2,23	1,28	439
DEMOB16	travailler à ses affaires personnelles pendant les heures de travail	2,39	1,36	440
DEMOB10	diminuer volontairement son implication	2,83	1,46	440
DEMOB26	se comporter d'une manière excessivement indépendante dans son travail	2,86	1,55	437
DEMOB12	se replier sur ses intérêts personnels	2,92	1,62	439
DEMOB8	ne plus ressentir de la fierté à exercer sa profession	2,94	1,70	439
DEMOB23	moins s'identifier à son travail	3,00	1,65	438
DEMOB4	regretter d'avoir choisi sa profession	3,02	1,83	438
DEMOB19	se désintéresser de son travail	3,02	1,58	440
DEMOB9	ne plus croire à l'utilité de ce qu'on fait	3,09	1,71	439
DEMOB15	penser à démissionner	3,11	1,91	438
DEMOB18	ne pas avoir le goût de se "donner à 100%"	3,12	1,49	438
DEMOB25	se sentir abandonné	3,27	1,72	440
DEMOB2	regretter le temps où on était étudiant	3,55	1,84	440
DEMOB3	perdre confiance en soi	3,62	1,67	439
DEMOB14	parler négativement de son travail à ses amis	3,64	1,77	440
DEMOB24	être insatisfait de sa vie professionnelle	3,78	1,79	438
DEMOB1	remettre en question l'utilité de sa formation universitaire	3,95	2,03	439
DEMOB13	se sentir stressé	5,08	1,55	440

Pour les fins de l'analyse, nous avons regroupé les indicateurs en trois catégories. Les moyennes des attitudes et comportements manifestés de "jamais" à "rarement" constituent le premier groupe. Le deuxième groupe comprend les indicateurs qui sont manifestés de "rarement" à "assez rarement". Enfin, la troisième catégorie regroupe des indicateurs affichant les moyennes les plus élevées.

### 6.1.1 Les indicateurs les plus faibles

Ce premier groupe inclut les indicateurs de la démobilisation dont les moyennes se situent entre 1,00 et 1,99. L'indicateur occupant la position la moins élevée est l'absentéisme sans raison valable. Le prochain indicateur est celui relatif au refus d'apporter son aide à un collègue ou à un supérieur. Cet indicateur est suivi du manque de loyauté, les répondants indiquant qu'il leur arrivait plutôt rarement de manquer de loyauté envers leur employeur. On retrouve donc dans ce premier groupe trois comportements et aucune attitude.

### 6.1.2 Les indicateurs entre "rarement" et "assez rarement"

Ce deuxième groupe comprend dix indicateurs qui ont une moyenne entre 2,00 et 2,99. Le premier indicateur de cette catégorie est relatif à la ponctualité. Les trois prochains indicateurs de cette catégorie ont trait au refus des répondants d'adopter certains comportements qui pourraient bénéficier à leur organisation (faire des heures supplémentaires, prendre des initiatives, communiquer ses idées). Les quatre prochains indicateurs sont relatifs à des comportements qui se manifestent suite à un désintéressement au travail. En fait, les répondants indiquent qu'il leur arrive assez rarement de décrocher, de travailler à leurs affaires personnelles pendant les heures de travail ou de diminuer volontairement leur implication. L'indicateur suivant a trait au comportement indépendant dans le travail. Finalement, les deux derniers indicateurs de ce groupe sont les énoncés relatifs au repli sur ses intérêts personnels et au manque de fierté à exercer sa profession. À l'exception des deux derniers indicateurs, on retrouve seulement des comportements dans ce groupe. Il est clair que les comportements se manifestent moins souvent que les attitudes.

### 6.1.3 Les indicateurs entre "assez rarement" et "quelquefois"

Ce troisième groupe inclut les douze indicateurs dont les moyennes se situent au-dessus de 3,00. Il s'agit des indicateurs les plus fréquemment retrouvés chez nos répondants. Il est intéressant de noter qu'on ne retrouve que des attitudes dans ce groupe et aucun comportement démobilisateur. Les premiers indicateurs figurant dans ce groupe sont relatifs au fait de moins s'identifier à son travail et de regretter d'avoir choisi sa profession. Viennent ensuite le désintéressement au travail ainsi que des difficultés à croire à l'utilité de ce qu'on fait. Ces indicateurs sont suivis successivement par le sentiment qu'on pourrait un jour démissionner, la difficulté de donner son maximum et le sentiment d'abandon. Les deux prochains indicateurs sont relatifs au regret de la vie étudiante et à la perte de confiance en soi. En tête de ce groupe se trouvent les indicateurs avec les moyennes les plus élevées, soit: parler négativement de son travail, être insatisfait de la vie professionnelle, remettre en question l'utilité de la formation universitaire et se sentir stressé. Ce dernier groupe rassemble donc presque toutes les attitudes que les répondants peuvent manifester à l'égard de leur employeur, de leur profession et de leur travail.

### 6.1.4 Synthèse

Tel qu'on peut le constater en étudiant le tableau 6.1, un seul indicateur de la démobilisation a une moyenne entre "assez souvent" et "souvent"; de plus, aucun indicateur affiche une moyenne entre "quelquefois" et "assez souvent" ou entre "souvent" et "très souvent" ce qui montre que la démobilisation est loin d'être un phénomène généralisé. Notons néanmoins qu'il peut y avoir un biais de désirabilité sociale qui pousse les répondants à sous-estimer l'importance de leurs attitudes et comportements de démobilisation.

Trois autres points relatifs à l'étude des moyennes des indicateurs de la démobilisation méritent d'être mentionnés. Premièrement, il est intéressant de noter que les indicateurs avec les moyennes les moins élevées sont, en général,



des comportements et que la plupart des indicateurs avec les moyennes les plus élevées sont plutôt des attitudes. Il est donc juste d'affirmer que même si les répondants se sentent démobilisés (reflété par les attitudes), cette démobilisation ne se traduit pas toujours par des comportements de démobilisation.

Un deuxième point à l'égard des données descriptives des indicateurs de la démobilisation révèle que les moyennes, pour l'ensemble des indicateurs, ne semblent pas très élevées. Par contre, il faut se méfier d'une telle interprétation et considérer qu'il s'agit ici d'une échelle de démobilisation, qui est plus que l'inverse de l'engagement organisationnel. En plus d'un manque d'engagement, la démobilisation reflète des attitudes négatives et des comportements contre-productifs envers l'organisation, le travail et le soi. Il est alors naturel que les moyennes ne soient pas tellement élevées car il existe certainement un sentiment de désirabilité sociale qui les pousse à réprimer ou sous-estimer l'importance de ces attitudes et comportements.

Troisièmement, il est à noter qu'il y a suffisamment de variance chez les répondants pour que l'explication de la démobilisation puisse être envisagée.

## 6.2 Les dimensions émergeant des indicateurs de la démobilisation

Dans cette section, nous tenterons d'identifier les dimensions latentes qui pourraient constituer des dimensions distinctes de la démobilisation (et donc autant de sous-échelles pour la mesurer). Ensuite, nous comparerons ces résultats avec ceux de Raelin et étudierons l'importance relative des dimensions chez les répondants.

### 6.2.1 Les regroupements et la construction des échelles

Les résultats de l'analyse factorielle des indicateurs de la démobilisation seront d'abord présentés. Le calcul des échelles sera effectué par la suite.

### 6.2.1.1 Le regroupement des indicateurs en dimensions

Nous avons utilisé l'analyse factorielle afin de mettre en évidence les différentes dimensions latentes. Une rotation orthogonale (varimax) a été effectuée afin d'assurer que les facteurs identifiés soient indépendants le plus possible.

Quatre facteurs ont été identifiés dont les valeurs propres étaient supérieures à 1,0<sup>83</sup>. Par contre, le Scree Test suggère qu'un regroupement à trois facteurs serait plus propice qu'un regroupement à quatre facteurs. Le pourcentage de variance expliqué par les trois facteurs est de 52,1% et le taux de réduction est de 3/23, soit sensiblement 1 pour 8, ce qui correspond aux règles de Thurstone (Kervin, 1992).

Parmi les trois facteurs obtenus par l'analyse factorielle, les deux premiers regroupements d'indicateurs correspondent à la littérature sur la démobilisation. Le troisième facteur comprend six indicateurs relatifs au regret de la vie universitaire et aux conséquences personnelles: remettre en question l'utilité de sa formation universitaire, regretter le temps où on était étudiant, perdre confiance en soi, se sentir stressé, se sentir abandonné et regretter d'avoir choisi sa profession; ceux-ci nous semblent plus un reflet des conséquences de la démobilisation qu'une mesure de la démobilisation elle-même. Nous l'éliminerons donc.

Deux dimensions correspondent donc fortement à des regroupements logiques et cohérents avec le concept que nous voulons mesurer. Le pourcentage de la variance totale expliqué par ces deux facteurs est de 48,7%. Tous les indicateurs conservés dans notre échelle ont un coefficient d'au moins 0,50 avec un des trois facteurs. De plus, aucun indicateur retenu ne charge avec une valeur supérieure à 0,40 sur un autre facteur.

La première dimension a trait aux attitudes de désintéressement envers le travail (ATTDES) alors que la deuxième regroupe les comportements plus

---

<sup>83</sup>Les valeurs propres pour chacun des quatre facteurs sont, respectivement: 10,0, 2,6, 1,2 et 1,2.

dysfonctionnels ou contre-productifs pouvant résulter de la démobilisation (COMDYS). Les dimensions et leurs indicateurs sont présentés au tableau 6.2. Les coefficients sont relatifs à la force de l'identification de l'indicateur à son facteur (dimension).

Tableau 6.2  
Les dimensions de la démobilisation

CODE	Les attitudes de désintéressement au travail (ATTDES)	coeff.
DEMOB19	se désintéresser de son travail (+)	0,80
DEMOB23	moins s'identifier à son travail (+)	0,77
DEMOB18	ne pas avoir le goût de se "donner à 100%" (+)	0,75
DEMOB14	parler négativement de son travail à ses amis (+)	0,72
DEMOB24	être insatisfait(e) de sa vie professionnelle (+)	0,70
DEMOB15	penser à démissionner (+)	0,67
DEMOB8	ne plus ressentir de la fierté à exercer sa profession (+)	0,67
DEMOB9	ne plus croire à l'utilité de ce qu'on fait (+)	0,61

CODE	Les comportements dysfonctionnels (COMDYS)	coeff
DEMOB6	refuser son aide à un collègue ou à son supérieur (+)	0,69
DEMOB5	ne pas être loyal envers son employeur (+)	0,67
DEMOB16	travailler à ses affaires personnelles pendant les heures de travail (+)	0,61
DEMOB7	refuser de communiquer ses idées (+)	0,59
DEMOB26	se comporter de manière excessivement indépendante dans le travail (+)	0,53
DEMOB20	s'absenter sans raison valable (+)	0,53
DEMOB21	manquer de ponctualité (retards au travail, aux réunions, etc.) (+)	0,51

Les indicateurs DEMOB10 (diminuer volontairement son implication), DEMOB17 (décrocher (ne plus faire d'efforts)), DEMOB12 (se replier sur ses intérêts personnels), DEMOB22 (refuser de prendre des initiatives) et DEMOB11 (refuser de faire des heures supplémentaires) ont été écartés puisqu'ils étaient corrélés à plus de 0,40 sur plus d'un facteur. Afin de conserver la pureté des deux facteurs de démobilisation, ces cinq indicateurs hétérogènes ont été exclus.

Le premier facteur, intitulé "attitudes de désintéressement au travail" (ATTDES), regroupe huit indicateurs qui reflètent les attitudes négatives que

peuvent entretenir les jeunes démobilisés à l'égard du travail. Plus spécifiquement, cette dimension fait surtout référence aux attitudes que l'employé démobilisé peut manifester envers son emploi, son employeur et sa vie professionnelle. Bien que certains indicateurs ressemblent *a priori* à des comportements, ils sont inclus dans cette échelle (et non la deuxième) parce qu'ils ne constituent pas des comportements à proprement parler déviants, tels que retrouvés dans la deuxième échelle (COMDYS, où on passe à l'acte). En particulier, DEMOB14 (parler négativement de son travail à ses amis) ne constitue pas de "passer aux actes", mais reflète plutôt la dimension attitudinale de la démobilisation.

Le deuxième facteur est nommé "comportements dysfonctionnels" (COMDYS). Se retrouvent dans cette échelle sept comportements parmi les plus déviants identifiés dans les échelles cumulatives de Raelin (1994). Si notre analyse précédente se vérifie, l'importance de cette deuxième dimension devrait être moindre que la première, les répondants adoptant semble-t-il, les attitudes avant les comportements.

#### 6.2.1.2 La construction des échelles de démobilisation

Les échelles qui mesurent les deux dimensions de la démobilisation sont construites à partir de la moyenne des indicateurs (énoncés de la démobilisation) retenus par l'analyse factorielle. Afin de tester la validité interne des échelles (cohérence), nous avons utilisé l'alpha de Cronbach. Les résultats indiquent que les mesures sont très cohérentes (tableau 6.3).

Tableau 6.3  
La validité interne des échelles de la démobilisation

CODE	DIMENSION DE LA DÉMOBILISATION	ALPHA DE CRONBACH
ATTDES	Attitudes de désintéressement	0,93
COMDYS	Comportements dysfonctionnels	0,72 <sup>84</sup>

Nous pouvons constater une bonne cohérence pour les deux construits.

### 6.2.2 La comparaison des résultats avec Raelin (1994)

Dans cette section, nous tenterons de comparer les résultats de Raelin et notre regroupement de la démobilisation en dimensions (tableau 6.4).

Tableau 6.4  
Comparaison entre nos résultats et ceux de Raelin

Échelles finales de Raelin	Indicateurs présents dans le questionnaire original	Indicateurs présents dans les échelles finales
<i>Comportements à l'égard de son travail</i>		
s'engager dans des pratiques déloyales	demob5	demob5 (COMDYS)
s'absenter sans raison valable et manquer de ponctualité	demob20 demob21	demob20 (COMDYS) demob21 (COMDYS)
diminuer son implication (faire ni plus ni moins de ce qui est requis par l'emploi)	demob10	
refuser de se comporter de façon à être utile à l'organisation	demob6 demob7	demob6 (COMDYS) demob7 (COMDYS)
travailler à ses affaires personnelles durant les heures de travail (pour le bien de sa carrière et non de sa profession)	demob16 demob26	demob16 (COMDYS) demob26 (COMDYS)
essayer de contourner les contraintes bureaucratiques		

<sup>84</sup>Nous avons tenté d'améliorer la cohérence interne de COMDYS en éliminant, à tour de rôle, les sept indicateurs dans l'échelle. Dans tous les cas, le coefficient alpha était moins élevé que 0,72.

<i>Comportements à l'égard de soi-même</i>		
faire étalage des offres externes d'emploi s'adapter en rationalisant la situation		
se sentir inutile et abandonné	demob9 demob25	demob9 (ATTDES)
moins s'identifier à son travail se désintéresser de son travail	demob23 demob19 demob18	demob23 (ATTDES) demob19 (ATTDES) demob18 (ATTDES)
se sentir stressé et près de l'épuisement professionnel ("burnout")	demob13	
se replier sur ses intérêts externes	demob12	
<i>Comportements à l'égard de sa profession</i>		
être insatisfait de sa vie professionnelle et ne plus ressentir de fierté à exercer sa profession	demob24 demob8	demob24 (ATTDES) demob8 (ATTDES)
travailler plus aux affaires évaluées par des membres externes de l'organisation que par des membres internes		
développer une allégeance avec d'autres membres de sa profession (à l'extérieur de l'organisation)		
demander des privilèges professionnels (par exemple participer à des colloques)		
demander plus d'autorité dans son travail		

Suite à une analyse factorielle (rotation varimax), les quatre facteurs originalement proposés par Raelin ont été réduits à trois<sup>85</sup>. Puisqu'il considérait que les indicateurs ne constituaient que des comportements, (et non un mélange de comportements et d'attitudes comme dans notre recherche), l'auteur a pu classifier ces comportements selon trois objets spécifiques: les comportements à l'égard du travail, les comportements à l'égard de soi-même et les comportements à l'égard de la profession. Selon Raelin, les indicateurs à l'intérieur des trois facteurs sont organisés de façon descendante (cumulative), partant du plus néfaste jusqu'au moins néfaste. L'auteur a intitulé les comportements moins néfastes comme étant des comportements "d'adaptation" et les comportements plus néfastes comme étant des comportements "déviants".

Contrairement à Raelin, nos deux échelles ne discriminent pas à l'égard de l'objet des indicateurs. Les résultats de l'analyse factorielle a plutôt distingué les attitudes (perceptions et croyances) des comportements actifs de la

<sup>85</sup>Les dimensions "emploi" et "employeur" ont été fusionnées pour créer la dimension "travail".

démobilisation. Bien que nous ayons conservé le principe cumulatif de Guttman, celui-ci ne s'applique pas à l'intérieur de nos échelles mais plutôt entre nos deux dimensions dans la mesure où les attitudes sont moins graves que les comportements et que le passage aux actes exige au préalable une attitude défavorable.

Il est intéressant de noter que les indicateurs retenus pour notre recherche sur la démobilisation sont parmi les plus déviants proposés dans les échelles de Raelin. Seule la troisième échelle de Raelin est moins représentée dans notre questionnaire. Enfin, les indicateurs demob14 et demob15 sont absents du tableau puisqu'ils ont été originalement tirés de l'échelle de Porter.

### 6.2.3 L'importance relative des dimensions de la démobilisation

Nous présentons au tableau 6.5 les statistiques descriptives relatives aux deux dimensions de la démobilisation, calculées à partir des indicateurs qui les constituent.

Tableau 6.5  
L'importance relative des dimensions de la démobilisation

CODE	MOYENNE	ÉCART-TYPE	MINIMUM	MAXIMUM	NOMBRE DE RÉPONDANTS
ATTDES	3,21	1,39	1,00	7,00	434
COMDYS	2,01	0,75	1,00	6,29	430

Nous désirons faire deux constats à l'égard du tableau 6.6. Premièrement, la moyenne des attitudes de démobilisation est beaucoup plus élevée que la moyenne pour les comportements. Ceci n'est pas surprenant considérant que l'adoption des attitudes précède l'adoption des comportements. Bien que ces deux moyennes puissent sembler faibles au premier coup d'oeil, elles sont, au contraire, assez élevées. Il ne faut pas oublier que ces échelles sont construites à partir d'attitudes et de comportements de démobilisation et doivent être interprétées comme étant des indices de malaise. Il aurait été plutôt étonnant de retrouver des moyennes

plus élevées considérant que la majorité des répondants travaillaient au moment de l'enquête. Il est raisonnable d'extrapoler qu'un haut niveau de démobilisation (reflété par des attitudes et comportements néfastes envers le travail et l'organisation et donc des moyennes élevées) aurait comme résultat la démission ou le congédiement du travailleur.

Afin de vérifier notre hypothèse que les deux dimensions constituent bien une échelle de Guttman<sup>86</sup>, nous avons effectué un test statistique pour déterminer le nombre de fois que les attitudes avaient des moyennes plus élevées que les moyennes des comportements chez nos répondants (n = 441). Les attitudes ont excédé les comportements dans 87,3% des cas. Ceci confirme donc que les attitudes apparaissent avant qu'on puisse manifester les comportements. La distribution des répondants selon l'écart entre ATTDES et COMDYS est présentée au tableau 6.6.

Tableau 6.6  
Distribution de l'écart entre les dimensions ATTDES et COMDYS

	< 0	< 0,5 ≥ 0	< 1,0 ≥ 0,5	< 1,5 ≥ 1,0	< 2,0 ≥ 1,5	< 2,5 ≥ 2,0	≥ 2,5	Valeurs manquantes
Nombre de répondants	54	14	146	62	50	39	60	16
Pourcentage	12,7%	3,3%	34,4%	14,5%	11,8%	9,2%	14,1%	3,7%

Les données présentées au tableau 6.6 indiquent que pour la majorité des répondants (34,4%), l'écart entre les attitudes et les comportements est entre 0,5 et 1,0. Notons que l'écart pour un bon nombre de répondants est au-dessus de 2,5, indiquant que les attitudes de démobilisation sont nettement plus fréquentes que les comportements de démobilisation.

Deuxièmement, l'écart-type de 1,39 pour les attitudes révèle que la démobilisation varie assez fortement d'un répondant à l'autre. Ceci aura sans doute des répercussions intéressantes pour les analyses multivariées à venir. Il y a donc suffisamment de variance que l'on puisse tenter de l'expliquer à partir des déterminants mis en valeur dans la littérature. Quant à l'écart-type des

<sup>86</sup>C'est-à-dire le passage aux actes (comportements) exige au préalable une perception défavorable (attitude).



comportements dysfonctionnels, celui-ci est moins élevé, indiquant que les comportements varient moins d'un répondant à l'autre, ce qui complique l'exercice d'expliquer les causes d'une telle variation et peut nuire à la construction d'une variable synthèse.

### 6.3 L'élaboration d'un construit global qui mesure la démobilisation chez les jeunes professionnels

Dans cette partie, nous élaborerons une variable synthèse qui mesure la démobilisation chez les jeunes professionnels. Nous commencerons par l'analyse de la corrélation entre les deux dimensions de la démobilisation et construirons ensuite un construit global qui mesure la démobilisation chez les jeunes professionnels.

#### 6.3.1 La construction de la variable

La forte corrélation entre les deux dimensions ( $r = 0,51$ )<sup>87</sup> de la démobilisation nous permet d'envisager la construction d'une variable synthèse même si l'écart-type de la deuxième dimension est réduit.

Le construit global de la démobilisation chez les jeunes professionnels peut s'opérationnaliser de deux façons: 1- en additionnant les dimensions ATTDES et COMDYS; et 2- en additionnant les 15 indicateurs de la démobilisation. Dans le premier cas, la moyenne est de 2,61 et dans le deuxième cas elle est de 2,65. Comme on le voit, les différences sont assez minimes. De plus, il est difficile de comparer la cohérence des deux construits (0,61 dans le premier cas et 0,90 dans le second) car la mesure de l'alpha suppose dans le premier cas qu'il n'y a que deux indicateurs, ce qui est désavantageux par rapport à la deuxième méthode qui calcule le alpha à partir de quinze indicateurs. L'avantage de la première méthode est d'accorder la même importance aux deux dimensions alors que la seconde nous permet de calculer l'alpha de Cronbach. Un tel problème aurait été évité si comme dans le cas du lieu de contrôle, nous avions le même nombre

---

<sup>87</sup> $p < 0,01$

d'indicateurs dans chacune des deux dimensions. Nous choisissons finalement d'opérationnaliser le construit global à partir des 15 indicateurs de la démobilisation.

### 6.3.2 La distribution du construit

La distribution des répondants en fonction de la variable synthèse est indiquée au tableau 6.7. Bien qu'il y ait des répondants démobilisés dans toutes les catégories de la distribution, le plus grand nombre se retrouve entre 2 et 2,99 (40,0%). Seulement 1,6% des répondants affichent un niveau de démobilisation très élevé (entre 5 et 7) et 31,3% sont moyennement démobilisés (entre 3 et 4,99). Quoique les répondants soient répartis dans les valeurs inférieures à 5,00, l'explication des écarts de cette variable synthèse peut être envisagée.

Tableau 6.7

La distribution des répondants selon les différentes valeurs de la variable-synthèse

Dimension	Nombre de répondants						Moyenne	Écart-type	Nombre de réponses
	1 à 1,99	2 à 2,99	3 à 3,99	4 à 4,99	5 à 5,99	6 à 7			
DEMOB	115 (27,1%)	170 (40,0%)	98 (23,1%)	35 (8,2%)	6 (1,4%)	1 (0,2%)	2,65	0,98	425

Notons que l'écart-type de la démobilisation est réduit ( $< 1$ ). Ceci pourrait nuire aux analyses subséquentes.

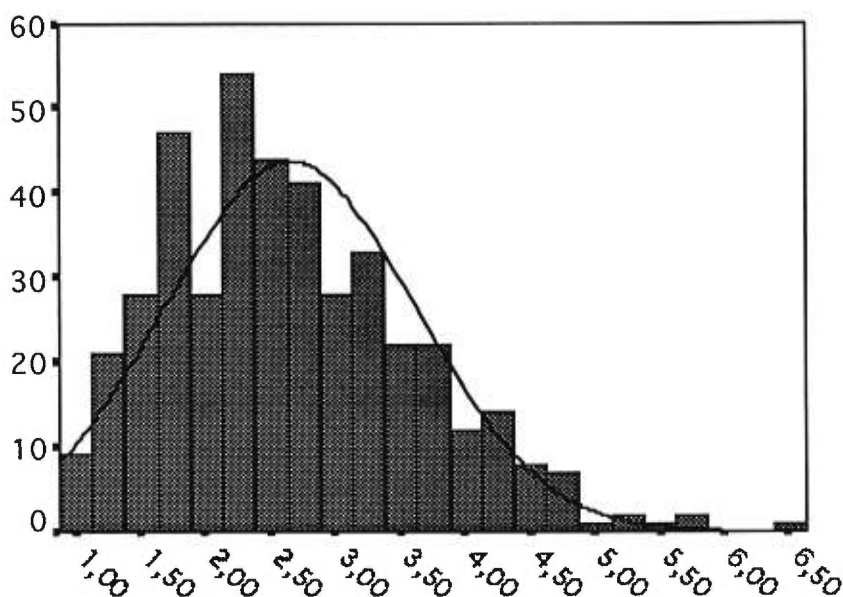
### 6.4 La représentation graphique de la démobilisation

La représentation graphique de la démobilisation (histogramme) est illustrée à la figure 6.1. Les coefficients d'asymétrie et d'aplatissement sont utiles pour déterminer la normalité de la distribution.

Le coefficient de "skewness" (asymétrie) est de 0,67, indiquant que la courbe est biaisée à droite. Un coefficient positif indique que la moyenne est plus élevée que la médiane.

Le coefficient "kurtosis" indique le degré d'aplatissement de la courbe. Un faible coefficient (plus petit que zéro) indique que la courbe est plus aplatie que la normale, tandis qu'un coefficient affichant une valeur plus élevée que zéro indiquerait que la courbe est plus pointue que la normale. Dans le cas de la variable DEMOB, la valeur de 0,24 indique que la distribution est plus pointue que si elle était parfaitement normale.

Figure 6.1  
Représentation graphique de DEMOB



### 6.5 Le portrait des répondants démobilisés

Afin de dresser le portrait des individus les plus susceptibles d'être démobilisés, nous présentons dans cette section les relations significatives entre certaines variables individuelles et la démobilisation (tableau 6.8).

**Tableau 6.8**  
**Le portrait de la démobilisation:**  
**Les corrélations entre les dimensions de la démobilisation et**  
**certaines variables individuelles**

CODE	NOM	DEMOB	ATTDES	COMDYS
CONSEMP	Consulter un conseiller d'emploi au cours des études		-0,10*	
MOISAVA	Nombre de mois sur le marché du travail avant la diplomation			0,11*
ORIENT	Consulter un orienteur au cours des études	-0,10*	-0,13**	
SALAIRE	Salaire actuel		-0,11*	
STATEMP	Statut d'emploi contractuel		0,10*	
LOCUS	Lieu de contrôle	-0,36**	-0,38**	-0,20**
RESIL	Résilience face à la carrière	-0,31**	-0,31**	-0,19**
AV_PROF	Besoin d'avancement professionnel	-0,15**	-0,17**	
BES23	Le besoin de sécurité d'emploi	-0,10*		-0,17**
BES17	Le besoin d'amitié	-0,10*		
BES24	Le besoin d'être accepté par ses pairs	-0,11*		
CONTRAST	Le contraste entre la vie étudiante et la vie organisationnelle	0,45**	0,46**	0,29**
CROYANCS	Les préjugés des cadres envers les jeunes	0,23**	0,21**	0,18**
ACADRES	Les attitudes et comportements des cadres envers les jeunes	0,31**	0,29**	0,24**

\*  $p < 0,05$     \*\*  $p < 0,01$

### 6.5.1 Les variables significativement corrélées avec DEMOB

Les variables corrélées positivement à la variable synthèse (DEMOB) sont le contraste entre la vie étudiante et la vie organisationnelle, les croyances stéréotypées entretenues par les cadres envers les jeunes, ainsi que les attitudes et les comportements des cadres envers les jeunes. Les corrélations indiquent que ces variables vont dans le même sens que la démobilisation et favorisent donc le phénomène. Considérant l'importance du phénomène dans la littérature, il n'est

pas étonnant que les plus démobilisés soient aussi ceux qui ressentent le plus les attitudes négatives ou les préjugés qu'ont les cadres à leur égard (ou aient eu le plus affaire avec des cadres ayant manifesté telles attitudes ou tels comportements). Également, ce sont ceux qui ressentent davantage le contraste entre la vie professionnelle ou la vie universitaire qui sont le plus démobilisés. Tel que l'ont suggéré plusieurs auteurs, les disparités entre les deux milieux occasionnent des attitudes et des comportements néfastes comme la démobilisation<sup>88</sup>.

Certaines variables sont corrélées négativement à la variable synthèse (DEMOB). De ce fait, consulter un orienteur au cours des études est un moyen de réduire la démobilisation en offrant aux jeunes plus d'information sur le marché du travail. Tel que mentionné dans la littérature, de telles activités sont aptes à créer des attentes plus réalistes qui modèrent alors la démobilisation. De plus, il n'est pas étonnant que les répondants avec un "lieu de contrôle" interne soient moins démobilisés puisqu'ils ont plus de confiance en leurs compétences. Également, il n'est pas surprenant que les répondants plus résiliants face à la carrière seraient moins sensibles à la démobilisation, car ces individus sont plus aptes à s'adapter à des circonstances changeantes et imprévues. Enfin, les répondants faisant preuve des besoins d'avancement professionnel, de sécurité, d'amitié et d'acceptation par leurs pairs seraient également moins démobilisés<sup>89</sup>. Il est intéressant de noter que toutes les variables de premier niveau corrélées à la variable synthèse sont de nature perceptuelle (sauf pour consulter un orienteur).

### 6.5.2 Les variables significativement corrélées avec ATTDES

Parmi les variables énumérées dans la section précédente (corrélées à DEMOB), huit sont aussi corrélées à ATTDES. Par contre, trois variables sont significativement corrélées aux attitudes sans l'être avec à la variable-synthèse.

---

<sup>88</sup>Dans la littérature, les préjugés qu'entretiennent les cadres et le contraste entre les milieux universitaires et organisationnels sont des causes du choc de la réalité. Il n'est pas surprenant que ces variables soient corrélées à la démobilisation.

<sup>89</sup>Cette relation est étonnante parce que la littérature suggère que ces besoins ont tendance à augmenter le niveau d'attentes (ce qui nous porterait à croire qu'ils seraient positivement corrélés à DEMOB).

La consultation d'un conseiller d'emploi au cours des études semblerait aider les jeunes à éviter les attitudes de désintéressement, leur permettant de choisir un champ occupationnel compatible à leurs besoins et à leur personnalité. De plus, il n'est pas étonnant que les répondants gagnant un salaire plus élevé soient moins démobilisés, et que ceux occupant un emploi contractuel soient plus démobilisés. En fait, il a déjà été prouvé que le niveau de salaire et la sécurité d'emploi sont inversement reliés à la démobilisation (voir le tableau 3.7).

### 6.5.3 Les variables significativement corrélées avec COMDYS

Les comportements de démobilisation étant moins généralisés et la variance plus réduite, il n'est pas surprenant que seulement huit variables qui y sont significativement corrélées. Sept parmi celles-ci sont déjà corrélées aux attitudes et/ou à la variable-synthèse DEMOB. Par contre, le nombre de mois sur le marché du travail avant la diplomation se trouve à être la seule variable individuelle qui soit uniquement corrélée aux comportements (mais seulement à 5%). L'expérience de travail préalable semble donc augmenter les comportements dysfonctionnels. Ceci est logique puisque, comme nous l'avons montré dans la section 6.2.3, les comportements peuvent être plus lents à se manifester que les attitudes<sup>90</sup>.

En somme, il semble que les variables de personnalité et les variables perceptuelles des milieux universitaires et d'emploi soient les plus importantes dans la réduction de la démobilisation. Sauf les besoins individuels et le nombre de mois sur la marché du travail avant la diplomation, toutes les variables présentées au tableau 6.8 se dirigent dans le même sens que la littérature.

---

<sup>90</sup>Notons ici que la littérature (particulièrement sur la participation des étudiants à des stages en entreprise), nous porterait plutôt à croire que l'expérience de travail préalable occasionne des attentes plus réalistes, ce qui devrait réduire la démobilisation. Par contre, comme nous le montrerons au prochain chapitre, les relations entre les attentes, les possibilités de réalisation des attentes et la démobilisation ne sont pas aussi simples que le présument certains auteurs dans notre revue de littérature.

## Chapitre 7

### Le pouvoir explicatif de l'hypothèse des attentes insatisfaites

L'objectif de ce chapitre est de construire les échelles relatives aux attentes et possibilités de réalisation des attentes qui nous serviront à mesurer le choc de la réalité selon l'hypothèse des attentes insatisfaites et ainsi, à mesurer le pouvoir explicatif de cette hypothèse. Pour déterminer si l'hypothèse est légitime, nous comparerons le pouvoir explicatif du modèle des attentes insatisfaites avec ceux des modèles alternatifs combinant différemment les attentes et les possibilités de réalisation des attentes.

Les contradictions dans la littérature à l'égard de la validité de l'hypothèse des attentes insatisfaites ("unmet-expectations hypothesis") sont assez importantes pour qu'on s'attarde à vérifier sa pertinence. Bien que cette démarche ne soit pas essentielle pour répondre à notre question de recherche, nous souhaitons apporter notre contribution au débat en cours. La vérification de l'hypothèse des attentes insatisfaites est d'autant plus importante puisque son lien au concept du choc de la réalité reste flou. Il reste à savoir si la démobilisation serait causée par des attentes insatisfaites<sup>91</sup> plutôt que par des milieux de travail démobilisateurs (sous la forme d'impossibilités de réalisation des attentes) ou par des attentes trop élevées (sans qu'il y ait de lien avec leur réalisation ou pas), ou encore par des interactions entre certaines attentes et certaines possibilités de réalisation (par exemple, dans certains cas la combinaison d'une attente élevée avec une possibilité de réalisation élevée empêchant la démobilisation alors que dans d'autres cas, ce serait la combinaison d'une faible attente avec une forte possibilité de réalisation qui éviterait l'effet démobilisateur)<sup>92</sup>. Si la première hypothèse est vraie, cela veut dire que le modèle des attentes insatisfaites est légitime et que la démobilisation en constitue une conséquence directe. Si les autres hypothèses sont vérifiées, il faut alors remettre en question cette théorie des attentes insatisfaites et tenter d'expliquer différemment la démobilisation.

---

<sup>91</sup>Courant traditionnel préconisé dans les recherches de Wanous (1992) et Dean et Ferris (1988).

<sup>92</sup>Possibilités proposées par Irving et Meyer (1994).

Afin de pouvoir cerner les dimensions relatives aux possibilités de réalisation, nous commencerons par identifier les dimensions des attentes entretenues par les jeunes professionnels<sup>93</sup>. Les mêmes regroupements serviront à établir les dimensions des possibilités de réalisation des attentes. Nous construirons ensuite des mesures des attentes insatisfaites en calculant les différences algébriques entre les grappes d'attentes et les grappes de possibilités de réalisation correspondantes (tel que le font ceux qui opérationnalisent l'hypothèse). Celles-ci seront utilisées dans une série d'analyses statistiques bivariées pour déterminer dans quelle mesure de telles échelles ont la capacité d'expliquer le phénomène de la démobilisation.

Dans la dernière partie du chapitre, nous mesurerons les pourcentages explicatifs des différents modèles (combinant les attentes et les possibilités de réalisation) pour déterminer quel modèle explique le plus la démobilisation. Est-ce le modèle des attentes insatisfaites (attentes - possibilités de réalisation), le modèle des effets indépendants (attentes seules et/ou possibilités de réalisation seules) ou le modèle incluant des effets interactifs (attentes \* possibilités de réalisation)?

## 7.1 Les dimensions émergeant des attentes

Dans cette section, nous tenterons de regrouper les attentes individuelles entretenues par les répondants en dimensions ou grappes pour ensuite construire les grappes de possibilités de réalisation des attentes à partir des mêmes regroupements afin de pouvoir calculer les attentes insatisfaites. Dans un second temps, nous examinerons la cohérence interne de ces échelles, ainsi que leurs distributions, moyennes et écart-types respectifs.

---

<sup>93</sup>Nous procédons tel quel parce que nous nous inspirons de la démarche de Irving et Meyer (1994).



### 7.1.1 Le regroupement des attentes en dimensions

La méthode d'analyse des composantes principales nous a permis de regrouper les attentes individuelles en dimensions. Une rotation varimax a été effectuée afin d'assurer que les dimensions identifiées soient le plus possible indépendantes.

Treize facteurs dont les valeurs propres sont au-dessus de 1,0 ont été retenus. Nous les avons conservés puisqu'ils sont tous facilement interprétables. Les treize facteurs retenus expliquent 70,9% de la variance. Ce pourcentage de la variance expliquée est acceptable surtout si on le compare aux résultats de Irving et Meyer (1994), dont les facteurs retenus n'expliquent que 37,9% de la variance totale<sup>94</sup>. Le taux de réduction est de 13/44, soit sensiblement 1 pour 3, ce qui est faible pour une analyse factorielle mais qui nous permet de saisir un plus grand spectre d'attentes chez les répondants. L'analyse pourra être plus approfondie et nuancée.

Parmi les 44 attentes originales incluses dans l'analyse factorielle, onze ont été écartées, soit parce qu'elles chargeaient de façon sensiblement égale sur plus d'un facteur (à plus de 0,40), soit parce qu'elles n'affichaient pas un coefficient supérieur à 0,50 avec leur propre facteur. Les indicateurs exclus des dimensions finales sont présentés au tableau 7.1.

Tableau 7.1  
Indicateurs qui n'ont pas été retenus dans les dimensions

CODE	INDICATEUR	Cause	Corrélation avec DEMOB (r)
ATT5	Effectuer un travail de qualité	charge sur plus d'une dimension	-0,12*
ATT11	Avoir des occasions d'apprendre	charge nulle part	-0,01
ATT23	Travailler dans un environnement physique agréable	charge nulle part	0,03
ATT24	Pouvoir s'exprimer	charge nulle part	0,04
ATT25	Etre traité(e) avec respect et dignité	charge nulle part	0,02
ATT27	Voir l'organisation vous faire confiance	charge sur plus d'une dimension	0,01

<sup>94</sup>Irving et Meyer (1994) n'ont retenu que trois facteurs parmi les sept identifiés par l'analyse factorielle.

ATT28	Bénéficier d'un bon climat de travail	charge sur plus d'une dimension	-0,03
ATT29	Voir ses efforts récompensés	charge nulle part	-0,01
ATT30	Etre aidé(e), conseillé(e)	charge sur plus d'une dimension	0,02
ATT38	Etre de plus en plus compétent(e) dans sa spécialité	charge nulle part	-0,01
ATT39	Avoir des possibilités de promotion	charge nulle part	0,07

\*p&lt;0,05

Les corrélations entre les indicateurs présentés au tableau 7.1 et la variable-synthèse DEMOB sont faibles. Un seul indicateur présente une corrélation significative avec DEMOB (seulement à 5%)<sup>95</sup>. L'exclusion de l'analyse de ces indicateurs ne soulève pas de problème et nuira aucunement à l'explication de la variable dépendante.

Parmi les 13 facteurs retenus (tableau 7.2), le premier facteur, intitulé "Avoir de bonnes relations et du feedback" (REL.ATT), rassemble les attentes des jeunes professionnels à l'égard des relations interpersonnelles au travail et du niveau de rétroaction reçu. Quatre indicateurs sont répertoriés à l'intérieur de cette dimension. On pourrait considérer ce facteur comme bidimensionnel puisqu'il agrège les rapports de travail et le feedback; mais en fait, il montre que les deux dimensions sont interreliées et que le feedback sur son travail est une attente très forte quand on a de bonnes relations avec son supérieur ou ses collègues.

Les attentes vis-à-vis la planification de carrière sont regroupées à l'intérieur de la deuxième dimension (PLAN.ATT). Plus spécifiquement, cette dimension détermine dans quelle mesure les jeunes professionnels souhaitent être informés sur les possibilités de carrière offertes par l'organisation et être conseillés avant que des décisions soient prises à l'égard de leur carrière. Également, cette dimension regroupe les indicateurs qui mesurent en quoi les jeunes souhaitent planifier leur carrière, voir leurs aspirations de carrière prises en considération et poursuivre leurs objectifs personnels de carrière.

---

<sup>95</sup>Même si ATT5 est significative, son exclusion n'est pas problématique puisqu'elle est déjà prise en ligne de compte par d'autres dimensions.

Le troisième facteur, intitulé "Avoir du pouvoir" (POUV.AT), comprend quatre indicateurs qui illustrent les attentes des jeunes professionnels quant au pouvoir (formel ou informel).

La quatrième dimension ne comprend qu'un seul indicateur relatif à l'équilibre travail-famille. Plus spécifiquement, cette dimension cherche à déterminer la mesure dans laquelle les jeunes professionnels désirent équilibrer leur vie professionnelle et leur vie hors travail. Le fait qu'il n'y ait qu'un indicateur peut apparaître préoccupant (faible fiabilité) mais comme il s'agit d'une dimension présente dans la littérature et indépendante des autres dimensions (au moins conceptuellement) son inclusion dans les échelles de mesure des attentes ne peut qu'améliorer le pouvoir explicatif de la variable dépendante.

La cinquième dimension regroupe deux attentes spécifiques aux possibilités de développement (DEV.ATT). Les indicateurs constituant ce facteur sont relatifs aux possibilités de croissance personnelle et de développement de carrière.

Le sixième facteur comprend trois attentes relatives au salaire et à la sécurité d'emploi (SAL.ATT). Ce sont des indicateurs que l'on peut associer aux facteurs d'hygiène de Herzberg; on pourrait donc les assimiler à de bonnes conditions de travail.

Le septième facteur, intitulé "Soutien professionnel" (SOUT.ATT), renferme deux indicateurs. Le soutien technique et le soutien administratif sont des attentes légitimes pour les professionnels soucieux de fournir un travail de qualité.

"Etre mobile" constitue la huitième dimension identifiée. Les trois indicateurs retenus sont relatifs à pouvoir changer d'emploi, avoir plus de responsabilités avec le temps et devenir polyvalent. Les aspirations reflètent le désir d'avancer dans la carrière professionnelle.

Le neuvième facteur regroupe deux indicateurs et s'intitule "Avoir un travail enrichi" (ENR.ATT). Les attentes reliées à l'identité (faire un travail du

début à la fin) et à l'autonomie y sont incluses. Ces indicateurs font partie de l'échelle d'enrichissement de Hackman et Oldham (1980).

Vouloir effectuer un travail intéressant constitue le dixième facteur (INT.ATT). Un seul indicateur est présent dans cette dimension. Bien qu'il s'agisse d'un indicateur qui pourrait être relié à l'enrichissement, nous pensons que l'intérêt que peut susciter un travail peut s'expliquer par des raisons autres que l'enrichissement, et qu'il s'agit bien d'une dimension indépendante.

Le onzième facteur est intitulé "Avoir de l'éthique professionnelle" (ÉTHI.ATT). Les deux indicateurs regroupés dans cette dimension constituent à se comporter de manière éthique et à faire un travail utile à la société.

L'utilisation du potentiel (POT.ATT) est le thème du douzième facteur. Les deux indicateurs retrouvés sont relatifs à l'utilisation des connaissances, des capacités et des aptitudes.

Enfin, le treizième est intitulé "Être informé" (INF.ATT). Il regroupe deux attentes relatives à l'information et à la contribution au succès de l'organisation. Ici, il s'agit manifestement d'indicateurs qui reflètent des dimensions différentes; les deux sont des attentes très légitimes des professionnels et leur association montre bien le rôle joué par l'information (pouvoir contribuer au succès de son organisation) et aussi, que l'on ne peut être efficace sans être informé.

Les treize facteurs et leurs indicateurs respectifs sont présentés au tableau 7.2. Les coefficients, indiquant la force de la relation entre l'attente et son facteur, sont répertoriés dans la marge.

**Tableau 7.2**  
Les dimensions des attentes

CODE	Avoir de bonnes relations et du feedback (REL.ATT)	coeff.
ATT20	Avoir de bons rapports de travail avec son(sa) supérieur(e)	0,70
ATT19	Avoir de bons rapports de travail avec ses collègues	0,64
ATT37	Avoir du feedback sur ses forces et ses faiblesses	0,57
ATT16	Avoir du feedback sur son travail	0,56
	<b>Avoir un plan de carrière (PLAN.ATT)</b>	
ATT33	Etre informé(e) sur les possibilités de carrière	0,80
ATT32	Planifier sa carrière	0,73
ATT34	Voir ses aspirations de carrière prises en considération	0,71
ATT35	Etre conseillé(e) sur les choix de carrière	0,68
ATT31	Pouvoir poursuivre ses objectifs personnels de carrière	0,68
	<b>Avoir du pouvoir (POUV.ATT)</b>	
ATT15	Prendre des décisions	0,78
ATT13	Avoir des responsabilités	0,73
ATT14	Etre consulté(e)	0,69
ATT7	Prendre des initiatives	0,61
	<b>Avoir un bon équilibre travail-famille (ETF.ATT)</b>	
ATT26	Pouvoir équilibrer sa vie de travail et sa vie hors travail	0,76
	<b>Avoir des possibilités de développement (DEV.ATT)</b>	
ATT40	Avoir des possibilités de croissance personnelle	0,83
ATT41	Avoir des possibilités de développement	0,81
	<b>Avoir un bon salaire et la sécurité d'emploi (SAL.ATT) (de bonnes conditions de travail)</b>	
ATT18	Avoir un salaire élevé	0,75
ATT17	Avoir la sécurité d'emploi	0,67
ATT36	Avoir un salaire plus élevé avec le temps	0,53

	<b>Avoir du soutien professionnel (SOUT.ATT)</b>	
ATT21	Avoir du soutien administratif (secrétariat, etc.)	0,83
ATT22	Avoir du soutien technique (techniciens, appareillage, etc.)	0,77
	<b>Etre mobile (MOB.ATT)</b>	
ATT42	Etre mobile, pouvoir changer d'emploi	0,69
ATT44	Devenir polyvalent(e)	0,67
ATT43	Avoir plus de responsabilités avec le temps	0,57
	<b>Avoir un travail enrichi (ENR.ATT)</b>	
ATT3	Faire un travail du début à la fin	0,72
ATT2	Etre autonome	0,69
	<b>Avoir un travail intéressant (INT.ATT)</b>	
ATT8	Effectuer un travail intéressant	0,60
	<b>Avoir de l'éthique professionnelle (ETH.ATT)</b>	
ATT10	Faire un travail utile à la société	0,72
ATT12	Se comporter d'une manière éthique	0,68
	<b>Utiliser son potentiel (POT.ATT)</b>	
ATT6	Utiliser les connaissances acquises	0,70
ATT1	Utiliser ses capacités et aptitudes	0,67
	<b>Etre informé (pour être efficace) (INF.ATT)</b>	
ATT9	Etre informé(e)	0,67
ATT4	Contribuer au succès de son organisation	0,60

## 7.2 La construction des échelles et la distribution des répondants selon les échelles

### 7.2.1 Les attentes

Les échelles qui mesurent les dimensions des attentes ont été construites à partir de la moyenne des indicateurs résultant de l'analyse des composantes principales. Afin de vérifier la validité interne des échelles (cohérence), nous avons utilisé l'alpha de Cronbach. Les résultats indiquent que les mesures sont acceptables (tableau 7.3) même si dans certains cas elles sont faibles, ce qui est fréquent lorsqu'il n'y a que deux indicateurs, par exemple (cas de 6 dimensions sur 13).

Tableau 7.3  
La cohérence interne des échelles pour les attentes

CODE	DIMENSION	ALPHA DE CRONBACH
REL.ATT	Avoir de bonnes relations et du feedback (4 indicateurs)	0,78
PLAN.ATT	Avoir un plan de carrière (5 indicateurs)	0,86
POUV.ATT	Avoir du pouvoir (4 indicateurs)	0,85
ETF.ATT	Avoir un bon équilibre travail-famille	-
DEV.ATT	Avoir du développement professionnel (2 indicateurs)	0,89
SAL.ATT	Avoir un bon salaire et de la sécurité d'emploi (3 indicateurs)	0,70
SOUT.ATT	Avoir du soutien professionnel (2 indicateurs)	0,83
MOB.ATT	Etre mobile (3 indicateurs)	0,68
ENR.ATT	Avoir un travail enrichi (2 indicateurs)	0,56
INT.ATT	Avoir un travail intéressant	-
ETH.ATT	Avoir de l'éthique professionnelle (2 indicateurs)	0,60
POT.ATT	Pouvoir utiliser son potentiel (2 indicateurs)	0,52
INF.ATT	Etre informé (2 indicateurs)	0,56

Les distributions, les moyennes et les écart-types des attentes sont présentées au tableau 7.4.

**Tableau 7.4**  
Distributions, moyennes et écart-types des dimensions des attentes

Dimension	Nombre de répondants						Moyenne	Écart-type	Nombre de réponses	Rang
	1 à 1,99	2 à 2,99	3 à 3,99	4 à 4,99	5 à 5,99	6 à 7				
REL.ATT	0 (0%)	1 (0,2%)	13 (2,9%)	45 (10,3%)	137 (31,5%)	239 (54,9%)	5,86	0,88	435	3
PLAN.ATT	2 (0,5%)	12 (2,8%)	40 (9,3%)	105 (24,4%)	135 (31,3%)	137 (31,8%)	5,23	1,15	431	12
POUV.ATT	0 (0%)	2 (0,5%)	15 (3,5%)	61 (14,1%)	152 (35,0%)	204 (47,0%)	5,71	0,94	434	6
ETF.ATT	6 (1,4%)	11 (2,5%)	21 (4,8%)	65 (14,8%)	53 (12,1%)	283 (64,5%)	5,68	1,48	439	7
DEV.ATT	2 (0,5%)	1 (0,2%)	12 (2,8%)	51 (11,9%)	96 (22,3%)	268 (62,3%)	5,84	1,10	430	4
SAL.ATT	5 (1,1%)	5 (1,1%)	40 (9,1%)	86 (19,6%)	150 (34,2%)	153 (34,9%)	5,24	1,12	439	11
SOUT.ATT	23 (5,3%)	40 (9,2%)	69 (15,9%)	122 (28,0%)	87 (20,0%)	94 (21,6%)	4,39	1,56	435	13
MOB.ATT	4 (0,9%)	6 (1,4%)	33 (7,6%)	81 (18,6%)	137 (31,4%)	175 (40,1%)	5,38	1,15	436	10
ENR.ATT	1 (0,2%)	5 (1,1%)	19 (4,3%)	69 (15,8%)	137 (31,4%)	206 (47,1%)	5,56	1,08	437	9
INT.ATT	0 (0%)	2 (1,1%)	3 (4,3%)	10 (15,8%)	44 (31,4%)	379 (47,1%)	6,42	0,87	438	1
ETH.ATT	3 (0,7%)	9 (2,1%)	24 (5,5%)	61 (14,0%)	116 (26,5%)	224 (51,3%)	5,58	1,21	437	8
POT.ATT	0 (0%)	1 (0,2%)	5 (1,1%)	37 (8,5%)	103 (23,6%)	291 (66,6%)	6,00	0,85	437	2
INF.ATT	0 (0%)	3 (0,7%)	7 (1,6%)	51 (11,7%)	114 (26,1%)	262 (60,0%)	5,83	0,95	437	5



Les données présentées au tableau 7.4 indiquent que les attentes entretenues par les jeunes professionnels sont très élevées. L'attente la plus généralisée est relative à l'intérêt dans le travail (6,42). Notons le faible écart-type pour cette dimension qui s'explique par la concentration des réponses dans les deux valeurs maximum (6 et 7).

Les dimensions relatives à l'utilisation du potentiel (POT.ATT), aux relations (REL.ATT) et au développement (DEV.ATT) sont aussi très importantes. Ces facteurs sont suivis de près par les attentes à l'égard d'être informé (INF.ATT), du pouvoir (POUV.ATT), de l'équilibre travail famille (ETF.ATT), de l'éthique (ETHI.ATT), de l'enrichissement (ENR.ATT), de la mobilité (MOB.ATT), du salaire et de la sécurité (SAL.ATT) et de la planification de carrière (PLAN.ATT) qui ont tous des moyennes au-dessus de 5,0. La dimension soutien professionnel (SOUT.ATT) affiche la plus faible moyenne. Par contre, sa moyenne est au-dessus de 4,0, indiquant qu'il s'agit tout de même d'une dimension de moyenne importance. Aucune dimension se situe entre un et trois, ce qui indiquerait des attentes peu élevées.

En somme, l'analyse des distributions des dimensions révèle que la plupart des répondants entretenaient des attentes très importantes suite à leur diplomation. Les répondants sont définitivement plus préoccupés par des facteurs intrinsèques comme l'intérêt dans le travail, la formation et l'utilisation des connaissances. Les attentes relatives aux facteurs extrinsèques (salaire, sécurité d'emploi, soutien, développement de carrière) sont moins importantes. Finalement, les grappes d'attentes, malgré la rotation varimax, restent significativement corrélées les unes avec les autres. Par contre, les coefficients de corrélation ne sont pas assez élevés pour supposer qu'il pourrait y avoir un problème de multicollinéarité. Les deux corrélations les plus élevées sont entre POUV.ATT et INF.ATT (0,58) et POUV.ATT et ENR.ATT (0,55) (voir l'annexe 5 pour la matrice de corrélations des grappes des attentes).

### 7.2.2 Les possibilités de réalisation

Nous avons utilisé les mêmes dimensions identifiées par l'analyse factorielle des attentes pour créer les échelles de possibilités de réalisation des attentes. Les échelles pour les attentes et possibilités de réalisation doivent être identiques pour les calculs éventuels des différences algébriques qui seront nécessaires pour mesurer les attentes insatisfaites et pour vérifier l'hypothèse des attentes insatisfaites.

La cohérence interne des échelles des possibilités de réalisation a été vérifiée par l'alpha de Cronbach (tableau 7.5). Les résultats démontrent une bonne validité interne pour chacune des échelles. Comme dans le cas des attentes, le coefficient alpha de certaines dimensions ne peut être calculé puisque celles-ci ne regroupent qu'un indicateur.

Tableau 7.5  
La cohérence interne des échelles pour les  
possibilités de réalisation

CODE	DIMENSION	ALPHA DE CRONBACH
REL.POS	Avoir des relations et du feedback (4 indicateurs)	0,76
PLAN.POS	Avoir un plan de carrière (5 indicateurs)	0,90
POUV.POS	Avoir du pouvoir (4 indicateurs)	0,83
ETF.POS	Avoir de l'équilibre travail-famille	-
DEV.POS	Avoir du développement professionnel (2 indicateurs)	0,91
SAL.POS	Avoir un bon salaire et de la sécurité d'emploi (3 indicateurs)	0,70
SOUT.POS	Avoir du soutien professionnel (2 indicateurs)	0,74
MOB.POS	Etre mobile (3 indicateurs)	0,73
ENR.POS	Avoir un travail enrichi (2 indicateurs)	0,56
INT.POS	Avoir un travail intéressant	-
ETH.POS	Avoir de l'éthique professionnelle (2 indicateurs)	0,61
POT.POS	Pouvoir utiliser son potentiel (2 indicateurs)	0,69
INF.POS	Etre informé (2 indicateurs)	0,66

Les statistiques descriptives des échelles pour les possibilités de réalisation sont présentées au tableau 7.6.

Tableau 7.6

Distributions, moyennes et écart-types des dimensions des possibilités de réalisation

Dimension	Nombre de répondants						Moyenne	Écart-type	Nombre de réponses	Rang
	1 à 1,99	2 à 2,99	3 à 3,99	4 à 4,99	5 à 5,99	6 à 7				
REL.POS	4 (0,9%)	12 (2,8%)	39 (9,1%)	91 (21,2%)	143 (33,3%)	140 (32,6%)	5,23	1,16	429	3
PLAN.POS	38 (8,9%)	42 (9,8%)	70 (16,3%)	107 (24,9%)	116 (27,0%)	56 (13,1%)	4,28	1,50	429	11
POUV.POS	9 (2,1%)	19 (4,4%)	36 (8,4%)	87 (20,2%)	128 (29,7%)	152 (35,3%)	5,20	1,33	431	5
ETF.POS	16 (3,7%)	23 (5,3%)	42 (9,6%)	60 (13,8%)	65 (14,9%)	230 (52,8%)	5,20	1,74	436	5
DEV.POS	27 (6,3%)	25 (5,9%)	35 (8,2%)	70 (16,4%)	101 (23,7%)	169 (39,6%)	4,95	1,69	427	7
SAL.POS	21 (4,8%)	29 (11,5%)	63 (14,5%)	92 (47,3%)	144 (33,3%)	84 (19,4%)	4,62	1,36	433	9
SOUT.POS	33 (7,6%)	37 (8,6%)	68 (15,7%)	115 (26,6%)	96 (22,2%)	83 (19,2%)	4,29	1,56	432	10
MOB.POS	20 (4,6%)	21 (4,9%)	45 (10,4%)	94 (21,8%)	123 (28,5%)	129 (29,9%)	4,90	1,44	432	8
ENR.POS	4 (0,9%)	5 (1,2%)	28 (6,5%)	71 (16,4%)	124 (28,6%)	202 (46,5%)	5,46	1,19	434	1
INT.POS	11 (2,5%)	13 (3,0%)	29 (6,7%)	70 (16,1%)	89 (20,4%)	224 (51,4%)	5,32	1,55	436	2
ETH.POS	4 (0,9%)	14 (3,2%)	41 (9,4%)	82 (18,9%)	125 (28,8%)	168 (38,7%)	5,22	1,28	434	4
POT.POS	13 (3,0%)	18 (4,1%)	37 (8,5%)	96 (22,1%)	130 (29,9%)	141 (32,4%)	5,01	1,36	435	6
INF.POS	11 (2,5%)	16 (3,7%)	31 (7,1%)	85 (19,5%)	109 (25,1%)	183 (42,1%)	5,23	1,37	435	3

Les données dans le tableau 7.6 révèlent que les moyennes des possibilités de réalisation des attentes sont toutes plus faibles que celles des attentes. Les dimensions d'enrichissement (ENR.POS) et d'intérêt dans le travail (INT.POS) affichent les moyennes les plus élevées; ceci indique que les possibilités de réalisation reliées à la nature du travail sont les plus importantes. La moyenne la plus faible appartient à la dimension PLAN.POS. Il semble que les employeurs offrent sensiblement moins d'occasions aux jeunes professionnels de planifier leur carrière à l'intérieur de l'organisation. Les moyennes pour les autres dimensions se situent entre 4,29 et 5,23. Ceci indique que ces dimensions occupent une moyenne importance à une assez forte importance dans la réalité du travail des jeunes professionnels.

Les écart-types des dimensions ont tous une valeur au-dessus de 1,0. Ceci indique suffisamment de variance dans les réponses des participants.

Comme dans le cas des attentes, les corrélations entre les dimensions des possibilités de réalisation sont toutes significatives (annexe 6). La plupart des coefficients de corrélation se situent sous le seuil du 0,75. Seule la dimension POUV.POS est corrélée fortement (0,77) à la dimension INF.POS. La forte corrélation entre ces deux dimensions suggère que l'une d'elles pourrait masquer l'autre au cours des analyses multivariées subséquentes. Notons par contre que les corrélations avec les attentes sont très faibles, ce qui fait que ces deux ensembles de déterminants peuvent être considérés comme indépendants et que les risques de substitution artificielle entre les attentes et les possibilités de réalisation sont inexistantes. Ainsi, les portions de variance expliquées par l'un et l'autre sont originales.

### 7.2.3 Les attentes insatisfaites

La création des échelles pour vérifier l'hypothèse des attentes satisfaites a été réalisée par le calcul des différences algébriques entre les dimensions identifiées par l'analyse factorielle des attentes et les échelles correspondantes pour les possibilités de réalisation des attentes.

La cohérence interne des échelles a été vérifiée statistiquement (tableau 7.7). Les alpha de Cronbach ont des niveaux semblables à ceux des attentes et des possibilités de réalisation, les plus critiques étant toujours ceux relatifs au travail enrichi et à l'éthique.

Tableau 7.7

La cohérence interne des échelles pour les échelles des attentes insatisfaites

CODE	DIMENSION	ALPHA DE CRONBACH
REL.INS	Avoir des relations et du feedback (4 indicateurs)	0,79
PLAN.INS	Avoir un plan de carrière (5 indicateurs)	0,91
POUV.INS	Avoir du pouvoir (4 indicateurs)	0,86
ETF.INS	Avoir de l'équilibre travail-famille	-
DEV.INS	Avoir du développement professionnel (2 indicateurs)	0,92
SAL.INS	Avoir un bon salaire et de la sécurité d'emploi (3 indicateurs)	0,74
SOUT.INS	Avoir du soutien professionnel (2 indicateurs)	0,82
MOB.INS	Etre mobile (3 indicateurs)	0,75
ENR.INS	Avoir un travail enrichi (2 indicateurs)	0,50
INT.INS	Avoir un travail intéressant	-
ETH.INS	Avoir de l'éthique professionnelle (2 indicateurs)	0,59
POT.INS	Pouvoir utiliser son potentiel (2 indicateurs)	0,71
INF.INS	Etre informé (2 indicateurs)	0,65

Les distributions, les moyennes et les écart-types pour les dimensions des attentes insatisfaites sont présentés au tableau 7.8. Afin de bien interpréter les chiffres présents dans ce tableau, il faut comprendre qu'un chiffre positif indique l'insatisfaction (attente plus élevée que la possibilité de réalisation sur la même dimension) et qu'un chiffre négatif indique la satisfaction (possibilité de

réalisation plus élevée que l'attente sur la même dimension). La distribution des réponses possibles se situe entre -6 et 6.

Tableau 7.8

Distributions, moyennes et écart-types des dimensions des attentes insatisfaites

Dimension	Nombre de répondants						Moyenne	Écart-type	Nombre de réponses	Rang
	moins de -4	-3,99 à -2	-1,99 à 0	0,01 à 1,99	2 à 3,99	plus de 4				
REL.INS	0 (0,0%)	10 (2,3%)	159 (37,1%)	230 (53,6%)	27 (6,3%)	3 (0,7%)	0,62	1,41	429	5
PLAN.INS	0 (0%)	5 (1,2%)	157 (36,8%)	205 (48,0%)	47 (11,0%)	13 (2,9%)	0,96	1,75	427	3
POUV.INS	0 (0%)	20 (4,7%)	185 (43,0%)	186 (43,3%)	33 (7,7%)	6 (1,4%)	0,51	1,57	430	7
ETF.INS	12 (2,8%)	68 (15,6%)	193 (44,3%)	84 (19,3%)	55 (12,6%)	24 (5,5%)	0,47	2,24	436	9
DEV.INS	1 (0,2%)	14 (3,3%)	204 (47,8%)	138 (32,3%)	48 (11,2%)	22 (5,2%)	0,89	1,83	427	4
SAL.INS	0 (0%)	16 (3,7%)	173 (40,1%)	198 (45,9%)	34 (7,9%)	10 (2,3%)	0,62	1,62	433	5
SOUT.INS	2 (0,5%)	55 (12,7%)	213 (49,3%)	129 (29,9%)	26 (6,0%)	7 (1,6%)	0,09	1,73	432	12
MOB.INS	0 (0%)	24 (5,6%)	196 (45,6%)	165 (38,4%)	36 (8,4%)	9 (2,1%)	0,48	1,64	432	8
ENR.INS	2 (0,5%)	29 (6,7%)	232 (53,5%)	157 (35,6%)	13 (3,0%)	1 (0,2%)	0,11	1,35	434	11
INT.INS	1 (0,2%)	17 (3,9%)	181 (41,0%)	151 (34,2%)	66 (15,1%)	20 (4,6%)	1,10	1,72	436	1
ETH.INS	2 (0,5%)	17 (3,9%)	226 (52,1%)	165 (38,0%)	22 (5,1%)	2 (0,5%)	0,37	1,31	434	10
POT.INS	0 (0%)	8 (1,8%)	142 (32,6%)	236 (54,3%)	39 (9,0%)	10 (2,3%)	1,00	1,47	435	2
INF.INS	0 (0%)	22 (10,1%)	191 (4,8%)	178 (4,4%)	40 (0,7%)	4 (0,9%)	0,60	1,58	435	6

Les données présentées au tableau 7.8 révèlent qu'il existe en moyenne un écart positif entre les attentes et les possibilités de réalisation pour chacune des dimensions. D'après les analyses précédentes, il n'est pas étonnant que l'écart le plus élevé soit relié à la dimension "intérêt dans le travail". La seconde dimension la plus élevée est reliée à l'utilisation du potentiel, tandis que la troisième plus importante est la planification de carrière. Les dimensions "enrichissement", et "soutien professionnel" affichent les plus faibles moyennes. Il est intéressant de noter qu'aucune dimension a une moyenne négative, ce qui révèle que toutes les attentes sont supérieures aux possibilités de réalisation.

Les corrélations entre les dimensions des insatisfactions s'avèrent elles aussi toutes significatives (annexe 7). Comme dans le cas des attentes et des possibilités de réalisation, c'est la dimension relative à l'information (INF.INS) qui affiche les taux de corrélation les plus élevés avec les autres dimensions. Les dimensions INF.INS et POUV.INS sont les dimensions les plus corrélées.<sup>96</sup> Les corrélations élevées impliquent des risques que certaines variables significatives soient masquées dans les régressions.

Les écart-types pour toutes les dimensions ont des valeurs élevées (se situant entre 1,31 et 2,24) indiquant que les réponses individuelles varient suffisamment (plus que les attentes et les possibilités de réalisation). Les insatisfactions les plus fortes le sont-elles à cause des fortes attentes ou des faibles possibilités de réalisation? Puisque les moyennes des attentes sont plus élevées que celles des possibilités de réalisation (tableaux 7.4 et 7.6), il serait tentant de dire que ce sont les difficultés de satisfaire aux attentes (par le biais des possibilités de réalisation) qui causent l'insatisfaction. Mais cela dépend des variables; malgré de bonnes possibilités de réalisation, la plupart des insatisfactions sont relatives aux dimensions où les attentes sont les plus fortes.

---

<sup>96</sup>0,77 (à 1%)

### 7.3 Les analyses corrélationnelles

Dans cette section, nous effectuerons des analyses corrélationnelles entre les attentes insatisfaites et la variable synthèse de la démobilisation (DEMOB). L'objectif de ces analyses est de déterminer si les insatisfactions sont reliées à la démobilisation. Dans le but de savoir quelle composante est la plus responsable de cette corrélation, nous calculerons également les corrélations partielles (avec contrôle de l'une ou l'autre composante selon le cas).

Les analyses corrélationnelles seront effectuées en trois étapes: 1- analyses de corrélations entre les dimensions de l'insatisfaction et la démobilisation (sans contrôle); 2- analyses de corrélations partielles entre les dimensions de l'insatisfaction et la démobilisation (avec contrôle des attentes afin d'étudier ce que les insatisfactions expliquent en plus des attentes); et 3- analyses de corrélations partielles entre les dimensions de l'insatisfaction et la démobilisation (avec contrôle des possibilités de réalisation afin d'étudier ce que les insatisfactions expliquent en plus des possibilités de réalisation).

#### 7.3.1 Les corrélations entre les insatisfactions et la démobilisation

La première série de corrélations est présentée au tableau 7.9. Les résultats révèlent que toutes les dimensions de l'insatisfaction sont corrélées de façon significative à la démobilisation. Ces corrélations nous portent à croire que les différences algébriques pourraient être considérées comme de bons prédicteurs de la démobilisation.

Tableau 7.9

Les corrélations simples entre la démobilisation et les attentes insatisfaites  
(427 ≤ n ≤ 439)

	REL. (INS)	PLN (INS)	POUV (INS)	ETF (INS)	DEV (INS)	SAL (INS)	SOUT (INS)	MOB (INS)	ENR (INS)	INT (INS)	ETHI. (INS)	POT (INS)	INF (INS)
DEMOB	0,24**	0,27**	0,24**	0,34**	0,33**	0,21**	0,22**	0,27**	0,17**	0,43**	0,26**	0,33**	0,24**

\*\* p < 0.01



### 7.3.2 Les corrélations partielles entre les insatisfactions et la démobilisation (avec contrôle des attentes)

Les corrélations partielles, avec contrôle des attentes, entre la démobilisation et les dimensions de l'insatisfaction sont présentées au tableau 7.10 afin de mesurer ce que l'insatisfaction explique en plus des attentes. On aperçoit que le contrôle des attentes a eu peu d'effet. Les dimensions demeurent toutes fortement et significativement corrélées à la démobilisation, indiquant clairement que les possibilités de réalisation sont d'autant plus responsables de la corrélation entre la démobilisation et les insatisfactions.

Tableau 7.10

Les corrélations partielles entre la démobilisation et les attentes insatisfaites  
(avec contrôle des attentes)  
(427 ≤ n ≤ 439)

	REL. (INS)	PLN (INS)	POUV (INS)	ETF (INS)	DEV (INS)	SAL (INS)	SOUT (INS)	MOB (INS)	ENR (INS)	INT (INS)	ETHI. (INS)	POT (INS)	INF (INS)
DEMOB	0,34**	0,37**	0,42**	0,20**	0,42**	0,25**	0,29**	0,34**	0,28**	0,46**	0,35**	0,39**	0,36**

\* \* p < 0.01

### 7.3.3 Les corrélations partielles entre les insatisfactions et la démobilisation (avec contrôle des possibilités de réalisation des attentes)

Les coefficients résultant du calcul des corrélations partielles entre les insatisfactions et la démobilisation (avec contrôle des possibilités de réalisation) sont répertoriés au tableau 7.11. Les résultats révèlent une série de coefficients beaucoup moins élevés et moins significatifs. Seules les dimensions "intérêt" et "être informé" demeurent significatives après le contrôle des possibilités de réalisation des attentes.

Puisque le contrôle des possibilités de réalisation réduit significativement la force de la relation entre les attentes insatisfaites et la démobilisation, nous

pouvons mieux comprendre pourquoi les corrélations rapportées dans la section 7.3.1 se sont avérées significatives. En fait, les résultats des corrélations partielles subséquentes (tableaux 7.10 et 7.11) prouvent que l'insatisfaction explique moins que les possibilités de réalisation.

Tableau 7.11

Les corrélations partielles entre la démobilisation et les échelles algébriques  
(avec contrôle des possibilités de réalisation)  
(427 ≤ n ≤ 439)

	REL. (INS)	PLN (INS)	POUV (INS)	ETF (INS)	DEV (INS)	SAL (INS)	SOUT (INS)	MOB (INS)	ENR (INS)	INT (INS)	ETHI (INS)	POT (INS)	INF (INS)
DEMOB	-0,05	-0,01	-0,03	-0,04	0,04	0,02	0,04	0,03	-0,09	0,15**	-0,05	0,04	-0,15**

\* \* p < 0.01

Les analyses bivariées effectuées dans cette section prouvent que les attentes affectent peu la démobilisation et que les possibilités de réalisation sont les plus explicatives. Les résultats de nos analyses bivariées sont semblables à ceux de Irving et Meyer (1994), qui ont effectué des analyses bivariées entre les attentes insatisfaites et l'implication, l'intention de démissionner et la satisfaction au travail. Après avoir contrôlé successivement pour les attentes et les possibilités de réalisation, ces auteurs ont conclu que les attentes insatisfaites expliquent moins que les possibilités de réalisation des attentes.

#### 7.4 Les analyses multivariées

L'objectif de cette section est de vérifier le mode d'influence des attentes et des possibilités de réalisation sur la démobilisation en utilisant un modèle de régression multiple. Nous cherchons à vérifier lequel parmi les modèles possibles serait le plus explicatif de la démobilisation.

Les régressions utilisées pour les fins de cette analyse seront organisées de la façon suivante:

Modèle 1: DÉMOB = f(attentes - possibilités de réalisation) ou f(insatisfactions)

Modèle 2: DÉMOB = f(attentes, possibilités de réalisation)

Modèle 2a: DÉMOB = f(attentes)

Modèle 2b: DÉMOB = f(possibilités de réalisation)

Modèle 3: DÉMOB = f(attentes, possibilités de réalisation, att. \* poss. de réal.)

Les cinq modèles représentent les influences possibles des attentes et des possibilités de réalisation sur la démobilisation. Le modèle 1 est celui des attentes insatisfaites, où la démobilisation serait mieux expliquée par la différence entre les attentes et les possibilités de réalisation. Les modèles 2a et 2b représentent les effets indépendants soit pour les attentes, soit pour les possibilités de réalisation des attentes. Le modèle 2 nous permet d'étudier le modèle complet des effets indépendants et le modèle 3 stipule qu'il existe des interactions.

La vérification des modèles s'effectuera par l'analyse de la variance expliquée par chaque modèle et l'analyse des coefficients de régression. Dans le premier cas, ce sont les  $R^2$  adj. qui nous donneront une idée du meilleur modèle. Dans le second cas, comme Edwards (1991) l'a démontré, le modèle des attentes satisfaites serait confirmé par des coefficients de régression significatifs (pour les attentes et possibilités de réalisation) de valeur égale, mais de signe opposé (les premières ayant des  $\beta$  positifs et les secondes des  $\beta$  négatifs); le modèle avec effets interactifs conduirait à des coefficients de régression significatifs (négatifs ou positifs) pour le produit des attentes et des possibilités de réalisation; les modèles des effets indépendants seraient confirmés soit par des coefficients de régression significatifs positifs pour les attentes, soit par des coefficients de

régression significatifs positifs pour les possibilités de réalisation, soit par les deux ensemble (tableau 7.12).

Tableau 7.12

Signes attendus des coefficients de régression pour les différents modèles

		Attentes	Possibilités de réalisation	Attentes * Poss. de réalisation	Hypothèses
Modèle 1	Attentes insatisfaites (B égaux)	+	-	0	théorie des attentes insatisfaites <sup>97</sup>
Modèle 2	Attentes, Possibilités de réalisation	+	-	0	+/- attentes, +possibilités de réalisation → -demob
Modèle 2a	Attentes	-	0	0	+attentes (+motivation) → -demob <sup>98</sup>
Modèle 2a (alternatif)	Attentes	+	0	0	+attentes (+irréalisme) → +demob <sup>99</sup>
Modèle 2b	Possibilités de réalisation	0	-	0	+possibilités de réalisation → -demob <sup>100</sup>
Modèle 3	Attentes * possibilités de réalisation	0	0	+	attentes modèrent positivement la relation <sup>101</sup>
Modèle 3 (alternatif)	Attentes * possibilités de réalisation	0	0	-	attentes modèrent négativement la relation <sup>102</sup>

<sup>97</sup>Ce courant traditionnel est représenté par plusieurs auteurs, dont Dean et Ferris (1988).

<sup>98</sup>Miceli (1986) et Koch et Steers (1978) soutiennent ce courant.

<sup>99</sup>Ce courant est soutenu par Mottaz (1988).

<sup>100</sup>Les principaux tenants de ce courant sont Irving et Meyer (1994).

<sup>101</sup>Nous faisons ici l'hypothèse que les attentes modèrent la relation négative entre les possibilités de réalisation et la démobilisation. Une interaction >0 indique donc que plus les attentes sont faibles, plus l'effet (réducteur) des possibilités de réalisation sur la démobilisation est élevé. Par contre, si nous faisons l'hypothèse (moins vraisemblable selon les résultats de la section 7.3) que les possibilités de réalisation modèrent la relation positive entre les attentes et la démobilisation, une interaction >0 indiquerait que plus les possibilités de réalisation sont élevées, plus l'effet amplificateur des attentes sur la démobilisation est élevé.

<sup>102</sup>Selon la même logique, nous faisons ici l'hypothèse que les attentes modèrent la relation entre les possibilités de réalisation et la démobilisation. Une interaction <0 indique donc que plus les attentes sont élevées, plus l'effet réducteur des possibilités de réalisation sur la démobilisation est élevé. À l'inverse, si ce sont les possibilités de réalisation et non les attentes qui modèrent la relation, une interaction <0 indiquerait que plus les possibilités de

Les régressions ont procuré des résultats intéressants (tableau 7.13). L'analyse des  $R^2$  adj. (variance expliquée) pour les modèles révèle que les possibilités de réalisation expliquent six fois plus de variance que les attentes. De plus, le modèle indépendant pour les possibilités de réalisation seules explique 3% plus de variance que le modèle des attentes insatisfaites et 4% moins de variance que le modèle qui tient compte de l'effet de toutes les attentes et toutes les possibilités de réalisation. Les modèles 2 et 3 procurent des résultats identiques et aucune variable interactive (att \* poss) s'avère significative. Les coefficients pour le modèle 2b (possibilités de réalisation) sont de plus grande taille et plus significatifs que les autres.

Tableau 7.13

Les résultats des analyses de régression multiple  
pour les cinq modèles  
( $\beta$ )

Modèle		REL	PLAN	POUV	ETF	DEV	SAL	SouT	MOB	EnR	INT	ETH	POT	INF	R <sup>2</sup>
1	ATT - POSS					,20**					,41**			,15**	0,20
2a	ATT										,11*			,20**	0,04
2b	POSS			-,17*		-,15*					-,16*	-,15*			0,23
2	ATT, POSS			-,12* (poss)		-,14* (poss)					,18** (att) -,22** (poss)	-,14* (poss)		-,19** (att)	0,27
3	ATT, POSS  ATT * POSS			-,12* (poss)		-,14* (poss)					,18** (att) -,22** (poss)	-,14* (poss)		-,19** (att)	0,27

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

Les coefficients de régression indiquent que le modèle des attentes insatisfaites n'est pas le meilleur. Nous pouvons conclure que les possibilités de réalisation ont un pouvoir explicatif sur la démobilisation nettement plus

réalisation sont faibles, plus l'effet amplificateur des attentes sur la démobilisation est élevé.

important que les attentes. Si nous basions nos conclusions uniquement sur le modèle des attentes insatisfaites, nous négligerions l'effet des possibilités de réalisation relatives au pouvoir et à l'éthique, qui sont masquées. En fait, le modèle des effets indépendants pour les possibilités de réalisation procure des résultats beaucoup plus complets. Puisque les attentes ont aussi un effet (à cause du 4% de variance supplémentaire), il sera important par la suite d'en tenir compte. Les résultats présentés au tableau 7.13 indiquent que les jeunes seront portés à être démobilisés dans un milieu de travail qui ne donne pas de pouvoir, ne développe pas, ne procure pas de travail intéressant<sup>103</sup> et n'a pas d'éthique. La régression multiple a conservé les variables avec les coefficients les plus élevés du tableau 7.10, dans lequel toutes les possibilités sont significatives. Il est intéressant de constater que les dimensions relatives à la planification de carrière, à l'utilisation du potentiel et à être informé ne sont pas incluses dans le modèle de régression, puisque, dans certains cas, elles sont masquées par la variable INT. Cela ne veut pas dire qu'elles ne sont pas significatives.

Au chapitre suivant, nous nous attarderons davantage sur les possibilités de réalisation et tenterons d'étudier de plus près lesquelles sont aptes à réduire la démobilisation (individuellement et en dimensions) chez les jeunes professionnels (avec et sans contrôle des variables intervenantes).

---

<sup>103</sup>Le travail intéressant semble être une variable-synthèse très générale. Nous l'avons supprimée temporairement des analyses de régression afin de vérifier si elle ne cachait pas d'autres variables significatives. Dans tous les cas, la dimension POT s'est avérée significative mais l'explication totale de la variance ( $R^2$ ) a été réduite de 2 à 5%. Dans le cas du modèle 1 (attentes insatisfaites), la dimension INF ne s'est plus avérée significative que lorsque la dimension INT a été retirée.

## Chapitre 8

### L'effet des possibilités de réalisation sur la démobilisation

Ce chapitre est consacré à l'étude des possibilités de réalisation des attentes aptes à réduire la démobilisation chez les jeunes professionnels. En plus d'étudier les possibilités de réalisation individuelles, nous soumettrons aux mêmes analyses les 13 grappes construites à partir des regroupements effectués au chapitre 7. Puisque la construction et les analyses descriptives de ces échelles ont déjà été effectuées, nous passerons directement aux analyses bivariées et multivariées. Nous présenterons d'abord les corrélations entre la démobilisation et les possibilités de réalisation (individuelles et grappes) qui fournissent un premier indice au sujet de leur importance<sup>104</sup>. Par la suite, nous présenterons les résultats des analyses de régression entre les possibilités de réalisation et les dimensions des possibilités de réalisation et la démobilisation. Nous terminerons le chapitre en soumettant les possibilités de réalisation à un test encore plus sévère: l'effet réducteur des possibilités de réalisation et des grappes de possibilités ne sera évalué qu'après le contrôle des variables intervenantes (les attentes).

---

<sup>104</sup>Notons qu'un premier indice a déjà été donné au chapitre 7 quand nous avons calculé les corrélations partielles entre les attentes insatisfaites et la démobilisation avec contrôle des attentes. Cela donnait déjà une idée des corrélations entre les possibilités de réalisation et la démobilisation.

## 8.1 Les analyses corrélationnelles

### 8.1.1 Les corrélations entre les possibilités de réalisation individuelles et la démobilisation

Des analyses bivariées ont été conduites afin de déterminer la corrélation entre la démobilisation (incluant les deux dimensions et la variable-synthèse) et les 44 possibilités de réalisation (tableau 8.1).

Tableau 8.1

Les corrélations entre les dimensions de la démobilisation et les possibilités de réalisation

CODE	POSSIBILITÉ DE RÉALISATION	ATTDES (R)	COMDYS (R)	DEMOB (R)
POSS1	Utiliser ses capacités et aptitudes	-,035**	-0,15**	-0,32**
POSS2	Etre autonome	-0,27**	-0,15**	-0,26**
POSS3	Faire un travail du début à la fin	-0,19**	-0,21**	-0,21**
POSS4	Contribuer au succès de son organisation	-0,31**	-0,19**	-0,30**
POSS5	Effectuer un travail de qualité	-0,20**	-0,23**	-0,24**
POSS6	Utiliser les connaissances acquises	-0,31**	-0,18**	-0,30**
POSS7	Prendre des initiatives	-0,35**	-0,15**	-0,19**
POSS8	Effectuer un travail intéressant	-0,45**	-0,18**	-0,41**
POSS9	Etre informé(e)	-0,37**	-0,16**	-0,34**
POSS10	Faire un travail utile à la société	-,030**	-0,21**	-0,30**
POSS11	Avoir des occasions d'apprendre	-,029**	-0,17**	-0,29**
POSS12	Se comporter d'une manière éthique	-0,21**	-0,27**	-0,26**
POSS13	Avoir des responsabilités	-0,41**	-0,21**	-0,38**
POSS14	Etre consulté(e)	-0,39**	-0,17**	-0,36**
POSS15	Prendre des décisions	-0,41**	-0,17**	-0,37**
POSS16	Avoir du feedback sur son travail	-0,28**	-0,15**	-0,27**
POSS17	Avoir la sécurité d'emploi	-0,22**		-0,20**
POSS18	Avoir un salaire élevé	-0,15**		-0,10*
POSS19	Avoir de bons rapports de travail avec ses collègues	-0,22**	-0,16*	-0,20**
POSS20	Avoir de bons rapports de travail avec son(sa) supérieur(e)	-0,22**	-0,17**	-0,23**
POSS21	Avoir du soutien administratif (secrétariat, etc.)	-0,24**	-0,13**	-0,23**
POSS22	Avoir du soutien technique (techniciens, appareillage, etc.)	-0,21**	-0,12*	-0,21**
POSS23	Travailler dans un environnement physique agréable	-0,30**		-0,26**
POSS24	Pouvoir s'exprimer	-0,33**		-0,28**
POSS25	Etre traité(e) avec respect et dignité	-0,32**	-0,14**	-0,29**



POSS26	Pouvoir équilibrer sa vie de travail et sa vie hors travail	-0,18**		-0,17**
POSS27	Voir l'organisation vous faire confiance	-0,34**	-0,20**	-0,34**
POSS28	Bénéficier d'un bon climat de travail	-0,33**	-0,18**	-0,32**
POSS29	Voir ses efforts récompensés	-0,30**	-0,14**	-0,28**
POSS30	Etre aidé(e), conseillé(e)	-0,27**	-0,25**	-0,30**
POSS31	Pouvoir poursuivre ses objectifs personnels de carrière	-0,40**	-0,14**	-0,35**
POSS32	Planifier sa carrière	-0,34**	-0,14**	-0,31**
POSS33	Etre informé(e) sur les possibilités de carrière	-0,21**		-0,18**
POSS34	Voir ses aspirations de carrière prises en considération	-0,34**	-0,14**	-0,32**
POSS35	Etre conseillé(e) sur les choix de carrière	-0,23**		-0,21**
POSS36	Avoir un salaire plus élevé avec le temps	-0,21**		-0,20**
POSS37	Avoir du feedback sur ses forces et ses faiblesses	-0,29**	-0,16**	-0,30**
POSS38	Etre de plus en plus compétent(e) dans sa spécialité	-0,38**	-0,18**	-0,35**
POSS39	Avoir des possibilités de promotion	-0,29**		-0,26**
POSS40	Avoir des possibilités de croissance personnelle	-0,40**	-0,16**	-0,37**
POSS41	Avoir des possibilités de développement	-0,38**	-0,11*	-0,34**
POSS42	Etre mobile, pouvoir changer d'emploi	-0,12**		-0,10*
POSS43	Avoir plus de responsabilités avec le temps	-0,40**	-0,14**	-0,37**
POSS44	Devenir polyvalent(e)	-0,30**	-0,13**	-0,29**

ATTDES = Attitudes de désintéressement

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

COMDYS = Comportements dysfonctionnels

DEMOB = Démobilisation (variable synthèse)

#### 8.1.1.1 L'effet réducteur des possibilités de réalisation sur la variable-synthèse de la démobilisation (DEMOB)

Toutes les expériences de travail mesurées à travers les possibilités de réalisation sont significatives (à 1%) pour réduire la démobilisation générale. La possibilité la plus significative est celle d'effectuer un travail intéressant (-0,41), suivi de: prendre des décisions (-0,37), avoir des possibilités de croissance personnelle (-0,37) et avoir plus de responsabilités avec le temps (-0,37). Les possibilités d'avoir un salaire élevé et d'être mobile affichent les coefficients les moins élevés (-0,10, respectivement).

Il semble donc que le contenu du travail et les possibilités de croissance sont beaucoup plus aptes à réduire la démobilisation que le contexte de travail et la mobilité.

### 8.1.1.2 L'effet réducteur des possibilités de réalisation sur les attitudes de désintéressement (ATTDES)

Toutes les possibilités de réalisations individuelles s'avèrent significativement réductrices de la dimension ATTDES. Les coefficients les plus élevés sont: effectuer un travail intéressant (-0,45), avoir des responsabilités (-0,41), prendre des décisions (-0,41), les possibilités de croissance personnelle (-0,40), pouvoir poursuivre ses objectifs personnels de carrière (-0,40) et détenir plus de responsabilités avec le temps (-0,40). Les autres possibilités affichant des coefficients élevés sont: être consulté (-0,39), avoir des possibilités de développement (-0,38), être de plus en plus compétent dans sa spécialité (-0,38) et être informé (-0,37).

Comme dans le cas de la variable synthèse (DEMOB), les possibilités de réalisation les plus fortement corrélées aux attitudes de désintéressement sont relatives au contenu du travail, tandis que les corrélations les plus faibles (mais toujours significatives) sont associées à des facteurs plus extrinsèques tels que le salaire et la mobilité.

### 8.1.1.3 L'effet réducteur des possibilités de réalisation sur les comportements dysfonctionnels (COMDYS)

Les expériences de travail les plus significatives pour réduire les comportements dysfonctionnels chez les jeunes diffèrent des deux variables précédentes: se comporter de manière éthique (-0,27) et être aidé et conseillé (-0,25). Ces deux possibilités de réalisation sont d'importance moyenne (comparativement aux autres possibilités de réalisation) pour les variables DEMOB et ATTDES. Par contre, les autres possibilités des attentes affichant des coefficients élevés pour les comportements sont relatives au contenu du travail: effectuer un travail de qualité (-0,23), faire un travail du début à la fin (-0,21), faire un travail utile à la société (-0,21), avoir des responsabilités (-0,21) et voir l'organisation faire confiance (-0,20). Contrairement aux deux variables précédentes, la possibilité de croissance personnelle ne s'avère pas plus importante que les autres (bien qu'elle demeure significative).

Il est intéressant que neuf possibilités de réalisation des attentes ne soient pas significatives et aient ainsi aucun effet réducteur sur les comportements dysfonctionnels. Sept parmi elles sont relatives aux conditions de travail (sécurité d'emploi, salaire, environnement physique agréable, équilibre travail-famille, salaire plus élevé avec le temps, possibilités de promotion, possibilités d'être mobile). Pouvoir s'exprimer et être conseillé sur les choix de carrière sont les deux autres possibilités de réalisation ayant aucun effet réducteur sur la dimension COMDYS.

### 8.1.2 Les corrélations entre les grappes de possibilités de réalisation et la démobilisation

Des analyses bivariées ont été conduites afin de déterminer la corrélation entre les grappes de possibilités de réalisation des attentes (calculées à la section 7.1) et la variable-synthèse de la démobilisation DEMOB et les variables ATTDES et COMDYS (tableau 8.2).

Tableau 8.2

Les corrélations entre les dimensions de la démobilisation et les grappes de possibilités de réalisation des attentes

CODE	DIMENSION	ATTDES (R)	COMDYS (R)	DEMOB (R)
REL.POS	Avoir des relations et du feedback	-0,37**	-0,24**	-0,38**
PLAN.POS	Avoir un plan de carrière	-0,38**	-0,16**	-0,34**
POUV.POS	Avoir du pouvoir	-0,48**	-0,21**	-0,44**
ETF.POS	Avoir de l'équilibre travail-famille	-0,18**		-0,17**
DEV.POS	Avoir des possibilités de développement	-0,42**	-0,16**	-0,39**
SAL.POS	Avoir un bon salaire et la sécurité d'emploi	-0,28**	-0,12**	-0,25**
SOUT.POS	Avoir du soutien technique et administratif	-0,24**	-0,12**	-0,24**
MOB.POS	Etre mobile	-0,35**	-0,13**	-0,32**
ENRI.POS	Avoir un emploi enrichi	-0,31**	-0,21**	-0,31**
INT.POS	Avoir un travail intéressant	-0,45**	-0,18**	-0,41**
ETHL.POS	Avoir de l'éthique professionnelle	-0,32**	-0,26**	-0,35**
POT.POS	Utiliser son potentiel	-0,40**	-0,20**	-0,36**
INF.POS	Etre informé	-0,41**	-0,22**	-0,39**

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

#### 8.1.2.1 L'effet réducteur des grappes de possibilités de réalisation des attentes sur la variable-synthèse de la démobilisation (DEMOB)

Chaque grappe est significative pour réduire la démobilisation. Les dimensions les plus significatives sont celles d'avoir du pouvoir (-0,44), d'avoir un travail intéressant (-0,41), d'être informé (-0,39), d'avoir des possibilités de développement (-0,39) et d'avoir des relations et du feedback (-0,38). Comme dans le cas des possibilités de réalisation individuelles, les grappes les moins réductrices sont relatives au contexte dans lequel le travail est exécuté: avoir un bon salaire et la sécurité d'emploi (-0,25), avoir du soutien technique et administratif (-0,24) et avoir de l'équilibre travail-famille (-0,17).

Il semble donc que ce sont les possibilités de contribuer, de développer ses aptitudes et d'exécuter un travail intéressant qui réduisent la démobilisation. Lorsque les attentes sont contrôlées (les corrélations partielles présentées au tableau 7.10), il semble que les mêmes dimensions (INT, DEV, POUV) demeurent significatives.

#### 8.1.2.2 L'effet réducteur des grappes de possibilités de réalisation des attentes sur la dimension des attitudes de désintéressement de la démobilisation (ATTDES)

Comme dans le cas de la variable DEMOB, toutes les grappes des possibilités de réalisation s'avèrent significativement réductrices des attitudes (ATTDES). L'ordre des quatre coefficients les plus élevés est le même, sauf pour l'utilisation du potentiel (-0,40), qui s'avère plus réducteur des attitudes que la possibilité d'avoir de bonnes relations et du feedback. Les mêmes grappes affichent les coefficients de corrélation moins élevés pour la variable ATTDES que pour DEMOB (soit le salaire et la sécurité d'emploi, le soutien ainsi que l'équilibre travail-famille).

### 8.1.2.3 L'effet réducteur des grappes des possibilités de réalisation des attentes sur la dimension des comportements dysfonctionnels (COMDYS)

Contrairement aux deux dimensions précédentes, ce ne sont pas toutes les grappes de possibilités de réalisation qui s'avèrent réductrices des comportements dysfonctionnels (COMDYS). L'équilibre travail-famille affichait déjà des coefficients de corrélations moins élevés, mais maintenant cette grappe s'avère non significative pour réduire les comportements. L'ordre ascendant des dimensions des possibilités de réalisation les plus significatives pour réduire les comportements dysfonctionnels chez les jeunes est également différent des deux variables précédentes. C'est paradoxalement l'éthique (-0,26) qui affiche le coefficient le plus élevé, suivi de: avoir des relations et du feedback (-0,24), être informé (-0,22), avoir du pouvoir (-0,21) et avoir un travail enrichi (-0,21). Comme dans les cas précédents, les dimensions affichant les taux de corrélation significatifs les moins élevés sont celles du salaire et de la sécurité d'emploi (-0,12) et du soutien technique et professionnel (-0,12). Autant que pour ATTDES et DEMOB, il semble que le contenu du travail demeure ici plus puissant que le contexte lorsqu'il s'agit de réduire la démobilisation.

## 8.2 Les résultats des régressions multiples (modèle sans contrôle)

Nous entreprendrons des analyses multivariées afin de construire un modèle explicatif et prédictif, et de vérifier la part de la variance expliquée par les possibilités de réalisation des attentes et leur effet réducteur sur la démobilisation. L'outil utilisé sera la régression linéaire multiple. Deux séries de régressions seront effectuées dans cette section: nous effectuerons d'abord des régressions entre la démobilisation (variable-synthèse et les deux dimensions) et les possibilités de réalisation individuelles, puis ensuite avec les grappes de possibilités de réalisation.

### 8.2.1 Les régressions mettant en relation les possibilités de réalisation et la démobilisation

Nous présentons dans cette section les résultats des régressions qui mettent en relation les possibilités de réalisation individuelles et les dimensions de la démobilisation (tableau 8.3).

Tableau 8.3

Les résultats des régressions entre les dimensions de la démobilisation et les possibilités de réalisation

CODE	POSSIBILITÉ DE RÉALISATION	ATTDES (β)	COMDYS (β)	DEMOB (β)
POSS5	Effectuer un travail de qualité		-0,13*	
POSS8	Effectuer un travail intéressant	-0,24**		-0,24**
POSS10	Faire un travail utile à la société	-0,10*		-0,13*
POSS12	Se comporter d'une manière éthique		-0,18*	
POSS23	Travailler dans un environnement physique agréable	-0,11*		
POSS24	Pouvoir s'exprimer		0,15*	
POSS27	Voir l'organisation vous faire confiance		-0,22**	
POSS31	Pouvoir poursuivre ses objectifs personnels de carrière	-0,24**		-0,27**
POSS33	Etre informé(e) sur les possibilités de carrière			0,19*
POSS36	Avoir un salaire plus élevé avec le temps	0,15*		
POSS42	Etre mobile, pouvoir changer d'emploi	0,13*		
POSS43	Avoir plus de responsabilités avec le temps	-0,26**		-0,18*
<b>Explication attribuable aux possibilités de réalisation (R<sup>2</sup>)</b>		<b>0,32</b>	<b>0,11</b>	<b>0,28</b>

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

#### 8.2.1.1 Les possibilités de réalisation significatives explicatives de la démobilisation (DEMOB)

Cinq possibilités de réalisation sont explicatives du construit global de la démobilisation et expliquent 28% de la variance totale. Parmi les possibilités de réalisation les plus réductrices on retrouve la poursuite des objectifs personnels de carrière (-0,27) et l'exécution d'un travail intéressant (-0,24). Les possibilités d'avoir plus de responsabilités avec le temps (-0,18) et de faire un travail utile à la société (-0,13) sont également réductrices, mais affichent des coefficients moins élevés. Comme dans le cas des corrélations, il semble que l'absence des possibilités de réalisation liées au développement et au contenu du travail explique davantage la démobilisation. Une seule possibilité de réalisation (être informé

sur les possibilités de carrière) affiche un coefficient positif (0,19) et s'interprète donc dans le même sens que la démobilisation. Bien que ce résultat soit surprenant, il est possible que la démobilisation augmente si l'information reçue à l'égard des possibilités de développement de la carrière est décevante (toutes les autres possibilités de réalisation étant constantes). Il se pourrait aussi que les promesses faites aux jeunes soient non tenues. Ceci est fort probable en vertu du grand nombre de répondants qui occupent un emploi contractuel sans permanence (48.4%)<sup>105</sup>.

#### 8.2.1.2 Les possibilités de réalisation significatives explicatives de la dimension des attitudes de désintéressement (ATTDES)

Sept possibilités de réalisation ont été retenues comme étant explicatives des attitudes de la démobilisation. Entre elles, ces pratiques expliquent 32% de la variance totale des attitudes de la démobilisation, soit 5% de plus que pour la variable synthèse, ce qui est certainement dû à la plus grande variance de cette variable. Les pratiques identifiées comme étant les plus réductrices par rapport aux attitudes sont semblables à celles identifiées dans la section 8.2.1.1: avoir plus de responsabilités avec le temps (-0,26), effectuer un travail intéressant (-0,24) et pouvoir poursuivre ses objectifs personnels de carrière (-0,24). On constate que l'intérêt dans le travail demeure toujours un concept important. Une autre variable reliée au contenu du travail, la possibilité de faire un travail utile à la société (-0,11), s'avère également réductrice, mais affiche un coefficient moins élevé. Il est surprenant que la possibilité de travailler dans un environnement physique agréable (-0,10) soit significativement réductrice de la démobilisation, surtout à cause de la faible importance attribuée au contexte du travail par les répondants (analyses corrélationnelles). Il est encore plus surprenant de découvrir que les deux pratiques suivantes soient positivement corrélées à la variable ATTDES (les autres possibilités de réalisation étant maintenues constantes): avoir un salaire plus élevé avec le temps (0,15) et être mobile (0,13). Bien qu'il n'est pas illogique que la mobilité favorise la démobilisation (manque

---

<sup>105</sup>La littérature supporte la relation entre la précarité de l'emploi et l'insatisfaction (Feldman, 1988).

de sécurité), il est étonnant de trouver que cette même relation existe entre la possibilité d'avoir un salaire plus élevé avec le temps et la démobilisation.<sup>106</sup>

### 8.2.1.3 Les possibilités de réalisation significatives explicatives de la dimension des comportements dysfonctionnels (COMDYS)

Quatre possibilités de réalisation sont reliées à la dimension comportementale de la démobilisation et expliquent seulement 11% de la variance totale. Cette faible variance fait en sorte que les comportements sont plus difficiles à expliquer que les attitudes et la variable-synthèse. Il est très intéressant que les possibilités de réalisation explicatives dans ce cas soient uniques aux comportements et ne s'avèrent pas significatives par rapport aux attitudes ou la variable-synthèse. Les trois possibilités de réalisation réductrices sont encore une fois reliées directement au contenu et à l'exécution du travail: avoir la confiance de l'organisation (-0,22), se comporter de manière éthique (-0,18) et effectuer un travail de qualité (-0,13). Une possibilité de réalisation (pouvoir s'exprimer) affiche une corrélation positive (0,15). Ceci indique donc que les autres possibilités de réalisation étant maintenues constantes, plus on peut s'exprimer, plus on est démobilisé. Sans doute, les cadres qui encouragent les jeunes à s'exprimer, les écoutent peu.

En somme, il est plus facile d'expliquer les attitudes que les comportements, certainement à cause de la plus faible variance de ces derniers. Il serait donc plus difficile pour les organisations d'influencer les comportements dysfonctionnels que les attitudes de désintéressement par le biais d'expériences positives de travail (possibilités de réalisation). La nature des possibilités de réalisation explicatives n'étant pas la même pour les attitudes que pour les comportements, ceux qui chercheront à réduire les comportements dysfonctionnels devront prévoir des expériences de travail différentes de celles procurées pour contrôler les attitudes.

---

<sup>106</sup> Il est possible que ces relations factices soient causées par les attentes élevées et par la forte corrélation entre ces possibilités et leurs attentes correspondantes. Une fois les attentes contrôlées, il se pourrait que ces possibilités ne s'avèrent plus significatives.



## 8.2.2 Les régressions mettant en relation les grappes de possibilités de réalisation et la démobilisation

Nous présentons dans cette section les résultats des régressions qui ont mis en relation les grappes de possibilités de réalisation construites au chapitre 7 et les dimensions de la démobilisation (tableau 8.4).

Tableau 8.4

Les résultats des régressions entre les dimensions de la démobilisation et les dimensions des possibilités de réalisation

CODE	DIMENSIONS DES POSSIBILITÉS DE RÉALISATION	ATTDES (β)	COMDYS (β)	DEMOB (β)
POUV.POS	Avoir du pouvoir	-0,21**		-0,17*
DEV.POS	Avoir des possibilités de développement	-0,16*		-0,15*
ENRI.POS	Avoir un emploi enrichi		-0,14*	
INT.POS	Avoir un travail intéressant	-0,22**		-0,16*
ETHI.POS	Avoir de l'éthique professionnelle		-0,23**	-0,15*
<b>Explication attribuable aux dimensions des possibilités de réalisation (R<sup>2</sup>)</b>		<b>0,26</b>	<b>0,09</b>	<b>0,23</b>

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

### 8.2.2.1 Les grappes de possibilités de réalisation significatives explicatives de la démobilisation (DEMOB)

Parmi les 13 dimensions, quatre se sont révélées significatives et expliquent 23% de la variance totale, soit 4% de moins que la variance expliquée par les possibilités de réalisation individuelles. Un parallèle peut être constaté à l'égard de la nature des grappes significatives et des possibilités individuelles significativement réductrices de la démobilisation. Les thèmes sont relativement les mêmes: l'intérêt, le pouvoir et le développement. Par contre, il est intéressant de noter que l'éthique professionnelle s'avère une grappe significative alors que la possibilité individuelle de se comporter d'une manière éthique n'est pas significative individuellement<sup>107</sup>. L'ordre descendant des grappes réductrices est le suivant: avoir du pouvoir (-0,17), avoir un travail intéressant (-0,16), avoir des

<sup>107</sup>Ceci est dû à la forte colinéarité de cette possibilité de réalisation (POSS12) avec POSS10, qui s'avère significative.

possibilités de développement (-0,16) et avoir de l'éthique professionnelle (-0,15). Notons qu'aucune grappe affiche un coefficient positif comme dans le cas des possibilités individuelles. Ceci veut dire que les grappes significatives des possibilités de réalisation ne favorisent la démobilisation que dans la mesure où elles s'avèrent absentes dans le travail.

Dû à la forte colinéarité (annexe 6) entre la dimension intérêt (INT.POS) et toutes les autres grappes, nous l'avons temporairement retirée de l'analyse de régression afin de vérifier quelles grappes elle masquait. Une fois INT.POS retirée, la dimension relative à l'utilisation du potentiel (POT.POS) s'est avérée négativement significative pour DEMOB et ATTDES. Les autres grappes déjà significatives sont demeurées dans l'équation et le pourcentage de variance attribuable à l'ensemble des grappes est demeuré presque le même, autant pour DEMOB que pour ATTDES. On voit donc que l'absence de grappes ne prouve pas qu'elles ne sont pas significatives (elles le sont d'ailleurs toutes dans les analyses bivariées), mais qu'elles n'expliquent pas de variance supplémentaire.

#### 8.2.2.2 Les grappes de possibilités de réalisation significatives explicatives des attitudes de désintéressement (ATTDES)

Trois grappes se sont révélées significatives et expliquent 26% de la variance des attitudes de désintéressement, soit 6% de moins que la variance expliquée par les possibilités de réalisation individuelles. Comme dans le cas de la variable DEMOB, les grappes réductrices sont relatives à l'intérêt du travail (-0,22), au pouvoir (-0,21) et au développement (-0,16). Par contre, comme dans le cas des possibilités individuelles, l'éthique n'est pas une variable significative par rapport aux attitudes, bien qu'elle le soit pour les comportements dysfonctionnels et la variable synthèse.

### 8.2.2.3 Les grappes de possibilités de réalisation significatives explicatives des comportements dysfonctionnels (COMDYS)

Deux grappes parmi les 13 incluses dans l'analyse sont réductrices des comportements dysfonctionnels et n'expliquent que 9% de la variance totale. Comme dans le cas des possibilités individuelles réductrices de COMDYS, l'éthique professionnelle (-0,23) demeure importante, tandis qu'avoir un travail enrichi (-0,14) n'est significative que pour les comportements (sans l'être pour les attitudes et la variable synthèse). Ceci veut dire que l'impossibilité de se comporter de manière éthique, l'absence d'autonomie et trop de contrôle sont des facteurs qui conduisent au dysfonctionnement. Il semble donc que les grappes relatives à la possibilité d'exercer un travail que l'on aime demeurent importantes pour réduire les comportements dysfonctionnels des répondants.

Les régressions présentées dans cette section révèlent qu'il y a deux modèles différents pour prédire les attitudes et les comportements. Les attitudes semblent plus faciles à prédire (par l'absence d'intérêt dans le travail, de responsabilités et de possibilités de développement), tandis que les comportements sont plus difficiles à prédire (sauf pour l'absence de l'éthique professionnelle, d'autonomie et d'identité dans le travail).

## 8.3 Les résultats des régressions multiples (modèle avec contrôle)

Les corrélations et les régressions présentées dans les sections précédentes indiquent que la majorité des possibilités de réalisation individuelles et les dimensions des possibilités de réalisation sont liées négativement aux deux dimensions de la démobilisation et à la variable synthèse de la démobilisation. Par contre, ces relations pourraient être factices à cause de l'effet indirect des variables intervenantes (les attentes)<sup>108</sup>. Nous avons choisi de contrôler l'impact des attentes sur la démobilisation et sur ses deux dimensions afin de déterminer le véritable pouvoir explicatif des possibilités de réalisation. La mesure de l'effet réducteur des possibilités de réalisation sur la démobilisation des jeunes

---

<sup>108</sup>Voir l'annexe 9 pour la matrice de corrélations entre les attentes et les possibilités de réalisation.

professionnels est alors plus claire, celles-ci subissant un exercice plus sévère. Les résultats du tableau 7.10<sup>109</sup> nous laissent présager que ce contrôle sera insuffisant pour miser l'effet des possibilités de réalisation, nous permettant d'envisager une relation de cause à effet entre les possibilités de réalisation et la démobilisation.

La procédure statistique utilisée nous permet de déceler d'abord les variables intervenantes (les attentes) significatives par une régression préalable de type stepwise<sup>110</sup>. En forçant le logiciel à considérer les attentes significatives avant les possibilités de réalisation, nous sommes en mesure de déceler d'abord le pourcentage de la variance expliqué par les variables intervenantes et ensuite le pourcentage d'explication supplémentaire des possibilités de réalisation. La même procédure a été répétée pour les grappes de possibilités de réalisation.

### 8.3.1 Les régressions mettant en relation les possibilités de réalisation individuelles et la démobilisation après avoir contrôlé les variables intervenantes

Les résultats sont des régressions qui expliquent l'effet des possibilités de réalisation individuelles et les dimensions de la démobilisation après avoir expliqué l'effet des attentes (tableau 8.5). On retrouve dans la partie supérieure du tableau les variables intervenantes significatives qui expliquent la démobilisation et les dimensions de la démobilisation, ainsi que le pourcentage d'explication qui leur est attribuable. Les possibilités de réalisation qui ont un effet significatif sur la réduction de la démobilisation et ses dimensions sont répertoriées dans la partie inférieure du tableau. Comme dans le cas des attentes, leur pourcentage respectif est présenté, suivi par le pourcentage total d'explication de la variance.

---

<sup>109</sup>Il s'agit des corrélations partielles entre la démobilisation et les attentes insatisfaites avec contrôle des attentes.

<sup>110</sup>Nous avons répété la procédure statistique avec la méthode "backward". Le pourcentage d'explication de la variance fut le même qu'avec la méthode "stepwise" et les possibilités de réalisation avec des  $\beta > 0$  n'ont pas changé.

Tableau 8.5

Les résultats des régressions entre les dimensions de la démobilisation et les possibilités de réalisation après le contrôle des attentes

CODE	ATTENTES CONTROLÉES	ATTDES ( $\beta$ )	COMDYS ( $\beta$ )	DEMOB ( $\beta$ )
ATT4	Contribuer au succès de son organisation	-0,15*	-0,17**	-0,16*
ATT5	Effectuer un travail de qualité		-0,28*	-0,17*
ATT8	Effectuer un travail intéressant	0,11*	0,13*	0,16**
ATT36	Avoir un salaire plus élevé avec le temps	0,13*		0,14*
ATT42	Etre mobile, pouvoir changer d'emploi	0,17**	0,17*	0,19**
ATT44	Devenir polyvalent(e)	-0,15*	-0,15*	-0,18**
<b><math>\Delta R^2</math></b>	<b>Explication de la variance attribuable aux variables intervenantes</b>	<b>0,07</b>	<b>0,14</b>	<b>0,11</b>
CODE	POSSIBILITÉS DE RÉALISATION	ATTDES ( $\beta$ )	COMDYS ( $\beta$ )	DEMOB ( $\beta$ )
POSS10	Faire un travail utile à la société	-0,11*		
POSS12	Se comporter d'une manière éthique		-0,15*	
POSS13	Avoir des responsabilités			-0,13*
POSS23	Travailler dans un environnement physique agréable	-0,17*		-0,11*
POSS27	Voir l'organisation vous faire confiance		-0,16**	
POSS31	Pouvoir poursuivre ses objectifs personnels de carrière	-0,24**		-0,27**
POSS33	Etre informé(e) sur les possibilités de carrière	0,16*		0,15*
POSS43	Avoir plus de responsabilités avec le temps	-0,19**		
POSS8	Effectuer un travail intéressant	-0,22**		-0,21**
<b><math>\Delta R^2</math></b>	<b>Explication de la variance attribuable aux possibilités de réalisation</b>	<b>0,30</b>	<b>0,06</b>	<b>0,24</b>
<b>EXPLICATION TOTALE DE LA VARIANCE</b>		<b>0,37</b>	<b>0,20</b>	<b>0,35</b>

(\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$ )

### 8.3.1.1 Les possibilités de réalisation explicatives de la démobilisation (DEMOB) après avoir contrôlé l'effet des variables intervenantes

Six attentes expliquent 11% de la variance totale de la variable synthèse DEMOB chez les jeunes professionnels. Les attentes significatives affichant des coefficients avec des signes négatifs sont les suivantes: devenir polyvalent (-0,18), effectuer un travail de qualité (-0,17) et contribuer au succès de son organisation (-0,16). Ceci indique que plus les répondants entretiennent ces

attentes reliées à l'aspect intrinsèque du travail, moins ils seront démobilisés. Ces attentes sont intéressantes pour les employeurs car plus elles sont élevées, plus la démobilisation est faible. Trois attentes significatives (la mobilité, l'intérêt dans le travail et la progression salariale) ont un signe positif, indiquant qu'elles favorisent la démobilisation (attentes irréalistes telles que reconnues par la théorie classique). Ceci est particulièrement intéressant puisque dans le modèle de régression précédent (possibilités de réalisation individuelles sans contrôle), ces mêmes indicateurs (en tant que possibilités) étaient positivement significatifs. Nous pouvons alors constater que ce sont les attentes irréalistes relatives à la mobilité, à l'intérêt dans le travail et à la progression salariale qui suscitent la démobilisation. Celles-ci étant corrélées significativement avec leurs possibilités de réalisation correspondantes (annexe 9), les possibilités deviennent significatives à la place des attentes dans le modèle sans contrôle.

En ce qui a trait aux possibilités de réalisation, il y en a cinq qui ajoutent 24% de variance et portent le pourcentage d'explication total à 35%. La part de l'explication de la variance attribuée aux possibilités de réalisation est réduite seulement de 3% (comparé au modèle sans contrôle) après avoir contrôlé les attentes<sup>111</sup>. Les possibilités de réalisation réductrices sont presque les mêmes que dans le modèle sans contrôle à l'exception de la possibilité extrinsèque de travailler dans un environnement physique agréable (-0,11). Ceci indique comment le climat de travail est important aux répondants et que moins celui-ci est agréable, plus ils seront démobilisés.

#### 8.3.1.2 Les possibilités de réalisation explicatives des attitudes de désintéressement (ATTDES) après avoir contrôlé l'effet des attentes

Cinq attentes expliquent 7% de la variance totale. Quatre attentes significatives sont reliées au contenu de l'emploi et une au contexte. En introduisant les possibilités de réalisation les plus significatives, l'explication totale de la variance augmente de 30% pour être portée à 37%. Après avoir contrôlé les attentes, les possibilités expliquent seulement 2% moins de variance que dans le modèle sans contrôle.

---

<sup>111</sup>Ceci prouve qu'il n'y a pas beaucoup de multicolinéarité entre les attentes et les possibilités de réalisation.

Bien que les possibilités de réalisation réductrices significatives soient les mêmes que dans le modèle sans contrôle, les possibilités affichant un chiffre positif ont changé. Grâce au contrôle des attentes correspondantes avec lesquelles ils sont corrélés, la mobilité et le salaire ne sont plus significatifs. Par contre, le fait d'être informé sur les possibilités de carrière augmente la démobilisation; ceci n'est pas surprenant dans la mesure où on est informé que les possibilités de carrière sont inexistantes ou décevantes.

### 8.3.1.3 Les possibilités de réalisation explicatives des comportements dysfonctionnels (COMDYS) après avoir contrôlé l'effet des variables intervenantes

En ce qui concerne les comportements dysfonctionnels, cinq attentes expliquent une part importante de la variance: soit 14% de la variance totale et deux possibilités de réalisation ajoutent 6% de variance au total de 20% de la variance expliquée. La dimension COMDYS est la seule dont les attentes expliquent plus de variance que les possibilités de réalisation. En effet, les attentes expliquent deux fois plus de variance que les possibilités de réalisation. Ce résultat a des répercussions importantes puisqu'il prouve que contrairement aux attitudes de désintéressement, les expériences de travail (sous la forme des possibilités de réalisation) ne réussissent pas à réduire les comportements déviants, ceux-ci étant avant tout une question d'attitude (attentes).

Sauf l'attente à l'égard de la mobilité, les attentes significatives sont toutes relatives au contenu de l'emploi. Les deux possibilités de réalisation qui ajoutent le 6% d'explication à la variance totale sont: se comporter de manière éthique (-0,15) et la confiance (-0,16). Celles-ci étaient également les deux seules possibilités réductrices des comportements dans le modèle sans contrôle (tableau 8.3). Les deux possibilités de réalisation affichant des signes positifs dans le modèle sans contrôle s'avèrent ici non significatives.

### 8.3.2 Les régressions mettant en relation les grappes de possibilités de réalisation et la démobilisation après avoir contrôlé les grappes d'attentes

Les résultats des régressions mettant en relation les grappes de possibilités de réalisation et les dimensions de la démobilisation après avoir contrôlé l'effet des grappes d'attentes sont présentés au tableau 8.6. On retrouve dans la partie supérieure du tableau les variables intervenantes (grappes d'attentes) significatives qui expliquent la démobilisation et les dimensions de la démobilisation, ainsi que le pourcentage d'explication qui leur est attribuable. Les grappes qui ont un effet significatif sur la réduction de la démobilisation et ses dimensions sont rapportées dans la partie inférieure du tableau.

Tableau 8.6

Les résultats des régressions entre les dimensions de la démobilisation et les dimensions des possibilités de réalisation après le contrôle des variables intervenantes

CODE	VARIABLES INTERVENANTES	ATTDES ( $\beta$ )	COMDYS ( $\beta$ )	DEMOB ( $\beta$ )
INT.ATT	Avoir un travail intéressant	0,17**	0,16*	0,20**
INF.ATT	Etre informé	-0,14*	-0,16*	-0,20**
REL.ATT	Avoir de bonnes relations et du feedback		-0,11*	
ENR.ATT	Avoir un travail enrichi		-0,13*	
$\Delta R^2$	Explication de la variance attribuable aux variables intervenantes	<b>0,03</b>	<b>0,10</b>	<b>0,04</b>
CODE	DIMENSIONS DES POSSIBILITÉS DE RÉALISATION	ATTDES ( $\beta$ )	COMDYS ( $\beta$ )	DEMOB ( $\beta$ )
POUV.POS	Avoir du pouvoir	-0,17*		
DEV.POS	Avoir du développement professionnel	-0,15*		-0,17*
INT.POS	Avoir un travail intéressant	-0,27**	-0,14*	-0,28**
ETHI.POS	Avoir de l'éthique professionnelle		-0,17*	-0,16*
$\Delta R^2$	Explication de la variance attribuable aux dimensions des possibilités	<b>0,25</b>	<b>0,06</b>	<b>0,23</b>
<b>EXPLICATION TOTALE DE LA VARIANCE</b>		<b>0,28</b>	<b>0,16</b>	<b>0,27</b>

(\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$ )

La partie inférieure du tableau 8.6 indique que trois grappes se sont avérées significatives et ajoutent 23% de variance, pour porter le pourcentage de



la variance totale expliquée à 27% pour la variable synthèse DEMOB. Les trois grappes réductrices de la démobilisation sont également retrouvées dans le modèle sans contrôle (tableau 8.4). Par contre, la grappe relative au pouvoir ne s'avère plus significative après le contrôle des grappes attentes.

Les deux grappes d'attentes significatives pour DEMOB le sont également pour les attitudes de désintéressement (ATTDES) et n'expliquent que 3% de la variance. Par contre, trois grappes de possibilités de réalisation contribuent à expliquer 25% de la variance. Ces mêmes dimensions étaient également les seules trois qui soient significatives dans le modèle sans contrôle et expliquaient le même pourcentage de variance. Ceci démontre la mesure dans laquelle les attentes ont peu d'effet sur les attitudes de désintéressement.

Deux dimensions des possibilités de réalisation expliquent seulement 6% de variance de la dimension COMDYS pour porter le pourcentage de la variance totale expliquée à 16%. Comme dans le modèle sans contrôle, le pourcentage de la variance expliqué par les possibilités est minime. De même, comme dans le modèle avec contrôle des attentes individuelles (tableau 8.5), les attentes expliquent beaucoup plus de variance des comportements que les possibilités de réalisation. L'importance de la grappe d'enrichissement est tempérée par les attentes (elle n'est plus significative comme elle l'était au tableau 8.4) tandis que la grappe relative à avoir un travail intéressant (INT.POS) s'avère significative alors qu'elle ne l'était pas. En effet, il est à noter que la grappe d'intérêt demeure la seule qui soit significativement réductrice des deux dimensions et de la variable synthèse après le contrôle des grappes d'attentes.

## 8.4 Constats

Les résultats des analyses effectuées au cours de ce chapitre nous permettent de constater quelques points.

Premièrement, il faut souligner qu'une variable peut être exclue du modèle de régression, tout en étant significative. C'est-à-dire, une variable significative peut être masquée par d'autres variables en sorte qu'elle n'explique pas de variance supplémentaire. Tel était le cas pour toutes les grappes de possibilités de réalisation<sup>112</sup> et pour les possibilités de réalisation individuelles significativement corrélées à la démobilisation (tableau 8.1), mais n'apparaissant pas dans les modèles de régression.

Deuxièmement, il est surprenant que certaines possibilités de réalisation des attentes individuelles aient un  $\beta$  positif, ce qui indique qu'elles susciteraient la démobilisation au lieu de simplement être non-significatives et ne pas réussir à réduire la démobilisation, tel qu'on serait porté à le croire. Notons particulièrement les possibilités de mobilité, d'augmenter son salaire avec le temps et d'être informé sur les possibilités de carrière. À l'exception d'être informé sur les possibilités de carrière, ces relations positives sont probablement factices à cause de leur corrélation significative avec leurs attentes correspondantes. L'effet des possibilités serait alors dû aux attentes élevées. Bien que la possibilité de réalisation d'être informé sur les possibilités de carrière soit positivement significative dans le modèle sans contrôle (tableau 8.3), elle demeure exceptionnellement significative dans le modèle avec contrôle (et son attente correspondante n'apparaît pas dans la partie supérieure du tableau 8.5). Il est donc raisonnable de stipuler que cette relation n'est pas factice et que d'être informé en matière des possibilités de carrière peut susciter la démobilisation.

Troisièmement, les modèles de régression avec contrôle montrent que les attentes expliquent une part significative de la variance (surtout des comportements). Certaines attentes suscitent la démobilisation tandis que d'autres permettent de l'éviter. On est loin ici du modèle où toutes les attentes élevées sont

---

<sup>112</sup>Surtout en ce qui concerne la grappe relative à l'utilisation du potentiel (POT.POS) qui fut masquée par la grappe relative à l'intérêt (INT.POS).

démobilisatrices. En fait les trois attentes qui favorisent la démobilisation (comme le stipule Wanous), ont trait à la mobilité (pour les trois variables dépendantes), à la progression de salaire et à l'intérêt dans le travail (également pour les trois variables dépendantes). Par contre, certaines attentes (contribuer, la qualité du travail, la polyvalence, ainsi que les grappes d'attentes relatives à l'information, les relations et le feedback et l'enrichissement) s'avèrent significatives, mais permettent d'éviter la démobilisation des répondants. Ceci signifie que dans la mesure où les répondants entretiennent ces attentes élevées à l'entrée, ils risquent d'être moins démobilisés. Ceci est contraire à la théorie générale, mais s'explique par le fait que ces attentes correspondent à des personnes qui ont des besoins qui les poussent à s'impliquer parce qu'elles peuvent satisfaire ceux-ci dans l'organisation.

Il semble donc que les possibilités de réalisation (individuelles et en grappes) vont plutôt dans le sens des hypothèses (sauf pour être informé sur les possibilités de carrière) alors que les attentes sont plus partagées. Certaines grappes d'attentes et attentes individuelles vont dans le sens exclusif des besoins individuels (mobilité, progression salariale et intérêt dans le travail), tandis que d'autres (par exemple, la grappe INF.POS) vont dans le sens des besoins organisationnels, vérifiant les hypothèses contraires.

Quatrièmement, notons le contraste entre les modèles explicatifs des attitudes (ATTDES) et des comportements (COMDYS). Bref, les attitudes sont plus reliées au milieu de travail, tandis que le passage aux actes semble être plutôt une fonction de la personnalité. Puisque les attentes sont plus explicatives des comportements que des attitudes, il est logique que les possibilités de réalisation aient plus d'effet sur les attitudes que sur les comportements. Les possibilités de réalisation relatives au développement personnel et à certains aspects intrinsèques du travail (intérêt du travail, responsabilités, pouvoir) sont particulièrement importantes. Les employeurs qui chercheraient à réduire la démobilisation devraient tenir compte du fait que la corrélation entre les attitudes et les comportements est forte et que les attitudes précèdent les comportements (tel que nous l'avons démontré au chapitre 6). Ainsi, les attentes demeurent négligeables dans la mesure où il est possible d'éviter des attitudes négatives en assurant des possibilités de réalisation relatives à la croissance, au développement, ainsi qu'à l'intérêt, au pouvoir et aux responsabilités dans le

travail. Il va de soi que les organisations qui préconisent une telle stratégie minimisent les risques de se retrouver avec des employés démobilisés. Par contre, pour réduire directement les comportements (sans passer par les attitudes), les organisations seraient plus démunies.

Enfin, il faut aussi s'interroger sur l'indépendance des possibilités de réalisation et des attentes. La matrice de corrélations des attentes et des possibilités de réalisation (annexe 9) montre que les possibilités de réalisation et leurs attentes correspondantes sont quelquefois corrélées. Ces corrélations peuvent traduire un problème méthodologique de contamination des attentes par les possibilités, puisque ces premières ont été mesurées après quelques mois (ou quelques années) d'expérience de travail.

## Chapitre 9

### L'effet des pratiques de gestion sur la démobilisation

Nous examinerons dans ce chapitre les pratiques de gestion des ressources humaines aptes à réduire la démobilisation chez les jeunes professionnels. La première partie du chapitre sera consacrée à examiner les pratiques de gestion individuelles pour déterminer leur fréquence dans les organisations, tandis que dans la deuxième partie, nous procéderons à regrouper en grappes ces mêmes pratiques.

Dans la troisième partie du chapitre, nous étudierons les liens entre les pratiques et la démobilisation. Nous présenterons d'abord les analyses bivariées afin de fournir un premier indice quant à l'importance du lien entre la démobilisation et les pratiques (ainsi que les grappes de pratiques). Ensuite, les résultats des analyses multivariées (régressions) entre les pratiques de gestion et des grappes de pratiques de gestion et la démobilisation seront présentés. Nous terminerons le chapitre en faisant subir aux pratiques de gestion de la démobilisation un exercice encore plus sévère. L'effet réducteur des pratiques individuelles et des grappes de pratiques ne sera évalué qu'après le contrôle des variables intervenantes (individuelles, scolaires et d'emploi) introduites au chapitre 5.

## 9.1 L'analyse des pratiques de gestion de la démobilisation

### 9.1.1 La fréquence des pratiques de gestion de la démobilisation

L'existence des pratiques de gestion de la démobilisation a été déterminée par les répondants qui devaient indiquer dans quelle mesure ils avaient été rencontrés à chacune des 43 pratiques de gestion au cours de leurs différentes expériences de travail. L'échelle pour chacun des indicateurs fut du type Likert, constituant sept niveaux allant de "Jamais" à "Très souvent". Les fréquences ont été calculées pour chacune des pratiques à partir de leurs moyennes respectives. Nous présentons les résultats en regroupant les réponses en quatre catégories distinctes: La première catégorie constitue les pratiques qui se situent entre "assez souvent" et "souvent". La deuxième catégorie regroupe les pratiques qui ont été rencontrées de "quelquefois" à "assez souvent", tandis que le troisième groupe comprend les pratiques de "assez rarement" à "quelquefois". La quatrième catégorie contient les pratiques de "rarement" à "assez rarement".

#### 9.1.1.1 Les pratiques rencontrées "assez souvent" à "souvent"

Le premier tableau comprend les quatre pratiques retrouvées le plus fréquemment dans les organisations (tableau 9.1).

Tableau 9.1  
Les pratiques de gestion rencontrées  
"assez souvent" et "souvent"

CODE	PRATIQUE DE GESTION	MOYENNE	ÉCART-TYPE	NOMBRE DE RÉPONSES
PRAT2	Les personnes chargées du recrutement laissent les candidats poser des questions lors des entrevues de sélection	5,32	1,68	429
PRAT11	Le nouvel employé peut poser toutes les questions qu'il désire lors de l'accueil	5,32	1,48	431
PRAT10	Les collègues de travail sont présentés au nouvel employé lors de l'accueil	5,22	1,69	429
PRAT17	Le nouvel employé est plongé dans l'action dès sa première journée de travail	5,11	1,72	429

Les deux pratiques les plus fréquentes visent la possibilité des candidats d'amasser de l'information au cours des processus de sélection et d'accueil. Les nouveaux employés peuvent poser autant de questions qu'ils le veulent au cours des entrevues de sélection et de l'accueil. Ces deux pratiques sont suivies d'une autre pratique relative à l'accueil, les employés étant présentés à leurs collègues de travail. La quatrième pratique dans ce tableau est relative à l'implication immédiate dans le travail. Il semble fréquent que les employés soient immédiatement plongés dans l'action après leur embauche. Il sera intéressant de vérifier l'effet d'une telle pratique sur la démobilisation.

#### 9.1.1.2 Les pratiques rencontrées "quelquefois" à "assez souvent"

Le deuxième groupe comprend le plus grand nombre de pratiques. Seize parmi les 43 pratiques affichent une moyenne entre 4,00 et 4,99 (tableau 9.2).

Tableau 9.2

Les pratiques de gestion rencontrées  
"quelquefois" et "assez souvent"

CODE	PRATIQUE DE GESTION	MOYENNE	ÉCART-TYPE	NOMBRE DE RÉPONSES
PRAT12	Le contenu de l'emploi est expliqué au nouvel employé dès son arrivée	4,87	1,60	429
PRAT5	Des informations générales sur l'entreprise sont communiquées aux candidats lors des entrevues de sélection	4,81	1,57	428
PRAT3	Les personnes chargées du recrutement s'assurent que les valeurs des candidats s'accordent bien aux valeurs organisationnelles	4,69	1,60	426
PRAT4	Des informations réalistes sont communiquées aux candidats lors des entrevues de sélection	4,65	1,47	429
PRAT40	S'ils réussissent bien, les jeunes professionnels peuvent se voir accorder une autonomie plus large	4,65	1,55	427
PRAT32	Les cadres tolèrent les erreurs commises par les nouveaux employés	4,65	1,33	429
PRAT15	Aussitôt arrivé, le nouvel employé est intégré à une équipe de travail	4,60	1,64	429

PRAT13	Le(La) supérieur(e) s'occupe du nouvel employé dès sa première journée de travail	4,54	1,72	428
PRAT39	S'ils réussissent bien, les jeunes professionnels peuvent se voir confier des responsabilités supplémentaires	4,49	1,57	426
PRAT14	Le nouvel employé est confié à un(e) supérieur(e) particulièrement compétent(e)	4,47	1,55	428
PRAT9	Les procédures et politiques de l'organisation sont communiquées au nouvel employé lors de son accueil	4,29	1,84	428
PRAT28	Les jeunes professionnels peuvent travailler en équipe avec des professionnels plus âgés	4,24	1,71	427
PRAT16	À son arrivée, le nouvel employé est confié aux soins d'un(e) professionnel(le) plus âgé(e)	4,14	1,73	426
PRAT20	Les tâches des professionnels nouvellement embauchés sont clairement définies	4,10	1,56	428
PRAT19	Les objectifs de travail sont clairement expliqués au nouvel employé	4,07	1,55	429
PRAT31	Les emplois confiés aux jeunes professionnels sont particulièrement formateurs	4,03	1,64	429

Plusieurs pratiques reflètent le thème de l'information fournie aux nouveaux employés à l'égard du contenu de l'emploi, au sujet de l'entreprise, des procédures et politiques organisationnelles et des objectifs de travail. Les autres pratiques retrouvées à l'intérieur de cette catégorie ont trait à l'affectation et à l'enrichissement (nature des emplois, autonomie et responsabilités), au recrutement de type culturel, ainsi qu'au parrainage et à l'attitude des cadres.

#### 9.1.1.3 Les pratiques rencontrées "assez rarement" à "quelquefois"

Le troisième groupe englobe 13 pratiques, de nature diversifiée, qui affichent une moyenne entre 3,00 et 3,99 (tableau 9.3). Trois pratiques visent à prévoir des aménagements spéciaux pour les jeunes professionnels, celles-ci n'étant pas du tout présentes à l'intérieur des deux catégories précédentes de pratiques. Les autres regroupements présents dans cette catégorie sont l'affectation (deux pratiques), l'accueil (deux pratiques), l'évaluation et le feedback (deux pratiques), la sélection (deux pratiques), la formation (une pratique) et le parrainage (une pratique).



Tableau 9.3

Les pratiques de gestion rencontrées  
"assez rarement" et "quelquefois"

CODE	PRATIQUE DE GESTION	MOYENNE	ÉCART-TYPE	NOMBRE DE RÉPONSES
PRAT23	Le nouvel employé est affecté à des emplois particulièrement intéressants	3,97	1,48	428
PRAT42	Les jeunes professionnels peuvent assister à des colloques, séminaires, congrès dans leur domaine de spécialisation	3,81	1,82	429
PRAT33	Les jeunes professionnels peuvent bénéficier des conseils d'un(e) mentor	3,72	1,78	427
PRAT41	Des activités de formation sont périodiquement offertes aux jeunes professionnels	3,60	1,59	426
PRAT22	Très vite, le(la) supérieur(e) dit au nouvel employé ce qui va et ce qui ne va pas dans son travail	3,53	1,53	429
PRAT1	Les personnes chargées du recrutement font passer des tests (ou jeux de rôle) aux candidats avant de les embaucher	3,53	2,19	427
PRAT6	Des informations sur les possibilités de carrière dans l'organisation sont communiquées aux candidats lors des entrevues de sélection	3,42	1,70	427
PRAT43	Des aménagements du temps de travail sont possibles pour tenir compte des contraintes particulières des jeunes professionnels	3,41	1,76	428
PRAT8	Lors de l'accueil, un nom ou un numéro de téléphone est laissé au nouvel employé pour des questions ultérieures	3,31	2,02	426
PRAT38	Des aménagements dans les tâches sont possibles pour tenir compte des compétences particulières des jeunes professionnels	3,19	1,54	428
PRAT36	Le potentiel des jeunes professionnels est évalué formellement	3,16	1,82	429
PRAT7	Il existe un programme formel d'accueil (organisé par le service du personnel, par exemple)	3,08	1,99	427
PRAT18	Le nouvel employé doit suivre un programme de formation avant d'être affecté à un emploi	3,07	1,92	429

### 9.1.1.4 Les pratiques rencontrées "rarement" à "assez rarement"

Le dernier groupe comprend dix pratiques qui affichent une moyenne entre 2,00 et 2,99 (tableau 9.4).

Tableau 9.4

#### Les pratiques de gestion rencontrées "rarement" et "assez rarement"

CODE	PRATIQUE DE GESTION	MOYENNE	ÉCART-TYPE	NOMBRE DE RÉPONSES
PRAT25	Les premières évaluations mettent en évidence les besoins de formation complémentaire du nouvel employé	2,98	1,59	426
PRAT24	Les évaluations des nouveaux employés sont nombreuses et fréquentes	2,97	1,54	429
PRAT21	Après son embauche, le nouvel employé est affecté successivement à différents emplois (rotation d'emplois)	2,84	1,67	427
PRAT26	Les premières évaluations conduisent à l'élaboration d'un plan de développement	2,79	1,65	428
PRAT30	Les professionnels nouvellement embauchés ont l'occasion de participer à des ateliers de communication ou à des groupes informels de discussion	2,71	1,70	429
PRAT29	Les jeunes professionnels ont accès à de l'aide spécialisée pour résoudre leurs problèmes de carrière	2,69	1,67	429
PRAT37	Les jeunes professionnels peuvent présenter leurs réalisations par le biais de séminaires, d'articles dans le journal interne, etc.	2,64	1,63	426
PRAT34	Le(La) supérieur(e) informe les jeunes professionnels des possibilités de carrière	2,63	1,54	425
PRAT35	Les jeunes professionnels peuvent utiliser différents mécanismes d'expression (boîte à idées, sondage, etc.) pour dire ce qui ne va pas	2,52	1,60	429
PRAT27	Le(La) supérieur(e) conseille le(la) jeune professionnel(le) sur ses choix de carrière	2,24	1,40	428

Les pratiques auxquelles les répondants ont été le moins rencontrées sont relatives à l'évaluation (on y retrouve trois pratiques), à la communication et l'expression des idées (deux pratiques), à la résolution des problèmes de carrière (trois pratiques), à l'affectation (une pratique) et à la présentation des réalisations professionnelles à des colloques et séminaires (une pratique).

## 9.2 Le regroupement des pratiques de gestion de la démobilisation en grappes

Dans cette section, nous identifierons les regroupements des pratiques de gestion de la démobilisation qui constitueront les grappes de pratiques au cours des analyses subséquentes.

### 9.2.1 Les regroupements et la construction des échelles

Les résultats de l'analyse factorielle des pratiques de gestion seront d'abord présentés; la moyenne et l'écart-type des échelles seront présentés par la suite.

#### 9.2.1.1 Le regroupement des indicateurs en grappes

Nous avons utilisé l'analyse factorielle afin de mettre en évidence les différentes dimensions latentes qui pourraient constituer des grappes distinctes de pratiques. Une rotation orthogonale (varimax) a été effectuée afin d'assurer que les facteurs identifiés soient indépendants le plus possible.

Dix facteurs, dont la valeur propre était d'au moins 1,0, ont été identifiés à partir du critère de Kaiser. Tous les indicateurs retenus ont un coefficient d'au moins 0,45 avec un des dix facteurs. Le pourcentage de la variance totale expliquée par ces dix facteurs est de 63,3%.

Parmi les 43 pratiques originellement entrées dans l'analyse factorielle, quatorze n'ont pas pu être agrégées parce que les corrélations ne le permettaient pas ou parce que la validité de contenu des grappes en souffrirait trop. Les pratiques individuelles non-agrégées sont présentées au tableau 9.5.

Tableau 9.5  
Les pratiques non-agrégées aux grappes

CODE	PRATIQUE	Corrélation avec DEMOB (r)
PRAT1	Les personnes chargées du recrutement font passer des tests (ou jeux de rôle) aux candidats avant de les embaucher	-0,08
PRAT3	Les personnes chargées du recrutement s'assurent que les valeurs des candidats (ce à quoi ils croient!) s'accordent bien aux valeurs organisationnelles	-0,17**
PRAT6	Des informations sur les possibilités de carrière dans l'organisation sont communiquées aux candidats lors des entrevues de sélection	-0,09
PRAT7	Il existe un programme formel d'accueil (organisé par le service du personnel, par exemple)	-0,12**
PRAT8	Lors de l'accueil, un nom ou un numéro de téléphone est laissé au nouvel employé pour des questions ultérieures	-0,17**
PRAT9	Les procédures et politiques de l'organisation sont communiquées au nouvel employé lors de son accueil	-0,13**
PRAT17	Le nouvel employé est plongé dans l'action dès sa première journée de travail	-0,03
PRAT18	Le nouvel employé doit suivre un programme de formation avant d'être affecté à un emploi	-0,26**
PRAT21	Après son embauche, le nouvel employé est affecté successivement à différents emplois (rotation d'emplois)	-0,06
PRAT30	Les professionnels nouvellement embauchés ont l'occasion de participer à des groupes informels de discussion	-0,19**
PRAT35	Les jeunes professionnels peuvent utiliser différents mécanismes d'expression (boîtes à idées, sondages, etc.) pour dire ce qui ne va pas	-0,12*
PRAT32	Les cadres tolèrent les erreurs commises par les nouveaux employés	-0,26**
PRAT37	Les jeunes professionnels peuvent présenter leurs réalisations par le biais de séminaires, d'articles dans le journal interne, etc.	-0,14**
PRAT43	Des aménagements du temps de travail sont possibles pour tenir compte des contraintes particulières des jeunes professionnels	-0,27**

L'exclusion des indicateurs qui ne sont pas significativement corrélés à DEMOB n'est pas grave; mais dans le cas des indicateurs corrélés à la variable synthèse, leur exclusion pourrait constituer un problème puisqu'on risque de perdre beaucoup d'explication de la variance par rapport au modèle des pratiques individuelles. Puisqu'il y a tant de variables importantes omises des grappes, nous les retenons et les rajouterons aux facteurs dans les analyses de régression

multiple. Pour les fins de ces analyses, une "grappe" peut être équivalente à une pratique.

Cinq pratiques d'évaluation (EVAL) sont répertoriées à l'intérieur de la première grappe. On y retrouve les pratiques relatives à la qualité du feedback reçu, aux résultats de l'évaluation et l'évaluation du potentiel.

La deuxième grappe regroupe trois pratiques qui assurent une explication claire et précise des tâches et des objectifs des nouveaux venus (ECTVL).

La troisième grappe a trait à l'enrichissement progressif des emplois (ENR.PROG). Trois pratiques déterminent la mesure dans laquelle les jeunes occupent des emplois dont le contenu est aménagé spécialement pour tenir compte de leurs compétences particulières, ainsi que pour leur accorder plus d'autonomie et de responsabilités à mesure qu'ils progressent.

La quatrième grappe est relative aux pratiques d'encadrement à l'arrivée (ENC.ARR). Les quatre pratiques regroupées ici se préoccupent de la qualité de la supervision et du traitement reçu dès la première journée de travail.

La cinquième grappe regroupe trois pratiques au sujet de l'information et des conseils reçus en matière de carrière (COUN.CAR). Les pratiques sont relatives aux conseils reçus en matière de la résolution des problèmes de carrière, aux choix de carrière, ainsi qu'à la qualité de l'information reçue par le supérieur à l'égard des opportunités de carrière dans l'organisation.

L'information communiquée au cours du processus de sélection (INF.ENTR) constitue la sixième grappe. Trois pratiques visent à ce que les renseignements communiqués aux candidats au cours des entrevues soient pertinentes et réalistes.

La septième dimension regroupe deux pratiques qui mesurent la qualité de l'information communiquée aux nouveaux venus pendant le processus d'accueil (INF.ACC). L'employeur doit s'assurer que les jeunes professionnels se familiarisent avec leur environnement de travail en pouvant poser toutes les questions qu'ils désirent, tout en étant présentés à leurs collègues de travail.

La formation et la valorisation des jeunes professionnels constituent la huitième grappe de pratiques (FORM.VAL). Les deux pratiques dans cette grappe voient à ce que des activités de formation soient périodiquement offerts aux jeunes professionnels et à qu'ils participent à des activités professionnelles dans leur domaine de spécialisation.

La neuvième dimension est relative aux activités de parrainage (MENTOR). Deux pratiques cherchent à déterminer si les répondants peuvent travailler avec des professionnels plus âgés afin de bénéficier de leurs conseils.

La dixième grappe regroupe deux pratiques relatives à l'affectation (AFFEC). Les pratiques cherchent à déterminer si les répondants sont affectés à des emplois intéressants et formateurs.

Tableau 9.6

## Les grappes de pratiques de gestion de la démobilisation

	Évaluation (EVAL)	
PRAT25	Les premières évaluations mettent en évidence les besoins de formation complémentaire du nouvel employé	0,84
PRAT26	Les premières évaluations conduisent à l'élaboration d'un plan de développement	0,81
PRAT24	Les évaluations des nouveaux employés sont nombreuses et fréquentes	0,74
PRAT36	Le potentiel des jeunes professionnels est évalué formellement	0,51
PRAT22	Très vite, le(la) supérieur(e) dit au nouvel employé ce qui va et ce qui ne va pas dans son travail	0,45
	Explication claire du travail (ECTVL)	
PRAT20	Les tâches des professionnels nouvellement embauchés sont clairement définies	0,85
PRAT19	Les objectifs de travail sont clairement expliqués au nouvel employé	0,84
PRAT12	Le contenu de l'emploi est expliqué au nouvel employé dès son arrivée	0,56

Enrichissement progressif (ENR.PR)		
PRAT40	S'ils réussissent bien, les jeunes professionnels peuvent se voir accorder une autonomie plus large	0,88
PRAT39	S'ils réussissent bien, les jeunes professionnels peuvent se voir confier des responsabilités supplémentaires	0,88
PRAT38	Des aménagements dans les tâches sont possibles pour tenir compte des compétences particulières des jeunes professionnels	0,51
Encadrement dès l'arrivée (ENC.ARR)		
PRAT13	Le(La) supérieur(e) s'occupe du nouvel employé dès sa première journée de travail	0,83
PRAT14	Le nouvel employé est confié à un(e) supérieur(e) particulièrement compétent(e)	0,67
PRAT15	Aussitôt arrivé, le nouvel employé est intégré à une équipe de travail	0,46
PRAT16	À son arrivée, le nouvel employé est confié aux soins d'un(e) professionnel(le) plus âgé(e)	0,45
Counseling de carrière (COUN.CAR)		
PRAT29	Les jeunes professionnels ont accès à de l'aide spécialisée pour résoudre leurs problèmes de carrière	0,74
PRAT27	Le(La) supérieur(e) conseille le(la) jeune professionnel(le) sur ses choix de carrière	0,64
PRAT34	Le(La) supérieur(e) informe les jeunes professionnels des possibilités de carrière	0,61
Information communiquée lors du processus de sélection (INF.ENTR)		
PRAT2	Les personnes chargées du recrutement laissent les candidats poser des questions lors des entrevues de sélection	0,82
PRAT4	Des informations réalistes sont communiquées aux candidats lors des entrevues de sélection	0,60
PRAT5	Des informations générales sur l'entreprise sont communiquées aux candidats lors des entrevues de sélection	0,45
Information communiquée lors du processus d'accueil (INF.ACC)		
PRAT10	Les collègues de travail sont présentés au nouvel employé lors de l'accueil	0,82
PRAT11	Le nouvel employé peut poser toutes les questions qu'il désire lors de l'accueil	0,62

	<b>Formation/valorisation (FORM.VAL)</b>	
PRAT42	Les jeunes professionnels peuvent assister à des colloques, séminaires, congrès dans leur domaine de spécialisation	0,86
PRAT41	Des activités de formation sont périodiquement offertes aux jeunes professionnels	0,68
	<b>Parrainage (MENTOR)</b>	
PRAT33	Les jeunes professionnels peuvent bénéficier des conseils d'un(e) mentor	0,84
PRAT28	Les jeunes professionnels peuvent travailler en équipe avec des professionnels plus âgés	0,57
	<b>Affectation (AFFEC)</b>	
PRAT23	Le nouvel employé est affecté à des emplois particulièrement intéressants	0,84
PRAT31	Les emplois confiés aux jeunes professionnels sont particulièrement formateurs	0,55
	<b>Autres pratiques</b>	
PRAT1	Les personnes chargées du recrutement font passer des tests (ou jeux de rôle) aux candidats avant de les embaucher	-
PRAT3	Les personnes chargées du recrutement s'assurent que les valeurs des candidats (ce à quoi ils croient!) s'accordent bien aux valeurs organisationnelles	-
PRAT6	Des informations sur les possibilités de carrière dans l'organisation sont communiquées aux candidats lors des entrevues de sélection	-
PRAT7	Il existe un programme formel d'accueil (organisé par le service du personnel, par exemple)	-
PRAT8	Lors de l'accueil, un nom ou un numéro de téléphone est laissé au nouvel employé pour des questions ultérieures	-
PRAT9	Les procédures et politiques de l'organisation sont communiquées au nouvel employé lors de son accueil	-
PRAT17	Le nouvel employé est plongé dans l'action dès sa première journée de travail	-
PRAT18	Le nouvel employé doit suivre un programme de formation avant d'être affecté à un emploi	-
PRAT21	Après son embauche, le nouvel employé est affecté successivement à différents emplois (rotation d'emplois)	-
PRAT30	Les professionnels nouvellement embauchés ont l'occasion de participer à des groupes informels de discussion	-
PRAT35	Les jeunes professionnels peuvent utiliser différents mécanismes d'expression (boîtes à idées, sondages, etc.) pour dire ce qui ne va pas	-



PRAT32	Les cadres tolèrent les erreurs commises par les nouveaux employés	-
PRAT37	Les jeunes professionnels peuvent présenter leurs réalisations par le biais de séminaires, d'articles dans le journal interne, etc.	-
PRAT43	Des aménagements du temps de travail sont possibles pour tenir compte des contraintes particulières des jeunes professionnels	-

### 9.2.1.2 La construction et la distribution des grappes de pratiques

Les grappes de pratiques ont été construites à partir de la moyenne des indicateurs résultant de l'analyse des composantes principales. Afin de vérifier la validité interne des échelles (cohérence), nous avons calculé l'alpha de Cronbach (tableau 9.7).

Tableau 9.7

La cohérence interne des échelles pour les grappes

CODE	DIMENSION	ALPHA DE CRONBACH
EVAL	Évaluation	0,86
ECTVL	Explication claire du travail	0,83
ENR.PROG	Enrichissement progressif	0,85
ENC.ARR	Encadrement dès l'arrivée	0,80
COUN.CAR	Counseling de carrière	0,80
INF.ENT	Information communiquée au cours du processus de sélection	0,69
INF.ACC	Information communiquée au cours du processus d'accueil	0,66
FORM.VAL	Formation/valorisation	0,79
MENTOR	Parrainage	0,65
AFFEC	Affectation à un emploi intéressant et formateur	0,68

Les résultats indiquent que le degré de cohérence de cinq facteurs est très bon (au-dessus de 0,80) tandis que la cohérence des autres facteurs est acceptable (de 0,65 à 0,79).

La distribution, la moyenne et l'écart-type pour les grappes sont répertoriés au tableau 9.8.

**Tableau 9.8**  
Distributions, moyennes et écarts-types des grappes de pratiques

Dimension	Nombre de répondants						Moyenne	Écart-type	Nombre de réponses	Rang
	1 à 1,99	2 à 2,99	3 à 3,99	4 à 4,99	5 à 5,99	6 à 7				
ÉVAL	81 (18,4%)	119 (27,0%)	104 (23,6%)	73 (16,6%)	26 (5,9%)	10 (2,3%)	2,70	1,27	413	9
ECTVL	19 (4,3%)	35 (7,9%)	87 (19,7%)	122 (27,7%)	103 (23,4%)	60 (13,6%)	4,02	1,32	426	4
ENR.PROG	28 (6,3%)	35 (7,9%)	97 (22,0%)	135 (30,6%)	87 (19,7%)	41 (9,3%)	3,81	1,31	423	5
ENC.ARR	16 (3,6%)	32 (7,3%)	69 (15,6%)	138 (31,3%)	113 (25,6%)	55 (12,5%)	4,10	1,26	423	3
COUN.CAR	144 (32,7%)	128 (29,0%)	89 (20,2%)	32 (7,3%)	19 (4,3%)	9 (2,0%)	2,24	1,25	421	10
INF.ENT	7 (1,6%)	18 (4,1%)	52 (11,8%)	100 (22,7%)	140 (31,7%)	114 (25,9%)	4,60	1,21	431	2
INF.ACC	8 (1,8%)	14 (3,2%)	35 (7,9%)	60 (13,6%)	122 (27,7%)	189 (42,9%)	4,96	1,23	428	1
FORM.VAL	57 (12,9%)	69 (15,6%)	81 (18,4%)	90 (20,4%)	68 (15,4%)	59 (13,4%)	3,52	1,60	424	8
MENTOR	29 (6,6%)	54 (12,2%)	93 (21,1%)	111 (25,2%)	69 (15,6%)	61 (13,8%)	3,77	1,44	417	6
AFFEC	22 (5,0%)	56 (12,7%)	88 (20,0%)	143 (32,4%)	65 (14,7%)	47 (10,7%)	3,75	1,32	421	7

La communication d'informations pertinentes à l'accueil est la grappe de pratiques affichant la fréquence la plus importante (moyenne de 4,96). Celle-ci est suivie successivement des grappes relatives à la communication d'informations réalistes au cours des entrevues (4,60), à l'encadrement dès l'arrivée (4,10) et à l'explication claire des tâches (4,02). Les quatre grappes suivantes ont été rencontrées assez rarement, affichant une moyenne entre 3,00 et 3,99: l'enrichissement progressif (3,81), le parrainage (3,77), l'affectation à un

emploi intéressant et formateur (3,75) et la formation/valorisation (3,52). Les deux grappes affichant les plus faibles moyennes sont relatives à l'évaluation (2,70) et au counseling de carrière (2,24).

Il est à noter que les grappes de pratiques les plus fréquentes ne correspondent pas nécessairement à la fréquence des grappes de possibilités de réalisation des attentes, tel qu'indiqué par les répondants (tableau 7.6). Par exemple, l'enrichissement et avoir un travail intéressant sont parmi les grappes de possibilités les plus fréquemment rencontrées par les répondants, tandis que les grappes de pratiques les plus fréquentes sont relatives à la communication efficace des renseignements au cours des processus de sélection et d'accueil.

L'analyse corrélacionnelle entre les grappes de pratiques (annexe 11) montre que les grappes de pratiques sont toutes significativement corrélées entre elles à l'exception de trois pratiques individuelles (parmi celles non agrégées aux grappes) qui ne sont pas corrélées à certaines grappes. Par exemple, dans le cas de l'enrichissement progressif, PRAT1 et PRAT17 n'y sont pas corrélées significativement; dans le cas de la grappe d'évaluation, PRAT21 n'y est pas corrélée. Compte tenu des fortes corrélations entre les grappes, il est probable que certaines grappes masquent l'effet des autres grappes comme dans le cas des possibilités de réalisation.

Il est intéressant de constater que les pratiques ont plus de variance que les possibilités de réalisation des attentes. En comparant ces résultats avec ceux obtenus pour les possibilités de réalisation, il est clair que les pratiques sont moins fréquemment rencontrées que les possibilités de réalisation. Il s'agit en effet de deux visions différentes de la même réalité. Les possibilités de réalisation représentent les perceptions de ce que constitue le milieu de travail, tandis que les pratiques représentent la description objective. Néanmoins, les corrélations les plus fortes entre les grappes de pratiques et les grappes de possibilités de réalisation (annexe 12) sont logiques. Par exemple, il n'est pas surprenant de constater que la perception d'avoir un travail intéressant (INT.POS) soit fortement corrélée (à 1%) à la grappe de pratiques d'affectation (AFFEC) prévue à cette fin<sup>113</sup>.

---

<sup>113</sup>Les autres corrélations fortes entre les grappes de possibilités et les grappes de pratiques sont les suivantes: POUV.POS et AFFEC (0,43); POT.POS et AFFEC (0,40);

### 9.3 Les corrélations

#### 9.3.1 Les corrélations entre les pratiques et la démobilisation

Des analyses bivariées ont été conduites afin de déterminer la corrélation entre la démobilisation (incluant les deux dimensions et la variable-synthèse) et les 43 pratiques individuelles de gestion de la démobilisation (tableau 9.9).

Tableau 9.9

Les corrélations entre les dimensions de la démobilisation et les pratiques de gestion

CODE	PRATIQUE DE GESTION	ATTDES (R)	COMDYS (R)	DEMOB (R)
PRAT1	Les personnes chargées du recrutement font passer des tests (ou jeux de rôle) aux candidats avant de les embaucher	-0,08	-0,07	-0,08
PRAT2	Les personnes chargées du recrutement laissent les candidats poser des questions lors des entrevues de sélection	0,03	-0,04	0,02
PRAT3	Les personnes chargées du recrutement s'assurent que les valeurs des candidats s'accordent bien aux valeurs organisationnelles	-0,13**	-0,18**	-0,17**
PRAT4	Des informations réalistes sont communiquées aux candidats lors des entrevues de sélection	-0,27**	-0,26**	-0,31**
PRAT5	Des informations générales sur l'entreprise sont communiquées aux candidats lors des entrevues de sélection	-0,07	-0,10*	-0,09
PRAT6	Des informations sur les possibilités de carrière dans l'organisation sont communiquées aux candidats lors des entrevues de sélection	-0,10*	-0,06	-0,09
PRAT7	Il existe un programme formel d'accueil	-0,13**	-0,10*	-0,12**
PRAT8	Lors de l'accueil, un nom ou un numéro de téléphone est laissé au nouvel employé pour des questions ultérieures	-0,18**	-0,11*	-0,17**
PRAT9	Les procédures et politiques de l'organisation sont communiquées au nouvel employé lors de son accueil	-0,11*	-0,13**	-0,13**
PRAT10	Les collègues de travail sont présentés au nouvel employé lors de l'accueil	-0,12*	-0,14**	-0,14**

PLAN.POS et COUN.CAR (0,39); DEV.POS et ENR.PROG (0,37). Notons que la grappe d'affectation (AFFEC) est généralement la plus fortement corrélée à toutes les grappes de possibilités de réalisation.

PRAT11	Le nouvel employé peut poser toutes les questions qu'il désire lors de l'accueil	-0,12*	-0,25**	-0,19*
PRAT12	Le contenu de l'emploi est expliqué au nouvel employé dès son arrivée	-0,09	-0,18*	0,19**
PRAT13	Le(La) supérieur(e) s'occupe du nouvel employé dès sa première journée de travail	-0,19**	-0,19**	-0,23**
PRAT14	Le nouvel employé est confié à un(e) supérieur(e) particulièrement compétent(e)	-0,25**	-0,20**	-0,25**
PRAT15	Aussitôt arrivé, le nouvel employé est intégré à une équipe de travail	-0,18**	-0,14**	-0,19**
PRAT16	À son arrivée, le nouvel employé est confié aux soins d'un(e) professionnel(le) plus âgé(e)	-0,07	-0,05	-0,09
PRAT17	Le nouvel employé est plongé dans l'action dès sa première journée de travail	-0,01	-0,08	-0,03
PRAT18	Le nouvel employé doit suivre un programme de formation avant d'être affecté à un emploi	-0,05	-0,07	-0,07
PRAT19	Les objectifs de travail sont clairement expliqués au nouvel employé	-0,22**	-0,22**	-0,25**
PRAT20	Les tâches des professionnels nouvellement embauchés sont clairement définies	-0,14**	-0,21**	-0,19**
PRAT21	Après son embauche, le nouvel employé est affecté successivement à différents emplois (rotation d'emplois)	-0,07	0,02	-0,06
PRAT22	Très vite, le(la) supérieur(e) dit au nouvel employé ce qui va et ce qui ne va pas dans son travail	-0,16**	-0,13**	-0,16**
PRAT23	Le nouvel employé est affecté à des emplois particulièrement intéressants	-0,43**	-0,25**	-0,40**
PRAT24	Les évaluations des nouveaux employés sont nombreuses et fréquentes	-0,42**	-0,23**	-0,13**
PRAT25	Les premières évaluations mettent en évidence les besoins de formation complémentaire du nouvel employé	-0,18**	-0,13**	-0,19**
PRAT26	Les premières évaluations conduisent à l'élaboration d'un plan de développement	-0,24**	-0,16**	-0,25**
PRAT27	Le(La) supérieur(e) conseille le(la) jeune professionnel(le) sur ses choix de carrière	-0,28**	-0,16**	-0,28**
PRAT28	Les jeunes professionnels peuvent travailler en équipe avec des professionnels plus âgés	-0,18**	-0,16**	-0,21**
PRAT29	Les jeunes professionnels ont accès à de l'aide spécialisée pour résoudre leurs problèmes de carrière	-0,25**	-0,13*	-0,24**
PRAT30	Les professionnels nouvellement embauchés ont l'occasion de participer à des ateliers de communication ou à des groupes informels de discussion	-0,17**	-0,15**	-0,19**
PRAT31	Les emplois confiés aux jeunes professionnels sont particulièrement formateurs	-0,36**	-0,17**	-0,34**
PRAT32	Les cadres tolèrent les erreurs commises par les nouveaux employés	-0,26**	-0,19**	-0,26**
PRAT33	Les jeunes professionnels peuvent bénéficier des conseils d'un(e) mentor	-0,22**	-0,16**	-0,23**
PRAT34	Le(La) supérieur(e) informe les jeunes professionnels des possibilités de carrière	-0,33**	-0,14**	-0,31**

PRAT35	Les jeunes professionnels peuvent utiliser différents mécanismes d'expression (boîte à idées, sondage, etc.) pour dire ce qui ne va pas	-0,13**	-0,08	-0,12*
PRAT36	Le potentiel des jeunes professionnels est évalué formellement	-0,19**	-0,17**	-0,21**
PRAT37	Les jeunes professionnels peuvent présenter leurs réalisations par le biais de séminaires, d'articles dans le journal interne, etc.	-0,14**	-0,06	-0,14**
PRAT38	Des aménagements dans les tâches sont possibles pour tenir compte des compétences particulières des jeunes professionnels	-0,25**	-0,10*	-0,23**
PRAT39	S'ils réussissent bien, les jeunes professionnels peuvent se voir confier des responsabilités supplémentaires	-0,29**	-0,12*	-0,28**
PRAT40	S'ils réussissent bien, les jeunes professionnels peuvent se voir accorder une autonomie plus large	-0,27**	-0,10	-0,25**
PRAT41	Des activités de formation sont périodiquement offertes aux jeunes professionnels	-0,19**	-0,12**	-0,18**
PRAT42	Les jeunes professionnels peuvent assister à des colloques, séminaires, congrès dans leur domaine de spécialisation	-0,22**	-0,15**	-0,22**
PRAT43	Des aménagements du temps de travail sont possibles pour tenir compte des contraintes particulières des jeunes professionnels	-0,27**	-0,15**	-0,27**

ATTDES = Attitudes de désintéressement

COMDYS = Comportements dysfonctionnels

DEMOB = Démobilisation (variable synthèse)

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

Trente-six pratiques sont significativement et négativement corrélées aux deux dimensions de la démobilisation (ATTDES et COMDYS) et à la variable synthèse (DEMOB). Il semble donc que la majorité des pratiques aient un effet réducteur sur le processus de démobilisation. Trente-quatre pratiques sont significativement corrélées à la dimension ATTDES, tandis que 33 pratiques le sont à la dimension COMDYS. La variable synthèse (DEMOB) est corrélée significativement à trente-cinq pratiques. Parmi les pratiques les plus corrélées, on retrouve celles qui mettent en valeur des informations réalistes au cours des processus de sélection (PRAT4 et PRAT34) et la nature de l'emploi (PRAT23 et PRAT31). Ces résultats correspondent aux corrélations entre la démobilisation et les possibilités de réalisation. C'est-à-dire, les corrélations les plus fortes paraissant au tableau 8.1 reflètent plus ou moins les mêmes thèmes (POSS9 pour les informations réalistes et POSS10, POSS15 et POSS43 pour la nature de l'emploi).

Sept pratiques (PRAT1, PRAT2, PRAT6, PRAT16, PRAT17, PRAT18 et PRAT21) ne sont pas corrélées à la démobilisation ou à ses dimensions. Il est intéressant de noter que certaines pratiques relatives aux descriptions d'emploi réaliste

("Realistic Job Preview"), préconisées par plusieurs auteurs afin de réduire les attentes des nouveaux venus (PRAT1, PRAT2, PRAT5 et PRAT6), s'avèrent non significatives, tandis que d'autres le sont (PRAT4). Aussi, certaines pratiques relatives à l'implication (PRAT16, PRAT17), à la formation (PRAT18) et à la rotation d'emplois (PRAT21) n'ont aucun effet sur la démobilisation.

### 9.3.2 Les corrélations entre les grappes de pratiques et la démobilisation

Les résultats des analyses bivariées entre la démobilisation (incluant les deux dimensions et la variable-synthèse) et les 9 grappes de pratiques de gestion de la démobilisation sont présentés au tableau 9.10.

Tableau 9.10

Les corrélations entre les grappes de pratiques de gestion et les dimensions de la démobilisation

CODE	GRAPPES DE PRATIQUES	ATTDES	COMDYS	DEMOB
EVAL	Évaluation	-0,24**	-0,19**	-0,25**
ECTVL	Explication claire du travail	-0,18**	-0,24**	-0,22**
ENR.PROG	Enrichissement progressif	-0,31**	-0,12*	-0,29**
ENC.ARR	Encadrement dès l'arrivée	-0,22**	-0,18**	-0,25**
COUN.CAR	Counseling de carrière	-0,33**	-0,17**	-0,32**
INF.ENT	Informations communiquées lors des entrevues	-0,12*	-0,16**	-0,15**
INF.ACC	Informations communiquées lors de l'accueil	-0,14**	-0,22**	-0,19**
FORM.VAL	Formation/valorisation	-0,22**	-0,14**	-0,22**
MENTOR	Parrainage	-0,25**	-0,20**	-0,27**
AFFEC	Affectation	-0,44**	-0,22**	-0,42**
PRAT35	Les jeunes professionnels peuvent utiliser différents mécanismes d'expression (boîte à idées, sondage, etc.) pour dire ce qui ne va pas	-0,13**	-0,08	-0,12*
PRAT1	Les personnes chargées du recrutement font passer des tests (ou jeux de rôle) aux candidats avant de les embaucher	-0,08	-0,07	-0,08
PRAT17	Le nouvel employé est plongé dans l'action dès sa première journée de travail	-0,01	-0,08	-0,03
PRAT18	Le nouvel employé doit suivre un programme de formation avant d'être affecté à un emploi	-0,05	-0,07	-0,07

PRAT30	Les professionnels nouvellement embauchés ont l'occasion de participer à des ateliers de communication ou à des groupes informels de discussion	-0,17**	-0,15**	-0,19**
PRAT43	Des aménagements du temps de travail sont possibles pour tenir compte des contraintes particulières des jeunes professionnels	-0,27**	-0,15**	-0,27**
PRAT21	Après son embauche, le nouvel employé est affecté successivement à différents emplois (rotation d'emplois)	-0,07	0,02	-0,06
PRAT32	Les cadres tolèrent les erreurs commises par les nouveaux employés	-0,26**	-0,19**	-0,26**
PRAT37	Les jeunes professionnels peuvent présenter leurs réalisations par le biais de séminaires, d'articles dans le journal interne, etc.	-0,14**	-0,06	-0,14**
PRAT6	Des informations sur les possibilités de carrière dans l'organisation sont communiquées aux candidats lors des entretiens de sélection	-0,10*	-0,06	-0,09
PRAT3	Les personnes chargées du recrutement s'assurent que les valeurs des candidats s'accordent bien aux valeurs organisationnelles	-0,13**	-0,18**	-0,17**
PRAT7	Il existe un programme formel d'accueil	-0,13**	-0,10*	-0,12**
PRAT8	Lors de l'accueil, un nom ou un numéro de téléphone est laissé au nouvel employé pour des questions ultérieures	-0,18**	-0,11*	-0,17**
PRAT9	Les procédures et politiques de l'organisation sont communiquées au nouvel employé lors de son accueil	-0,11*	-0,13**	-0,13**

\* p&lt;0,05

\*\* p&lt;0,01

Dix-sept parmi les vingt-quatre grappes sont significativement et négativement corrélées aux deux dimensions de la démobilisation et à la variable-synthèse. Quatre pratiques individuelles (PRAT1, PRAT17, PRAT18, PRAT21) sont aucunement corrélées.

La similarité est flagrante entre les grappes de pratiques réductrices de la variable synthèse (DEMOB) et les attitudes de désintéressement (ATTDES). En fait, ces deux variables affichent des taux de corrélation semblables et dans le même ordre descendant. L'affectation des jeunes à un emploi particulièrement intéressant et formateur (AFFEC) constitue la grappe la plus réductrice pour les deux variables. Celle-ci est suivie des grappes de counseling de carrière (COUN.CAR), d'enrichissement progressif (ENR.PROG), ainsi que des pratiques individuelles de prévoir des aménagements du temps de travail qui tiennent compte des contraintes particulières des jeunes (PRAT43) et de tolérer l'erreur (PRAT32). Dans le cas des attitudes de désintéressement, les corrélations



significatives les moins fortes sont relatives aux deux pratiques individuelles d'informer sur les possibilités de carrière lors du processus de sélection (PRAT6) et de communiquer aux nouveaux venus les politiques de l'organisation au cours de l'accueil (PRAT9), ainsi qu'à la grappe de communiquer efficacement lors de l'entrevue de sélection (INF.ENT). Les grappes d'évaluation (EVAL) et d'encadrement à l'arrivée (ENC.ARR) affichent aussi des coefficients de corrélation élevés. Quant aux grappes significatives les moins fortement corrélées à la variable synthèse, notons les deux pratiques individuelles de formaliser le processus d'accueil et de pouvoir utiliser des mécanismes d'expression pour se plaindre (PRAT7 et PRAT35).

Ces résultats montrent que la démobilisation des jeunes professionnels se gère mieux par des pratiques spécialisées qui tiennent compte de leurs circonstances particulières, plutôt que par des pratiques génériques (destinées à tous). En effet, des pratiques généralisées relatives à l'explication claire des tâches et à l'accueil s'avèrent moins importantes que celles qui stimulent (par exemple: "intérêt" et "formation dans l'emploi"), qui informent sur les possibilités de carrière et qui prévoient l'enrichissement continu, au fur et à mesure que les titulaires progressent dans leur emploi.

La comparaison des grappes avec les pratiques individuelles (tableau 9.9) révèle que les résultats de ces deux séries de corrélations (pour ATIDES et DEMOB) sont similaires. Les grappes INF.ENTR et INF.ACC, qui regroupent des pratiques individuelles moins fortes (à 5%) et non significatives, ont des coefficients de corrélation moins élevés. De plus, les pratiques individuelles dont les coefficients de corrélation sont parmi les plus élevés contribuent à augmenter l'importance des grappes AFFEC et COUN.CAR.

Quant à la dimension comportementale de la démobilisation (COMDYS), l'ordre descendant des corrélations significativement réductrices est différent des deux autres variables. Les grappes relatives à l'explication claire du travail (ECTVL), à l'information communiquée au cours du processus d'accueil (INF.ACC) et à l'affectation à un emploi intéressant et formateur (AFFEC) sont les plus fortement corrélées, suivies par les grappes MENTOR, ÉVAL et par la pratique individuelle de tolérer l'erreur (PRAT32). Formaliser l'accueil (PRAT7) et laisser un numéro à contacter pendant l'accueil pour poser des questions (PRAT8), ainsi

que l'enrichissement progressif (ENR.PROG) sont les grappes significatives les moins fortement corrélées à la dimension comportementale. Il est intéressant de noter que les grappes les plus aptes à réduire les attitudes ont ici beaucoup moins d'importance. Par exemple, l'affectation à un emploi intéressant et formateur, qui s'avère si importante pour réduire les attitudes et la variable synthèse, n'est que moyennement élevée pour les comportements. Ces résultats montrent que les attitudes et les comportements de la démobilisation requièrent des moyens différents pour être gérés efficacement.

#### 9.4 Les résultats des régressions multiples (modèle sans contrôle)

Les relations bivariées semblent indiquer que les pratiques individuelles et les grappes de pratiques de gestion ont un effet réducteur sur la démobilisation. Deux séries de régressions seront effectuées dans cette section afin de vérifier l'effet des pratiques sur la variance de la démobilisation; nous effectuerons d'abord des régressions entre la démobilisation (variable-synthèse et les deux dimensions) et les pratiques individuelles. Ensuite, nous répéterons l'exercice, mettant plutôt en évidence les grappes de pratiques au lieu des pratiques individuelles.

##### 9.4.1 Les régressions mettant en relation les pratiques et la démobilisation

Nous présentons dans cette section les résultats des régressions qui mettent en relation les pratiques individuelles et les dimensions de la démobilisation (tableau 9.11).

Tableau 9.11

Les résultats des régressions entre les dimensions de la démobilisation et les pratiques de gestion

CODE	PRATIQUE DE GESTION	ATTDES (β)	COMDYS (β)	DEMOB (β)
PRAT1	Les personnes chargées du recrutement font passer des tests (ou jeux de rôle) aux candidats avant de les embaucher	-0,09*		-0,09*
PRAT2	Les personnes chargées du recrutement laissent les candidats poser des questions lors des entrevues de sélection	0,23**	0,16*	0,24**
PRAT4	Des informations réalistes sont communiquées aux candidats lors des entrevues de sélection	-0,21**	-0,23**	-0,23**
PRAT6	Des informations sur les possibilités de carrière dans l'organisation sont communiquées aux candidats lors des entrevues de sélection	0,12*		0,11*
PRAT11	Le nouvel employé peut poser toutes les questions qu'il désire lors de l'accueil		-0,20**	-0,11*
PRAT23	Le nouvel employé est affecté à des emplois particulièrement intéressants	-0,21**		-0,20**
PRAT31	Les emplois confiés aux jeunes professionnels sont particulièrement formateurs	-0,14*		-0,12*
PRAT32	Les cadres tolèrent les erreurs commises par les nouveaux employés		-0,10*	
PRAT34	Le(La) supérieur(e) informe les jeunes professionnels des possibilités de carrière	-0,26**		-0,21**
PRAT35	Les jeunes professionnels peuvent utiliser différents mécanismes d'expression (boîte à idées, sondage, etc.) pour dire ce qui ne va pas	0,10*		
PRAT40	S'ils réussissent bien, les jeunes professionnels peuvent se voir accorder une autonomie plus large	-0,13*		
<b>Explication attribuable aux pratiques de gestion (R<sup>2</sup>)</b>		<b>0,30</b>	<b>0,11</b>	<b>0,27</b>

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

#### 9.4.1.1 Les pratiques significatives explicatives de la démobilisation (DEMOB)

Huit pratiques sont reliées à la démobilisation et expliquent 27% de la variance totale. Parmi les pratiques étant en mesure d'éviter ou de réduire la démobilisation des jeunes professionnels, on retrouve l'information réaliste procurée au cours de l'entrevue de sélection (-0,23) et l'information fournie par

le supérieur au sujet des possibilités de carrière<sup>114</sup> (-0,21). La pratique d'affectation qui assure un travail intéressant (-0,20) est également réductrice de la démobilisation. De plus, les pratiques d'affectation à un emploi formateur (-0,12), de pouvoir poser toutes les questions voulues lors de l'accueil (-0,11) et de faire passer des tests aux candidats avant de les embaucher (-0,09), sont réductrices, mais affichent des coefficients moins élevés. Comme dans le cas des possibilités de réalisation (tableau 8.3), ce qui s'avère réducteur de la démobilisation est relatif à la nature du travail (PRAT23, PRAT31, PRAT40).

D'autres pratiques affichent des coefficients positifs. En fait, les pratiques informer sur les possibilités de carrière dans l'organisation et laisser les candidats poser des questions lors de l'entrevue de sélection (0,24) affichent des coefficients positifs. Laisser les candidats poser des questions leur permet de contrôler l'entrevue de sélection et de se créer des illusions. De plus, le  $\beta$  positif de la pratique d'informer les répondants sur les possibilités de carrière dans l'organisation n'est pas surprenant, puisque cette même possibilité de réalisation affiche un signe positif (POSS33 au tableau 8.3). Nous avons déjà expliqué cette relation par le fait que ceci démobilise davantage les répondants puisque l'information procurée peut être décevante.

#### 9.4.1.2 Les pratiques significatives explicatives des attitudes de désintéressement (ATTDES)

Huit pratiques de gestion ont été retenues comme étant explicatives des attitudes de la démobilisation (tableau 9.11). Entre elles, ces pratiques expliquent 30% de la variance totale des attitudes de la démobilisation. Presque toutes les mêmes pratiques que dans le cas de DEMOB s'avèrent significatives et affichent des  $\beta$  semblables. Par contre, la pratique de poser toutes les questions désirées lors de l'accueil ne s'avère plus significative, tandis que la pratique qui assure une autonomie plus large (-0,13) et celle qui prévoit des mécanismes d'expression (0,10) du mécontentement sont significatives uniquement pour les attitudes. Le coefficient  $\beta$  positif associé aux mécanismes d'expression s'explique sans doute par le fait que si l'employeur ne tient pas compte des résultats du sondage, les

<sup>114</sup>Tel qu'indiqué au tableau 4.3, PRAT6 est une pratique de sélection et PRAT34 est une pratique de gestion de carrière.

jeunes seront davantage démobilisés (ou même lorsqu'on est encouragé de dire ce qui ne va pas, on y retrouve des motifs de démobilisation).

#### 9.4.1.3 Les pratiques significatives explicatives des comportements dysfonctionnels (COMDYS)

L'étude du tableau 9.11 révèle que quatre pratiques de gestion parmi les 43 pratiques originales ont été identifiées comme étant explicatives des comportements néfastes de la démobilisation et expliquent à elles seules 11% de la variance totale. Contrairement aux possibilités de réalisation (tableau 8.3), les pratiques significatives pour COMDYS sont semblables à ATTDES et DEMOB. Par contre, quatre pratiques étant significatives pour les deux autres variables ne le sont plus ici (PRAT1, PRAT6, PRAT23, PRAT34). Une pratique (la tolérance des cadres) est unique aux comportements. Tel que dans le cas de DEMOB, la pratique la plus réductrice concerne le réalisme de l'information fournie au cours de l'entrevue de sélection (-0,23), ce qui suit bien le sens de la littérature qui elle, met en valeur cette pratique.

En somme, il y a une similarité remarquable entre les pourcentages d'explication de la variance attribuables aux possibilités de réalisation individuelles (tableau 8.3) et aux pratiques de gestion. Les deux catégories d'expériences de travail expliquent presque le même pourcentage de variance de la démobilisation et de ses deux dimensions.

#### 9.4.2 Les régressions mettant en relation les grappes de pratiques et la démobilisation

Nous présentons dans cette section les résultats des régressions qui ont mis en relation les grappes de pratiques développées dans la section 9.2 et les dimensions de la démobilisation (tableau 9.12). Rappelons que nous ajoutons aux 10 grappes les 14 pratiques individuelles qui ne sont pas agrégées.

Tableau 9.12

Les résultats des régressions entre les dimensions de la démobilisation et les grappes de pratiques de gestion

CODE	DIMENSIONS DES POSSIBILITÉS DE RÉALISATION	ATTDES	COMDYS	DEMOB
COUN.CAR	Counseling de carrière	-0,22**		-0,21**
AFFECT	Affectation à un emploi intéressant et formateur	-0,35**	-0,12*	-0,33**
EX.C.TVL	Explication claire du travail		-0,13*	
INFO.ACC	Informations communiquées lors de l'accueil		-0,14*	
<b>Explication attribuable aux dimensions des possibilités de réalisation (R<sup>2</sup>)</b>		<b>0,22</b>	<b>0,08</b>	<b>0,20</b>

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

#### 9.4.2.1 Les grappes de pratiques significatives explicatives de la démobilisation (DEMOB)

Deux grappes de pratiques parmi les neuf se sont révélées significatives et expliquent 20% de la variance totale. Contrairement au modèle individuel, les grappes significatives permettent seulement de réduire ou d'éviter la démobilisation. La grappe de pratiques relative à l'affectation à un travail formateur et intéressant s'avère la plus significative (-0,33); ses composantes individuelles se sont avérées significativement réductrices de DEMOB dans le modèle individuel (tableau 9.11). La grappe de pratiques relative au counseling de carrière est aussi significative, mais affiche un coefficient de corrélation moins élevé (-0,21). Parmi ses composantes (trois pratiques individuelles), une seule (PRAT34) s'est montrée significativement réductrice de DEMOB dans le modèle de régression précédent (tableau 9.11). Bien qu'on perde 7% de variance (comparativement au modèle individuel) en utilisant l'approche par grappes, elle s'avère quand même utile parce qu'elle permet de synthétiser et de mieux comprendre les relations entre les pratiques et la démobilisation.

#### 9.4.2.2 Les grappes de pratiques significatives réductrices des attitudes de désintéressement (ATTDES)

Deux grappes sont en mesure d'expliquer les attitudes de la démobilisation et expliquent 22% de la variance totale (8% de moins qui était expliquée précédemment par les pratiques individuelles). Comme dans le cas de la variable DEMOB, la grappe la plus réductrice est celle relative à l'affectation à un emploi intéressant et formateur (-0,35). La deuxième grappe significative (counseling de carrière) est aussi explicative dans le cas de la variable-synthèse.

#### 9.4.2.3 Les grappes de pratiques significatives réductrices des comportements dysfonctionnels (COMDYS)

Parmi les trois grappes réductrices des comportements dysfonctionnels, seule la grappe relative à l'affectation (-0,12) est significative pour DEMOB. Les deux autres grappes significatives le sont uniquement pour COMDYS: l'information communiquée à l'accueil (-0,14) et l'explication claire des tâches (-0,13). L'ensemble des trois grappes n'explique que 8% de la variance totale des comportements de démobilisation. Bien que ce chiffre reflète le manque de sensibilité de l'approche par grappes, il faut tenir compte du fait que les pratiques individuelles n'expliquent que 3% de plus de variance des comportements. C'est-à-dire, les comportements ne s'expliquent pas aussi facilement par les pratiques que les attitudes de désintéressement et la variable synthèse.

Enfin, les grappes de pratique expliquent un peu moins de variance que les grappes de possibilités de réalisation (tableau 8.4). Par contre, la différence entre l'explication de variance pour les deux catégories de variables n'est que de 1% dans le cas des comportements dysfonctionnels et de 3% dans le cas des attitudes de désintéressement et la variable-synthèse.

## 9.5 Les résultats des régressions multiples (modèle avec contrôle)

Les relations entre la démobilisation et les pratiques pourraient être factices dû à l'effet indirect des variables intervenantes (facteurs individuels, scolaires et d'emploi). Afin de vérifier ces effets, nous entreprendrons une série d'analyses multivariées pour déterminer l'impact des variables intervenantes avant de mesurer l'effet des pratiques sur la démobilisation (modèle avec contrôle); nous utiliserons la régression linéaire multiple. Nous effectuerons donc deux autres séries de régressions (pratiques individuelles et grappes de pratiques) après avoir contrôlé l'impact des variables intervenantes sur la démobilisation et ses deux dimensions. L'effet réducteur des pratiques sur la démobilisation des jeunes professionnels sera alors plus clair, celles-ci subissant un exercice plus sévère.

La procédure statistique utilisée nous permet de déceler d'abord les variables intervenantes (individuelles, scolaires, d'emploi) significatives en forçant le logiciel à considérer d'abord toutes les variables intervenantes et par la suite, toutes les pratiques. Nous serons alors en mesure de déceler avant tout le pourcentage de la variance expliqué par les variables intervenantes significatives et ensuite le pourcentage d'explication supplémentaire des pratiques. La même procédure sera répétée pour les grappes de pratiques. Cette procédure nous permettra de déceler d'abord l'explication de la réduction de la démobilisation attribuable aux variables intervenantes et d'étudier la réduction subséquente des pratiques et des grappes de pratiques.

### 9.5.1 Les régressions mettant en relation les pratiques individuelles et la démobilisation après avoir contrôlé les variables intervenantes

Les résultats des régressions qui mettent en relation les pratiques individuelles et les dimensions de la démobilisation après avoir contrôlé l'effet des variables intervenantes sont rapportés au tableau 9.13. On retrouve dans la partie supérieure du tableau les variables intervenantes significatives qui expliquent la démobilisation et les dimensions de la démobilisation, et le pourcentage d'explication qui leur est attribuable. Les pratiques qui ont un effet significatif sur la réduction de la démobilisation et ses dimensions sont répertoriées dans la



partie inférieure du tableau. Comme dans le cas des variables intervenantes, leur pourcentage respectif est présenté, suivi par le pourcentage total d'explication de la variance.

Tableau 9.13

Les résultats des régressions entre les dimensions de la démobilisation et les pratiques de gestion après le contrôle des variables intervenantes

CODE	VARIABLES INTERVENANTES	ATTDES ( $\beta$ )	COMDYS ( $\beta$ )	DEMOB ( $\beta$ )
SES	Milieu socio-économique		-0,14*	
RESIL	Résilience face à la carrière	-0,17*	-0,19*	-0,15*
BES23	Besoin de sécurité d'emploi	-0,13*	-0,25**	-0,17**
BES24	Besoin d'être accepté par ses pairs		-0,13*	
BES19	Besoin de gagner de l'argent		0,20*	0,23**
AVPROF	Besoin d'avancement professionnel			-0,19*
IMAGE	Image du milieu universitaire		0,17*	
CONTR	Contraste entre les milieux universitaires et de travail	0,42**	0,28**	0,41**
CMP-CDRS	Comportements des cadres envers les jeunes	0,18*		0,15*
MOISDEP	Nombre de mois sur le marché du travail depuis la diplomation		0,15*	
$\Delta R^2$	Explication de la variance attribuable aux variables intervenantes	<b>0,33</b>	<b>0,23</b>	<b>0,36</b>
CODE	PRATIQUES DE GESTION DE LA DÉMOBILISATION	ATTDES ( $\beta$ )	COMDYS ( $\beta$ )	DEMOB ( $\beta$ )
PRAT2	Les personnes chargées du recrutement laissent les candidats poser des questions lors des entrevues de sélection	0,23**		0,21**
PRAT4	Des informations réalistes sont communiquées aux candidats lors des entrevues de sélection	-0,23**		-0,19*
PRAT10	Les collègues de travail sont présentés au nouvel employé lors de l'accueil		-0,15*	
PRAT14	Le nouvel employé est confié à un(e) supérieur(e) particulièrement compétent(e)		-0,18*	-0,13*
PRAT21	Après son embauche, le nouvel employé est affecté successivement à différents emplois (rotation d'emplois)		0,18*	
PRAT31	Les emplois confiés aux jeunes professionnels sont particulièrement formateurs	-0,16*		-0,13*
PRAT34	Le(La) supérieur(e) informe les jeunes professionnels des possibilités de carrière	-0,13*		
$\Delta R^2$	Explication de la variance attribuable aux pratiques de gestion	<b>0,12</b>	<b>0,08</b>	<b>0,09</b>
<b>EXPLICATION TOTALE DE LA VARIANCE</b>		<b>0,45</b>	<b>0,31</b>	<b>0,45</b>

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

### 9.5.1.1 Les pratiques explicatives de la démobilisation (DEMOB) après avoir contrôlé l'effet des variables intervenantes

Six variables intervenantes expliquent 36% de la variance totale de la variable synthèse DEMOB chez les jeunes professionnels. Les perceptions du contraste entre les milieux universitaires et organisationnels (0,41), des comportements des cadres envers les jeunes (0,15) et le besoin de gagner de l'argent (0,23) sont parmi les variables les plus significatives et favorisent la démobilisation. Deux besoins individuels, le besoin de sécurité (-0,17) et le besoin d'avancement professionnel (-0,19), s'avèrent également significatifs mais permettent d'éviter la démobilisation; la résilience face à la carrière évite aussi la démobilisation (-0,15). Notons que toutes les variables intervenantes significatives (pour DEMOB) sont reliées à la personnalité. Il semble que les jeunes qui s'intègrent au marché du travail uniquement pour satisfaire leurs besoins économiques risquent d'être plus facilement démobilisés. Les comportements néfastes des cadres à l'égard des jeunes, ainsi que l'effet de contraste entre les milieux universitaires et organisationnels sont aussi des facteurs démobilisateurs. Ces relations correspondent toutes à la littérature ainsi qu'aux corrélations dressant le portrait des répondants démobilisés (tableau 6.8). En revanche, ceux qui cherchent à satisfaire les besoins de sécurité et d'avancement professionnel et qui font preuve aussi d'une certaine flexibilité à l'égard de leur carrière (RESIL), seront moins démobilisés. Ces résultats correspondent également au portrait des jeunes démobilisés.

En ce qui a trait aux pratiques, quatre d'entre elles ajoutent 9% de variance et portent le pourcentage total d'explication à 45%. La pratique de laisser les candidats poser des questions lors de l'entrevue de sélection (0,21) affiche un coefficient positif et illustre bien que l'employeur qui ne procure aucun renseignement au-delà des questions posées par les candidats suscite la démobilisation. Parmi les pratiques significatives susceptibles de réduire la démobilisation, deux étaient déjà présentes dans le modèle sans contrôle (tableau 9.11): procurer des informations réalistes aux candidats à l'entrevue (-0,19) et être affecté à des emplois formateurs (-0,13). Par contre, la pratique d'être encadré par un supérieur compétent (-0,13) est présente dans le modèle. Le

contrôle de la variable perceptuelle "comportements des cadres envers les jeunes" (CMP-CDRS) permet sans doute à PRAT14 de s'avérer significative.

Bref, les facteurs de personnalité et les autres facteurs de perception sont beaucoup plus aptes à expliquer la démobilisation que les pratiques de gestion des ressources humaines.

#### 9.5.1.2 Les pratiques explicatives des attitudes de désintéressement (ATTDES) après avoir contrôlé l'effet des variables intervenantes

Quatre variables intervenantes expliquent 33% de la variance totale. En introduisant les pratiques les plus significatives, le pourcentage d'explication total de la variance augmente de 12% et passe à 45%.

Les mêmes variables intervenantes s'avérant significatives pour DEMOB sont également significatives pour ATTDES (sauf pour les besoins de gagner de l'argent et d'avancement professionnel, qui alors n'expliquent que 3% de variance pour la variable DEMOB).

Presque les mêmes pratiques de gestion que DEMOB sont significatives pour ATTDES. Par contre, la pratique d'être encadré par un supérieur compétent n'est plus présente et est remplacée par la pratique d'informer les jeunes sur les possibilités de carrière (-0,13). Cette pratique était également présente dans le modèle sans contrôle (tableau 9.11).

Le pourcentage de variance expliqué par les pratiques dans ce modèle (pour ATTDES) est réduit de 18% par rapport au modèle sans contrôle. En fait, les variables intervenantes expliquent 3% de plus de variance que le font les pratiques dans le modèle sans contrôle. De plus le nombre de pratiques significatives passe de 9 à 4. Il est donc clair que les facteurs de personnalité seraient plus aptes à susciter et réduire les attitudes de désintéressement.

### 9.5.1.3 Les pratiques explicatives des comportements dysfonctionnels (COMDYS) après avoir contrôlé l'effet des variables intervenantes

En ce qui concerne les comportements dysfonctionnels, huit variables intervenantes expliquent 23% de la variance totale et trois pratiques ajoutent 8% de variance au total de 31% de variance expliquée.

Parmi les variables intervenantes significatives, quatre ne l'étaient pas pour DEMOB ou ATIDES. Le milieu socio-économique (-0,14) et le besoin d'être accepté par ses pairs (-0,13) s'avèrent réducteurs des comportements. Tel que l'indique la littérature, les professionnels provenant de milieux moins privilégiés sont plus susceptibles à la démobilisation. Le besoin d'être accepté par ses pairs reflète le portrait des répondants démobilisés (tableau 6.8).

L'image du milieu universitaire (0,17) et le nombre de mois sur le marché du travail depuis la diplomation (0,15) sont des variables qui suscitent le passage aux actes. L'importance de la variable IMAGE soulève la question de l'irréalisme des attentes créées par les universités, les jeunes étant mal informés à l'égard du marché du travail. Il est intéressant de noter que le nombre de mois sur le marché du travail depuis la diplomation (MOISDEP) est significativement corrélé à COMDYS, lorsqu'au tableau 6.8, c'est plutôt le nombre de mois avant (MOISAVA) la diplomation qui est significatif.

Seulement trois pratiques sont significatives et ajoutent 8% d'explication à la variance totale. Deux parmi celles-ci n'étaient pas préalablement significatives pour DEMOB ou pour ATIDES. Plus précisément, la pratique de présenter le nouvel employé aux collègues au cours de l'accueil (-0,15) permet d'éviter les comportements dysfonctionnels tandis que la rotation d'emplois après l'embauche (0,18) les suscite. C'est-à-dire, les répondants qui changent fréquemment d'emploi au sein de la même organisation manifesteront davantage des comportements dysfonctionnels. La pratique de rotation d'emplois est une stratégie d'enrichissement préconisée par plusieurs auteurs; il est intéressant de découvrir qu'elle suscite la démobilisation.

Enfin, il est à noter que le pourcentage d'explication de la variance des pratiques n'est réduit que de 3% après avoir contrôlé les variables intervenantes. Bien que ces dernières expliquent une part importante de la variance de COMDYS, elles ne masquent pas autant les pratiques que dans les cas de DEMOB et ATTDDES.

### 9.5.2 Les régressions mettant en relation les pratiques individuelles et la démobilisation après avoir contrôlé les variables intervenantes (à l'exception de la variable CONTRASTE)

En comparant les résultats du modèle avec contrôle et ceux dans la section précédente (tableau 9.11), il est clair que, dû au contrôle des variables intervenantes, les pratiques perdent énormément d'explication de variance. Particulièrement, la variable relative au contraste entre les milieux universitaires et organisationnels explique une part importante de la variance dans les modèles de régression (par exemple, 25% de variance dans le cas de DEMOB). Plutôt que de constituer une caractéristique du milieu de travail (ou même un facteur de personnalité), une variable comme le contraste masque peut-être certaines pratiques comme l'encadrement et le parrainage, d'où découlent des réalités du travail et de la démobilisation. En retirant temporairement cette variable de l'analyse de régression, nous espérons faire ressortir d'autres pratiques et augmenter leur explication de la variance (tableau 9.14).

Tableau 9.14

Les résultats des régressions entre les dimensions de la démobilisation et les pratiques de gestion après le contrôle des variables intervenantes

CODE	VARIABLES INTERVENANTES	ATTDES ( $\beta$ )	COMDYS ( $\beta$ )	DEMOB ( $\beta$ )
SES	Milieu socio-économique		-0,17**	-0,11*
LOCUS	Locus de contrôle	-0,11*	-0,15**	-0,15*
RESIL	Résilience face à la carrière	-0,13**	-0,11*	-0,14*
BES23	Besoin de sécurité d'emploi		-0,19**	-0,14*
ACADRES	Attitudes et comportements des cadres	0,23**	0,10*	0,17**
ORIENT	Consulter un orienteur au cours des études	-0,09*		
$\Delta R^2$	Explication de la variance attribuable aux variables intervenantes	<b>0,23</b>	<b>0,14</b>	<b>0,23</b>

CODE	PRATIQUES DE GESTION DE LA DÉMOBILISATION	ATTDES (β)	COMDYS (β)	DEMOB (β)
PRAT1	Les personnes chargées du recrutement font passer des tests (ou jeux de rôle) aux candidats avant de les embaucher	-0,12**		
PRAT2	Les personnes chargées du recrutement laissent les candidats poser des questions lors des entrevues de sélection	0,27**		0,25**
PRAT4	Des informations réalistes sont communiquées aux candidats lors des entrevues de sélection	-0,25**		-0,22**
PRAT6	Des informations sur les possibilités de carrière dans l'organisation sont communiquées aux candidats lors des entrevues de sélection	0,12*		
PRAT10	Les collègues de travail sont présentés au nouvel employé lors de l'accueil		-0,17**	
PRAT14	Le nouvel employé est confié à un(e) supérieur(e) particulièrement compétent(e)			-0,14*
PRAT19	Les objectifs de travail sont clairement expliqués au nouvel employé			-0,13*
PRAT20	Les tâches des professionnels nouvellement embauchés sont clairement définies		-0,18**	
PRAT21	Après son embauche, le nouvel employé est affecté successivement à différents emplois (rotation d'emplois)		0,17**	
PRAT31	Les emplois confiés aux jeunes professionnels sont particulièrement formateurs	-0,18**		-0,13**
PRAT34	Le(La) supérieur(e) informe les jeunes professionnels des possibilités de carrière	-0,15**		
$\Delta R^2$	Explication de la variance attribuable aux pratiques de gestion	<b>0,15</b>	<b>0,08</b>	<b>0,15</b>
<b>EXPLICATION TOTALE DE LA VARIANCE</b>		<b>0,38</b>	<b>0,22</b>	<b>0,38</b>

(\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$ )

Les résultats du tableau 9.14 montrent dans quelle mesure la variable relative au contraste entre les milieux universitaires et organisationnels masque certaines pratiques de gestion. En retirant la variable CONTRASTE du modèle de régression, la variance attribuable aux pratiques augmente pour DEMOB et pour ATTDES; par contre, le pourcentage attribuable aux pratiques réductrices de COMDYS demeure le même que dans le modèle précédent avec contrôle (tableau 9.13). Dans le cas de la variable synthèse (DEMOB), une pratique de plus s'avère significativement réductrice: expliquer clairement les objectifs de travail. Cette pratique apparaît pour la première fois parce qu'elle ne s'est pas avérée réductrice, ni dans le modèle sans contrôle (tableau 9.11), ni dans le modèle avec contrôle (tableau 9.13). Par rapport au tableau 9.13, deux pratiques (PRAT1 et PRAT6) de plus s'avèrent significatives pour les attitudes de désintéressement (ATTDES); mais celles-ci

étaient déjà affichées dans le modèle sans contrôle (tableau 9.11). Dans le cas des comportements dysfonctionnels (COMDYS), la pratique de confier les jeunes à un supérieur particulièrement compétent (PRAT14) disparaît (elle n'était que significative à 5%) et la pratique de bien définir les tâches (PRAT20) s'avère maintenant significativement réductrice.

En somme, cet exercice nous montre que la variable synthèse (DEMOB) et les comportements dysfonctionnels (COMDYS) peuvent être réduits par les pratiques de gestion relatives à l'explication claire du travail et des objectifs à être atteints (PRAT19 et PRAT20). Celles-ci n'apparaissent pas dans le modèle sans contrôle (tableau 9.11) et sont masquées dans le modèle qui tient compte de la variable CONTRASTE (tableau 9.14).

### 9.5.3 Les régressions mettant en relation les grappes de pratiques et la démobilisation après avoir contrôlé les variables intervenantes

Les résultats des régressions qui mettent en relation les grappes de pratiques et les dimensions de la démobilisation après avoir contrôlé l'effet des variables intervenantes sont rapportés au tableau 9.15. On retrouve dans la partie supérieure du tableau les variables intervenantes significatives qui expliquent la démobilisation et les dimensions de la démobilisation et le pourcentage d'explication qui leur est attribuable. Les grappes qui ont un effet significatif sur la réduction de la démobilisation et ses dimensions sont répertoriées dans la partie inférieure du tableau.

Tableau 9.15

Les résultats des régressions entre les dimensions de la démobilisation et les grappes de pratiques de gestion après le contrôle des variables intervenantes

CODE	VARIABLES INTERVENANTES	ATTDES	COMDYS	DEMOB
RESIL	Résilience face à la carrière	-0,17*	-0,18*	-0,15*
AVPROF	Besoin d'avancement professionnel			-0,19*
BES23	Besoin de sécurité d'emploi	-0,13*	-0,25**	-0,17*
BES19	Besoin de gagner de l'argent		0,18*	0,24**
CONTR	Contraste entre les milieux universitaires et de travail	0,46**	0,30**	0,43**

ACADRES	Attitudes et comportements des cadres	0,20**		0,21**
SES	Milieu socio-économique		-0,13*	
MOISDEP	Nombre de mois sur le marché du travail depuis la diplomation		0,16*	
$\Delta R^2$	Explication de la variance attribuable aux variables intervenantes	0,33	0,20	0,36
CODE	GRAPPES DE PRATIQUES	ATTDES	COMDYS	DEMOB
AFFECT	Affectation à un emploi intéressant et formateur	-0,24**		-0,22**
INFO.ACC	Informations communiquées lors de l'accueil		-0,21*	
PRAT21	Après son embauche, le nouvel employé est affecté successivement à différents emplois (rotation d'emplois)		0,14*	
COUN.CAR	Counselling de carrière	-0,14*		
$\Delta R^2$	Explication de la variance attribuable aux dimensions des possibilités	0,07	0,05	0,04
<b>EXPLICATION TOTALE DE LA VARIANCE</b>		<b>0,40</b>	<b>0,25</b>	<b>0,40</b>

(\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$ )

Les résultats du tableau 9.15 sont semblables au modèle sans contrôle, mais les grappes expliquent moins que les pratiques individuelles. Dans le cas des trois variables dépendantes, l'explication de la variance attribuable aux grappes de pratiques est moins élevée que dans le cas des pratiques individuelles avec contrôle (tableau 9.13). Les grappes significatives qui permettent de réduire la démobilisation sont semblables à celles dans le modèle sans contrôle. Par contre, la grappe relative au counseling de carrière (COUN.CAR) n'est plus significative dans le cas de DEMOB, et les grappes relatives à l'explication claire du travail (ECTVL) et à l'affectation ne s'avèrent plus significatives dans le cas de COMDYS; mais comme dans le cas du modèle des pratiques individuelles avec contrôle (tableau 9.13), la pratique individuelle d'affecter les professionnels récemment embauchés à différents emplois (PRAT21) cause le dysfonctionnement professionnel (COMDYS).

Rappelons que dans le modèle des pratiques individuelles, nous avons exclu temporairement la variable CONTRASTE des analyses de régression (tableau 9.14). Nous avons répété l'exercice pour les grappes de pratiques afin de déterminer si cette variable masque des grappes de pratiques s'avérant non significatives dans le modèle (tableau 9.15). L'exclusion de la variable CONTRAST permet aux grappes de pratiques de capter 5% additionnels de variance pour DEMOB et 0% dans le cas de ATTDES (dans ce cas, la variable "contraste" ne permet pas aux pratiques



d'expliquer plus de variance). Par contre, pour ces deux variables dépendantes, la grappe d'encadrement dès l'arrivée s'avère maintenant significative. Pour COMDYS, le pourcentage d'explication de variance attribué aux pratiques augmente de 2%. En plus des deux grappes de pratiques déjà significatives, la grappe relative à l'évaluation s'avère maintenant réductrice de COMDYS. Bref, cet exercice permet de mettre en valeur l'importance de la grappe d'encadrement des jeunes dès leur arrivée dans l'organisation.

Comparant les résultats obtenus au tableau 9.15 à ceux du modèle avec contrôle des attentes pour les grappes de possibilités de réalisation (tableau 8.6), il demeure que les comportements dysfonctionnels (COMDYS) sont plus difficiles à expliquer, puisque la part de la variance attribuable aux variables intervenantes est plus élevée, autant pour les possibilités de réalisation que pour les pratiques. Enfin, la variance attribuable aux grappes de possibilités de réalisation (surtout pour DEMOB et ATTTDES) est beaucoup plus importante que la part expliquée par les grappes de pratiques, confirmant ainsi que les possibilités de réalisation sont plus susceptibles de nous aider à comprendre la démobilisation que les pratiques.

## 9.6 Constats

Les principaux points abordés dans ce chapitre nous poussent à faire deux constats. Premièrement, les comportements dysfonctionnels sont plus attribuables aux facteurs individuels que le sont les attitudes de désintéressement (comme dans le cas des possibilités de réalisation). En fait, les variables de personnalité et certaines variables socio-démographiques expliquent beaucoup plus de variance pour COMDYS que le font les pratiques individuelles et les grappes de pratiques de gestion. Ceci montre alors que le passage aux actes demeure un processus individuel et plus difficilement contrôlé par des pratiques de gestion.

Deuxièmement, certaines pratiques vont à l'encontre du sens des hypothèses, tandis que d'autres les confirment. Bien que nous croyions initialement que toutes les pratiques de gestion des ressources humaines mentionnées dans la littérature ayant un effet réducteur sur le choc de la réalité

auraient un effet réducteur sur la démobilisation, ceci n'est pas le cas. En fait, certaines pratiques sont susceptibles de susciter la démobilisation; notons particulièrement les trois pratiques suivantes: 1- permettre aux candidats de poser des questions lors de l'entrevue de sélection (ceci permettant aux candidats de se créer des illusions); 2- communiquer des informations sur les possibilités de carrière lors de l'entrevue de sélection (promesses qui ne cherchent qu'à séduire les candidats); et 3- plonger l'employé dans l'action dès sa première journée de travail<sup>115</sup>. Ceci correspond donc au modèle négatif; c'est-à-dire, les employeurs doivent éviter d'implanter ces pratiques parce qu'elles s'avèrent démobilisantes.

À partir des pratiques qui vont dans le sens de la littérature, il se dégage un portrait des milieux de travail non démobilisateurs. Notons les informations réalistes communiquées aux candidats lors de l'entrevue de sélection, un encadrement efficace dès l'arrivée, l'affectation à des emplois intéressants et formateurs, le parrainage, le counseling de carrière, ainsi qu'une définition claire et précise des tâches à accomplir.

---

<sup>115</sup>Notons que cette pratique est la plus fréquente, mais pas nécessairement la plus mobilisatrice. La littérature n'est pas claire à cet effet. Certains auteurs croient que cette stratégie d'affectation devrait être évitée pour ne pas décourager les nouveaux venus, tandis que d'autres l'encouragent afin de réduire les attentes irréalistes dès leur arrivée.

## Chapitre 10

### Discussion

Ce chapitre est consacré à la synthèse et à la discussion des résultats de recherche. Dans la première partie, nous tenterons d'apporter des réponses précises aux questions de recherche posées au chapitre 3 et revisiterons les hypothèses de recherche. L'émergence du modèle de gestion (ou plutôt de prévention) de la démobilisation qui se dégage des résultats et ses liens avec la littérature feront l'objet de la deuxième partie du chapitre. Nous terminerons en répondant à six questions importantes qui se posent à propos de cette recherche.

#### 10.1 Les réponses aux questions de recherche

Dans cette section, nous tenterons de répondre à la question de recherche secondaire et aux deux questions principales posées dans la section 3.2.

##### 10.1.1 La réponse à la question de recherche secondaire

Commençons par rappeler la question de recherche secondaire:

Comment les attentes et les possibilités de réalisation se combinent-elles pour expliquer la démobilisation (hypothèse des attentes insatisfaites, hypothèses des effets indépendants ou modèle interactif entre les attentes et possibilités de réalisation)?

La réponse à cette question déterminera dans quelle mesure les deux hypothèses de recherche reliées à cette question sont valides; c'est-à-dire: 1- si les milieux de travail et les attentes relatives au travail jouent un rôle égal et opposé sur la démobilisation (H2A); et 2- si les milieux de travail sont la principale cause de la démobilisation et que les attentes à l'entrée (après quelques mois) ne jouent qu'un rôle secondaire (H2B). Les analyses corrélationnelles et les

régressions multiples effectuées au chapitre 7 nous permettent de répondre à la question de recherche secondaire.

### 10.1.1.1 Les analyses corrélationnelles

Les corrélations simples et les corrélations partielles mettant en relation la démobilisation et les attentes insatisfaites, construites à partir du calcul de la différence algébrique entre les attentes et les possibilités de réalisation de ces attentes, sont présentées au tableau 10.1 pour les différentes dimensions de travail étudiées (13 dimensions issues de l'analyse des composantes principales).

Tableau 10.1

Tableau récapitulatif des corrélations entre la démobilisation  
et les attentes insatisfaites  
(427 ≤ n ≤ 439)

CODE	Dimension	Sans contrôle (r simple)	Avec contrôle des attentes (r partiel)	Avec contrôle des possibilités de réalisation (r partiel)
REL.INS	Avoir de bonnes relations et du feedback	0,24**	0,34**	NS
PLAN.INS	Avoir un plan de carrière	0,27**	0,37**	NS
RESP.INS	Avoir des responsabilités	0,24**	0,42**	NS
ETF.INS	Avoir de l'équilibre travail-famille	0,34**	0,20**	NS
DEV.INS	Avoir du développement professionnel	0,33**	0,42**	NS
SAL.INS	Avoir un bon salaire et la sécurité d'emploi	0,21**	0,25**	NS
SOUT.INS	Avoir du soutien professionnel	0,22**	0,29**	NS
MOB.INS	Etre mobile	0,27**	0,34**	NS
ENR.INS	Avoir un travail enrichi	0,17**	0,28**	NS
INT.INS	Avoir un travail intéressant	0,43**	0,46**	0,15**
ETHL.INS	Avoir de l'éthique professionnelle	0,26**	0,35**	NS
POT.INS	Pouvoir utiliser sont potentiel	0,33**	0,39**	NS
INF.INS	Etre informé	0,24**	0,36**	-0,15**

\*\* p < 0.01

"NS" = non-significatif

Toutes les corrélations simples s'avèrent significatives tandis que les corrélations partielles avec contrôle des attentes ont tendance à être supérieures aux corrélations simples; ceci met en valeur l'importance des possibilités de réalisation. Par contre, le contrôle des possibilités de réalisation rend les corrélations non significatives pour la plupart des dimensions. Seules les attentes "avoir un travail intéressant" et "être informé" demeurent associées significativement à la démobilisation. Ces résultats montrent dans quelle mesure les relations entre les attentes et DEMOB sont non-significatives (dans 10 cas sur 12) et que les relations entre les insatisfactions et DEMOB sont presque exclusivement dues à l'effet des possibilités de réalisation. Dès que l'on contrôle les possibilités de réalisation, les relations entre DEMOB et les insatisfactions disparaissent. Irving et Meyer (1994) rapportent des résultats semblables et leurs analyses corrélationnelles montrent aussi que les expériences de travail sont très liées à la démobilisation alors que les attentes ne le sont pas.

Les corrélations fournissent un premier indice du modèle de gestion de la démobilisation qui se dégage des données. L'intensité des coefficients de corrélation entre la démobilisation et les possibilités de réalisation montre que la démobilisation est due au manque d'intérêt dans le travail, à l'absence de responsabilités, au manque de développement professionnel, la sous-utilisation du potentiel, etc.

Il est clair que les attentes ne vont pas toutes dans le sens des hypothèses courantes (c'est-à-dire que les attentes élevées suscitent la démobilisation). Les corrélations partielles montrent que les attentes jouent un rôle moins important, mais néanmoins significatif. Il peut aussi y avoir des corrélations factices ("spurious correlations") dues aux corrélations entre les attentes et les possibilités de réalisation. Ainsi, INT.ATT qui n'était pas significatif au niveau des corrélations simples le devient quand nous contrôlons les possibilités; dans le cas de ENR.ATT, cette dimension était significative au niveau des corrélations simples, mais ne l'est plus lorsque nous contrôlons les possibilités. Donc, si la relation entre la démobilisation et INF.ATT est claire, celle entre DEMOB et ENR.ATT l'est moins. En apparence, il semble que l'attente d'un travail enrichi réduit la démobilisation alors que c'est l'attente d'un travail intéressant qui augmenterait la démobilisation. Notons à propos de cette dernière attente que la plupart des

gens aspirent à un travail intéressant et que les attentes peuvent prendre un caractère excessif qui sera très vite déçu dans la réalité organisationnelle.

L'intensité des corrélations entre la démobilisation et les expériences de travail met en valeur l'importance des facteurs intrinsèques tels que l'intérêt et l'enrichissement dans le travail. Comme le proclament O'Reilly et Caldwell (1980), ce sont surtout les facteurs intrinsèques qui permettront d'éviter la démobilisation. Malgré ceci, les facteurs extrinsèques (par exemple, la possibilité d'équilibrer le travail et la famille) demeurent significatifs, ce qui supporte, à un niveau limité, les propos de Gaertner et Nollen (1989); ces auteurs soutiennent que les facteurs extrinsèques sont les déterminants les plus importants de la démobilisation.

Les analyses corrélationnelles montrent aussi que certaines critiques apportées envers le modèle des attentes insatisfaites sont justifiées (que l'on perd de vue ce qui est dû à chaque composante de la différence). Par contre, ces analyses n'apportent pas de réponse satisfaisante à la question de recherche relative au meilleur modèle explicatif. Pour obtenir cette réponse, il faut faire des régressions multiples. Néanmoins, il laisse déjà présager les faiblesses du modèle des attentes insatisfaites, car les deux composantes de l'attente insatisfaite n'ont pas des importances identiques ce qui est, selon les méthodologues, une condition essentielle pour que le modèle des attentes insatisfaites ait un sens.

#### 10.1.1.2 Les analyses de régression multiple

Les analyses de régression (tableau 10.2) montrent que le modèle tenant compte des effets indépendants des attentes et des possibilités de réalisation, explique plus de variance que celui basé sur les différences algébriques entre les dimensions des attentes et des possibilités de réalisation (modèle des attentes insatisfaites).

Tableau 10.2

Tableau récapitulatif des régressions mettant en valeur les modèles aptes à expliquer la démobilisation<sup>116</sup>  
(n = 439)

CODE	Dimension	Attentes	Effets
		insatisfaites	indépendants
		ATT - POSS	ATT, POSS
REL	Avoir de bonnes relations et du feedback	NS	NS
PLAN	Avoir un plan de carrière	NS	NS
RESP	Avoir des responsabilités	NS	-0,12* (poss)
ETF	Avoir de l'équilibre travail-famille	NS	NS
DEV	Avoir du développement professionnel	0,20**	- 0,14* (poss)
SAL	Avoir un bon salaire et la sécurité d'emploi	NS	NS
SOUT	Avoir du soutien professionnel	NS	NS
MOB	Etre mobile	NS	NS
ENR	Avoir un travail enrichi	NS	NS
INT	Avoir un travail intéressant	0,41**	0,18** (att) -0,22** (poss)
ETHI	Avoir de l'éthique professionnelle	NS	- 0,14* (poss)
POT	Pouvoir utiliser son potentiel	NS	NS
INF	Etre informé	-0,15**	-0,19** (att)
VARIANCE EXPLIQUÉE (R <sup>2</sup> )		20%	28%

\*p<0,05      \*\*p<0,01      "NS" = non-significatif

Le niveau d'explication de la démobilisation par le modèle des attentes insatisfaites (20% dans notre cas) est comparable aux résultats de Colarelli et al. (1987) qui ont utilisé une démarche semblable pour déterminer l'effet des attentes

<sup>116</sup>Rappelons que l'introduction des variables interactives dans le modèle de régression n'a eu aucun effet sur l'explication de la variance et aucune variable interactive s'est avérée significative.

insatisfaites sur l'implication (25%). Par contre, la moyenne des pourcentages d'explication calculée dans la méta-analyse conduite par Wanous et al. (1992) était plus réduite (15%) tandis que les résultats de Dean et al. (1988) et Mottaz (1988)<sup>117</sup> expliquaient plus de variance que nos deux modèles (35% et 59% respectivement).

Les résultats des analyses de régression nous permettent de conclure que le modèle des attentes insatisfaites est moins explicatif que celui des effets indépendants. Même si certaines possibilités de réalisation des attentes sont dissimulées dans le modèle de régression (multicolinéarité), les analyses corrélationnelles précédentes ont démontré qu'elles sont toutes significatives. Les possibilités de réalisation les plus significatives contribuent le plus à l'explication de la variance (24%), alors que les attentes n'en expliquent que 4%, ce qui est cohérent avec les analyses corrélationnelles précédentes. En fait, les professionnels qui s'attendent trop à trouver de l'intérêt dans le travail risquent plus d'être démobilisés (dû aux attentes élevées). Ce résultat est logique et conforme aux nombreux propos qui affirment que les antécédents individuels et scolaires créent des attentes irréalistes qui ne peuvent être satisfaites en milieu organisationnel et mènent éventuellement à l'insatisfaction au travail (Hrebiniak et Alutto; 1972; Bailyn, 1980; Lebell, 1980), au manque d'implication (Marsden et al., 1993; Angle et Perry, 1981) et à la démobilisation (Koch et Steers, 1978). À l'inverse, l'attente d'être informé (pour être efficace et contribuer au succès de l'organisation) a un effet inattendu sur la démobilisation. Au lieu de favoriser la démobilisation, le désir d'être informé permet plutôt aux jeunes professionnels de l'éviter. Le travailleur s'implique pour satisfaire ce besoin, indépendamment du milieu de travail. Bref, la première attente exige beaucoup de l'organisation et risque d'être démobilisatrice tandis que la seconde (en donnant plus à l'organisation) risque d'avoir l'effet inverse.

Puisque les  $\beta$  des attentes et des possibilités du modèle des effets indépendants ne sont pas égaux et de sens contraire (sauf pour INT), ceci empêche le modèle des attentes insatisfaites d'expliquer les cas où les possibilités de réalisation et les attentes sont du même signe et lorsque les coefficients ont des

---

<sup>117</sup>Notons que Mottaz a utilisé le modèle des effets indépendants (35% comparativement à 28% dans notre recherche).



valeurs différentes<sup>118</sup>. Par exemple, certaines dimensions sont masquées dans le modèle des attentes insatisfaites. Les insatisfactions relatives à "avoir du pouvoir" et à "avoir de l'éthique" (faire un travail utile) ne sont pas significatives, mais le deviennent sous la forme de possibilités de réalisation dans le modèle des effets indépendants. Ce modèle nous enseigne davantage sur la façon dont les attentes et les possibilités de réalisation influencent la démobilisation. Spécifiquement, le modèle des effets indépendants permet d'expliquer une anomalie du modèle des attentes insatisfaites: celle de l'insatisfaction relative à l'information qui permet d'éviter la démobilisation. Habituellement, une insatisfaction devrait conduire à la démobilisation et non l'inverse. Une telle relation serait inexplicable sans le recours au modèle des effets indépendants qui nous permet de constater que le comportement inattendu de cette insatisfaction est dû au comportement inhabituel de l'attente correspondante (qui, lorsqu'elle est élevée, diminue la démobilisation au lieu de la favoriser). La littérature rapporte que le sens de la relation entre les attentes et la démobilisation devrait être positif dans tous les cas; c'est-à-dire que des attentes élevées suscitent nécessairement la démobilisation. Par contre, il est évident que certaines attentes ne se comportent pas de la manière attendue. Dans la logique du modèle des attentes insatisfaites, une attente élevée favorise la démobilisation alors qu'ici pour cette dimension, une attente élevée ne favorise pas la démobilisation. Dans ce cas, la théorie des attentes insatisfaites est donc prise en défaut. Toute attente élevée ne serait pas démobilisatrice (notamment si elle vise à "donner" et non à "recevoir").

En conclusion, les résultats soutiennent les propos de Irving et Meyer (1994), qui constatent que ce sont plutôt les milieux de travail qui sont influents. Par contre, contrairement à ces auteurs, nous trouvons que les attentes jouent un rôle secondaire, mais significatif. Comme le proclament Dawis (1992) et Mottaz (1988), les attentes influencent la démobilisation, mais elles ne semblent pas toujours le faire de la même façon. L'hypothèse H2B étant vérifiée, la réponse à la question de recherche secondaire se résume donc de la façon suivante:

---

<sup>118</sup>Tel que déjà constaté dans le modèle corrélationnel, introduire indépendamment les attentes et les possibilités remédie à ces contraintes restrictives du modèle des attentes insatisfaites.

- 1- Les possibilités de réalisation des attentes expliquent le plus la démobilisation tandis que les attentes jouent un rôle secondaire, mais néanmoins significatif.
- 2- Par ailleurs, le modèle des effets indépendants est plus explicatif que le modèle des attentes insatisfaites.

La première réponse justifie l'importance de s'être concentré sur les expériences de travail et d'analyser dans la deuxième partie les pratiques de gestion qui expliquent la plus forte partie de la démobilisation.

Par rapport à la deuxième réponse, émerge déjà un premier modèle de gestion (ou plutôt de prévention) de la démobilisation chez les jeunes professionnels. Les expériences de travail les plus susceptibles à réduire la démobilisation (parce qu'elles sont *i*) les plus fortement corrélées à la démobilisation et *ii*) présentes dans le modèle de régression) sont relatives à l'intérêt que procure le travail, ainsi qu'au fait d'avoir des responsabilités, des possibilités de développement professionnel et avoir de l'éthique professionnelle<sup>119</sup>. Ce modèle sera commenté en détail dans les sections subséquentes.

---

<sup>119</sup>Cette dimension est moins corrélée, mais elle explique une portion originale de la variance de DEMOB.

### 10.1.2 La réponse à la première question de recherche principale

Pour récapituler, la première question de recherche principale, qui fut l'objet des analyses effectuées au chapitre 8, est la suivante:

Quelles sont les expériences de travail susceptibles de réduire la démobilisation qui frappe certains jeunes professionnels en début d'emploi?

Rappelons que l'hypothèse H1A découle de cette question: les possibilités spécifiques de réalisation auront un effet réducteur sur la démobilisation des jeunes professionnels. Rappelons également que dans cette section, les expériences de travail sont mesurées sous la forme de possibilités de réalisation des attentes; donc, les résultats sont dans le prolongement direct des résultats relatifs à la question de recherche secondaire (section précédente). Rappelons également qu'à cause de la nature bidimensionnelle du construit, nous étudierons simultanément les relations entre les expériences du travail et trois indices de démobilisation correspondants: 1- au construit global (DEMOB); 2- à la dimension attitudinale du construit (ATTDES<sup>120</sup>); et 3- à la dimension comportementale du construit (COMDYS<sup>121</sup>). Les analyses statistiques que nous avons effectuées pour répondre à cette question sont regroupées au tableau 10.3.

---

<sup>120</sup>attitudes de désintéressement

<sup>121</sup>comportements dysfonctionnels

Tableau 10.3  
Synthèse des analyses statistiques pour la première question de recherche principale

CODE	DIMENSION	Corrélations (427 ≤ n ≤ 439)				Régressions multiples (sans contrôle) (n = 439)				Régressions multiples (avec contrôle) (n = 437)				
		ATTDES (R)	COMDYS (R)	DEMOB (R)		ATTDES (β)	COMDYS (β)	DEMOB (β)		ATTDES (β)	COMDYS (β)	DEMOB (β)	Attentes contrôlées	
REL.POS	Avoir des relations et du feedback	-0,37**	-0,24**	-0,38**		NS	NS	NS	<b>ΔR<sup>2</sup>1</b>	<b>0,03</b>	<b>0,10</b>	<b>0,04</b>	Avoir un travail intéressant	
PLAN.POS	Avoir un plan de carrière	-0,38**	-0,16**	-0,34**		NS	NS	NS		NS	NS	NS	Etre informé	
POUV.POS	Avoir du pouvoir et des responsabilités	-0,48**	-0,21**	-0,44**		-0,21**	NS	-0,17*		-0,17*	NS	NS	Avoir de bonnes relations et du feedback	
ETF.POS	Avoir de l'équilibre travail-famille	-0,18**	NS	-0,17**		NS	NS	NS		NS	NS	NS	Avoir un travail enrichi	
DEV.POS	Avoir des possibilités de développement	-0,42**	-0,16**	-0,39**		-0,16*	NS	-0,15*		-0,15*	NS	-0,17*		
SAL.POS	Avoir un bon salaire et la sécurité d'emploi	-0,28**	-0,12**	-0,25**		NS	NS	NS		NS	NS	NS		
SOUT.POS	Avoir du soutien	-0,24**	-0,12**	-0,24**		NS	NS	NS		NS	NS	NS		
MOB.POS	Etre mobile	-0,35**	-0,13**	-0,32**		NS	NS	NS		NS	NS	NS		
ENRI.POS	Avoir un emploi enrichi	-0,31**	-0,21**	-0,31**		NS	-0,14*	NS		NS	NS	NS		
INT.POS	Avoir un travail intéressant	-0,45**	-0,18**	-0,41**		-0,22**	NS	-0,16*		-0,27**	-0,14*	-0,28**		
ETHL.POS	Avoir de l'éthique professionnelle	-0,32**	-0,26**	-0,35**		NS	-0,23**	-0,15*		NS	-0,17*	-0,16*		
POT.POS	Utiliser son potentiel	-0,40**	-0,20**	-0,36**		NS	NS	NS		NS	NS	NS		
INF.POS	Etre informé	-0,41**	-0,22**	-0,39**		NS	NS	NS		NS	NS	NS		
		<b>* p&lt;0,05 **p&lt;0,01</b>				<b>R2</b>	<b>0,26</b>	<b>0,09</b>	<b>0,23</b>	<b>ΔR2</b>	<b>0,26</b>	<b>0,06</b>	<b>0,23</b>	
						<b>* p&lt;0,05 **p&lt;0,01</b>				<b>R2<sup>2</sup></b>	<b>0,29</b>	<b>0,16</b>	<b>0,27</b>	

"NS" = non-significatif

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

1Ce R2 correspond à l'explication de la variance attribuable aux variables intervenantes.

2Explication totale de la variance.

### 10.1.2.1 Les analyses corrélationnelles

Les analyses corrélationnelles entre les grappes de possibilités de réalisation et la démobilisation (et ses deux composantes) fournissent les premières indications quant à la véracité de l'hypothèse H1A. Les corrélations montrent que toutes les grappes de possibilités sont significatives et négativement liées à la variable synthèse ainsi qu'à ses composantes (à l'exception de la possibilité d'avoir de l'équilibre travail-famille qui n'est pas liée aux comportements dysfonctionnels). Toutes les grappes de possibilités de réalisation significatives sont donc efficaces pour éviter la démobilisation. Notons que les corrélations les plus élevées existent entre les possibilités de réalisation et la démobilisation (variable-synthèse), ainsi que les attitudes de désintéressement (dimension 1 de la variable-synthèse). Ce sont les comportements qui divergent un peu des deux autres variables en affichant des taux de corrélation moins élevés.

Les analyses corrélationnelles montrent que les milieux de travail non-démobilisateurs offrent notamment des responsabilités, un travail intéressant, des possibilités de développement, de l'information, ainsi que les possibilités d'utiliser son potentiel et d'avoir du feedback. Ces résultats appuient les propos des partisans des facteurs intrinsèques pour éviter la démobilisation (O'Reilly et Caldwell, 1980). Par contre, les corrélations entre la démobilisation et les facteurs extrinsèques (la mobilité, le salaire, le soutien, etc.) sont significatives, mais moins fortes. On ne peut donc pas contester que les facteurs extrinsèques de travail permettent aussi d'éviter la démobilisation, comme le soutiennent certains auteurs (Gaertner et Nollen, 1980). Par contre, ce sont surtout les facteurs intrinsèques qui ont le plus d'importance comme le constatent O'Reilly et Caldwell (1980).

Puisque toutes les grappes sont apparemment significatives, ce sont les analyses de régression multiple qui permettent de vérifier combien de variance de la démobilisation (et de ses deux composantes) est expliquée par l'ensemble des grappes de possibilités de réalisation.

### 10.1.2.2 Les analyses multivariées (sans contrôle)

Les modèles de régression montrent tout d'abord que les attitudes sont plus facilement expliquées par les expériences de travail que les comportements (tableau 10.3). En fait, les expériences de travail expliquent 17% de plus de variance pour les attitudes que pour les comportements. Il est donc plus facile de prévoir les attitudes que les comportements. Pour les employeurs, ceci veut dire qu'ils ont peu d'influence sur les comportements déviants alors qu'ils peuvent éviter plus facilement les attitudes de démobilisation.

Il faut noter qu'aucune grappe d'expériences de travail est simultanément réductrice pour les trois variables. Nous pouvons constater que ce sont des expériences de travail tout à fait différentes qui sont aptes à réduire les attitudes et les comportements de la démobilisation. Par contre, il faut noter que cela ne veut pas dire que les grappes qui n'apparaissent pas dans le modèle de régression n'ont pas le pouvoir de réduire la démobilisation. Cela signifie plutôt qu'elles sont cachées (multicolinéarité) et lorsque les quatre variables significatives existent, les autres sont automatiquement présentes<sup>122</sup>.

Dans le cas de la variable-synthèse, trois parmi les quatre grappes significatives ont trait au contenu du travail (la quatrième évoquant l'importance du développement professionnel). Par rapport au modèle corrélationnel, ces quatre variables affichent des corrélations parmi les plus élevées (tableau 10.3). Il est clair que c'est la nature de l'emploi qui réduit avant tout la démobilisation et que ce ne sont pas de bonnes conditions de travail qui importent le plus. Comme le disaient McGregor (1960) dans la théorie Y et Herzberg (1959) dans la théorie des deux facteurs (modèles classiques qui évoquent les déterminants de la

---

<sup>122</sup>Les coefficients de corrélation entre les grappes de possibilités de réalisation apportent un éclairage complémentaire à ce sujet. Par exemple, malgré la forte corrélation entre la variable synthèse (DEMOB) et la grappe "utiliser son potentiel", celle-ci n'est pas affichée dans le modèle de régression puisqu'elle est aussi fortement corrélée aux grappes "avoir des responsabilités" et "avoir un travail intéressant", qui, elles, sont dans le modèle. L'effet de la variable POT est donc masqué dans le modèle de régression par ces deux autres grappes.

motivation), les travailleurs sont plutôt mobilisés par l'intérêt que procure le travail et par la satisfaction intrinsèque provenant de l'exécution de ce travail. De tels résultats soulignent l'importance de la section subséquente des pratiques de gestion spécifiquement conçues pour les jeunes professionnels qui visent l'affectation à des emplois enrichis. Steers (1977) a obtenu des résultats semblables; pour lui, la variable relative à l'intérêt dans le travail affichait aussi le  $\beta$  le plus fort.

Une nuance importante entre le modèle de régression relatif aux grappes d'expériences de travail (tableau 10.3) et celui relatif aux expériences de travail individuelles mérite d'être notée (tableau 8.3). Dans le modèle des expériences individuelles, le fait d'être informé sur les possibilités de carrière suscite la démobilisation (il est positivement relié avec la variable-synthèse) au lieu de permettre de l'éviter (un  $\beta$  positif pour une possibilité de réalisation est un phénomène plutôt rare). Donner des informations sur des possibilités de carrière qui vraisemblablement ne peuvent être atteintes dans le contexte actuel, ou ne correspondent pas aux désirs du jeune professionnel, s'avère démobilisant. Cette nuance n'apparaît pas dans le modèle des grappes (PLAN.POSS n'est pas significatif) vraisemblablement parce que dans cette même grappe, la possibilité "pouvoir poursuivre ses objectifs de carrière" a l'effet inverse et permet d'éviter la démobilisation.

Les trois expériences de travail réduisant le plus les attitudes de désintéressement (détenir des responsabilités, avoir des possibilités de développement et un travail intéressant) sont également efficaces pour réduire la variable synthèse. Par contre, il existe une différence notable au niveau de la force des coefficients de corrélation: ceux-ci sont plus élevés pour les attitudes, c'est-à-dire que ces trois variables sont plus en mesure de réduire les attitudes que la variable-synthèse. D'ailleurs, elles sont tellement fortes qu'elles expliquent davantage que dans le cas de la variable-synthèse et elles empêchent l'introduction de la variable "avoir de l'éthique", qui est pourtant significative dans le modèle global. Les grappes significatives présentent aussi quelques divergences avec les résultats des régressions pour les possibilités individuelles et ATIDES (tableau 8.3). En fait, trois expériences de travail relatives aux conditions de travail (POSS23, POSS36, POSS42) s'avèrent significatives (mais à 5% seulement). La possibilité relative à travailler dans un environnement physique agréable est

particulièrement importante, puisqu'elle est aussi significative pour DEMOB (aussi à 5%) dans le modèle individuel avec contrôle (tableau 8.5). En plus de souligner que les facteurs extrinsèques puissent jouer un rôle significatif (mais de façon réduite), cette variable illustre l'importance de la qualité de vie au travail et des variables contextuelles, telles que préconisées par Hackman et Oldham (1980) dans le JDS.

Il existe également quelques divergences entre le modèle relatif aux comportements dysfonctionnels et la variable-synthèse. Étant donné que dans le modèle bivarié, les taux de corrélation se sont avérés nettement plus faibles pour les comportements que pour les deux autres variables, il n'est pas surprenant de constater des différences au niveau des régressions. Les expériences de travail réductrices de cette deuxième dimension de la démobilisation sont relatives à l'enrichissement (comme pour DEMOB) et à l'éthique dans le travail (unique à COMDYS). La variable "éthique" est particulièrement importante dans ce contexte puisqu'elle constitue essentiellement un facteur extrinsèque plutôt qu'un facteur intrinsèque. Bref, moins il y a d'éthique dans le travail, plus le jeune professionnel se sent justifié d'adopter des comportements dysfonctionnels. Ceci s'explique par la théorie de l'échange discutée au chapitre 2. Selon cette logique, l'employé se sent dans l'obligation de remettre à l'organisation ce qu'il lui doit (son salaire, sa sécurité d'emploi, etc.) Mais l'effet s'avère différent dans ce cas; puisque l'employé agit envers l'organisation de la même façon qu'elle a agi à son égard, le fait que l'employeur ne lui procure pas d'éthique dans son travail porte l'employé à lui remettre ceci en adoptant des comportements dysfonctionnels.

### 10.1.2.3 Les analyses multivariées (avec contrôle)

La troisième section du tableau 10.3 présente les mêmes modèles de régression, mais introduit aussi le contrôle des attentes (ce qui nous permet de voir si le modèle précédemment élaboré s'avère stable). Connaissant déjà la faible importance des attentes dans le modèle des effets indépendants, un tel contrôle ne devrait pas modifier substantiellement les résultats.

Effectivement, malgré le contrôle des attentes, la variance expliquée par les possibilités de réalisation demeure semblable pour les variables dépendantes,



et les variables significatives sont sensiblement les mêmes que celles dans le modèle sans contrôle (à l'exception des comportements dysfonctionnels dont la variance diminue ici de 3% par rapport à son niveau dans le modèle précédent). La part de la variance expliquée par les attentes est indépendante de celle expliquée par les possibilités de réalisation (ceci est confirmé par les faibles corrélations entre les attentes et les possibilités de réalisation). Comme nous l'avons constaté dans la section 10.1.1.2, il semble donc que la personnalité peut à un niveau limité, influencer la démobilisation. Ceci supporte, du moins à un niveau limité, les propos de Koch et Steers (1978) et Miceli (1986), pour qui la démobilisation s'explique par des attentes, qu'elles soient élevées ou importantes.

Les attentes influencent assez peu la démobilisation (variable synthèse) et les attitudes de désintéressement (4 et 3%). Par contre, le rôle des attentes est beaucoup plus important pour le dysfonctionnement professionnel. Dix pour-cent de la variance des comportements dysfonctionnels sont expliqués par les attentes, presque deux fois plus qu'expliquent les expériences de travail. Compte tenu de ces résultats, il est clair que la personnalité explique davantage le dysfonctionnement professionnel que le fait le milieu de travail. Sauf la dimension de l'intérêt dans le travail, qui se conforme encore ici aux hypothèses habituelles (Mottaz, 1988), les trois autres attentes présentes dans le modèle s'y opposent. C'est-à-dire que, dans ce cas, l'absence d'attentes favorise les comportements déviants, possiblement dû à l'effondrement des valeurs du travail; ne pas avoir besoin d'être informé, d'avoir des relations et du feedback ou d'avoir un travail enrichi favorisent le dysfonctionnement professionnel.

Enfin, notons une divergence importante entre le modèle des grappes et le modèle des expériences de travail individuelles (tableau 8.5). Dans le modèle des expériences de travail individuelles, les attentes élevées à l'égard de la progression salariale et de la mobilité dans l'emploi suscitent la démobilisation. L'attente individuelle de contribuer au succès de son organisation réduit aussi la démobilisation puisque ceci encourage l'implication dans le milieu de travail. Comme on le voit, les attentes qui exigent quelque chose de l'organisation seraient plutôt démobilisantes alors que celles qui visent à apporter quelque chose à l'organisation seraient plutôt réductrices de la démobilisation.

Compte tenu des commentaires qui précèdent, il est clair que l'hypothèse H1A est vérifiée puisque certaines possibilités de réalisation spécifiques ont un effet réducteur sur la démobilisation; la réponse synthétique à la première question de recherche principale est donc la suivante:

Les milieux de travail non démobilisants pour les jeunes professionnels sont des milieux qui présentent de l'intérêt, donnent des responsabilités, offrent des possibilités de développement et respectent l'éthique professionnelle.

Certaines caractéristiques des milieux de travail sont également non démobilisantes (même si elles sont cachées par les trois variables dans modèle de régression de démobilisation avec contrôle). Notons particulièrement l'utilisation du potentiel, les bonnes relations et le feedback, ainsi que la mobilité et l'information.

Plus spécifiquement, les milieux de travail qui permettent aux jeunes professionnels d'éviter les attitudes de désintéressement (première composante de la démobilisation) offrent des tâches intéressantes, beaucoup de responsabilités, ainsi que du développement professionnel (possibilités réelles de croissance personnelle et de développement). Les expériences de travail apparaissent ici déterminantes de l'évolution de ces attitudes de désintéressement.

Pour leur part, les attentes influencent beaucoup plus le dysfonctionnement professionnel (deuxième composante de la démobilisation) que les attitudes et le concept global. Néanmoins, les milieux de travail offrant aux jeunes professionnels des emplois intéressants et respectant l'éthique professionnelle décourageront le dysfonctionnement professionnel.

### 10.1.3 La réponse à la deuxième question de recherche principale

Pour récapituler, la deuxième question principale de recherche fut la suivante:

Existe-t-il des pratiques de gestion susceptibles de réduire la démobilisation découlant du choc de la réalité qui frappe certains jeunes professionnels au cours de leurs premières expériences de travail?

Rappelons que deux hypothèses de recherche spécifiques découlent de cette question. C'est-à-dire que certaines pratiques de gestion devraient avoir un effet réducteur sur la démobilisation (H1B), tandis que d'autres pratiques auront un effet amplificateur (H1C). Ici, les expériences de travail sont plus directement mesurées sous forme de pratiques de gestion et ces résultats devraient venir compléter ceux précédents où les expériences de travail étaient mesurées sous forme de possibilités de réalisation des attentes. Les analyses statistiques que nous avons effectuées pour vérifier les hypothèses H1B et H1C sont regroupées à l'intérieur du tableau 10.4. Rappelons que le regroupement en grappes inclut de nombreuses pratiques individuelles (1 grappe = 1 pratique) qui n'ont pu être agrégées avec d'autres sous peine d'incohérence (non validité du construit).

Tableau 10.4

Synthèse des analyses statistiques pour la deuxième question de recherche principale

CODE	Corrélations (427 ≤ n ≤ 439)			Régressions multiples (sans contrôle) (n = 439)			Régressions multiples (avec contrôle) (n = 436)			Variables intervenantes
	ATTDES (R)	COMDYS (R)	DEMOB (R)	ATTDES (R)	COMDYS (R)	DEMOB (R)	ATTDES (R)	COMDYS (R)	DEMOB (R)	Variables de personnalité
							-0,17*	-0,18*	-0,15*	Résilience face à la carr.
							NS	NS	-0,19*	Besoin d'avancement
							-0,13*	-0,25**	-0,17*	Besoin de sécurité
							NS	0,18*	0,24**	Besoin d'argent
							<b>ΔR2</b>	<b>0,03</b>	<b>0,08</b>	<b>0,07</b>

							Variables reliées au milieu de travail Attitudes et comportements des cadres		
							0,20**	NS	0,21**
							$\Delta R^2$ 0,20	0,00	0,16
							Caractéristiques individuelles Milieu socio-écon. Nb. de mois sur le marché du travail depuis la diplomation		
							NS	-0,13*	NS
							NS	0,16*	NS
							$\Delta R^2$ 0,00	0,06	0,00
EVAL	-0,24**	-0,19**	-0,25**	NS	NS	NS	NS	-0,15*	NS
ECTVL	-0,18**	-0,24**	-0,22**	NS	-0,13*	NS	-0,16*	NS	-0,16*
ENR. PROG	-0,31**	-0,12*	-0,29**	NS	NS	NS	NS	NS	NS
ENC.ARR	-0,22**	-0,18**	-0,25**	NS	NS	NS	NS	NS	NS
COUN. CAR	-0,33**	-0,17**	-0,32**	-0,22**	NS	-0,21**	-0,14*	NS	NS
INF.ENT	-0,12*	-0,16**	-0,15**	NS	NS	NS	NS	NS	NS
INF.ACC	-0,14**	-0,22**	-0,19**	NS	-0,14*	NS	NS	-0,21*	NS
FORM. VAL	-0,22**	-0,14**	-0,22**	NS	NS	NS	NS	NS	NS
MENTOR	-0,25**	-0,20**	-0,27**	NS	NS	NS	NS	NS	NS
AFFEC	-0,44**	-0,22**	-0,42**	-0,35**	-0,12*	-0,33**	-0,24**	NS	-0,22**
PRAT35	-0,13**	NS	-0,12*	NS	NS	NS	NS	NS	NS
PRAT1	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
PRAT17	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
PRAT18	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
PRAT30	-0,17**	-0,15**	-0,19**	NS	NS	NS	NS	NS	NS
PRAT43	-0,27**	-0,15**	-0,27**	NS	NS	NS	NS	NS	NS
PRAT21	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	0,14*	NS
PRAT32	-0,26**	-0,19**	-0,26**	NS	NS	NS	NS	NS	NS
PRAT37	-0,14**	NS	-0,14**	NS	NS	NS	NS	NS	NS
PRAT6	-0,10*	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
PRAT3	-0,13**	-0,18**	-0,17**	NS	NS	NS	NS	NS	NS
PRAT7	-0,13**	-0,10*	-0,12**	NS	NS	NS	NS	NS	NS
PRAT8	-0,18**	-0,11*	-0,17**	NS	NS	NS	NS	NS	NS
PRAT9	-0,11*	-0,13**	-0,13**	NS	NS	NS	NS	NS	NS
* p<0,05 **p<0,01				R2 0,22	0,08	0,20	$\Delta R^2$ 0,07	0,07	0,09
				* p<0,05 **p<0,01			R2 0,35	0,21	0,32

"NS" = non-significatif

"EVAL" = Évaluation

"ECTVL" = Explication claire du travail

"ENR.PROG" = Enrichissement progressif

"ENC.ARR" = Encadrement dès l'arrivée

"COUN.CAR" = Counseling de carrière

"PRAT35" = Les jeunes professionnels peuvent utiliser différents mécanismes d'expression pour dire ce qui ne va pas

"PRAT1" = Les personnes chargées du recrutement font passer des tests aux candidats avant de les embaucher

"PRAT17" = Le nouvel employé est plongé dans l'action dès sa première journée de travail

"PRAT18" = Le nouvel employé doit suivre un programme de formation avant d'être affecté à un emploi

"PRAT30" = Les professionnels nouvellement embauchés ont l'occasion de participer à des groupes informels de discussion

"PRAT43" = Des aménagements du temps de travail sont possibles pour tenir compte des contraintes particulières des jeunes professionnels

"PRAT21" = Après son embauche, le nouvel employé est affecté successivement à différents emplois (rotation d'emplois)

"PRAT32" = Les cadres tolèrent les erreurs commises par les nouveaux employés

"PRAT37" = Les jeunes professionnels peuvent présenter leurs réalisations par le biais de séminaires, d'articles dans le journal interne, etc.

"PRAT6" = Des informations sur les possibilités de carrière dans l'organisation sont communiquées aux candidats lors des entrevues de sélection

"PRAT3" = Les personnes chargées du recrutement s'assurent que les valeurs des candidats s'accordent bien aux valeurs organisationnelles

"PRAT7" = Il existe un programme formel d'accueil

"PRAT8" = Lors de l'accueil, un nom ou un numéro de téléphone est laissé au nouvel employé pour des questions ultérieures

"PRAT9" = Les procédures et politiques de l'organisation sont communiquées au nouvel employé lors de son accueil

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

"INF.ENT" = Informations communiquées lors des entrevues

"INF.ACC" = Informations communiquées lors de l'accueil

"FORM.VAL" = Formation/valorisation

"MENTOR" = Parrainage

"AFFEC" = Affectation à un emploi significatif

### 10.1.3.1 Les analyses corrélationnelles

Les analyses corrélationnelles (tableau 10.4) indiquent que les dix grappes de pratiques (découlant de l'analyse factorielle) sont reliées aux attitudes de désintéressement, au dysfonctionnement professionnel et à la démobilisation (variable synthèse). Par contre, le portrait est un peu différent en ce qui a trait aux 14 pratiques individuelles qui n'ont pu être agrégées aux grappes. Parmi celles-ci, quatre sont corrélées ni aux deux dimensions de la démobilisation, ni à la variable synthèse. Ce sont les pratiques de faire passer aux candidats des tests de sélection, de plonger immédiatement l'employé nouvellement embauché dans l'action, de faire suivre à l'employé un programme de formation avant de l'affecter à un nouvel emploi et d'affecter successivement le nouvel employé à plusieurs emplois suivant son embauche. Trois autres pratiques (permettre aux jeunes d'utiliser des mécanismes d'expression pour se plaindre, leur permettre de présenter les réalisations par le biais de colloques scientifiques ainsi que les informer sur les possibilités de carrière dans l'organisation lors de l'entrevue de sélection) ne sont pas corrélées aux comportement déviants, ce qui dans un cas (informer les candidats sur les possibilités de carrière dans l'organisation lors de l'entrevue de sélection) rend la variable synthèse non-significative, mais dans les deux autres cas ne l'empêche pas d'être significative.

Se dégage des analyses corrélationnelles un modèle qui met déjà en valeur des pratiques comme l'affectation à un emploi particulièrement intéressant et formateur, le counseling de carrière, l'enrichissement, le parrainage, les aménagements spéciaux du temps de travail, etc. pour réduire la démobilisation. Nous pouvons déjà constater des similarités avec le modèle précédent des possibilités de réalisation où l'intérêt dans le travail prédomine (une dimension de l'enrichissement qui est aussi reflétée par la pratique d'affectation à un emploi significatif).

Par contre, de nouveaux renseignements sur d'autres pratiques se dégagent aussi: par exemple, la relation importante entre les pratiques de parrainage et la démobilisation (variable synthèse). Tel que le préconisent depuis longtemps

certain auteurs (quoique souvent de façon normative), les professionnels plus âgés et les cadres jouent un rôle crucial dans la gestion efficace des jeunes professionnels (Schein, 1978; Webber, 1976). En fait, parmi les grappes et les pratiques les plus fortement corrélées à la démobilisation, les grappes relatives au parrainage et au counseling de carrière (résolution des problèmes de carrière avec l'aide du supérieur) affichent des taux de corrélation très élevés (juste après les pratiques d'affectation à un emploi significatif); de plus, la pratique individuelle relative à la tolérance de l'erreur de la part du supérieur est également parmi les plus élevées.

Quelques différences entre les deux composantes de la démobilisation et la variable synthèse méritent d'être notées. Par exemple, les grappes d'affectation à un emploi significatif, d'enrichissement progressif et de counseling de carrière sont plus significatives pour les attitudes de désintéressement que pour la démobilisation (variable synthèse). Parallèlement, communiquer de l'information au cours du processus d'accueil, expliquer clairement le travail à accomplir et s'assurer lors du processus de sélection que les valeurs du candidats concordent avec les valeurs organisationnelles, semblent être des pratiques légèrement plus réductrices des comportements dysfonctionnels que de la variable synthèse.

### 10.1.3.2 Les analyses multivariées (sans contrôle)

Les analyses de régression multiple (tableau 10.4) nous permettent de déterminer l'ensemble de grappes de pratiques le plus réducteur de la démobilisation.

Le pourcentage d'explication pour les trois variables s'avère semblable au modèle sans contrôle pour les possibilités de réalisation (tableau 10.3). Avant le contrôle des variables intervenantes, les grappes de pratiques sont aussi explicatives que les grappes de possibilités de réalisation des attentes, mais réduites par rapport au modèle de régression des pratiques individuelles (tableau 9.11)<sup>123</sup>.

---

<sup>123</sup>Ceci est normal car l'agrégation a toujours pour effet de réduire le pourcentage d'explication des variables dépendantes.

Dans le cas de la variable synthèse, l'affectation à un travail significatif et le counseling de carrière s'avèrent les grappes significatives du modèle de régression. Un employeur qui veille à ce que les niveaux d'intérêt et de formation soient élevés dans les emplois auxquels les jeunes sont affectés réduira efficacement leur démobilisation. Le caractère intéressant d'un emploi correspond au concept "task involvement" développé par Hackman et Oldham (1980) et préconisé par Mottaz (1988), qui soulignent que le travail doit être intéressant en soi. Quant à la formation, la littérature précise bien que celle-ci doit être légère et porter sur le travail à exécuter (Arnold et Feldman, 1980) plutôt qu'être à plein temps, ce qui prolonge le statut d'étudiant du nouvel employé (Schein, 1964). Ces liens sont confirmés dans le modèle des pratiques individuelles (tableau 9.11). Notons une nuance par rapport aux pratiques individuelles relatives à l'affectation: la pratique de plonger l'employé dans l'action dès sa première journée suscite la démobilisation. Une telle insertion immédiate dans le travail est dénoncée dans la littérature par certains auteurs qui favorisent une insertion plus lente afin de faciliter la socialisation des nouveaux venus (Feldman, 1988).

On peut aussi éviter la démobilisation des jeunes professionnels s'ils ont accès à l'aide spécialisée et compétente pour résoudre leurs problèmes de carrière et s'ils reçoivent des informations pertinentes sur les possibilités de carrière de la part de leur supérieur<sup>124</sup>. Cette pratique est tout à fait différente de l'habitude de communiquer des informations sur les possibilités de carrière au moment de l'entrevue, promesses qui tentent de séduire le candidat et ne font que susciter la démobilisation lorsqu'ils constatent que ces promesses ne se concrétisent pas ou prennent du temps à se concrétiser. Elle met plutôt en valeur l'importance de l'encadrement du supérieur et sa crédibilité auprès du jeune; le supérieur doit être en mesure de conseiller, de donner du feedback et d'aider à la résolution de problèmes (Mowday et al., 1982; Salancik, 1977; Webber, 1976).

Les résultats du modèle de régression ne veulent pas dire que seules ces pratiques ont un effet sur la démobilisation. Il veut simplement dire que

---

<sup>124</sup>Notons que les trois pratiques à l'intérieur de cette grappe (PRAT27, 29 et 34) étaient parmi le groupe de pratiques les plus rarement confrontées par les répondants. En plus, seule PRAT34 (Etre informé sur les possibilités de carrière par le supérieur) s'est avérée significative dans le modèle de régression pour les pratiques individuelles.

l'ensemble de ces deux grappes est ce qui explique le mieux la démobilisation. Comme l'ont montré les analyses corrélationnelles, d'autres pratiques (particulièrement les grappes MENTOR, ENR.PROG, ainsi que les pratiques individuelles PRAT43 et PRAT32) ont un effet significatif sur la démobilisation; en fait, elles affichent des corrélations très fortes dans le modèle corrélationnel. Elles sont tout simplement masquées dans le modèle de régression mais peuvent quand même influencer la démobilisation. La matrice de corrélations (annexe 11) montre que toutes les grappes de pratiques sont fortement corrélées, ce qui indique qu'elles peuvent être importantes dans la gestion de la démobilisation même si elles n'apparaissent pas dans le modèle de régression. Par exemple, les grappes d'évaluation, de formation/valorisation et la pratique de permettre aux jeunes de dire ce qui ne va pas (PRAT35) sont fortement corrélées avec la grappe de counseling de carrière (qui les masque donc mais en même temps permet d'explicitier davantage le contenu de cette grappe). Par ailleurs, les grappes de parrainage, d'enrichissement progressif et la tolérance de l'erreur (PRAT32) sont fortement corrélées avec la grappe d'affectation à un emploi significatif.

Les deux grappes de pratiques qui s'avèrent réductrices de la démobilisation (variable synthèse) le sont aussi pour les attitudes de désintéressement, avec des  $\beta$  un peu plus élevés; ceci montre le rôle important que joue la première composante dans la variable synthèse. D'ailleurs, elle est expliquée à 22%, ce qui est semblable à la variable synthèse (20%).

Contrairement aux attitudes de désintéressement, le dysfonctionnement professionnel est difficilement expliqué par les expériences de travail (seulement 8% de variance). Selon ce modèle de régression, les comportements dysfonctionnels sont mieux évités (selon l'importance des  $\beta$ ) par la communication d'informations réalistes au cours de l'accueil, par l'explication claire du travail à effectuer et par l'affectation à un travail intéressant et formateur (déjà commenté ci-haut). Le modèle explicatif est donc différent ici des deux autres variables dépendantes puisque deux nouvelles grappes s'avèrent significativement réductrices (à 5% seulement). Ce modèle indique que si l'organisation se comporte honnêtement avec l'individu, celui-ci le sera avec l'organisation. Mais si l'individu sent qu'il a été dupé, il se sentira en droit de duper l'organisation.



Notons également la faible variance des comportements dysfonctionnels (11%) qui est expliquée dans le modèle de régression des pratiques individuelles (tableau 9.11). Comme dans le cas des grappes, les pratiques individuelles expliquent presque trois fois plus de variance pour les attitudes que pour les comportements. Il est donc clair que les attitudes sont susceptibles d'être mieux contrôlées par les pratiques que le dysfonctionnement professionnel.

Il est possible aussi de réduire les probabilités de dysfonctionnement professionnel des nouveaux venus en leur présentant dès l'accueil leurs nouveaux collègues et en leur permettant de poser toutes les questions désirées. Comme dans le cas des informations communiquées lors des entrevues de sélection, les réponses fournies aux questions posées lors de l'accueil ne doivent pas créer d'illusions. Puisque l'accueil est un moment privilégié dans la vie du personnel de l'entreprise pour développer des valeurs cibles, l'employeur doit veiller à ce que ce moment soit mis à profit. Pratiquement, les activités d'accueil des professionnels sont efficaces si elles sont mises en oeuvre par les collègues et les supérieurs (non par le service de GRH, par exemple). Feldman (1988) conseille d'ailleurs de formaliser le processus, de l'étaler sur une plus longue période, de faire participer les supérieurs et les collègues et de bien exposer les politiques et les fonctionnements de l'organisation à ce moment. Notons que dans le modèle de régression des pratiques individuelles pour la variable-synthèse (tableau 9.11), la pratique de laisser les nouveaux venus poser toutes les questions qu'ils désirent lors de l'accueil s'avère aussi significativement réductrice (mais la grappe INF.ACC ne l'est pour DEMOB dans le modèle de régression par grappes).

Dans la même veine, la définition claire des objectifs de travail et l'explication du contenu de l'emploi permettent aussi d'éviter le dysfonctionnement professionnel. Comme le constate Serieyx (1987), il convient de préciser aux titulaires non seulement les missions et les tâches du poste, mais également la zone d'autonomie, les contrôles qui peuvent s'exercer sur le poste et les relations horizontales et verticales du poste avec les autres postes de la structure. Transmettre une vision claire des objectifs et des tâches à accomplir illustre une fois de plus dans quelle mesure l'encadrement du jeune professionnel est crucial (Mowday et al., 1982; Salancik, 1977).

En somme, les grappes de pratiques significativement réductrices de COMDYS confirme ce que nous disions à propos des possibilités de réalisation; c'est-à-dire que la meilleure manière d'éviter les comportements dysfonctionnels des individus est de se comporter avec eux d'une manière franche, transparente et claire.

Les modèles de régression pour les pratiques individuelles (tableau 9.11) ajoute quelques nuances importantes qui sont noyées dans les modèles avec grappes de pratiques (tableau 10.4). Puisque les pratiques suivantes ne sont pas du tout reflétées dans les modèles de régression pour les grappes de pratiques, elles n'ont pas pu être insérées dans la discussion précédente. Même si ces nuances relatives aux pratiques individuelles ne sont pas mises en évidence dans le modèle avec grappes, il importe de les souligner puisqu'elles ajoutent de l'information importante au mode prévisible de gestion de la démobilisation des jeunes professionnels.

Dans le cas de la démobilisation (variable synthèse), certaines pratiques reliées au processus de dotation sont mises en évidence dans le modèle de pratiques individuelles. Par exemple, la pratique de faire passer aux candidats des jeux de rôle (PRAT1), significative dans le modèle de pratiques individuelles, est masquée dans le modèle de régression par grappes (rappelons qu'il s'agit d'une pratique non agrégée aux grappes). Par ailleurs, la grappe relative à l'information reçue lors de l'entrevue n'est pas significative dans le modèle de régression avec grappes, bien que certaines de ses composantes (PRAT2, PRAT4 et PRAT6) jouent individuellement un rôle important dans le modèle individuel; la communication des informations réalistes lors des entrevues de sélection s'avère réductrice de la démobilisation, ce qui vérifie la littérature à ce sujet (Wanous, 1992). Le modèle des pratiques individuelles nous montre aussi que les recruteurs doivent éviter d'informer les candidats sur les possibilités de carrière lors de l'entrevue puisque cela suscite la démobilisation; plutôt, cet exercice doit être fait par une personne crédible (par exemple, le supérieur) qui connaît les résultats et le potentiel du professionnel et ne cherche pas nécessairement à le séduire. Parallèlement, la pratique de laisser le candidat mener l'entrevue par le biais de ses questions suscite la démobilisation dans la mesure qu'elle permet à celui-ci de créer des espoirs qui peuvent s'avérer démobilisants lorsqu'ils sont déçus (Premack et Wanous, 1985).

Dans le cas des attitudes de désintéressement, les mêmes pratiques individuelles relatives à l'information communiquée au cours des entrevues s'avèrent également significatives, tandis que les pratiques qui prévoient une autonomie plus large (PRAT40) et les mécanismes d'expression des insatisfactions (PRAT35) sont uniquement significatives dans le modèle de régression des pratiques individuelles pour ATTDES. La première s'avère réductrice des attitudes même si la grappe dans laquelle elle se situe (ENR.PROG) n'est pas affichée dans le modèle de régression par grappes. La deuxième pratique n'est pas agrégée aux grappes mais ne s'avère pas significative dans ce modèle de régression, malgré qu'elle l'était dans le modèle individuel (à 5%). Le  $\beta$  positif associé à cette pratique s'explique par le fait que les motifs de la démobilisation sont retrouvés lorsque l'employeur encourage les jeunes professionnels de dire ce qui ne va pas.

Dans le cas de COMDYS, deux pratiques relatives à l'information communiquée au cours du processus de sélection s'avèrent également significatives (PRAT2 et PRAT6) malgré que la grappe INF.ENTR ne le soit pas dans le modèle de régression pour les grappes de pratique. Il est vraisemblable qu'elle soit masquée par la grappe INF.ACC. Notons aussi que la pratique relative à la tolérance des cadres (PRAT32) s'avère significative (à 5%) dans le modèle individuel. Même si cette nuance n'est pas apparente dans le modèle par grappes, les jeunes professionnels seront moins portés au dysfonctionnement lorsqu'ils percevront que les cadres tolèrent les erreurs. Schein (1964) proclame depuis longtemps que la tolérance est nécessaire au processus d'apprentissage des jeunes professionnels.

### 10.1.3.3 Les analyses multivariées (avec contrôle)

Le contrôle des variables intervenantes retrouvées dans la littérature nous permet d'étudier encore mieux l'effet des pratiques de gestion sur la démobilisation et ses composantes (tableau 10.4). Afin de mieux comprendre leur effet respectif sur la démobilisation, les variables intervenantes dans ce tableau sont divisées en trois blocs: 1- les variables relatives à la personnalité; 2- les variables reliées au milieu de travail (emploi); 3- et les caractéristiques individuelles.

L'effet des variables intervenantes sur la variable synthèse, les attitudes et les comportements est mis en évidence par la taille des  $R^2$ . Par exemple, la personnalité<sup>125</sup> affecte beaucoup plus les comportements dysfonctionnels que les attitudes de désintéressement (8% versus 3%) tandis que les variables reliées au milieu de travail ont l'effet contraire (20% pour les attitudes et 0% pour les comportements). Quant aux caractéristiques individuelles, elles ont aucun effet sur les attitudes et la variable synthèse tandis qu'elles expliquent 3% de variance des comportements.

Au niveau des variables de personnalité (selon la taille des  $\beta$ ), le besoin de gagner de l'argent joue un rôle significatif (à 1%) pour susciter la démobilisation (variable synthèse)<sup>126</sup>. Notons que l'attente à l'égard de la progression salariale est également significative dans le modèle des possibilités de réalisation individuelles (tableau 8.5) et cause aussi la démobilisation. Les jeunes professionnels qui ont un grand besoin de gagner un salaire élevé se verront plus facilement démobilisés puisque ce besoin ne concorde pas avec les possibilités organisationnelles. Ce résultat est tout à fait en ligne avec le courant de pensée traditionnel à l'égard des facteurs de personnalité: des besoins élevés suscitent la démobilisation.

Contrairement au besoin d'argent, les besoins d'avancement professionnel et de sécurité d'emploi (significatifs à 5%) réduisent la démobilisation. Seiler (1970) proclame que le besoin d'avancement professionnel est moyennement important pour les jeunes professionnels et que le besoin de sécurité d'emploi n'est pas très élevé chez ceux-ci. Nos résultats montrent plutôt que les besoins d'avancement professionnel et de sécurité d'emploi ont une assez forte importance chez les répondants (moyennes respectives de 5,02 et 5,36). Si certains types de besoins conduisent à la démobilisation, d'autres types peuvent

---

<sup>125</sup>Notons que le pourcentage de variance expliqué par les variables reliées à la personnalité (le premier bloc) diffère du pourcentage d'explication attribué aux attentes dans le tableau 10.3. À elles seules, les attentes dans le tableau 10.3 expliquent un peu plus de variance (jusqu'à 3% de plus dans le cas de la variable synthèse) que le font les variables de personnalité dans le deuxième modèle (tableau 10.4). Mais comme dans le modèle précédent, la personnalité demeure significative, mais son importance est néanmoins réduite à un rôle secondaire.

<sup>126</sup>Nos données indiquent que le besoin d'argent est de moyenne importance chez nos répondants (moyenne de 4,67).

permettre de l'éviter. La littérature relative à l'implication nous permet d'interpréter ce résultat. Rappelons que plusieurs auteurs (Allen et Meyer, 1990; Salancik, 1977; Etzioni, 1964) distinguent l'implication affective de l'implication calculée. Dans le premier cas, les travailleurs sont impliqués parce qu'ils s'identifient aux objectifs et aux besoins de l'organisation, tandis que dans le deuxième cas, les travailleurs s'impliquent en raison de la relation d'échange économique qu'ils partagent avec l'employeur et par peur de compromettre cette relation (ces individus ont besoin de l'organisation pour obtenir l'avancement et la sécurité). Ces besoins correspondent donc aux individus qui ont tendance à s'attacher même si la nature de leur implication est calculée. Quand on veut gagner beaucoup d'argent, on ne s'attache pas à son employeur, regardant plutôt les opportunités à l'extérieur, tout en étant prêt à aller travailler là où c'est le plus payant. D'ailleurs, le OCQ ("Organizational Commitment Questionnaire") a un indicateur qui demande aux répondants s'ils quitteraient leur organisation pour un salaire plus élevé. Donc, le besoin de gagner beaucoup d'argent et l'implication (même s'il s'agit d'implication calculée) sont antinomiques. À l'inverse, les personnes qui ont besoin de sécurité s'attachent à leur organisation, ne prenant pas le risque de ne pas s'attacher ou de quitter leur emploi (puisqu'ils risqueraient de ne pas satisfaire leur besoin de sécurité). Dans la même veine que le besoin de sécurité, le besoin de progresser provoque l'implication calculée puisque pour progresser, il faut rester dans l'organisation et s'impliquer afin de se faire remarquer et d'être promu.

La résilience face à la carrière est aussi une variable de personnalité qui réduit la démobilisation. Le concept de résilience a été conceptualisé par London et Mone (1987); il comprend la volonté de prendre des risques et de s'adapter aux circonstances changeantes. Raelin (1994) et Nicholson et Arnold (1991) notent que pour certains diplômés, la résorption du malaise éprouvé en début d'emploi est un processus cognitif d'adaptation, les jeunes développant des mécanismes de défense en adoptant de nouvelles attitudes et des comportements qui se conforment aux réalités organisationnelles en vue de mieux s'intégrer. La résilience face à la carrière est donc une autre dimension de personnalité qui favorise le processus d'adaptation et permet d'éviter la démobilisation. Les personnes qui savent s'adapter et qui sont souples risquent alors d'être moins démobilisées.

Au niveau des caractéristiques du milieu de travail, les variables relatives au contraste entre les milieux universitaires et organisationnels, ainsi qu'aux attitudes et comportements des cadres favorisent la démobilisation; en fait, ces deux variables jouent un rôle important pour expliquer la démobilisation (autant pour la variable synthèse que ses deux composantes). Dans une certaine mesure, il s'agit de variables subjectives qui reflètent la personnalité des répondants. La démobilisation est souvent causée par des comparaisons défavorables que font les jeunes professionnels entre les caractéristiques des milieux universitaires et des milieux de travail (ce dernier étant caractérisé par du feedback moins fréquent, des projets de plus longue envergure et par des relations interpersonnelles plus froides). Parallèlement, les attitudes négatives et les stéréotypes des cadres (tels que perçus par les nouveaux venus) peuvent s'avérer démobilisants (Tapia, 1994; Webber, 1976). Notons que la plupart des grappes de pratiques sont corrélées significativement et négativement à ces deux variables intervenantes. Plus les pratiques de gestion sont satisfaisantes, moins le contraste entre l'université et l'organisation est important et moins les attitudes et les comportements des cadres apparaissent stéréotypés.

Compte tenu de son pourcentage d'explication de la variance et des corrélations significatives qu'elle entretient avec les grappes de pratiques, nous soupçonnons que la variable CONTRASTE soit une variable intermédiaire (plutôt qu'une variable intervenante) qui capte une bonne partie de la variance expliquée par les pratiques. Rappelons que nous l'avons exclue à titre expérimental des analyses de régression au chapitre 9. Les modèles de régression furent plus explicatifs puisque 5% additionnels de variance pour DEMOB est capté par les pratiques (la grappe d'encadrement dès l'arrivée étant maintenant significative à 5% en plus de la pratique d'affectation qui l'est déjà à 1%). Cet exercice est surtout utile parce qu'il met en valeur l'importance de la grappe d'encadrement des jeunes dès leur arrivée dans l'organisation. L'importance de l'explication claire du travail est également reflétée dans le modèle de pratiques individuelles (tableau 9.11), où la pratique d'expliquer clairement au nouvel employé les objectifs de travail s'avère significativement réductrice. L'encadrement immédiat du jeune professionnel permet au supérieur de régler les problèmes à mesure qu'ils surviennent et de conseiller fréquemment le nouveau venu (Feldman, 1988). En confiant immédiatement les jeunes professionnels aux soins de supérieurs particulièrement compétents, il est

possible de prévenir les problèmes qui peuvent survenir entre les supérieurs et les jeunes (et ainsi de prévenir l'effet des variables CONTRASTE et ACADRES). Bref, plus l'encadrement est adéquat, moins le contraste est élevé.

Au niveau des autres grappes pratiques significatives dans le modèle de régression sans contrôle, la grappe "counseling de carrière" ne s'avère plus significativement réductrice pour la variable synthèse (avec et sans contraste). Dans le modèle sans contrôle, le  $\Delta R^2$  de cette grappe n'est que 3%, tandis que la grappe "affectation" explique 17% de la variance. Par contre, la grappe COUN.CAR n'est pas plus fortement corrélée à la grappe AFFEC que le sont les autres grappes, ce qui veut dire qu'elle n'est pas nécessairement masquée par celle-ci (annexe 11). Compte tenu de ces faits, il est juste d'estimer que son effet est réel, malgré qu'elle ne soit pas affichée dans le modèle sans contrôle.

Dans le cas des attitudes de désintéressement, les mêmes variables intervenantes sont aussi significatives que pour la variable synthèse (sauf pour le besoin d'avancement professionnel qui n'était significatif qu'à 5% dans le cas de DEMOB et pour le besoin de gagner de l'argent). Comme dans le cas des attentes, les besoins jouent un rôle moins important sur les attitudes que sur l'autre dimension de la démobilisation, les attitudes étant beaucoup plus expliquées par les expériences de travail ou les pratiques.

Notons que l'exclusion de CONTRASTE ne permet pas aux grappes de pratiques de capter un pourcentage additionnel de variance pour la variable ATTDES. Par contre, la grappe "encadrement dès l'arrivée" est aussi significative (en plus de la grappe d'affectation) lorsque la variable "contraste" est retirée.

Bien que la grappe de pratiques "affectation" soit significative pour ATTDES (comme dans le cas de DEMOB), la grappe "counseling de carrière" demeure significative à 5% (contrairement à DEMOB, pour qui cette grappe est masquée dans le modèle avec contrôle). Voilà une autre preuve que l'effet de la grappe COUN.CAR est réel et non factice.

Comme dans le cas des attentes, les facteurs de personnalité jouent ici un rôle important pour les comportements dysfonctionnels. Par exemple, le besoin

de sécurité est significatif à 1% (et non à 5% dans le cas de DEMOB). Mais le besoin d'avancement s'avère non significatif pour COMDYS.

Pour COMDYS, la variable "attitude et comportements des cadres" s'avère non significative, mais la variable CONTRASTE est significative à 1% (comme pour DEMOB). Lorsqu'on retire la variable "contraste" du modèle de régression, le pourcentage d'explication de variance attribué aux pratiques augmente de 5% à 7%. En plus des deux grappes de pratiques qui étaient déjà significatives (l'information communiquée au cours du processus d'accueil et la pratique individuelle d'être affecté successivement à différents emplois après l'embauche), la grappe de pratiques "évaluation" s'avère significative à 1% lorsque la variable CONTRASTE est retirée. Par contre, contrairement à DEMOB, l'encadrement à l'arrivée n'est pas significatif (même si cette variable est uniquement significative à COMDYS dans le modèle de grappes sans contrôle et que PRAT12 (expliquer au nouvel employé le contenu de l'emploi dès son arrivée) le soit dans le modèle des pratiques individuelles). Le résultat à l'égard de l'évaluation illustre, de façon limitée, que le feedback peut être efficace pour réduire la démobilisation (et plus spécifiquement, les comportements de démobilisation). Pour les jeunes professionnels, un feedback adéquat provient du supérieur et met surtout en évidence leurs besoins de formation complémentaires pour ainsi élaborer un plan de développement. Plus le feedback est adéquat, moins le contraste est élevé.

En plus, les comportements divergent des deux autres variables dépendantes dans la mesure où deux caractéristiques individuelles s'avèrent significatives et expliquent 3% de sa variance (et 0% pour les deux autres variables dépendantes). Bref, le statut socio-économique et le nombre de mois sur le marché du travail peuvent augmenter la probabilité que le dysfonctionnement se manifeste chez certains jeunes professionnels.

Le statut socio-économique, variable utilisée pour fins de contrôle dans des recherches semblables, confirme que les professionnels provenant de milieux ouvriers sont plus susceptibles d'adopter des comportements dysfonctionnels que ceux provenant de milieux professionnels. Selon Hrebiniak et Alutto (1972), de nombreux cols bleus entretiennent des préjugés envers le travail et les organisations à cause de la nature monotone de leur travail; ils socialisent leurs



de sécurité est significatif à 1% (et non à 5% dans le cas de DEMOB). Mais le besoin d'avancement s'avère non significatif pour COMDYS.

Pour COMDYS, la variable "attitude et comportements des cadres" s'avère non significative, mais la variable CONTRASTE est significative à 1% (comme pour DEMOB). Lorsqu'on retire la variable "contraste" du modèle de régression, le pourcentage d'explication de variance attribué aux pratiques augmente de 5% à 7%. En plus des deux grappes de pratiques qui étaient déjà significatives (l'information communiquée au cours du processus d'accueil et la pratique individuelle d'être affecté successivement à différents emplois après l'embauche), la grappe de pratiques "évaluation" s'avère significative à 1% lorsque la variable CONTRASTE est retirée. Par contre, contrairement à DEMOB, l'encadrement à l'arrivée n'est pas significatif (même si cette variable est uniquement significative à COMDYS dans le modèle de grappes sans contrôle et que PRAT12 (expliquer au nouvel employé le contenu de l'emploi dès son arrivée) le soit dans le modèle des pratiques individuelles). Le résultat à l'égard de l'évaluation illustre, de façon limitée, que le feedback peut être efficace pour réduire la démobilisation (et plus spécifiquement, les comportements de démobilisation). Pour les jeunes professionnels, un feedback adéquat provient du supérieur et met surtout en évidence leurs besoins de formation complémentaires pour ainsi élaborer un plan de développement. Plus le feedback est adéquat, moins le contraste est élevé.

En plus, les comportements divergent des deux autres variables dépendantes dans la mesure que deux caractéristiques individuelles s'avèrent significatives et expliquent 3% de sa variance (et 0% pour les deux autres variables dépendantes). Bref, le statut socio-économique et le nombre de mois sur le marché du travail peuvent augmenter la probabilité que le dysfonctionnement se manifeste chez certains jeunes professionnels.

Le statut socio-économique, variable utilisée pour fins de contrôle dans des recherches semblables, confirme que les professionnels provenant de milieux ouvriers sont plus susceptibles d'adopter des comportements dysfonctionnels que ceux provenant de milieux professionnels. Selon Hrebiniak et Alutto (1972), de nombreux cols bleus entretiennent des préjugés envers le travail et les organisations à cause de la nature monotone de leur travail; ils socialisent leurs

enfants à ne pas aimer le travail et à se procurer leur satisfaction et leur plaisir à l'extérieur du travail. Puisqu'ils sont "programmés" à cet effet, les professionnels provenant de milieux ouvriers hésiteront moins à tomber dans le dysfonctionnement professionnel. Par exemple, ils seront plus aptes à travailler à leurs affaires personnelles durant les heures de travail, à s'absenter sans raison valable et à se comporter de façon indépendante au travail.

La seconde variable (le nombre de mois sur le marché du travail depuis la diplomation) montre que le dysfonctionnement professionnel augmente avec le temps: plus on est sur le marché du travail longtemps, plus on a la tendance à adopter des comportements dysfonctionnels. La relation entre le temps et le malaise des jeunes professionnels est présente dans la littérature, mais la nature de la relation n'est pas expliquée de la même façon. Selon Blakeslee (1984), la démobilisation n'augmente pas avec le temps, mais diminue en fonction du nombre de mois d'expérience et du nombre d'emplois occupés. Miceli (1986) constate aussi une relation semblable et soutient que les attentes diminuent en importance avec le temps ("fadeout model"), et que ce ne sont que les expériences de travail qui expliquent la démobilisation à longue échéance. Il est clair que la démobilisation est alors un processus dynamique qui change en fonction du temps. Mais selon nos résultats, lorsqu'il s'agit de dysfonctionnement professionnel, la relation avec le temps serait positive plutôt que négative<sup>127</sup>. Ceci se justifie aussi par le fait que les comportements suivent les attitudes et que s'il faut du temps pour développer des attitudes de désintéressement, il en faut encore plus pour passer aux actes.

---

<sup>127</sup>La corrélation entre les variables COMDYS et le nombre de mois travaillés depuis la diplomation est positive; par contre, les corrélations entre le nombre de mois travaillés et les deux autres variables dépendantes (ATTDES et DEMOB) sont négatives, ce qui veut dire qu'avec le temps, on est moins démobilisé et on a moins la tendance à adopter des attitudes de désintéressement (comme le propose la littérature). Notons qu'aucune de trois ces corrélations s'avère significative à 1% ou à 5%.

En vertu des analyses effectuées au chapitre 9 (analyses des pratiques individuelles et par grappes) et des commentaires qui précèdent, nous pouvons affirmer que les hypothèses H1B et H1C sont vérifiées puisque certaines pratiques de gestion ont un effet réducteur sur la démobilitation, tandis que d'autres pratiques ont un effet amplificateur; la réponse à la deuxième question de recherche principale se synthétise donc de la façon suivante:

Les pratiques les plus réductrices de la démobilitation sont: l'affectation à un emploi significatif, la communication efficace des informations au cours du processus de sélection et l'encadrement adéquat dès l'arrivée.

Le counseling de carrière<sup>128</sup> et la communication d'informations réalistes<sup>129</sup> lors des processus de sélection et d'accueil (modèle individuel) sont également significativement réductrices, même si elles ne sont pas affichées dans le modèle avec contrôle.

D'autres pratiques efficaces à cet effet (mais cachées dans le modèle de régression par les variables précédentes) sont l'enrichissement progressif, le parrainage, ainsi que les aménagements spéciaux du temps de travail.

Plus spécifiquement, il est possible de réduire efficacement les attitudes de désintéressement en établissant presque les mêmes pratiques de gestion pour réduire la démobilitation<sup>130</sup>. Par contre, le counseling de carrière joue un rôle plus important pour les attitudes que pour la démobilitation (variable synthèse).

Au niveau du dysfonctionnement professionnel, celui-ci se gère efficacement par l'explication claire des tâches à être accomplies, par la tolérance de l'erreur de la part des cadres et par la communication efficace des informations au cours des activités d'accueil (en leur laissant poser toutes les questions qu'ils désirent et en leur présentant leurs collègues immédiatement).

Par ailleurs, il est aussi possible de réduire la démobilitation en évitant les pratiques individuelles suivantes qui s'avèrent amplificatrices du phénomène: laisser les candidats mener les entrevues de sélection par le biais de leurs questions et affecter successivement les nouveaux employés à différents emplois.

<sup>128</sup>Ici, le professionnel doit être en mesure de résoudre ses problèmes de carrière avec l'aide de son supérieur et celui-ci doit le conseiller sur ses choix de carrière et l'informer sur les possibilités de carrière dans l'organisation. Dans ce contexte, il s'agit d'une "sous-pratique" de l'encadrement.

<sup>129</sup>En empêchant le candidat de se faire des illusions au cours du processus de sélection et en lui laissant poser toutes les questions qu'il désire au cours du processus d'accueil.

<sup>130</sup>Par contre, le fait d'accorder aux jeunes une autonomie plus large lorsqu'ils réussissent bien (un facteur d'enrichissement) est particulièrement efficace pour réduire les attitudes de désintéressement.

## 10.2 Modèle explicatif qui se dégage de la recherche

Il se dégage des résultats de cette recherche un modèle pour gérer efficacement la démobilisation des jeunes professionnels. Le modèle est le fruit des analyses effectuées à l'égard des possibilités de réalisation des attentes et des pratiques de gestion (individuelles et par grappes), en additionnant les résultats obtenus pour ces deux catégories de variables. La synthèse de ces résultats est présentée au tableau 10.5.

Tableau 10.5

Synthèse des possibilités de réalisation des attentes et des pratiques significatives

	Modèles des possibilités de réalisation		Modèles des pratiques de gestion <sup>131</sup>	
	Possibilités individuelles	Grappes de possibilités	Pratiques individuelles	Grappes de pratiques
$\Delta R^2$ des variables contrôlées	11%	4%	23%	23%
Liste des variables significatives	Avoir des responsabilités(-)* Travailler dans un environnement physique agréable (-)* Pouvoir poursuivre ses objectifs personnels de carrière (-)** Etre informé(e) sur les possibilités de carrière (-)* Effectuer un travail intéressant(-)**	Avoir du développement professionnel (-)* Avoir un travail intéressant (-)** Avoir de l'éthique professionnelle (faire un travail utile) (-)*	Laisser les candidats poser des questions lors des entrevues (+)** Communiquer des informations réalistes lors des entrevues (-) * Confier le nouvel employé à un supérieur compétent (-)* Clairement expliquer les objectifs de travail (-)* Confier des emplois formateurs (-)**	Affecter à un emploi significatif (-)** Encadrer dès l'arrivée (-)*
$\Delta R^2$ (variables)	24%	23%	15%	9%
R <sup>2</sup> total	35%	27%	38%	32%

(-) négativement associé à DEMOB  
 (+) positivement associé à DEMOB

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

<sup>131</sup> Les modèles de régression pour les pratiques sont ceux où la variable "contraste" a été retirée parce qu'ils sont les plus explicatifs.

Le modèle de gestion de la démobilisation (figure 10.1) doit tenir compte des variables qui s'avèrent significatives dans ce tableau, après le contrôle des variables intervenantes. Mais quelques nuances doivent être apportées pour les deux dimensions de la variable synthèse (ATTDES et COMDYS). Pour présenter un portrait véritable de la gestion de la démobilisation, nous devons tenir compte de ces nuances; plus particulièrement, les comportements de démobilisation se gèrent un peu différemment des attitudes et du concept global. Il faut considérer ces nuances, et, pour ce faire, elles sont incluses à l'intérieur du modèle de gestion de la démobilisation des jeunes.

Figure 10.1

**LE MODÈLE DE GESTION DE LA DÉMOBILISATION  
DES JEUNES PROFESSIONNELS**

<b>Pour gérer efficacement la démobilisation, il faut tenir compte des aspects suivants:</b>
<b>A L'affectation à des emplois enrichis:</b> qui sont intéressants; qui sont formateurs; qui ont des responsabilités; qui sont utiles; qui offrent des possibilités de développement professionnel;
<b>B L'encadrement par un supérieur compétent:</b> qui explique clairement les objectifs de travail; qui tolère les erreurs et crée un environnement de travail agréable; qui informe des possibilités de carrière; qui laisse poursuivre les objectifs de carrière; qui aide à la résolution des problèmes en matière de carrière; qui évalue;
<b>C Le processus de sélection:</b> qui assure la communication des informations réalistes; qui prévoit des tests ou jeux de rôle avant l'embauche; où les recruteurs ne font pas de promesses à l'égard de la carrière; qui ne laisse pas les candidats mener l'entrevue par le biais de leurs questions;
<b>D Le processus d'accueil:</b> où on répond aux questions; où on présente les collègues de travail;
<b>E La formation:</b> qui n'est pas trop structurée et de longue envergure.

L'enrichissement de l'emploi est une dimension clé dans la gestion de la démobilisation. Ce thème occupe une place importante autant dans les résultats des possibilités de réalisation des attentes (INT.POS, ENRI.POS, POUV.POS) que dans les résultats des pratiques de gestion (AFFEC, ENR.PROG). Dans certains cas (par exemple, ENR.PROG), les dimensions sont significatives, même si elles sont cachées dans les modèles de régression. Malgré ce fait, l'importance de l'enrichissement est incontestable. Par exemple, Serieyx (1987) souligne qu'il faut éviter de donner à un poste un contenu complètement défini de telle sorte qu'il soit susceptible d'être continuellement enrichi. Pour Hackman et Oldham (1980), lorsque ces auteurs évoquent l'enrichissement, ils accordent énormément d'importance à la dimension qu'ils appellent "task involvement", qui constitue ici essentiellement l'intérêt dans le travail; cet intérêt dépend de la perception des répondants (de ce qui les intéresse). Cette subjectivité ne simplifie pas l'établissement de cette pratique de gestion, celle-ci étant individualisée et donc uniquement pertinente aux préférences de chaque jeune professionnel. Par contre, ceci ne devrait pas nuire à sa mise en oeuvre puisque la gestion individualisée, qui se concrétise par la transformation des pratiques de gestion pour rencontrer les besoins des individus (l'opposé à la gestion "universelle" traditionnellement préconisée), se trouve parmi les tendances clé de la gestion renouvelée des ressources humaines (Guérin et Wils, 1992).

Parallèlement, les emplois confiés aux jeunes professionnels doivent être particulièrement formateurs pour contribuer à l'enrichissement. Serieyx (1987) soutient que le poste lui-même doit être conçu comme étant formateur. Selon cet auteur, la formation doit dépasser sa forme traditionnelle de distribuer des connaissances et se préoccuper plutôt de développer la créativité, ainsi que les capacités de travailler en groupe et de participer aux décisions. La diversification devrait être l'objectif de la formation, pour faire en sorte que le professionnel puisse changer de poste et affronter des problèmes complexes.

Au niveau de la responsabilisation dans le travail, Hackman et Oldham (1980) accordent beaucoup d'importance à l'autonomie et disent que cette dimension est nécessaire pour que l'employé se sente responsable et veuille s'impliquer. En plus, leur dimension "task significance" (l'utilité) est essentielle à l'enrichissement, l'employé devant avoir l'impression que son travail est important et utile à la réalisation des objectifs de l'organisation et, de façon plus

générale, à la société. Thévenet (1992) proclame aussi que la gestion des ressources humaines devrait être adaptée aux personnes et reconnaître l'importance des caractéristiques personnelles dans la manière d'enrichir le travail.

L'enrichissement des emplois doit également prévoir des possibilités de développement. Pour encourager le développement chez les nouveaux venus, un employeur doit s'engager à fournir des possibilités de croissance personnelle et de développement de carrière. Pour Serieyx (1987), le développement professionnel se réalise par des dispositifs permettant à chacun de s'épanouir. Pour réaliser cet objectif, les professionnels doivent pouvoir recourir à l'extérieur de leur milieu de travail pour assister à des colloques professionnels et présenter leurs réalisations. Thévenet (1992) le confirme, en proposant que les professionnels salariés soient permis d'équilibrer les activités reliées à leur emploi (leur travail dans l'organisation) et leur travail professionnel à l'extérieur de l'organisation. Les employeurs doivent donc reconnaître la tendance de cette main d'oeuvre au cosmopolitisme et s'assurer que ce besoin soit satisfait. Sinon, cela pourrait occasionner la démobilisation, en plus de susciter le conflit inhérent entre les valeurs professionnelles et les valeurs organisationnelles (Raelin, 1986).

L'importance de l'encadrement par un supérieur compétent et motivé est fréquemment citée dans la littérature (Feldman, 1988; Blakeslee, 1984; Hall, 1976; Webber, 1976). Par exemple, Schein (1964) suggère que depuis plusieurs années, les supérieurs tiennent compte des différences individuelles des jeunes diplômés afin de les encadrer selon leur personnalité, leurs besoins, leur éducation et même leurs inquiétudes. D'ailleurs, le succès de l'implantation de certaines pratiques comme le développement et le counseling de carrière dépendent de l'encadrement que les jeunes recevront. Le supérieur immédiat doit être en mesure de transmettre une vision claire des objectifs à accomplir (expliquer clairement le travail), de fournir un environnement de travail agréable dans lequel les erreurs sont tolérées (pour favoriser l'apprentissage), de donner du feedback, de conseiller et d'aider à la résolution des problèmes de carrière. La démobilisation des jeunes peut être évitée par cette forme individualisée de counseling de carrière, particulièrement lorsque les informations sur les possibilités de carrière sont communiquées par le supérieur. Dans le contexte

actuel où le concept de carrière est très variable, le supérieur doit tenir compte de la conception de l'individu concernant son travail et le futur de sa vie professionnelle. Bref, le counseling de carrière ne doit pas seulement toucher aux promotions, à la formation et à la mobilité, mais comprendre l'ensemble des situations d'une vie de travail (par exemple, les couples à double carrière) et assurer la continuité ainsi que la cohérence (Thévenet, 1992). La pertinence des informations communiquées a autant d'importance que la source de provenance des renseignements. Plus précisément, c'est le supérieur qui a le pouvoir d'éviter la démobilisation par ce moyen; connaissant mieux le potentiel et les résultats du subordonné, il est en mesure de l'évaluer<sup>132</sup> et de lui donner des conseils réalistes, ce qui s'avère non-démobilisant pour le jeune professionnel.

La communication d'informations réalistes et transparentes lors du processus de sélection est un débat qui remonte à plusieurs années; plusieurs ont déjà commenté son importance (Wanous, 1992; Premack et Wanous, 1985) pour éviter les désillusions et le découragement. Les informations générales communiquées au sujet de l'organisation doivent avoir un caractère réaliste pour éviter les niveaux excessifs d'attentes; il faut d'autant plus éviter les exagérations et la glorification du contenu et du contexte des emplois en vue d'attirer les meilleurs candidats (Dean et al. 1985; Schein, 1978) puisque les pratiques agressives de recrutement telles qu'offrir des récompenses financières immédiates<sup>133</sup> et promouvoir seulement les aspects positifs de l'organisation (notamment, les avantages sociaux) pour séduire les candidats (Martinez, 1997), favorisent la démobilisation. Nos résultats confirment alors l'effet réducteur sur la démobilisation des descriptions réalistes des emplois<sup>134</sup> et des jeux de rôle. Le modèle de gestion dénonce aussi la création d'illusions à l'égard des possibilités de carrière au cours du processus de sélection. Ce résultat semble quelque peu paradoxal lorsque l'on considère que cette même pratique est non-démobilisante lorsqu'elle est implantée par le supérieur. En réalité, ce résultat appuie la pratique d'informations réalistes, la renforçant sans pour autant s'opposer au counseling de carrière. C'est plutôt le caractère faux des informations à l'égard

---

<sup>132</sup>La corrélation entre la grappe "évaluation" et la grappe "counseling de carrière est très forte (annexe 11). De plus, la grappe "évaluation" est significativement réductrice de COMDYS.

<sup>133</sup>traduction du terme anglais "sign-on bonuses"

<sup>134</sup>Ce que la littérature anglophone appelle "realistic job previews" ou "RJP's" (Wanous, 1992).



des carrières procurées par les agents recruteurs qui cause des problèmes. En vue d'attirer la main d'oeuvre, ceux-ci font des promesses qui suscitent éventuellement la démobilisation. D'ailleurs, Feldman (1988) a déjà remarqué que la discussion des possibilités de progression de carrière peut, dans certaines circonstances, créer des illusions qui favorisent la démobilisation ultérieure. La prochaine pratique peut également sembler paradoxale, mais il faut l'interpréter à la lumière du contexte: les questions posées par le candidat au cours de l'entrevue de sélection peuvent avoir l'effet semblable qu'ont les promesses à l'égard des possibilités de carrière. En fait, ce résultat appuie celui qui prétend que les informations communiquées au cours des entrevues de sélection doivent être réalistes. Puisque l'entrevue est le moment propice de communiquer des informations transparentes aux futurs employés, ceci doit se réaliser par le biais des descriptions réalistes de l'emploi et de la communication franche et précise des conditions de l'emploi. En laissant le candidat contrôler l'entrevue, les recruteurs augmentent le risque que l'emphase soit portée sur les avantages de l'emploi et la glorification du travail à exécuter. Cette situation peut favoriser des désillusions importantes qui susciteront la démobilisation éventuelle de l'employé.

La communication d'informations réalistes doit se poursuivre au long du processus d'accueil. Comme le souligne Serieyx (1987), l'accueil est un des rares moments où l'employeur peut développer des valeurs cibles en faisant preuve de clarté dans les explications de capacité d'écoute et de compréhension. La matrice de corrélations (annexe 11) montre que la grappe "explication claire du travail" est significativement (à 1%) et positivement corrélée à la grappe "information communiquée lors de l'accueil". L'explication des tâches risque alors d'être plus efficace si elle est communiquée dès l'accueil.

Enfin, bien que cela puisse paraître contradictoire avec ce que préconise la partie modèle relative à l'enrichissement (offrir des emplois formateurs), la formation périodique à long terme peut s'avérer démobilisante chez les jeunes professionnels. Spécifiquement, les participants à la formation trouvent très peu de satisfaction dans des situations artificielles et hors du contexte réel de l'entreprise (Thévenet, 1992). D'un point de vue structurel, il est inefficace d'offrir périodiquement aux jeunes professionnels des activités de formation de longue envergure et des programmes de formation basés sur la rotation d'emplois

où on ne développe que des relations superficielles (Schein, 1964). Cette stratégie est dénoncée dans la littérature par les auteurs qui encouragent plutôt les employeurs à offrir la formation aux nouveaux venus tout en travaillant (Gosselin, 1992; Richards, 1984a). Puisque ceux-ci sortent d'un cycle de formation universitaire prolongé et sont désireux de passer à l'action (Feldman, 1988), de longues périodes de formation ne peuvent que favoriser la démobilisation.

### 10.3 Questions découlant du modèle de recherche

L'analyse précédente nous met sur la piste d'un certain nombre de questions qui se sont posées tout au long de cette recherche et sur lesquelles nous souhaitons revenir suite aux résultats obtenus. Nous passerons ainsi en revue six questions importantes. Premièrement, la démobilisation est-elle un phénomène qui dépend de l'individu ou des facteurs organisationnels? Deuxièmement, comment évolue la démobilisation au cours du temps? Troisièmement, est-ce que la démobilisation est l'inverse de l'implication? Quatrièmement, la gestion de la démobilisation des diplômés universitaires est-elle la même chose que la gestion générale de l'implication? Cinquièmement, peut-on implanter les pratiques prescrites? Sixièmement, est-il avantageux pour les employeurs d'implanter un tel modèle?

#### 10.3.1 La démobilisation est-elle un phénomène qui dépend de l'individu ou des facteurs organisationnels?

Rappelons que les auteurs ont des opinions partagés quant à l'importance relative des facteurs individuels et organisationnels. Pour ceux qui adoptent le modèle des attentes insatisfaites (par exemple, Wanous 1992), les facteurs individuels sont aussi importants que les facteurs organisationnels. Pour d'autres, seuls les facteurs organisationnels comptent tandis que les facteurs individuels n'expliquent rien (par exemple, Irving et Meyer, 1994).

En ce qui concerne les facteurs individuels, nos résultats montrent que les attentes peuvent influencer la démobilisation de façon limitée; le faible pourcentage (4%) de variance expliquée par les attentes le prouve. Pour nos répondants, de telles attentes sont relatives à l'intérêt dans le travail et à être informé.

Le  $\beta$  négatif de l'attente à être informé prouve que celle-ci pousse naturellement à l'implication et a un effet réducteur sur la démobilisation. Les professionnels qui entretiennent de telles attentes se mettront au service de l'organisation, que l'attente soit satisfaite ou non. Plus spécifiquement, s'attendre à être informé veut dire s'attendre à être un partenaire et un membre de l'équipe,

pour contribuer quelque chose. À l'inverse, s'attendre à un travail intéressant est relatif à vouloir recevoir quelque chose et risque plus de susciter la démobilisation lorsqu'elle est trop élevée. Il y a donc certaines personnalités susceptibles d'être mobilisées et d'autres d'être démobilisées. C'est-à-dire, certaines attentes favorisent la démobilisation (Mottaz, 1988), tandis que d'autres favorisent l'implication (Miceli, 1984).

Certains mécanismes relatifs à la personnalité (autres que les attentes) nous permettent d'expliquer ces résultats. Par exemple, certaines dimensions de la personnalité peuvent aussi avoir un effet sur la démobilisation en facilitant l'adaptation au milieu de travail. Particulièrement, les répondants qui ont de forts besoins d'avancement, qui ont confiance en eux et qui sont prêts à prendre des risques (résilience face à la carrière telle que conceptualisée par London et Mone, 1987), seront moins susceptibles d'être démobilisés puisque ces travailleurs résilients ont la capacité d'ajuster leurs attitudes et leurs comportements selon les circonstances en vue de mieux s'intégrer.

Certains besoins, comme ceux de gagner beaucoup d'argent et avoir de la sécurité d'emploi expliquent aussi la démobilisation, à un niveau limité (comme le prouvent les  $\Delta R^2$  dans le tableau 10.4). Comme dans le cas des attentes, les besoins avec un  $\beta$  positif (gagner de l'argent) pourraient susciter la démobilisation peut-être parce qu'ils cherchent à recevoir quelque chose tandis que les besoins avec des  $\beta$  négatifs réduiraient la démobilisation parce qu'ils cherchent à donner quelque chose. Si le fait de donner quelque chose satisfait un besoin, il est toujours possible de le faire, car cela n'engage que soi (ce qui pousse à l'implication). À l'inverse, s'il faut recevoir quelque chose pour satisfaire un besoin, l'attente implique l'intervention d'un tiers et ne favorise donc pas l'implication puisque nous n'avons plus le contrôle du processus de satisfaction. C'est donc dire que l'employé qui a un besoin de sécurité est loyal et cherche donc à demeurer à l'emploi de son organisation (même si la nature de son implication est calculée), tandis que celui qui a le besoin d'argent n'hésitera pas à quitter son employeur s'il peut gagner un salaire plus élevé ailleurs (son implication calculée est plus basse).

Un point important à considérer: les comportements dysfonctionnels sont beaucoup plus influencés par les facteurs individuels que le sont les attitudes de

désintéressement. Dans tous les modèles de régression, le pourcentage d'explication des comportements dysfonctionnels est plus important pour les variables de contrôle, que se soit le cas des attentes ou des autres variables individuelles (statut socio-économique, par exemple). Le passage aux actes est alors plus une question des facteurs individuels que du milieu de travail (le pourcentage de variance attribué aux attentes étant supérieur à celui des possibilités de réalisation).

Quant aux facteurs organisationnels, ceux-ci expliquent la majeure partie de la variance de la démobilitation, soit 86%; les facteurs organisationnels ne sont alors pas les seuls facteurs explicatifs, malgré que Irving et Meyer (1994) soutiennent que la démobilitation s'explique uniquement par les expériences de travail et que la personnalité (les attentes) n'importe pas du tout. Néanmoins, compte tenu de l'importance des possibilités de réalisation, les pratiques spécifiquement conçues pour les jeunes professionnels seraient alors cruciales; l'affectation à des emplois enrichis et l'encadrement par des supérieurs compétents sont des pratiques qui s'avèrent particulièrement efficaces dans ce contexte. De telles pratiques réussissent à éviter la démobilitation, mais, comme le montre leur faible pourcentage d'explication de la variance, elles expliquent moins que l'on aurait espéré.

En somme, la personnalité et le milieu de travail sont deux catégories distinctes de facteurs qui influencent la démobilitation. Par contre, la seconde catégorie de facteurs est beaucoup plus déterminante que la première (sauf dans le cas des comportements dysfonctionnels, où c'est l'inverse).

### 10.3.2 Comment évolue la démobilitation au cours du temps?

Avant d'aller plus loin, il faut noter que notre devis de recherche transversal ne nous permet pas de répondre adéquatement à cette question. Puisque nous n'avons questionné les répondants qu'une seule fois, il est difficile d'étudier la nature dynamique du phénomène de la démobilitation et son processus de développement.

Malgré la faiblesse de notre devis de recherche, la variable MOISDEP (les comportements dysfonctionnels augmentent en vertu du nombre de mois sur le

marché du travail depuis la diplomation) nous permet de faire un lien avec les auteurs qui ont effectué une recherche longitudinale et qui proclament que la démobilisation est un processus dynamique qui varie positivement avec le temps (Mowday et al., 1982; Irving et Meyer, 1994). Pour une analyse encore plus fine, nous pouvons calculer les moyennes de la démobilisation et de ses deux composantes pour des écarts donnés d'expérience, ce qui nous permet de suivre l'évolution du processus<sup>135</sup> (tableau 10.6).

Tableau 10.6

Moyennes de la démobilisation, des attitudes de désintéressement et des comportements dysfonctionnels en fonction des écarts d'expériences

	6 à 12 mois	13 à 18 mois	19 à 24 mois	25 à 30 mois	31 à 36 mois
DEMOB	2,28 n= 65	2,90 n= 45	2,61 n= 73	2,67 n= 113	2,60 n= 129
ATTDES	3,28 n= 66	3,59 n= 48	3,08 n= 73	3,24 n= 115	3,09 n= 132
COMDYS	1,80 n= 65	2,05 n= 46	2,09 n= 74	2,01 n= 115	2,07 n= 130

Le tableau 10.6 illustre donc le processus de démobilisation tel qu'il se développe en fonction du temps travaillé. La démobilisation est à son plus faible niveau en début d'emploi, ce résultat pouvant vraisemblablement être attribué aux répondants qui sont encore en période de lune de miel. Pour certains auteurs, la lune de miel peut durer jusqu'à 12 mois (Blakeslee, 1984). Par contre, les répondants ayant de 13 à 18 mois d'expérience sont nettement plus démobilisés que les autres professionnels dans l'échantillon (la moyenne est à son niveau le plus élevé de 13 à 18 mois). Ce résultat supporte les propos des auteurs qui prétendent que la fin de la lune de miel coïncide habituellement avec une période difficile d'insatisfaction, de désillusionnement et de cynisme (Kets de Vries et Miller, 1992; Wanous, 1992; Nicholson et Arnold, 1991; Dean et al., 1984). Le niveau de démobilisation pour les individus ayant travaillé plus de 18 mois est réduit (certains s'étant ajustés en fonction du contexte), mais demeure relativement stable et fluctue très peu. Contrairement à ce que rapporte la

<sup>135</sup>Nous n'avons aucune garantie que les groupes correspondants aux différentes classes ont les mêmes caractéristiques et donc qu'il n'y a pas d'autres variables que l'expérience qui influencent la démobilisation. Néanmoins, avec des  $n \geq 45$ , l'information peut être intéressante.

littérature, la démobilisation des répondants ne tendrait pas à diminuer progressivement avec le temps et les expériences acquises au travail, mais elle reste stable après 18 mois.

Les attitudes de désintéressement se développent de façon semblable à la variable synthèse<sup>136</sup>. Par contre, les comportements dysfonctionnels présentent une différence intéressante avec les résultats précédents et ceux rapportés dans la littérature. Contrairement aux deux autres variables dépendantes, il semble que le dysfonctionnement professionnel ne diminue pas après 18 mois d'expérience de travail, mais tend à demeurer relativement stable. Avec le temps, les jeunes professionnels avec expérience sont plus portés au dysfonctionnement professionnel que leurs collègues ayant moins d'expérience de travail; il semblerait qu'il y a ni adaptation, ni réduction des comportements dysfonctionnels comme c'est le cas pour les attitudes de désintéressement.

La nature cumulative des attitudes et des comportements apporte aussi un éclairage sur la nature du développement de la démobilisation: celle-ci se manifeste d'abord par des attitudes et quelquefois par le dysfonctionnement professionnel. Les analyses effectuées au chapitre 6 ont montré que les comportements exigent au préalable des attitudes défavorables. Puisque les attitudes chez les répondants sont presque toujours plus fréquentes que les comportements (dans 87,3% des cas, la moyenne des attitudes est plus forte), il est clair que le passage aux actes exige préalablement une perception défavorable. Ce principe cumulatif de l'échelle de démobilisation (du type Guttman) prouve que la démobilisation se manifeste avant tout sous forme des attitudes et peut mener éventuellement au dysfonctionnement professionnel.

---

<sup>136</sup>La similitude entre certaines caractéristiques de ATTDES et de DEMOB nous porte à croire que la démobilisation se développe plutôt sous forme des attitudes de désintéressement que par le dysfonctionnement professionnel. En fait, la variable ATTDES a certaines caractéristiques très semblables à la variable synthèse DEMOB; c'est-à-dire, la moyenne, l'écart-type et la distribution de la variable ATTDES se rapprochent beaucoup plus de la variable synthèse DEMOB que ne le font les mêmes données de la variable COMDYS. De plus, dans tous les cas d'analyses de régression, les variables significativement associées aux attitudes et les pourcentages d'explication de la variance (autant pour les milieux de travail que les variables intervenantes) sont les mêmes (ou presque) pour ATTDES que pour la variable synthèse. C'est COMDYS qui diverge le plus de DEMOB; en fait, COMDYS est associée à des variables significatives différentes que DEMOB et affiche des pourcentages d'explication de la variance plus réduits pour les milieux de travail et plus élevés pour la personnalité.

Bref, les employeurs qui réussissent à réduire le désintéressement ne devraient pas être obligés de gérer les comportements dysfonctionnels, quoiqu'à ce niveau, il ne faut pas oublier que les comportements dysfonctionnels sont plus influencés par la personnalité que par les pratiques de gestion. Mais si les jeunes professionnels affichent des niveaux élevés de démobilisation (ce qui n'est pas le cas chez nos répondants), la tendance au dysfonctionnement professionnel s'avère plus probable.

Pour mieux comprendre l'évolution des facteurs explicatifs de la démobilisation, nous avons testé le modèle dynamique qui préconise que les attentes influencent la démobilisation en début d'emploi et que les possibilités de réalisation comptent plus par la suite (Miceli, 1986); pour ce faire, nous avons effectué à titre exploratoire des régressions séparées pour les 65 répondants ayant de 6 à 12 mois d'expérience et pour les 129 participants ayant 31 à 36 mois d'expérience. Le modèle de Miceli serait confirmé si les attentes expliquaient plus pour le premier groupe et si les possibilités de réalisation expliquaient plus pour le deuxième groupe. Par contre, les résultats des régressions ne nous permettent pas de soutenir le modèle dynamique puisque le pourcentage d'explication des attentes et des possibilités de réalisation s'avère relativement le même pour les deux cohortes.

### 10.3.3 Est-ce que la démobilisation est l'inverse de l'implication?

Cette question est sous-jacente tout au long de la recherche mais nous n'avons jamais été en mesure d'y répondre clairement et ce ne sont pas les données analysées qui nous permettent de le faire. Notons que, faute d'un lien clair entre performance et implication, Thévenet (1992) oppose l'implication aux comportements de dysfonctionnement (un concept semblable à COMDYS<sup>137</sup>) et met ces deux concepts aux extrémités opposées du même continuum. En plus, le tableau 4.1, montre que certains indicateurs (inversés) de la démobilisation sont directement inspirés de l'échelle de "commitment" de Porter et al. (1974), du

---

<sup>137</sup>Selon Thévenet, des exemples de dysfonctionnement sont l'absentéisme, le roulement, le retard et les comportements contrevenant aux règles normales.



moins sous une forme inversée. Il existe donc un certain chevauchement conceptuel entre la démobilisation et l'implication.

Une réponse précise à la question posée aurait été simple si nous avions introduit une mesure de l'"organizational commitment"<sup>138</sup> dans le questionnaire. On peut néanmoins tenter d'aller plus loin en utilisant la notion d'effort au-dessus de la normale, qui est reliée à l'implication affective. Selon Porter et al. (1974), les travailleurs impliqués s'identifient aux objectifs de leur employeur et sont prêts à fournir un effort au-dessus de ce qui est normalement requis. Dans notre questionnaire, les indicateurs suivants (inversés) mesurent ce concept: 1- "Décrocher (ne plus faire d'efforts)"; 2- "Ne plus avoir le goût de donner son 100%"<sup>139</sup>. Se pose donc la question si ces concepts (substitués bien imparfaits de l'implication) sont linéairement associés à la démobilisation dans notre enquête. Les résultats des tests de linéarité entre la démobilisation (variable synthèse), ses deux composantes (ATTDES et COMDYS) et les deux indicateurs utilisés en tant que proxy de l'implication sont présentés au tableau 10.7 .

Tableau 10.7

Tests de linéarité entre la démobilisation et les deux indicateurs de l'implication

	DEMOB		ATTDES		COMDYS	
	ANOVA	Mesures d'association	ANOVA	Mesures d'association	ANOVA	Mesures d'association
Décrocher (ne plus faire d'effort) (inversé)	F linéaire = 402,35 (sig = ,000) F non-linéaire = 0,879 (sig = ,495)	R <sup>2</sup> = 0,49 ETA <sup>2</sup> = 0,49	F linéaire = 298,18 (sig = ,000) F non-linéaire = 0,58 (sig = ,717)	R <sup>2</sup> = 0,41 ETA <sup>2</sup> = 0,41	F linéaire = 197,81 (sig = ,000) F non-linéaire = 3,52 (sig = ,004)	R <sup>2</sup> = 0,31 ETA <sup>2</sup> = 0,34
	ANOVA	Mesures d'association	ANOVA	Mesures d'association	ANOVA	Mesures d'association
Ne plus avoir le goût de donner son 100% (inversé)	F linéaire = 688,78 (sig = ,000) F non-linéaire = 1,74 (sig = ,124)	R <sup>2</sup> = 0,62 ETA <sup>2</sup> = 0,63	F linéaire = 720,18 (sig = ,000) F non-linéaire = 1,36 (sig = ,240)	R <sup>2</sup> = 0,63 ETA <sup>2</sup> = 0,63	F linéaire = 144,66 (sig = ,000) F non-linéaire = 3,67 (sig = ,717)	R <sup>2</sup> = 0,25 ETA <sup>2</sup> = 0,28

<sup>138</sup>Par exemple, les échelles de Porter (1974) ou de Allen et Meyer (1988).

<sup>139</sup>Notons que le deuxième indicateur est présent dans l'échelle de la démobilisation; voilà une autre preuve que l'implication et la démobilisation se chevauchent conceptuellement.

Les statistiques présentées au tableau 10.7 montrent qu'il existe une relation linéaire entre la démobilisation et l'implication. Dans tous les cas (les trois variables dépendantes et les deux indicateurs utilisés comme des proxy de l'implication), l'hypothèse de linéarité est vérifiée (puisque, dans les analyses de variance, la taille du F linéaire est beaucoup plus grande et significative que pour la déviation de la linéarité et puisqu'il n'y a pas de différence entre les deux mesures d'association). Selon ces résultats, la démobilisation serait l'inverse de l'implication. Toutefois, notons que les comportements dysfonctionnels varient un peu plus de l'implication que le font les attitudes de désintéressement et la variable synthèse; c'est-à-dire, la part non linéaire expliquée est plus significative dans le cas de la relation entre COMDYS et les deux proxy de l'implication que dans le cas des deux autres variables dépendantes. Il y aurait donc là une variable plus distincte de l'implication alors que les attitudes de désintéressement seraient plus représentatives d'un concept de démobilisation situé à l'opposé du concept d'implication sur un même continuum.

#### 10.3.4 La gestion de la démobilisation des diplômés universitaires est-elle la même chose que la gestion générale de l'implication?

Les pratiques de gestion de l'implication retrouvées dans la littérature demeurent prescriptives et souffrent donc d'un certain manque de soutien empirique notamment à propos de leur efficacité. Mais il reste que de telles pratiques, souvent dites mobilisatrices, ont déjà été mises à l'avant (Laflamme, 1998; Tremblay et al., 1998). Par contre, il y a peu sur la gestion de la démobilisation (à moins qu'elle ne soit rattachée au choc de la réalité).

Si nous répondions affirmativement à la question posée, il ne suffirait que de baser la gestion de la démobilisation sur les pratiques de gestion de l'implication. Pour éviter la démobilisation, il s'agirait tout simplement d'appliquer ces pratiques dites "mobilisantes", dont la plupart sont inspirées des quatre catégories de pratiques fondamentales (le partage de l'information, des récompenses, des connaissances et du pouvoir) proposées par Lawler (1992). Par contre, la situation n'est pas aussi simple. Même s'il existe un certain parallèle entre les deux modes de gestion, les divergences sont suffisamment nombreuses et

importantes pour affirmer que la gestion de la démobilisation (surtout chez les jeunes diplômés) n'est pas la même chose que la gestion de l'implication. Pour répondre précisément à la question, il est utile d'étudier de plus près les similitudes et les divergences entre les modèles de gestion de l'implication en général et de gestion de la démobilisation des jeunes.

Il y a concordance entre le modèle de gestion de la démobilisation des jeunes que nous proposons et certaines pratiques de gestion préconisées dans la littérature sur l'implication des employés (Rondeau et Lemelin, 1990; Mowday et al., 1982; Salancik, 1977). Ces auteurs soulèvent à plusieurs reprises la forte relation entre l'enrichissement des emplois et l'implication. Comme dans le cas de la gestion de la démobilisation, un emploi enrichi favorisant l'implication assure que son titulaire jouisse d'un niveau élevé d'autonomie (un niveau élevé de responsabilités), d'un travail intéressant ainsi que de la possibilité de déterminer le contenu du travail (Laflamme, 1998). L'importance de l'emploi occupé est également soulevée.

La communication d'informations réalistes et significatives est tout aussi importante à la gestion de l'implication des employés qu'à la gestion de la démobilisation des jeunes. En fait, les désillusions et frustrations découlant d'une absence de communication ou d'une communication partielle ou biaisée, peuvent nuire tout autant à la capacité d'un employeur de susciter l'implication qu'à sa capacité de réduire la démobilisation des nouveaux venus. C'est pour ceci que les auteurs s'intéressant à l'implication préconisent la communication ouverte et la cohérence entre le discours et les actes (Laflamme, 1998). Dans une étude récente conduite par Tremblay et al. (1998), les auteurs ont trouvé que les pratiques "d'information" étaient parmi les plus reliées significativement à l'implication.

L'importance des pratiques d'accueil est également soulevée dans la littérature plus particulière sur la gestion de l'implication des nouveaux venus (Wanous, 1992; Feldman, 1988). Ici, le transfert des valeurs et des procédures de l'organisation est particulièrement important (Thévenet, 1992). Mowday et al. (1982) notent aussi l'importance de telles pratiques, mais admettent que la nature de la relation entre l'accueil et l'implication est mal connue. Dans le cas de la gestion de la démobilisation des jeunes, c'est particulièrement la nature des

informations communiquées (par la biais de ceux qui connaissent bien l'emploi) qui permet de l'éviter.

Il existe pourtant quelques divergences entre les modes de gestion de l'implication et de celui de la démobilisation des jeunes. Par exemple, la nature de la supervision est peu mentionnée dans la littérature sur l'implication. Malgré ceci, Mowday et al. (1982) stipulent que la nature de la supervision ne doit pas être trop contraignante et que les supérieurs doivent accorder de l'autonomie. Lorsqu'il s'agit de la démobilisation des jeunes, la qualité de la supervision joue un rôle plus important. En fait, le modèle de gestion de la démobilisation prévoit que le supérieur assume la responsabilité des jeunes en leur accordant le droit à l'erreur, en leur assurant des évaluations et du feedback adéquat, ainsi qu'en les conseillant en matière de carrière (counseling de carrière et informations sur les possibilités de progression). Rappelons aussi que la variable "mentor" est fortement corrélée avec toutes les pratiques présentes dans le modèle des pratiques de gestion. Contrairement à la gestion de l'implication, l'encadrement du supérieur est au coeur de la gestion de la démobilisation des jeunes professionnels .

Une autre divergence importante est relative à l'importance attribuée aux récompenses extrinsèques dans le modèle de gestion de l'implication. Nous avons montré que la gestion efficace de la démobilisation des diplômés universitaires dépend plutôt des facteurs intrinsèques que des variables relatives aux conditions de travail. Contrairement au modèle de démobilisation des jeunes professionnels, l'importance des pratiques de rémunération (niveau de salaire, options d'achat) est soulevée à plusieurs reprises dans la littérature traitant de la gestion de l'implication. Par contre, une étude récente montre que ces pratiques ne sont pas significatives chez les cols bleus (Tremblay et al., 1998). Toutefois, pour les tenants de la théorie de l'échange, le salaire assure efficacement l'implication en convainquant l'employé de se mettre au service de l'organisation pour combler son besoin de gagner de l'argent. Puisque le modèle professionnel accorde beaucoup plus d'importance à la compétence qu'à la qualité de vie au travail ou à la rémunération, cette dimension joue un rôle beaucoup moins grand dans la démobilisation des diplômés universitaires.

Enfin, le développement professionnel et le counseling de carrière, éléments importants dans la réduction de la démobilité, ne jouent pas un rôle particulièrement important dans la littérature sur la gestion de l'implication. Par contre, Thévenet (1992) et Mowday et al. (1982) évoquent l'importance de la gestion de la carrière pour augmenter l'implication, notant en particulier l'importance de considérer les besoins de carrière tout au long de la vie professionnelle. Mais leurs recommandations demeurent pertinentes à la gestion de l'implication en général.

### 10.3.5 Peut-on implanter les pratiques prescrites?

La réponse à cette question s'inspire de la facilité ou de la difficulté d'implanter le modèle de gestion de la démobilité que nous préconisons.

Certaines pratiques dans le modèle ne sont pas hors de l'ordinaire ou même particulièrement innovatrices. D'abord, deux parmi les pratiques dénoncées dans le modèle (ce qu'il ne faut pas faire pour susciter la démobilité) sont facilement évitées. Ne pas laisser le candidat mener l'entrevue et ne pas créer un cortège de désillusions au cours du processus de sélection demandent seulement que les recruteurs soient conscients de ces erreurs et évitent de les commettre en vertu de leur potentiel de démobilité. La communication d'informations réalistes et transparentes au cours du processus ne devrait pas s'avérer difficile pour un recruteur dont le son rôle n'est pas de séduire le meilleur candidat, mais de dresser un portrait réaliste du travail et du milieu organisationnel. Notamment, cette pratique exige seulement que le recruteur soit un employé d'expérience qui connaît l'emploi et son organisation au lieu d'un vendeur.

D'autres pratiques seront sans doute plus difficiles à établir, surtout lorsqu'elles demandent une modification des processus organisationnels déjà institutionnalisés. Par exemple, le rejet apparent par les jeunes de la formation institutionnelle ou hors emploi semble indiquer qu'il est important pour ces derniers 1) d'acquérir de l'expérience, 2) de se former le plus possible dans l'emploi (par l'action) et 3) de réaliser que ce développement est intégré à un projet de carrière. Les employeurs ayant déjà choisi une stratégie différente (en offrant, dès l'embauche, de longues activités de formation structurée) pourraient

être réticents. En plus, l'insertion de ces activités à l'intérieur d'un véritable programme de développement de carrière (avec évaluation du potentiel et élaboration des plans de carrière) peut leur sembler d'autant plus lourde en termes d'investissement. En plus, la décentralisation nécessaire à une stratégie de formation en emploi implique une perte de contrôle des procédures et du contenu des programmes de formation par l'employeur, ainsi qu'un investissement de temps par le supérieur immédiat (pour répondre aux questions, évaluer l'apprentissage et assurer l'enrichissement progressif de l'emploi). Dans la même veine, le counseling de carrière exige également la présence d'un supérieur qui s'applique à connaître le potentiel et les résultats du jeune professionnel pour lui offrir des conseils concrets et réalistes. Il est juste de s'interroger à deux niveaux sur la faisabilité de ces recommandations: 1- tous les cadres ont-ils le temps de s'investir de cette façon? et 2- tous les cadres peuvent-ils (c'est-à-dire ont-ils les compétences) de s'investir?

Assurer l'intérêt dans le travail et veiller au développement professionnel sont des pratiques hautement personnalisées qui sont difficiles à établir universellement. L'intérêt dans le travail, un élément clé dans la gestion de la démobilisation, demeure assez flou puisqu'il dépend de la perception de chaque jeune professionnel de ce qui l'intéresse<sup>140</sup>. L'employeur doit tenir compte de ce fait s'il veut éviter la démobilisation et offrir l'enrichissement progressif par le biais d'un travail de plus en plus stimulant. Le développement professionnel soulève le même problème. Assurer la croissance personnelle et professionnelle de chacun peut s'avérer complexe puisque l'appréciation des opportunités varie d'un individu à l'autre (dépendant de ce qu'il valorise en termes de croissance). Tout comme les autres pratiques dans le modèle, celles-ci sont informelles et individualisées; elles requièrent une décentralisation des pratiques formelles traditionnellement conçues et implantées par les DRH et font plutôt appel au supérieur immédiat qui doit veiller à leur mise en oeuvre. Ceci implique une perte de pouvoir des DRH et des cadres traditionnellement jugés responsables du développement et de la GRH en général.

---

<sup>140</sup>Selon les caractéristiques corrélées au travail intéressant (annexe 6), nos répondants s'intéressent un travail qui offre beaucoup de responsabilités, de l'information et la possibilité de développer leur potentiel.

### 10.3.6 Est-il avantageux pour les employeurs d'implanter un tel modèle?

Dans la section précédente, nous avons tenté de montrer que certaines pratiques à l'intérieur du modèle de gestion de la démobilisation sont plus facilement "implantables" que d'autres. Parallèlement, il est sans doute avantageux (et très peu coûteux) de présenter une vision réaliste de l'organisation au cours des processus de sélection et d'accueil tout en empêchant les candidats de se convaincre autrement. Par contre, le rapport avantages/coûts n'est pas aussi évident pour toutes les pratiques dans le modèle de gestion de la démobilisation. Particulièrement, les pratiques qui dépendent de la compétence et de la bonne volonté des supérieurs immédiats (formation en emploi, counseling de carrière, développement professionnel) requièrent non seulement que les employeurs assurent la formation adéquate de ces supérieurs, mais qu'ils respectent un ratio supérieurs/employés raisonnable (ce qui augmente par ricochet le nombre de supérieurs et tous les coûts que cela implique). Il faut balancer ces coûts relatifs à la décentralisation et à la personnalisation avec les avantages justifiés par l'impact efficace de ces pratiques sur la démobilisation.

Si la démobilisation était un problème généralisé, la réponse à la question posée serait facile. Par contre, nous avons montré au chapitre 6 que ceci n'est pas le cas et que la démobilisation demeure un phénomène assez réduit (bien qu'elle existe). Même si la littérature rapporte que la démobilisation est une conséquence fréquente du choc de la réalité, nos résultats portent plutôt à minimiser cette affirmation. La tendance à adopter des attitudes de désintéressement est plus généralisée (première dimension de la démobilisation), mais la plupart des professionnels dans notre échantillon ne sont pas pour autant tombés pas dans le dysfonctionnement professionnel. Si la démobilisation chez les jeunes professionnels est déjà réduite, certains seront d'avis que la réticence de passer aux actes est suffisante pour contrôler la démobilisation, sans que l'employeur intervienne et investisse des sommes d'argent et du temps. Certains auteurs comme Nicholson et Arnold (1991) et London et Mone (1987) rapportent même que la résolution du phénomène dépend surtout des capacités d'adaptation et de rationalisation de chaque individu. Malgré ceci, le modèle mérite d'être considéré, même si le phénomène demeure réduit (particulièrement les pratiques

qui s'implantent facilement et celles qu'il faut éliminer parce qu'elles suscitent la démobilisation).

Rappelons que, selon le cycle de vie du jeune professionnel qui ne réussit pas à s'adapter, les diplômés universitaires démobilisés choisiront éventuellement de quitter l'entreprise (Blakeslee, 1984; Louis, 1980); cette décision consciente de se retirer de l'organisation est un dénouement fréquent du cycle. Un taux de roulement élevé chez les jeunes professionnels a des conséquences graves pour l'organisation. En plus d'occasionner des coûts importants pour l'entreprise en termes de dotation et d'investissements dans formation (qui sont perdus), le problème projette une image négative qui peut nuire à la réputation de l'organisation et à sa capacité d'attirer une main d'oeuvre compétente dans un contexte où celle-ci sera de plus en plus en demande, bien qu'elle se raréfie. En plus, comme le rapporte Raelin (1994), la déviance professionnelle est un résultat fréquent du conflit d'intérêt entre les professionnels et leurs employeurs dans les milieux fortement professionnalisés. De ce fait, le modèle de gestion des jeunes se rapproche du modèle généralisé de gestion de la main d'oeuvre professionnelle (valorisation de la compétence, transparence, reconnaissance, enrichissement), proposé par Raelin (1986) et Von Glinow (1988). Alors, même si la fréquence du problème n'est pas reflétée dans nos données, le problème existe clairement. La déviance professionnelle est peu souhaitable pour les entreprises qui adoptent déjà toute une panoplie de pratiques visant l'amélioration de la gestion des ressources humaines et investissent massivement dans les compétences et la motivation de leur personnel pour maintenir leur compétitivité (Rondeau et Lemelin, 1991). Puisque les attitudes de démobilisation mèneront éventuellement à des problèmes de comportements, l'employeur doit investir afin d'harmoniser les intérêts divergeants.



## CONCLUSION

Dû à une diminution importante du taux de fécondité depuis le début des années 1960, le pourcentage de la main d'oeuvre vieillissante augmente dramatiquement et la population jeune devient proportionnellement moins nombreuse. En fait, l'âge médian de la population se situait à 29,6 ans en 1981 et passera à 36 ans en 2001 (Guérin et Wils, 1992). Ces transformations structurelles feront en sorte que les jeunes professionnels seront relativement moins nombreux et deviendront bientôt une ressource rare mais essentielle pour s'adapter au changement et assurer la relève. Il est alors important de considérer les moyens de mieux gérer cette ressource.

Or cette ressource vit une transition souvent douloureuse entre l'université et le marché du travail. La revue de littérature montre que plusieurs auteurs étudient depuis déjà longtemps les problèmes d'intégration des jeunes dans les organisations et les conséquences de ces problèmes. Spécifiquement, le choc de la réalité vécu par les jeunes professionnels entraîne, entre autres, de sérieux problèmes tels que le désintéressement et les comportements dysfonctionnels. Ces deux phénomènes constituent essentiellement les deux dimensions dans le concept de démobilisation chez les jeunes que nous avons retenues comme variable dépendante dans cette recherche.

Cette démobilisation s'est révélée un phénomène plus réduit que le rapporte la littérature. Sur une échelle de 1 à 7, la moyenne de la démobilisation pour nos répondants est de 2,65 (où le niveau 2 indique que le phénomène est rare et le niveau 3 indique qu'il est assez rare). Les attitudes de désintéressement sont un peu plus fréquentes, la moyenne des répondants étant de 3,21 (elles se manifestent donc, en moyenne, d'assez rarement à quelquefois). Ce sont les comportements dysfonctionnels qui sont révélés les plus rares, avec une moyenne de 2,01.

Au niveau de l'explication du phénomène de démobilisation, les chercheurs, à l'exemple de Wanous (1992), ont longtemps suggéré que le modèle des attentes insatisfaites expliquait le mieux les problèmes d'intégration des jeunes. Les organisations devaient avant tout satisfaire les attentes des jeunes si

elles désiraient éviter les attitudes néfastes (comme l'insatisfaction et la désillusion) et les comportements contreproductifs. Par contre, des recherches subséquentes ont avancé que d'autres modèles auraient le potentiel d'être encore plus explicatifs de la démobilisation que le modèle des attentes insatisfaites. Comme le propose Edwards (1994), nous avons étudié les déterminants de la démobilisation à partir des modèles des effets indépendants (pour les attentes et les expériences de travail), ainsi qu'à partir du modèle interactif et du modèle quadratique. Les deux derniers modèles se sont avérés non significatifs, tandis que le modèle des effets indépendants s'est révélé supérieur au modèle des attentes insatisfaites pour expliquer les comportements et les attitudes des jeunes.

Plus précisément, d'après le modèle des effets indépendants, nous avons montré dans cette recherche que les expériences de travail (sous forme de possibilités de réalisation des attentes et des pratiques de gestion) jouent le rôle important, tandis que les variables individuelles (sous forme d'attentes et de besoins) sont reléguées à jouer un rôle secondaire (mais significatif). Sur ce point, le fait de s'attendre à un travail intéressant s'avère démobilisateur, tandis que le fait de s'attendre à être informé a l'effet contraire. Parallèlement, le besoin de gagner de l'argent suscite la démobilisation (ce qui vérifie les hypothèses à ce sujet) tandis que les besoins d'avancement et de sécurité permettent de l'éviter; les individus qui ont ces deux derniers besoins sont plutôt portés à rester dans l'organisation et à s'impliquer (même si la nature de leur implication est calculée).

Pour aider les employeurs à mieux gérer la démobilisation, nous avons développé, à partir des expériences de travail mesurées tant par les possibilités de réalisation des attentes que par les pratiques de GRH, un modèle de gestion à cet effet qui devrait s'avérer bénéfique autant pour les jeunes que pour les organisations. Au coeur du modèle se situent l'affectation à un emploi enrichi (intéressant, formateur, utile et ayant des responsabilités), ainsi que l'encadrement que reçoivent les jeunes de la part du supérieur immédiat. Dès l'arrivée des jeunes dans l'organisation, leur intégration efficace dépend de supérieurs compétents et disponibles ainsi que de la décentralisation des pratiques de gestion à leur niveau. Par exemple, le supérieur doit tolérer les erreurs, veiller à ce que les problèmes relatifs à la carrière soient résolus efficacement (toute information relative à la carrière provenant d'une autre

source s'avérant démobilisante) et évaluer le rendement, tout en donnant des conseils réalistes. Aussi, le modèle suggère que les employeurs ne devraient pas exagérer les débouchés de carrière au moment des entrevues de sélection, profitant plutôt des activités de sélection et d'accueil pour communiquer des informations claires et précises aux jeunes. Enfin, pour éviter la démobilisation, la dernière partie du modèle révèle que les employeurs devraient éviter, dans la mesure du possible, les longues activités de formation structurées, puisque celles-ci font traîner les choses, empêchent de passer à l'action et prolongent le statut "d'étudiant".

### Les limites de la recherche

Comme toute autre recherche, celle-ci n'est pas sans limites. Le dénouement de cette conclusion sera consacré à la présentation des limites de la recherche telles que nous les constatons, ainsi qu'à la suggestion de quelques pistes futures de recherche.

Deux limites sont inhérentes à la population. Premièrement, la population que nous avons étudiée est composée uniquement de professionnels diplômés de l'Université de Montréal. Les professionnels dans cette recherche représentent alors un groupe homogène et nous ne pouvons donc pas inférer nos résultats à un autre groupe de professionnels. La deuxième limite inhérente à la population s'applique aux divers programmes universitaires dont proviennent les répondants. Pour mieux comprendre l'effet des variables scolaires, il faudrait tenir compte des caractéristiques des divers programmes dont proviennent les répondants.

Une autre limite de cette recherche a trait aux caractéristiques des non-répondants. Étant dans l'impossibilité de mesurer leurs caractéristiques (à l'exception du sexe et du secteur), nous ne pouvons pas être certains que ce ne sont pas les plus démobilisés qui aient répondu au questionnaire afin d'exprimer leur mécontentement.

Les caractéristiques précises des milieux de travail présentent une autre limite. Puisque nous cherchions à étudier la démobilisation à partir des

expériences cumulatives de travail, nous n'avons pas tenu compte des effets possibles reliés à la taille et la culture de l'organisation, ou la nature de l'industrie.

Une limite est inhérente au devis de recherche. En utilisant un devis de recherche transversal, nous demandions à nos répondants de se souvenir de leurs attentes initiales (pouvant aller jusqu'à 36 mois précédant le moment de l'enquête) au lieu de les mesurer au moment actuel. L'utilisation d'un devis de recherche longitudinal nous aurait permis d'éviter ce biais en mesurant les attentes séparément des possibilités de réalisation. Le devis de recherche transversal nous empêche également d'étudier le caractère dynamique de la démobilisation; c'est-à-dire, nous ne sommes pas en mesure de déterminer la variation de la démobilisation en fonction du temps. Également, les relations de causes à effets sont plus difficiles à prouver avec un tel devis.

Une autre limite de cette recherche concerne la non validation dans la littérature de l'échelle de la variable dépendante utilisée. Étant les premiers à avoir mesuré la démobilisation de telle façon, il est difficile de faire des liens avec d'autres recherches (à part Raelin, de qui nous nous sommes inspirés pour construire l'échelle de la démobilisation). Parallèlement, puisque l'échelle de "commitment" est absente de notre questionnaire, nous ne pouvons affirmer avec certitude que la démobilisation est ou n'est pas l'inverse de l'implication (bien que dans la section 10.3.4, nous avons montré que la démobilisation est l'inverse de deux indicateurs utilisés comme proxy de l'implication).

Enfin, malgré la rigueur méthodologique de cette recherche, il pourrait exister un biais de la désirabilité sociale. Il semble que les questionnaires auto-administrés peuvent parfois soulever le problème de désirabilité sociale si les répondants ont tendance à choisir la réponse qu'ils croient socialement acceptable (malgré la véracité de cette réponse). Par contre, une étude conduite par Spector (1987) au sujet des relations entre des échelles de désirabilité sociale et des échelles semblables au "Job Diagnostic Survey", prouve que la désirabilité sociale ne serait pas un biais important dans ce type de recherche. Mais lorsqu'il s'agit de comportements dysfonctionnels, il pourrait très bien y avoir sous-estimation de la réalité.

## Les pistes de recherche

Certaines pistes de recherche sont inspirées de la discussion des limites. Il serait intéressant d'étudier la démobilisation en utilisant un devis de recherche longitudinal. Trois collectes de données distinctes seraient idéales: au moment de l'entrée pour mesurer les attentes, ainsi que 6 mois et 36 mois plus tard pour mesurer les possibilités de réalisation. En plus d'être méthodologiquement saine, une recherche semblable nous permettrait d'étudier de plus près le caractère dynamique de la démobilisation (mesure dans laquelle les attitudes précèdent le passage aux actes).

Il serait aussi intéressant de vérifier l'effet des conditions structurelles sur la démobilisation; c'est-à-dire, la recherche pourrait tenir compte des conditions structurelles dites frustrantes pour les jeunes professionnels. Par exemple, un marché de l'emploi qui ne correspond pas vraiment à des opportunités intéressantes pour les jeunes serait une variable intéressante à contrôler pour mieux comprendre le phénomène étudié.

Des stratégies pour accroître le pourcentage d'explication de la variance expliquée du phénomène de démobilisation pourraient faire l'objet de recherches subséquentes. Le test du modèle complet présenté dans la section 3.3 pourrait s'effectuer à l'aide d'un logiciel comme Lisrel; en plus d'accroître significativement le pourcentage d'explication de la variance de la démobilisation, l'addition de toutes les variables à l'intérieur d'un seul modèle d'analyse nous permettrait d'obtenir des résultats plus valides et de mieux comprendre la nature de la relation entre les pratiques de gestion et les possibilités de réalisation des attentes. Également, d'autres variables pourraient éventuellement se rajouter au modèle afin d'accroître le pourcentage d'explication de la variance. Par exemple, il serait possible de tenir compte de certains autres facteurs d'emploi comme le secteur d'activité, la taille de l'organisation et la culture organisationnelle. D'autres facteurs individuels pourraient aussi être ajoutés à ce modèle. En fait, les résultats de notre recherche ont bien prouvé l'importance des facteurs individuels dans l'explication de la démobilisation; puisque ceux-ci sont moins bien connus, une recherche qualitative devra d'abord être conduite, afin de dégager des besoins additionnels

et d'autres caractéristiques de la personnalité susceptibles de susciter ou d'éviter la démobilisation. Il sera alors possible de tenir compte de ces facteurs dans les recherches subséquentes qui étudieront le phénomène de démobilisation.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALLEN, N.J. et MEYER, J.P. (1996) "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity", Journal of Vocational Behavior, vol. 49, pp. 252-276.
- ALLEN, N.J. et MEYER, J.P. (1990) "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization", Journal of Occupational Psychology, vol. 63, pp. 1-18.
- ANGLE, H. et PERRY, J. (1981) "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness", Administrative Science Quarterly, vol. 26, mars, pp. 1-13.
- ARNOLD, J. et NICHOLSON, N. (1991) "Construing of self and others at work in the early years of corporate careers", Journal of Organizational Behavior, vol. 12, pp. 621-639.
- BABBIE, E.R. (1998) The Practice of Social Research, Belmont, CA : Wadsworth Pub. Co.
- BAILYN, L. (1985), "Autonomy in an industrial R&D lab", Human Resource Management, vol. 24, (2), pp. 129-146.
- BARTOL, K.M. (1979) "Professionalism as a predictor of organizational commitment, role stress, and turnover: A multidimensional approach", Academy of Management Journal, vol. 22, no. 3, pp. 815-821.
- BLAKESLEE, S.G. (1984) "Holding on to your high-talent professionals", Research Management, vol. 27 pp. 17-20.
- BRAY, D.W., CAMPBELL, R.J. et GRANT, D.L. (1974), Formative Years in Business: A Long-Term AT&T Study of Managerial Lives, New York: Wiley.
- CHELTE, A. et TAUSKY, C. (1987) "A note on organizational commitment: Antecedents and consequences among managers, professionals, and blue-collar workers", Work and Occupations, vol. 13, pp. 553-561.
- COLARELLI, S.M., DEAN, R.A. et KONSTANS, C. (1987) "Comparative effects of personal and situational influences on job outcomes of new professionals", Journal of Applied Psychology, vol. 72, no. 4, pp. 558-566.
- COOK, C.F. (1975) "The troubled life of the young Ph.D. in an industrial research lab", Research Management, mai, pp. 28-31.
- COOK, J. et WALL, T. (1979) "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment" Journal of Occupational Psychology, vol. 53, pp.41 -52

- DALTON, G.W., THOMPSON, P.A. et PRICE, RL. (1977) "The four stages of professional careers: A new look at performance by professionals", Organizational Dynamics, été, pp. 19-42.
- DAWIS, R. (1992) "Person-environment fit and job satisfaction", dans: C. Cranny, P. Cain Smith et E. Stone (dir.) Job Satisfaction, New York: Lexington.
- DEAN, R.A., FERRIS, K.R. et KONSTANS, C. (1988) "Occupational reality shock and organizational commitment: Evidence from the accounting profession", Accounting Organizations and Society, vol. 13, (3), pp. 235-250.
- DEAN, R.A. et al. (1985). "Reality shock: Reducing the organizational commitment of professionals", Personnel Administrator, vol. 30, (6), pp. 139-142, 147-148.
- DEAN, R.A.(1984). Reality shock: A predictor of the organizational commitment of professionals, Research Monograph, Lexington: Washington and Lee University.
- DEAN, R.A.(1983). "Reality shock: The link between socialization and organizational commitment", Journal of Management Development, vol. 2, (3), pp. 55-65.
- DOLAN, S. et al. (1996) Psychologie du travail et des organisations, Boucherville: Gaëtan Morin.
- DUNNETTE, M.D. et al. (1973) "Why do they leave?", Personnel, vol. 50, pp. 25-39.
- EDWARDS, J.R. (1994) "The study of congruence in organizational behavior reasearch", Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol. 58, pp. 51-100.
- ETZIONI, A. (1964) Modern Organizations, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- FELDMAN, D.C. (1988) Managing Careers in Organizations, University of Florida.
- FELDMAN, D.C. et al (1982) "A multivariate analysis of the determinants of job turnover", Journal of Applied Psychology, vol. 67, no. 3, pp. 350-360.
- FELDMAN, D.C. (1981) "The multiple socialization of organization members", Academy of Management Review, vol. 6, no. 2, pp. 309-318.
- FESTINGER, L. (1957) A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford, CA: Stanford University Press.
- GAERTNER, K.N. et NOLLEN, S.D. (1989), "Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization", Human Relations, vol. 42, no. 11, pp. 975-991.



- GATEWOOD, R.D. et FEILD, H.S. (1987) Human Resource Selection, Chicago: Dryden Press
- GAUTHIER, Benoît (1992) Recherche sociale: de la problématique à la collecte de données, Montréal: PUQ,
- GÉLINIER, O. (1986) Stratégie d'entreprise et motivation des hommes, Paris: Hommes et techniques.
- GOSSELIN, A., (1992) "Bâtir sa carrière sur son expérience", Gestion, vol. 17, no. 13, pp. 43-47.
- GUÉRIN, G.; WILS, T. et SABA, T. (1996) La mobilisation des professionnels de 50 ans et plus, Montréal: École de relations industrielles.
- GUÉRIN, G.; WILS, T. et LEMIRE, L. (1994) Le malaise professionnel: nature et mesure du concept, Montréal: École de relations industrielles.
- GUÉRIN, G. et WILS, T. (1992) Gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel au modèle renouvelé, Montréal: Les presses de l'Université de Montréal.
- GUÉRIN, G. (1991) "Pratiques de gestion en matière de vieillissement" dans R. Blouin et al. (dir.) Vieillir en emploi, Sainte-Foy: Les presses de l'Université Laval, pp. 51-89.
- HACKMAN, J.R. et OLDHAM, G.R. (1980) Work Redesign. Addison-Wesley.
- HALL, D.T. (1976) Careers in Organizations, Santa Monica: Goodyear Publishing Co.
- HAYES, J.E. (1993) "Few fast tracks for tomorrow's brightest", HR Magazine, janvier, pp. 94-95.
- HERZBERG, R. (1966) Work and the Nature of Man, Cleveland: World.
- HOLLINSHEAD, A.B. et REDLICK, F.C. (1958) Social Class and Mental Illness, New York: Wiley.
- HOLTON, E. (1991) The New Professional: Everything You Need to Know for a Great First Year on the Job, New Jersey: Perterson's Guides.
- HOM, P.W. et al. (1979) "Comparative examination of three approaches to the prediction of turnover", Journal of Applied Psychology, vol. 64, pp. 280-290.
- HREBINAK, L.G. et ALUTTO, J.A. (1972) "Personal and role-related factors in the development of organizational commitment", Administrative Science Quarterly, vol. 18, pp. 555-573.
- HUGHES, E.C. (1959) "The study of occupations", dans R.K Merton et al. (dir.) Sociology Today, New York: Basic Books.

- IRVING, G. et MEYER, J.P. (1995) "On using direct measures of met-expectations: A methodological note", Journal of Management, vol. 21, no. 6, pp. 1159-1175.
- IRVING, G. et MEYER, J.P. (1994) "Reexamination of the met-expectations hypothesis: A longitudinal analysis", Journal of Occupational Psychology, vol. 79, no. 6, pp. 937-949.
- JOHNS, G. (1981) "Difference scores measures of organizational behavior variables", Organizational Behavior and Human Performance, vol. 27, pp. 443-463.
- KERVIN, John (1992) Methods of Business Research, Harper Collin.
- KETS DE VRIES, M.F. 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, vol. 14, pp. 213-226.
- KRAM, K.E. (1985) Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life, Glenview, Ill.: Scott, Forrestman & Co.
- LAFLAMME, R. (1998) "Mobilisation ou manipulation?", Actes du 9e colloque de l'AIPTLF, tome 6, pp. 87-96.
- LAWLER III, E. (1992) The Ultimate Advantage, San Francisco: Jossey-Bass.
- LAWLER III, E. (1988) High Involvement Management, San Francisco: Jossey-Bass.
- LEBELL, D. (1980) "Managing professionals: The quiet conflict", Personnel Journal, juillet, pp. 566-584.
- LEE, M.S. (1986) "Issues in productivity and performance: Academic achievement, task characteristics and first job performance of young engineers", dans H. Katz (ed.) Managing Behavior in Innovative Organizations, p. 49-61.
- LEVENSON, E.A. (1972) The fallacy of understanding; an inquiry into the changing structure of psychoanalysis, New York: Basic Books.
- LINCOLN, J.R. et KALLEBERG, A.L. (1990) Culture, control and commitment: A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan, New York: Cambridge University Press.
- LONDON, M. et MONE, E.M. (1987) Career Management and Survival in the Workplace, San Francisco: Jossey Bass.

- LOUIS, M.R. (1980) "Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings" Administrative Science Quarterly, vol. 25, pp. 226-251.
- LYNCH, L. (1993) "Entry-level jobs: First rung on the employment ladder or economic dead end?", Journal of Labor Research, vol. 14, (3), pp. 251-263.
- MARCHON, M. (1993) "Le nouveau profil de l'emploi au Canada", Revue Commerce, vol. 95, (9), pp. 65-70.
- MARSDEN et al. (1993) "Gender differences in organizational commitment", Work and Occupations, vol. 20, no. 3, pp. 368-390.
- MASLOW, A.H. (1954) Motivation and Personality, New York: Harper & Row.
- MARTINEZ, M.N. (1997) "How top recruiters snag new grads", HRMagazine, août, pp. 61-65.
- MEYER, J.P. et al. (1989), "Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts", Journal of Applied Psychology, vol. 74, pp. 75-82
- MCGREGGOR, D. (1960) The Human Side of Enterprise, New York : McGraw-Hill.
- MICELI, M (1986) "Effects of realistic job previews on newcomer affect and behavior: An operant perspective", Journal of Organizational Behavior Management, vol. 8, pp. 73-88.
- MORRIS, J.H. et SHERMAN, J.D. (1981) "Generalizability of an organizational commitment model", Academy of Management Journal, vol. 24, pp. 512-526.
- MOTTAZ, C.J. (1988) "Determinants of organizational commitment", Human Relations, vol. 41, no. 6, pp. 467-482.
- MOWDAY, R., PORTER, L. et STEERS, R. (1982) Employee - Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover, New York: Academic Press.
- NICHOLSON, Nigel et ARNOLD, John. (1991) "From expectation to experience: graduates entering a large corporation", Journal of Organizational Behavior, vol. 12, pp. 413-429.
- O'REILLY III, C. et CALDWELL, D. (1980) "Job choice: The impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment", Journal of Applied Psychology, vol. 71, pp. 559-565.
- O'REILLY III, C. et CHATMAN, J. (1986) "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior" , Journal of Applied Psychology, vol. 65, no. 3, pp. 492-499.

- PELZ, D.C. et ANDREWS, F.M. (1976) Scientists in organizations: Productive climates for research and development, Michigan: University of Michigan.
- PERRUCCI, R., ANDERSON, R.M., SCHENDEL, D.E. et TRACHTMAN, L.E. (1980) "Whistle-blowing: Professionals' resistance to organizational authority", Social Problems, vol. 28, (2), pp. 140-164.
- PORTER, L.W. et STEERS, R.M. (1975) "Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism" Psychological Bulletin, vol. 80, no. 2, pp. 151-176.
- PORTER, L.W., STEERS, R., MOWDAY, R. et BOULIAN, P. (1974) "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, Journal of Applied Psychology, vol. 59, pp. 603-609.
- PREMACK, S.L. et WANOUS, J.P. (1985) "A meta-analysis of realistic job preview experiments", Journal of Applied Psychology, vol. 70, pp. 706-719.
- QUIVY, R. et VAN CAMPENHOUDT, L. (1995) Manuel de recherche en sciences sociales, Paris : Dunod.
- RAELIN, J.A. (1994) "Three scales of professional deviance within organizations", Journal of Organizational Behavior, vol. 15, pp. 483-501.
- RAELIN, J.A. (1986) The Clash of Cultures: Managers and Professionals, Boston: Harvard Business School Press.
- RAELIN, J.A. (1985) "Work patterns in the professional life-cycle", Journal of Occupational Psychology, vol. 58, pp. 177-187.
- RANDALL, D.M. (1980) "The consequences of organizational commitment: methodological investigation", Journal of Organizational Behavior, vol. 11, pp. 361-378.
- REICHERS, A. (1985) "A review and reconceptualization of organizational commitment", Academy of Management Review, vol. 10, no. 3, pp. 465-476.
- RICHARDS, E.W. (1984a) "Early employment situations and work satisfaction among recent college graduates", Journal of Vocational Behavior, vol. 24, pp. 279-304.
- RICHARDS, E.W. (1984b) "Undergraduate preparation and early career outcomes: A study of recent college graduates", Journal of Vocational Behavior, vol. 24, pp. 305-318.
- RONDEAU, A. et LEMELIN, M. (1990) "Pratiques de gestion mobilisatrices", Gestion, février, pp. 26-32.
- ROTTER, J.B. (1966) "A new scale for the measurement of interpersonal trust" Journal of Personality, vol. 35, pp. 651-665.

- SALANCIK, G.R. (1977), "Commitment and the control of organizational behavior and belief", dans B.M. Staw et G.R. Salanik (dir.) New Directions in Organizational Behavior, Chicago: St-Clair Press, pp. 1-54.
- SCHEIDER, S. et DACHLER, H.P. (1978) "Work family, and career considerations in understanding employee turnover intentions". Office of Naval Research Technical Report, Department of Psychology, University of Maryland.
- SCHEIN, Edgar H. (1978), Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs, Don Mills: Addison-Wesley, 276 pages.
- SCHEIN, Edgar H. (1964). "How to break in the college graduate", Harvard Business Review, vol. 42, pp. 68-76.
- SHERMERHORN, J.R. et al. (1997) Organizational Behavior, Toronto: Wiley.
- SEILER, D.A. (1970) "Job needs of the newly hired professional", Personnel Journal, novembre, pp. 923-925.
- SERIEYX, H. (1987) Mobiliser l'intelligence de l'entreprise, Paris: Entreprise moderne d'édition.
- SHUVAL, J.T. (1975) "From 'boy' to 'colleague': Processes of role transformation in professional socialization", Social Science and Medicine, vol. 9, pp. 413-420.
- SIMARD, Gilles. (1993) Dynamiques sociales et stratégies en milieu universitaire, thèse de doctorat, Département de sociologie de Université de Montréal.
- SIMARD, Gilles. (1992) Les études universitaires: une question d'attitudes et de conduites stratégiques orientant le devenir professionnel, Strasbourg: Texte pour les Actes du colloque *La psychologie du travail à l'aube du 21e siècle*.
- SPECTOR, P.E. (1988) "Development of the work locus of control scale", Journal of Occupational Psychology, vol. 64, no. 4, pp. 335-340.
- SPECTOR, P.E. (1987) "Method variance as an artifact in self-reported affect and perceptions at work: myth or significant problem?" Journal of Applied Psychology, vol. 72, no. 3, pp. 438-443.
- STEERS, R.M. (1977) "Antecedents and outcomes of organizational commitment", Administrative Science Quarterly, vol. 22, pp. 46-56.
- STEERS, R.M. et PORTER, L.W. (1975) Motivation and Work Behavior, Montréal: McGraw -Hill.
- TAPIA, C. (1994) Intégrer les jeunes dans l'entreprise, Paris: Les éditions de l'organisation.

- TAYLOR, S.M. (1988) "Effects of college internships on individual participants", Journal of Applied Psychology, vol. 73, no. 3, pp. 393-401.
- THÉVENET, M. (1992) Impliquer les personnes dans l'entreprise, Paris: Éditions Liaisons.
- TREMBLAY, M., et al. (1998) "La mise en oeuvre de pratiques innovatrices de gestion des ressources humaines a-t-elle une influence sur la mobilisation des cols bleus?", Actes du 9e colloque de l'AIPTLF, tome 6, pp. 97-111.
- VON GLINOW, M.A. (1988) The New Professionals: Managing Today's High-Tech Employees, USA: Balinger Publishing Company.
- WALLACE, J.E. (1993) "Professional and organizational commitment: compatible or incompatible?" Journal of Vocational Behavior, vol. 42, pp. 333-339.
- WANOUS, J.P. (1992) Organizational Entry: Selection and Socialization of Newcomers, Don Mills: Addison-Wesley.
- WANOUS, J.P. et al. (1992) "The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis", Journal of Occupational Psychology, vol. 77, no. 3, pp. 288-297.
- WANOUS, J.P. (1976) "Organizational entry: From naive expectations to realistic beliefs", Journal of Applied Psychology, vol. 61, (1), pp. 22-29.
- WEBBER, R.A. (1976). "Career problems of young managers", California Management Review, vol. 18, no. 4, pp. 19-33.
- WHITLEY, W., DOUGHERTY, T.W. et DREHER, G.F. (1992) "Correlates of career-oriented mentoring for early career managers and professionals", Journal of Organizational Behavior, vol. 13, pp. 141-154.
- WIENER, Y. et VARDI, Y. (1980) "Relationships between job, organization and career commitments and work outcomes: An integrative approach" Organizational Behavior and Human Performance, vol. 26, pp. 81-96.
- WINEFIELD, A.H., WINEFIELD, H.R., TIGGERMAN, M. et GOLDNEY, R.D. (1991) "A longitudinal study of the psychological effects of unemployment and unsatisfactory employment on young adults", Journal of Applied Psychology, vol. 76, (3), pp. 424-431.

## ANNEXE 1

### LETTRE D'INTRODUCTION AU QUESTIONNAIRE



Montréal, le 9 février 1996.

Cher(chère) diplômé(e),

C'est avec plaisir que nous vous soumettons le questionnaire sur le **choc de la réalité chez les jeunes professionnels**, une enquête qui s'inscrit dans le cadre d'une recherche à l'École de Relations industrielles de l'Université de Montréal.

En tant que membre de la Promotion 1993, vous faites partie de la population susceptible de subir le choc de la réalité, un sentiment d'insatisfaction important vécu au cours des premières expériences professionnelles. Spécifiquement, le choc de la réalité se définit comme étant la prise de conscience du professionnel nouvellement embauché que ses attentes initiales ne pourront pas complètement se réaliser dans son milieu de travail.

Également intéressée au sujet, l'Association des diplômés nous a accordé la permission de communiquer avec vous afin de susciter votre participation à cette enquête.

Dans un contexte où les jeunes peuvent sembler un peu négligés, saisissez l'occasion de contribuer activement à l'étude d'un malaise que vivent la plupart des diplômés au début de leur carrière. Certes, le questionnaire peut sembler un peu long - il faut de 30 à 45 minutes pour y répondre - mais il vous permettra d'en apprendre plus sur vous-même et, surtout, il nous permettra d'attirer l'attention des employeurs sur les problèmes des jeunes professionnels et de les inciter à implanter de meilleures pratiques de gestion à leur égard. Encore faut-il que vous acceptiez de nous consacrer une partie de votre temps pour nous "donner l'heure juste".

Merci de votre collaboration!

Gilles Guérin  
Professeur  
École de Relations industrielles  
Université de Montréal

Jules Carrière  
Étudiant de doctorat  
École de Relations industrielles  
Université de Montréal  
tél. (514) 737-5817

P.S. Il n'y aura pas de lettre de rappel (faute d'argent!). Aussi, n'attendez pas de nouveau signal de notre part pour répondre au questionnaire. Évitez si possible de le "cacher" sous d'autres documents ou de le placer juste au dessus de la corbeille à papiers!  
Nous comptons sur vous.



ANNEXE 2  
QUESTIONNAIRE

# QUESTIONNAIRE

## SUR LE CHOC DE LA RÉALITÉ CHEZ LES JEUNES PROFESSIONNELS

---

*Gilles Guérin, Professeur titulaire  
Jules Carrière, Étudiant au doctorat*

---

École de Relations industrielles  
Université de Montréal

## PARTIE I: CHOC DE LA RÉALITÉ

1

Voici un certain nombre de dimensions relatives à la nature du travail. En encerclant le chiffre approprié, répondez aux deux questions suivantes:

(1)

Quelle importance attachez-vous  
à cette dimension juste après l'obtention  
de votre dernier diplôme universitaire?

(2)

Quelle importance a cette  
dimension en réalité dans  
votre travail ?

1. Très faible importance
2. Faible importance
3. Assez faible importance
4. Moyenne importance
5. Assez forte importance
6. Forte importance
7. Très forte importance

1. Très faible importance
2. Faible importance
3. Assez faible importance
4. Moyenne importance
5. Assez forte importance
6. Forte importance
7. Très forte importance

Utiliser ses capacités et aptitudes	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Etre autonome	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Faire un travail du début à la fin	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Contribuer au succès de son organisation	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Effectuer un travail de qualité	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Utiliser les connaissances acquises	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Prendre des initiatives	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Effectuer un travail intéressant	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Etre informé(e)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Faire un travail utile à la société	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Avoir des occasions d'apprendre	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Se comporter d'une manière éthique	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Avoir des responsabilités	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Etre consulté(e)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Prendre des décisions	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Avoir du feedback sur son travail	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

2

Voici un certain nombre de dimensions relatives aux conditions de travail. En encerclant le chiffre approprié, répondez aux deux questions suivantes:

(1)  
Quelle importance attribuez-vous  
à cette dimension juste après l'obtention  
de votre dernier diplôme universitaire?

(2)  
Quelle importance a cette  
dimension en réalité dans  
votre travail ?

1. Très faible importance  
2. Faible importance  
3. Assez faible importance  
4. Moyenne importance  
5. Assez forte importance  
6. Forte importance  
7. Très forte importance

1. Très faible importance  
2. Faible importance  
3. Assez faible importance  
4. Moyenne importance  
5. Assez forte importance  
6. Forte importance  
7. Très forte importance

Avoir la sécurité d'emploi	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Avoir un salaire élevé	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Avoir de bons rapports de travail avec ses collègues	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Avoir de bons rapports de travail avec son(sa) supérieur(e)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Avoir du soutien administratif (secrétariat, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Avoir du soutien technique (techniciens, appareillage, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Travailler dans un environnement physique agréable	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Pouvoir s'exprimer	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Etre traité(e) avec respect et dignité	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Pouvoir équilibrer sa vie de travail et sa vie hors travail	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Voir l'organisation vous faire confiance	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Bénéficier d'un bon climat de travail	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Voir ses efforts récompensés	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Etre aidé(e), conseillé(e)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

3

Voici un certain nombre de dimensions relatives à la carrière. En encerclant le chiffre approprié, répondez aux deux questions suivantes:

(1)  
Quelle importance attachez-vous  
à cette dimension juste après l'obtention  
de votre dernier diplôme universitaire?

(2)  
Quelle importance a cette  
dimension en réalité dans  
votre travail ?

1. Très faible importance  
2. Faible importance  
3. Assez faible importance  
4. Moyenne importance  
5. Assez forte importance  
6. Forte importance  
7. Très forte importance

1. Très faible importance  
2. Faible importance  
3. Assez faible importance  
4. Moyenne importance  
5. Assez forte importance  
6. Forte importance  
7. Très forte importance

Pouvoir poursuivre ses objectifs personnels de carrière	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Planifier sa carrière	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Etre informé(e) sur les possibilités de carrière	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Voir ses aspirations de carrière prises en considération	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Etre conseillé(e) sur les choix de carrière	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Avoir un salaire plus élevé avec le temps	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Avoir du feedback sur ses forces et ses faiblesses	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Etre de plus en plus compétent(e) dans sa spécialité	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Avoir des possibilités de promotion	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Avoir des possibilités de croissance personnelle	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Avoir des possibilités de développement	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Etre mobile, pouvoir changer d'emploi	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Avoir plus de responsabilités avec le temps	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Devenir polyvalent(e)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

4

Aviez-vous d'autres attentes juste après l'obtention de votre dernier diplôme universitaire qui sont restées insatisfaites dans votre travail?

---



---



---

(si nécessaire, continuez à la page XVI)

## PARTIE II: LES CONSÉQUENCES DU CHOC DE LA RÉALITÉ

5

*Suite à vos expériences de travail depuis l'obtention de votre dernier diplôme universitaire, vous est-il arrivé:*

- |                   |
|-------------------|
| 1. Jamais         |
| 2. Rarement       |
| 3. Assez rarement |
| 4. Quelquefois    |
| 5. Assez souvent  |
| 6. Souvent        |
| 7. Très souvent   |

. De remettre en question l'utilité de votre formation universitaire?	1	2	3	4	5	6	7
. De regretter le temps où vous étiez étudiant(e)?	1	2	3	4	5	6	7
. De perdre confiance en vous?	1	2	3	4	5	6	7
. De regretter d'avoir choisi votre profession?	1	2	3	4	5	6	7
. De ne pas être loyal(e) envers votre employeur?	1	2	3	4	5	6	7
. De refuser votre aide à un(e) collègue ou à votre supérieur(e)?	1	2	3	4	5	6	7
. De refuser de communiquer vos idées?	1	2	3	4	5	6	7
. De ne plus ressentir de la fierté à exercer votre profession?	1	2	3	4	5	6	7
. De ne plus croire à l'utilité de ce que vous faites?	1	2	3	4	5	6	7
. De diminuer volontairement votre implication?	1	2	3	4	5	6	7
. De refuser de faire des heures supplémentaires?	1	2	3	4	5	6	7
. De vous replier sur vos intérêts personnels?	1	2	3	4	5	6	7
. De vous sentir stressé(e)?	1	2	3	4	5	6	7
. De parler négativement de votre travail à vos amis?	1	2	3	4	5	6	7
. De penser à démissionner?	1	2	3	4	5	6	7
. De travailler à vos affaires personnelles pendant les heures de travail?	1	2	3	4	5	6	7
. De décrocher (de ne plus faire d'efforts)?	1	2	3	4	5	6	7
. De ne pas avoir le goût de vous "donner à 100%"?	1	2	3	4	5	6	7
. De vous désintéresser de votre travail?	1	2	3	4	5	6	7
. De vous absenter sans raison valable?	1	2	3	4	5	6	7
. De manquer de ponctualité (retards au travail, aux réunions, etc.)?	1	2	3	4	5	6	7
. De refuser de prendre des initiatives?	1	2	3	4	5	6	7
. De moins vous identifier à votre travail?	1	2	3	4	5	6	7
. D'être insatisfait(e) de votre vie professionnelle?	1	2	3	4	5	6	7
. De vous sentir abandonné(e)?	1	2	3	4	5	6	7
. De vous comporter d'une manière excessivement indépendante dans votre travail?	1	2	3	4	5	6	7

## PARTIE III: LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

6

Voici un certain nombre de *pratiques de gestion des ressources humaines* susceptibles de *réduire le choc de la réalité*. En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure vous avez été confronté(e) à cette pratique au cours de vos expériences de travail.

- |                   |
|-------------------|
| 1. Jamais         |
| 2. Rarement       |
| 3. Assez rarement |
| 4. Quelquefois    |
| 5. Assez souvent  |
| 6. Souvent        |
| 7. Très souvent   |

Les personnes chargées du recrutement font passer des tests (ou jeux de rôle) aux candidats avant de les embaucher	1	2	3	4	5	6	7
Les personnes chargées du recrutement laissent les candidats poser des questions lors des entrevues de sélection	1	2	3	4	5	6	7
Les personnes chargées du recrutement s'assurent que les valeurs des candidats (ce à quoi ils croient!) s'accordent bien aux valeurs organisationnelles	1	2	3	4	5	6	7
Des informations <b>réalistes</b> sont communiquées aux candidats lors des entrevues de sélection	1	2	3	4	5	6	7
Des informations générales sur l'entreprise sont communiquées aux candidats lors des entrevues de sélection	1	2	3	4	5	6	7
Des informations sur les possibilités de carrière dans l'organisation sont communiquées aux candidats lors des entrevues de sélection	1	2	3	4	5	6	7
Il existe un programme <b>formel</b> d'accueil (organisé par le service du personnel, par exemple)	1	2	3	4	5	6	7
Lors de l'accueil, un nom ou un numéro de téléphone est laissé au nouvel employé pour des questions ultérieures	1	2	3	4	5	6	7
Les procédures et politiques de l'organisation sont communiquées au nouvel employé lors de son accueil	1	2	3	4	5	6	7
Les collègues de travail sont présentés au nouvel employé lors de l'accueil	1	2	3	4	5	6	7
Le nouvel employé peut poser toutes les questions qu'il désire lors de l'accueil	1	2	3	4	5	6	7
Le contenu de l'emploi est expliqué au nouvel employé dès son arrivée	1	2	3	4	5	6	7
Le(La) supérieur(e) s'occupe du nouvel employé dès sa première journée de travail	1	2	3	4	5	6	7
Le nouvel employé est confié à un(e) supérieur(e) particulièrement compétent(e)	1	2	3	4	5	6	7
Aussitôt arrivé, le nouvel employé est intégré à une équipe de travail	1	2	3	4	5	6	7
À son arrivée, le nouvel employé est confié aux soins d'un(e) professionnel(le) plus âgé(e)	1	2	3	4	5	6	7
Le nouvel employé est plongé dans l'action dès sa première journée de travail	1	2	3	4	5	6	7
Le nouvel employé doit suivre un programme de formation avant d'être affecté à un emploi	1	2	3	4	5	6	7
Les objectifs de travail sont clairement expliqués au nouvel employé	1	2	3	4	5	6	7
Les tâches des professionnels nouvellement embauchés sont clairement définies	1	2	3	4	5	6	7

Après son embauche, le nouvel employé est affecté successivement à différents emplois (rotation d'emplois)	1	2	3	4	5	6	7
Très vite, le(la) supérieur(e) dit au nouvel employé ce qui va et ce qui ne va pas dans son travail	1	2	3	4	5	6	7
Le nouvel employé est affecté à des emplois particulièrement intéressants	1	2	3	4	5	6	7
Les évaluations des nouveaux employés sont nombreuses et fréquentes	1	2	3	4	5	6	7
Les premières évaluations mettent en évidence les besoins de formation complémentaire du nouvel employé	1	2	3	4	5	6	7
Les premières évaluations conduisent à l'élaboration d'un plan de développement	1	2	3	4	5	6	7
Le(La) supérieur(e) conseille le(la) jeune professionnel(le) sur ses choix de carrière	1	2	3	4	5	6	7
Les jeunes professionnels peuvent travailler en équipe avec des professionnels plus âgés	1	2	3	4	5	6	7
Les jeunes professionnels ont accès à de l'aide spécialisée pour résoudre leurs problèmes de carrière	1	2	3	4	5	6	7
Les professionnels nouvellement embauchés ont l'occasion de participer à des ateliers de communication ou à des groupes informels de discussion	1	2	3	4	5	6	7
Les emplois confiés aux jeunes professionnels sont particulièrement formateurs	1	2	3	4	5	6	7
Les cadres tolèrent les erreurs commises par les nouveaux employés	1	2	3	4	5	6	7
Les jeunes professionnels peuvent bénéficier des conseils d'un(e) mentor	1	2	3	4	5	6	7
Le(La) supérieur(e) informe les jeunes professionnels des possibilités de carrière	1	2	3	4	5	6	7
Les jeunes professionnels peuvent utiliser différents mécanismes d'expression (boîte à idées, sondage, etc.) pour dire ce qui ne va pas	1	2	3	4	5	6	7
Le potentiel des jeunes professionnels est évalué formellement	1	2	3	4	5	6	7
Les jeunes professionnels peuvent présenter leurs réalisations par le biais de séminaires, d'articles dans le journal interne, etc.	1	2	3	4	5	6	7
Des aménagements dans les tâches sont possibles pour tenir compte des compétences particulières des jeunes professionnels	1	2	3	4	5	6	7
S'ils réussissent bien, les jeunes professionnels peuvent se voir confier des responsabilités supplémentaires	1	2	3	4	5	6	7
S'ils réussissent bien, les jeunes professionnels peuvent se voir accorder une autonomie plus large	1	2	3	4	5	6	7
Des activités de formation sont périodiquement offertes aux jeunes professionnels	1	2	3	4	5	6	7
Les jeunes professionnels peuvent assister à des colloques, séminaires, congrès dans leur domaine de spécialisation	1	2	3	4	5	6	7
Des aménagements du temps de travail sont possibles pour tenir compte des contraintes particulières des jeunes professionnels	1	2	3	4	5	6	7

7

Quelle(s) **autre(s)** pratique(s) de gestion jugez-vous désirable(s) pour faciliter l'adaptation des jeunes professionnels au marché du travail?

---



---



---

(si nécessaire, continuez à la page XVI)



---

## PARTIE IV: LES FACTEURS INDIVIDUELS

8

*Quelle est votre profession ?*

---

9

*Inscrivez le titre du poste que vous occupez actuellement (par exemple agent(e) de gestion financière, conseiller(ère) d'orientation, ingénieur(e), diététiste):*

---

---

10

*Quel est votre âge?*

ans

11

*Quel est votre sexe?*

1  Féminin

2  Masculin

12

*Avez-vous un(e) conjoint(e)?*

1  oui

2  non

3

Combien d'enfants avez-vous?

enfants

4

Quelle était votre moyenne pondérée à la fin de vos études universitaires?  
(Ne cochez que la colonne qui correspond au système de notation en vigueur.)

OU

- |   |                          |               |   |                          |                |
|---|--------------------------|---------------|---|--------------------------|----------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> | moins de 2,30 | 1 | <input type="checkbox"/> | moins de 70,0% |
| 2 | <input type="checkbox"/> | 2,30 à 2,69   | 2 | <input type="checkbox"/> | 70,0% à 72,9%  |
| 3 | <input type="checkbox"/> | 2,70 à 2,99   | 3 | <input type="checkbox"/> | 73,0% à 76,9%  |
| 4 | <input type="checkbox"/> | 3,00 à 3,29   | 4 | <input type="checkbox"/> | 77,0% à 79,9%  |
| 5 | <input type="checkbox"/> | 3,30 à 3,69   | 5 | <input type="checkbox"/> | 80,0% à 84,9%  |
| 6 | <input type="checkbox"/> | 3,70 à 3,99   | 6 | <input type="checkbox"/> | 85,0% à 89,9%  |
| 7 | <input type="checkbox"/> | 4,00 à 4,30   | 7 | <input type="checkbox"/> | 90,0% à 100%   |

5

Quel est votre niveau de salaire brut actuel?

- |   |                          |                        |
|---|--------------------------|------------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> | moins de 15 000\$      |
| 2 | <input type="checkbox"/> | de 15 000\$ à 19 999\$ |
| 3 | <input type="checkbox"/> | de 20 000\$ à 24 999\$ |
| 4 | <input type="checkbox"/> | de 25 000\$ à 29 999\$ |
| 5 | <input type="checkbox"/> | de 30 000\$ à 39 999\$ |
| 6 | <input type="checkbox"/> | de 40 000\$ à 49 999\$ |
| 7 | <input type="checkbox"/> | de 50 000\$ à 69 999\$ |
| 8 | <input type="checkbox"/> | 70 000\$ ou plus       |

De quel milieu socio-économique (familial) êtes-vous issu(e)?

- 1  ouvriers non spécialisés (ex. opérateurs, machinistes)  
 2  ouvriers spécialisés (ex. plombiers, électriciens)  
 3  employés de bureau  
 4  représentants, techniciens, vendeurs  
 5  professionnels ou cadres (ex. professions libérales, gestionnaires d'entreprise)

7

Vos parents ont-ils fait des études universitaires?

- 1  aucun des deux  
 2  l'un des deux  
 3  les deux

8

Voici un certain nombre d'affirmations qui ont trait à votre **personnalité**. En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec chacune de ces affirmations:

- |                                  |
|----------------------------------|
| 1. Totalement en désaccord       |
| 2. Assez en désaccord            |
| 3. Un peu en désaccord           |
| 4. Ni en désaccord, ni en accord |
| 5. Un peu en accord              |
| 6. Assez en accord               |
| 7. Totalement en accord          |

. J'ai confiance en moi	1	2	3	4	5	6	7
. Je m'adapte facilement au changement	1	2	3	4	5	6	7
. J'exprime mes idées même si elles ne sont pas populaires	1	2	3	4	5	6	7
. J'essaie de faire avancer ma carrière	1	2	3	4	5	6	7
. Je fais toujours de mon mieux dans mon travail	1	2	3	4	5	6	7
. Je suis aussi capable de travailler en équipe que seul(e)	1	2	3	4	5	6	7
. Je cherche constamment des occasions d'apprendre	1	2	3	4	5	6	7
. Je n'ai pas peur d'exprimer mes idées même si elles vont à l'encontre de celles de mon(ma) supérieur(e)	1	2	3	4	5	6	7
. Je fais preuve de créativité dans mon travail	1	2	3	4	5	6	7
. Je fais le maximum lorsque je crois à quelque chose	1	2	3	4	5	6	7
. Je n'ai pas peur de dire leurs erreurs à mes collègues	1	2	3	4	5	6	7
. J'aime jouer le rôle de leader lorsque je suis dans un groupe	1	2	3	4	5	6	7
. Je suis aussi capable de prendre des décisions en équipe que seul(e)	1	2	3	4	5	6	7
. Je prends des initiatives pour atteindre mes objectifs de carrière	1	2	3	4	5	6	7

9

Voici un certain nombre d'affirmations relatives à la *perception de la vie*. En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec ces affirmations.

- |                                  |
|----------------------------------|
| 1. Totalement en désaccord       |
| 2. Assez en désaccord            |
| 3. Un peu en désaccord           |
| 4. Ni en désaccord, ni en accord |
| 5. Un peu en accord              |
| 6. Assez en accord               |
| 7. Totalement en accord          |

Un emploi, c'est ce qu'on en fait	1	2	3	4	5	6	7
Dans la plupart des emplois, on peut réaliser les objectifs que l'on s'est fixé	1	2	3	4	5	6	7
Si vous savez ce que vous attendez d'un emploi, vous pouvez toujours en trouver un qui répond à vos attentes	1	2	3	4	5	6	7
Les employés insatisfaits d'une décision prise par leur supérieur(e) doivent le faire savoir	1	2	3	4	5	6	7
Obtenir un emploi désiré est surtout une question de chance	1	2	3	4	5	6	7
Gagner de l'argent, c'est principalement une question de chance	1	2	3	4	5	6	7
La plupart des gens peuvent faire du bon travail s'ils le veulent	1	2	3	4	5	6	7
Pour obtenir un bon emploi, il faut que des membres de votre famille ou des amis soient haut placés	1	2	3	4	5	6	7
Les promotions sont habituellement une question de chance	1	2	3	4	5	6	7
Lorsque vient le temps de décrocher un bon emploi, les gens qu'on connaît ont plus d'importance que les compétences que l'on a	1	2	3	4	5	6	7
Les promotions sont accordées à ceux qui ont un bon rendement au travail	1	2	3	4	5	6	7
Pour gagner beaucoup d'argent, il faut connaître les bonnes personnes	1	2	3	4	5	6	7
Dans la plupart des emplois, cela prend beaucoup de chance pour être excellent	1	2	3	4	5	6	7
Les gens qui ont un bon rendement au travail sont généralement récompensés	1	2	3	4	5	6	7
La plupart des gens ont plus d'influence sur leur supérieur(e) qu'ils ne le croient	1	2	3	4	5	6	7
La chance est ce qui différencie les gens qui gagnent beaucoup d'argent de ceux qui en gagnent peu	1	2	3	4	5	6	7
-----							
. Il est important de se faire des amis	1	2	3	4	5	6	7
. L'avancement professionnel est une priorité importante pour moi	1	2	3	4	5	6	7
. Je veux gagner le plus d'argent possible	1	2	3	4	5	6	7
. Il est important que mes efforts soient reconnus par d'autres	1	2	3	4	5	6	7
. J'attache beaucoup d'importance au statut que procure l'avancement de carrière	1	2	3	4	5	6	7
. Je souhaite que mes réalisations soient reconnues par mes pairs	1	2	3	4	5	6	7
. La sécurité d'emploi est importante pour moi	1	2	3	4	5	6	7
. Il est important d'être accepté(e) par ses pairs	1	2	3	4	5	6	7

## PARTIE D: LES FACTEURS SCOLAIRES

20

Quel est le **dernier** diplôme universitaire que vous avez obtenu?

Précisez le domaine de spécialisation

- |   |                          |  |       |
|---|--------------------------|--|-------|
| 1 | <input type="checkbox"/> | premier cycle universitaire (baccalauréat) | _____ |
| 2 | <input type="checkbox"/> | deuxième cycle universitaire (maîtrise)    | _____ |
| 3 | <input type="checkbox"/> | troisième cycle universitaire (doctorat)   | _____ |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Autre: _____                               | _____ |

21

Quand avez-vous obtenu votre **dernier** diplôme universitaire?

\_\_\_\_\_

22

Avez-vous participé à un programme de stage en entreprise au cours de vos études universitaires?

- 1  oui
- 2  non

23

Avez-vous consulté un conseiller d'emploi (dans un centre d'emploi) au cours de vos études universitaires?

- 1  oui
- 2  non

Avez-vous consulté un orienteur au cours de vos études universitaires (ou avant)?

- 1  oui  
2  non

Voici un certain nombre d'affirmations relatives au **milieu universitaire**. En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec ces affirmations.

- |                                  |
|----------------------------------|
| 1. Totalement en désaccord       |
| 2. Assez en désaccord            |
| 3. Un peu en désaccord           |
| 4. Ni en désaccord, ni en accord |
| 5. Un peu en accord              |
| 6. Assez en accord               |
| 7. Totalement en accord          |

Mes professeurs à l'université avaient une bonne connaissance du marché du travail	1	2	3	4	5	6	7
Ma formation universitaire m'a porté(e) à croire que je progresserais rapidement dans ma carrière	1	2	3	4	5	6	7
Ma formation universitaire m'a préparé(e) à résoudre les problèmes concrets que je rencontre sur le marché du travail	1	2	3	4	5	6	7
Ma formation universitaire m'a aidé(e) à adopter les attitudes ou les comportements les plus efficaces au travail	1	2	3	4	5	6	7
Les connaissances acquises à l'université me sont très utiles dans mon travail	1	2	3	4	5	6	7
Ma formation universitaire m'a préparé(e) aux jeux de pouvoir qui existent dans mon travail	1	2	3	4	5	6	7
Ma formation universitaire m'a porté(e) à croire que seule la compétence était nécessaire au succès	1	2	3	4	5	6	7
Ma formation universitaire m'a porté(e) à croire que je disposerais de conditions de travail idéales (locaux, équipements) sur le marché du travail	1	2	3	4	5	6	7
Ma formation universitaire m'a préparé(e) à affronter la compétition sur le marché du travail	1	2	3	4	5	6	7
<hr/>							
Mes professeurs à l'université s'intéressaient davantage à moi que mes supérieurs au travail	1	2	3	4	5	6	7
Les projets effectués dans le cadre de mon travail sont moins stimulants que les travaux à l'université	1	2	3	4	5	6	7
Le temps semble passer moins vite dans le milieu de travail que dans le milieu universitaire	1	2	3	4	5	6	7
J'ai moins de feedback de mes supérieurs dans mon emploi que j'en avais de mes professeurs à l'université	1	2	3	4	5	6	7
À l'université, j'avais le sentiment de travailler pour moi alors que dans mon emploi j'ai le sentiment de travailler pour d'autres	1	2	3	4	5	6	7
Mes collègues à l'université s'intéressaient davantage à moi que mes collègues de travail	1	2	3	4	5	6	7

## ARTIE VI: LES FACTEURS D'EMPLOI

26

*Depuis l'obtention de votre dernier diplôme universitaire, pendant combien de mois avez-vous été sur le marché du travail?*

mois

27

*Depuis l'obtention de votre dernier diplôme universitaire, combien d'emplois avez-vous occupés?*

emplois

28

*Combien d'emplois avez-vous occupés avant l'obtention de votre dernier diplôme universitaire?*

emplois

29

*Quelle était votre expérience de travail totale (en mois) avant l'obtention de votre dernier diplôme universitaire?*

mois

30

*Quel est votre statut d'emploi actuel?*

1 

Permanent

2 

Contractuel

3 

Régulier (sans permanence)

31

Voici un certain nombre de croyances que peuvent avoir les cadres à propos des jeunes professionnels. En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure les cadres que vous avez côtoyés partageaient ces croyances.

- |                   |
|-------------------|
| 1. Jamais         |
| 2. Rarement       |
| 3. Assez rarement |
| 4. Quelquefois    |
| 5. Assez souvent  |
| 6. Souvent        |
| 7. Très souvent   |

Les cadres pensent que les attentes des jeunes professionnels sont trop élevées	1	2	3	4	5	6	7
Les cadres perçoivent les connaissances des jeunes professionnels comme étant trop théoriques	1	2	3	4	5	6	7
Les cadres croient que les jeunes professionnels sont immatures et irresponsables	1	2	3	4	5	6	7
Les cadres considèrent que les jeunes professionnels sont trop payés pour ce qu'ils font	1	2	3	4	5	6	7
Les cadres croient que les jeunes professionnels réclament trop de changement	1	2	3	4	5	6	7
Les cadres sont d'avis que les jeunes professionnels doivent être constamment surveillés	1	2	3	4	5	6	7
Les cadres croient que les jeunes professionnels ont l'habitude de démissionner rapidement	1	2	3	4	5	6	7

32

Voici un certain nombre d'attitudes et de comportements que peuvent avoir les cadres à propos des jeunes professionnels. En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure les cadres que vous avez côtoyés avaient ces attitudes ou manifestaient ces comportements.

- |                   |
|-------------------|
| 1. Jamais         |
| 2. Rarement       |
| 3. Assez rarement |
| 4. Quelquefois    |
| 5. Assez souvent  |
| 6. Souvent        |
| 7. Très souvent   |

Les cadres se sentent menacés par les professionnels nouvellement embauchés	1	2	3	4	5	6	7
Les cadres bloquent l'accès des jeunes professionnels aux paliers hiérarchiques supérieurs	1	2	3	4	5	6	7
Les cadres refusent d'accorder des responsabilités aux jeunes professionnels	1	2	3	4	5	6	7
Les cadres ne font pas confiance aux jeunes professionnels	1	2	3	4	5	6	7
Les cadres affectent délibérément les jeunes professionnels aux tâches les plus ennuyeuses	1	2	3	4	5	6	7
Les cadres essaient de rendre la vie difficile aux jeunes professionnels	1	2	3	4	5	6	7
Les cadres aiment conseiller et aider les jeunes professionnels	1	2	3	4	5	6	7
Les cadres répètent aux jeunes professionnels qu'ils manquent d'expérience	1	2	3	4	5	6	7





ANNEXE 3  
PROFESSIONS DES RÉPONDANTS

## Profession des répondants

Profession	Fréquence	Pourcentage (%)
Cadres supérieurs	3	0,7
Directeur des services administratifs	5	1,1
Directeur des comptes	1	0,2
Directeur des autres services	2	0,5
Comptable	30	6,8
Analyste financier	14	3,2
Professionnel en ressources humaines	35	7,9
Professionnel - service aux entreprises	40	9,1
Agent de gestion immobilière	1	0,2
Agent aux achats	1	0,2
Secrétaire	1	0,2
Commis-comptable	2	0,5
Commis de bibliothèque	1	0,2
Physicien	2	0,5
Chimiste	5	1,1
Géologue	1	0,2
Horticulteur	8	1,8
Ingénieur	1	0,2
Ingénieur civil	18	4,1
Ingénieur mécanicien	16	3,6
Ingénieur électricien	6	1,4
Ingénieur chimiste	2	0,5
Ingénieur d'industrie	7	1,6
Ingénieur de métallurgie	4	0,9
Ingénieur en informatique	4	0,9
Statisticien/actuaire	19	4,3
Informaticien	9	2,0
Programmeur/analyste	1	0,2
Technicien électrique	1	0,2
Diététiste	2	0,5
Phytothérapeute	2	0,5
Autres professionnels	1	0,2
Infirmier	1	0,2
Assistant dentaire	2	0,5
Technicien pharmaceutique	1	0,2
Juge	2	0,5
Avocat	2	0,5
Professeur universitaire	6	1,4
Assistant de recherche	1	0,2

Enseignant au CEGEP	7	1,6
Enseignant au secondaire	23	5,2
Enseignant au primaire	1	0,2
Psychologue	12	1,7
Travailleur social	19	4,3
Économiste	2	0,5
Agent en politiques	1	0,2
Professionnel en sciences sociales	53	10,2
Éducateur de la petite enfance	13	2,9
Instituteur en éducation spécialisée	2	0,5
Bibliothécaire	9	2,0
Restorateur/conservateur	1	0,2
Archiviste	1	0,2
Réviseur/éditeur	1	0,2
Journaliste	7	1,6
Professionnel en communications	2	0,5
Traducteur	14	3,2
Cinématographe	1	0,2
Musicien	1	0,2
Photographe	1	0,2
Annonceur de radio/télévision	1	0,2
Ensembleur de théâtre	1	0,2
Directeur - base de plein air	1	0,2
Vendeur au détail	2	0,5
Vendeur immobilier	1	0,5
Agent de police	2	1,5
Représentant des ventes	7	1,6
Aide familial/soutien à domicile	2	0,5
Mécanicien industriel	1	0,2
Valeurs manquantes	1	0,2
TOTAL	441	100,0

ANNEXE 4  
POSTES DES RÉPONDANTS

## Poste actuel des répondants

Profession	Fréquence	Pourcentage (%)
Sans emploi	14	3,2
Cadres supérieurs (secteur public)	1	0,2
Cadres supérieurs (secteur privé)	5	1,1
Cadres supérieurs (association communautaire)	2	0,5
Directeur des finances	1	0,2
Directeur des ressources humaines	1	0,2
Directeur des achats	1	0,2
Directeurs des autres services	11	2,5
Directeur des comptes	2	0,5
Directeur/services de génie	6	1,4
Directeur des soins de santé	1	0,2
Directeur/services sociaux	1	0,2
Directeur de bibliothèque	1	0,2
Directeur du marketing	3	0,7
Directeur de la vente au détail	1	0,2
Directeur des services policiers	1	0,2
Comptable	20	4,5
Analyste financier	6	1,4
Professionnel en ressources humaines	27	6,1
Professionnel - service aux entreprises	31	7,0
Agent de gestion immobilière	1	0,2
Agent aux achats	3	0,7
Secrétaire	10	2,3
Commis de bureau	2	0,5
Opérateur/saisie de données	1	0,2
Commis-comptable	8	1,8
Caissier	1	0,2
Agent de recouvrement	1	0,2
Commis de bibliothèque	1	0,2
Chimiste	1	0,2
Géologue	1	0,2
Horticulteur	4	0,9
Ingénieur civil	13	3,0
Ingénieur mécanicien	13	3,0
Ingénieur électricien	4	0,9
Ingénieur chimiste	2	0,5
Ingénieur industriel	7	1,6

Ingénieur métallurgique	3	0,7
Ingénieur informaticien	3	0,7
Autres ingénieurs	1	0,2
Statisticien/actuaire	13	2,9
Informaticien	11	2,5
Programmeur/analyste	1	0,2
Technicien en biologie	1	0,2
Technicien en génie civile	1	0,2
Technicien électrique	3	0,7
Diététiste	2	0,5
Phytothérapeute	1	0,2
Ergothérapeute	1	0,2
Autres professionnels	1	0,2
Assistant dentaire	2	0,5
Technicien pharmaceutique	1	0,2
Juge	1	0,2
Avocat	1	0,2
Professeur universitaire	9	2,0
Assistant de recherche	6	1,4
Enseignant au CEGEP	10	2,3
Enseignant au secondaire	23	5,2
Enseignant au primaire	1	0,2
Psychologue	3	0,7
Travailleur social	15	3,4
Conseiller familial/ matrimonial	2	0,5
Agent de probation	2	0,5
Conseiller en environnement	1	0,2
Économiste	1	0,2
Agent de programmation/ politiques sociales	1	0,2
Agent en politiques	4	0,9
Superviseur de sports et loisirs	1	0,2
Professionnel en sciences sociales	20	4,5
Travailleur - services communautaires	1	0,2
Éducateur de la petite enfance	12	2,7
Instituteur en éducation spécialisée	4	0,9
Bibliothécaire	7	1,6
Archiviste	1	0,2
Réviseur/éditeur	1	0,2
Journaliste	7	1,6
Professionnel en communications	1	0,2
Traducteur	9	2,0
Cinématographe	1	0,2

Photographe	1	0,2
Annonceur de radio/télévision	1	0,2
Ensembleur de théâtre	1	0,2
Arbitre/officiel de sports	1	0,2
Directeur - base de plein air	2	0,5
Vendeur au détail	3	0,7
Vendeur immobilier	1	0,2
Agent de police	1	0,2
Représentant des ventes	16	3,6
Agent - services correctionnels	1	0,2
Agent - services de protection	1	0,2
Aide familial/soutien à domicile	2	0,5
Esthéticien	1	0,2
Gardien de sécurité	1	0,2
Surveillant de l'imprimerie	1	0,2
Mécanicien industriel	1	0,2
Conducteur de presse	1	0,2
Conducteur de camion	1	0,2
Chauffeur de taxi	1	0,2
Surveillant du forage	3	0,6
TOTAL	441	100,0



ANNEXE 5  
MATRICE DE CORRÉLATIONS  
GRAPPES D'ATTENTES

	REL.ATT	PLAN.ATT	POUV.ATT	ETF.ATT	DEV.ATT	SAL.ATT
ATT	1,0000	,4843**	,5303**	,4513**	,5149**	,4562**
.ATT	,4843**	1,0000	,4098**	,2719**	,4719**	,5480**
.ATT	,5303**	,4098**	1,0000	,2313**	,4080**	,3469**
ATT	,4513**	,2719**	,2313**	1,0000	,3425**	,3181**
ATT	,5149**	,4719**	,4080**	,3425**	1,0000	,3717**
ATT	,4562**	,5480**	,3469**	,3181**	,3717**	1,0000
.ATT	,4453**	,4339**	,3815**	,3474**	,3593**	,3911**
ATT	,4495**	,4413**	,4526**	,2518**	,4848**	,3071**
ATT	,3710**	,2418**	,5525**	,1859**	,2424**	,2397**
ATT	,3765**	,2168**	,4287**	,2607**	,1926**	,2342**
.ATT	,5046**	,3013**	,4592**	,2690**	,3543**	,2260**
ATT	,3845**	,2796**	,3739**	,2037**	,2875**	,2494**
ATT	,4224**	,3671**	,5848**	,2276**	,3635**	,2819**
	SOUT.ATT	MOB.ATT	ENR.ATT	INT.ATT	ETHI.ATT	POT.ATT
ATT	,4453**	,4495**	,3710**	,3765**	,5046**	,3845**
.ATT	,4339**	,4413**	,2418**	,2168**	,3013**	,2796**
.ATT	,3815**	,4526**	,5525**	,4287**	,4592**	,3739**
ATT	,3474**	,2518**	,1859**	,2607**	,2690**	,2037**
ATT	,3593**	,4848**	,2424**	,1926**	,3543**	,2875**
ATT	,3911**	,3071**	,2397**	,2342**	,2260**	,2494**
.ATT	1,0000	,3648**	,3111**	,2150**	,2651**	,2003**
.ATT	,3648**	1,0000	,2382**	,2128**	,2913**	,2441**
.ATT	,3111**	,2382**	1,0000	,3056**	,3719**	,3133**
.ATT	,2150**	,2128**	,3056**	1,0000	,3057**	,2854**
.ATT	,2651**	,2913**	,3719**	,3057**	1,0000	,3535**
.ATT	,2003**	,2441**	,3133**	,2854**	,3535**	1,0000
.ATT	,3241**	,3041**	,4159**	,2741**	,3660**	,3399**
	INF.ATT					
.ATT	,4224**					
.ATT	,3671**					
.ATT	,5848**					
.ATT	,2276**					
.ATT	,3635**					
.ATT	,2819**					
.ATT	,3241**					
.ATT	,3041**					
.ATT	,4159**					
.ATT	,2741**					

.ATT ,3660\*\*  
ATT ,3399\*\*  
ATT 1,0000

xlix

Signif. LE ,05      \*\* - Signif. LE ,01

## ANNEXE 6

### MATRICE DE CORRÉLATIONS

### GRAPPES DE POSSIBILITÉS DE RÉALISATION DES ATTENTES

- - Correlations entre les grappes de POS - - 1

	REL.POS	PLAN.POS	POUV.POS	ETF.POS	DEV.POS	SAL.POS
POS	1,0000	,6429**	,6299**	,4219**	,6836**	,5197**
.POS	,6429**	1,0000	,5626**	,3589**	,6995**	,5979**
/.POS	,6299**	,5626**	1,0000	,2605**	,5848**	,4274**
POS	,4219**	,3589**	,2605**	1,0000	,3732**	,3040**
POS	,6836**	,6995**	,5848**	,3732**	1,0000	,4731**
POS	,5197**	,5979**	,4274**	,3040**	,4731**	1,0000
.POS	,4391**	,4726**	,3691**	,1798**	,4233**	,4010**
POS	,5358**	,6517**	,4940**	,2423**	,6449**	,4450**
.POS	,4047**	,3625**	,5554**	,2518**	,3495**	,2404**
POS	,5823**	,4967**	,6742**	,2548**	,5589**	,4056**
.POS	,3976**	,2846**	,4369**	,1903**	,3256**	,1876**
POS	,4058**	,4584**	,5840**	,2347**	,4176**	,3105**
POS	,6287**	,5280**	,7673**	,1910**	,5527**	,3680**
	SOUT.POS	MOB.POS	ENRI.POS	INT.POS	ETHI.POS	POT.POS
POS	,4391**	,5358**	,4047**	,5823**	,3976**	,4058**
/.POS	,4726**	,6517**	,3625**	,4967**	,2846**	,4584**
/.POS	,3691**	,4940**	,5554**	,6742**	,4369**	,5840**
POS	,1798**	,2423**	,2518**	,2548**	,1903**	,2347**
POS	,4233**	,6449**	,3495**	,5589**	,3256**	,4176**
POS	,4010**	,4450**	,2404**	,4056**	,1876**	,3105**
.POS	1,0000	,3837**	,2338**	,3761**	,2652**	,2792**
POS	,3837**	1,0000	,3187**	,4416**	,2109**	,3674**
/.POS	,2338**	,3187**	1,0000	,4605**	,3258**	,4854**
POS	,3761**	,4416**	,4605**	1,0000	,4085**	,6100**
/.POS	,2652**	,2109**	,3258**	,4085**	1,0000	,3837**
POS	,2792**	,3674**	,4854**	,6100**	,3837**	1,0000
POS	,3525**	,4614**	,5235**	,6261**	,4079**	,5243**
	INF.POS					
POS	,6287**					
/.POS	,5280**					
/.POS	,7673**					
POS	,1910**					
POS	,5527**					
POS	,3680**					
.POS	,3525**					
POS	,4614**					
/.POS	,5235**					
POS	,6261**					

.POS ,4079\*\*  
POS ,5243\*\*  
POS 1,0000

Signif. LE ,05      \*\* - Signif. LE ,01

ANNEXE 7  
MATRICE DE CORRÉLATIONS  
GRAPPES D'INSATISFACTIONS

	REL.INS	PLAN.INS	POUV.INS	ETF.INS	DEV.INS	SAL.INS
INS	1,0000	,6519**	,6758**	,5243**	,6973**	,5935**
.INS	,6519**	1,0000	,5875**	,4559**	,7208**	,6613**
.INS	,6758**	,5875**	1,0000	,3870**	,6520**	,5231**
INS	,5243**	,4559**	,3870**	1,0000	,4568**	,4510**
INS	,6973**	,7208**	,6520**	,4568**	1,0000	,6023**
INS	,5935**	,6613**	,5231**	,4510**	,6023**	1,0000
.INS	,4861**	,4521**	,4906**	,3834**	,4603**	,5055**
INS	,5519**	,6215**	,5571**	,3320**	,6850**	,5027**
INS	,4164**	,3943**	,6107**	,3056**	,4421**	,3492**
INS	,5700**	,5561**	,6898**	,3520**	,5429**	,4807**
.INS	,4565**	,4219**	,5611**	,2903**	,4552**	,3311**
INS	,4356**	,5211**	,6063**	,2867**	,4869**	,4105**
INS	,6553**	,6012**	,7687**	,3477**	,6283**	,4773**
	SOUT.INS	MOB.INS	ENR.INS	INT.INS	ETHI.INS	POT.INS
INS	,4861**	,5519**	,4164**	,5700**	,4565**	,4356**
.INS	,4521**	,6215**	,3943**	,5561**	,4219**	,5211**
.INS	,4906**	,5571**	,6107**	,6898**	,5611**	,6063**
INS	,3834**	,3320**	,3056**	,3520**	,2903**	,2867**
INS	,4603**	,6850**	,4421**	,5429**	,4552**	,4869**
INS	,5055**	,5027**	,3492**	,4807**	,3311**	,4105**
.INS	1,0000	,3901**	,3090**	,4131**	,3300**	,3564**
INS	,3901**	1,0000	,3579**	,4755**	,3213**	,4112**
INS	,3090**	,3579**	1,0000	,4609**	,4361**	,4482**
INS	,4131**	,4755**	,4609**	1,0000	,4793**	,6091**
.INS	,3300**	,3213**	,4361**	,4793**	1,0000	,5195**
INS	,3564**	,4112**	,4482**	,6091**	,5195**	1,0000
INS	,4856**	,5048**	,5410**	,6082**	,4697**	,5170**
	INF.INS					
INS	,6553**					
.INS	,6012**					
.INS	,7687**					
INS	,3477**					
INS	,6283**					
INS	,4773**					
.INS	,4856**					
INS	,5048**					
INS	,5410**					
INS	,6082**					
.INS	,4697**					



INS ,5170\*\*  
INS 1,0000

1111

Signif. LE ,05 \*\* - Signif. LE ,01

## ANNEXE 8

### MATRICE DE CORRÉLATIONS

### POSSIBILITÉS DE RÉALISATION DES ATTENTES (individuelles)

- - Corrélations entre les possibilités  
de réalisation individuelles- -

	POSS1	POSS10	POSS11	POSS12	POSS13	POSS14
1	1,0000	,2334**	,4982**	,2742**	,4727**	,5116**
10	,2334**	1,0000	,2899**	,4460**	,3576**	,3199**
11	,4982**	,2899**	1,0000	,3302**	,4785**	,5160**
12	,2742**	,4460**	,3302**	1,0000	,4167**	,3419**
13	,4727**	,3576**	,4785**	,4167**	1,0000	,6275**
14	,5116**	,3199**	,5160**	,3419**	,6275**	1,0000
15	,4985**	,3041**	,5131**	,3279**	,7117**	,7266**
16	,3902**	,2790**	,5276**	,3272**	,4712**	,6439**
17	,1730**	,1212*	,1748**	,1737**	,1903**	,2582**
18	,2561**	,0218	,2229**	,0790	,2577**	,2855**
19	,2907**	,1731**	,3829**	,2918**	,3225**	,3382**
2	,4747**	,1367**	,4042**	,2467**	,4118**	,4149**
20	,2198**	,2189**	,3736**	,2305**	,2874**	,2907**
21	,2504**	,2408**	,2424**	,2029**	,2713**	,3115**
22	,2302**	,1760**	,3003**	,1958**	,2947**	,3085**
23	,2669**	,2013**	,3197**	,2725**	,3103**	,3644**
24	,4574**	,2860**	,5177**	,3467**	,4818**	,5543**
25	,4204**	,2113**	,5037**	,3407**	,4431**	,5180**
26	,1886**	,1414**	,2075**	,1885**	,1955**	,2854**
27	,4906**	,3169**	,5376**	,3249**	,5468**	,5269**
28	,3914**	,2251**	,4765**	,2941**	,4439**	,4842**
29	,3893**	,2137**	,4525**	,2422**	,4538**	,5477**
3	,2582**	,2372**	,2337**	,3054**	,3439**	,3320**
30	,3022**	,2796**	,4695**	,3094**	,4498**	,4285**
31	,4163**	,2016**	,3913**	,2038**	,4093**	,5114**
32	,3439**	,2099**	,3980**	,2372**	,4425**	,4868**
33	,2757**	,1622**	,3300**	,1718**	,3108**	,4091**
34	,3994**	,1599**	,4320**	,2519**	,4346**	,5092**
35	,2246**	,2346**	,3206**	,2272**	,3300**	,4094**
36	,3409**	,1636**	,3336**	,1800**	,3770**	,4464**
37	,3494**	,2509**	,4620**	,2817**	,4295**	,5167**
38	,4749**	,3157**	,4728**	,2959**	,4814**	,5219**
39	,3002**	,1413**	,3404**	,1948**	,3998**	,4648**
4	,4077**	,3262**	,3826**	,2815**	,4753**	,5633**
40	,3978**	,2748**	,5348**	,2548**	,4741**	,5414**
41	,3771**	,2590**	,4767**	,2497**	,4146**	,5332**
42	,2088**	,0670	,3092**	,0765	,1741**	,2256**
43	,2977**	,1914**	,3914**	,1942**	,5021**	,4427**
44	,3468**	,1976**	,4353**	,1693**	,4154**	,3743**
5	,3692**	,3612**	,3965**	,4125**	,3153**	,3931**
56	,5280**	,3354**	,4523**	,3016**	,3582**	,3776**
57	,5262**	,2504**	,5459**	,2490**	,5947**	,5370**

8	,6125**	,3511**	,5895**	,3441**	,5905**	,5736**
9	,5183**	,2852**	,5523**	,3063**	,5404**	,6872**

	POSS15	POSS16	POSS17	POSS18	POSS19	POSS2
1	,4985**	,3902**	,1730**	,2561**	,2907**	,4747**
10	,3041**	,2790**	,1212*	,0218	,1731**	,1367**
11	,5131**	,5276**	,1748**	,2229**	,3829**	,4042**
12	,3279**	,3272**	,1737**	,0790	,2918**	,2467**
13	,7117**	,4712**	,1903**	,2577**	,3225**	,4118**
14	,7266**	,6439**	,2582**	,2855**	,3382**	,4149**
15	1,0000	,5545**	,2109**	,3010**	,3036**	,5031**
16	,5545**	1,0000	,2599**	,2676**	,3488**	,3425**
17	,2109**	,2599**	1,0000	,4209**	,2655**	,0911
18	,3010**	,2676**	,4209**	1,0000	,2485**	,1932**
19	,3036**	,3488**	,2655**	,2485**	1,0000	,2338**
2	,5031**	,3425**	,0911	,1932**	,2338**	1,0000
20	,3187**	,3436**	,2377**	,2703**	,5689**	,2668**
21	,3265**	,2914**	,1981**	,2612**	,2280**	,1766**
22	,3198**	,3671**	,1879**	,2916**	,2303**	,1518**
23	,3187**	,3994**	,2514**	,2473**	,4026**	,2438**
24	,5773**	,5228**	,2100**	,3155**	,4157**	,3912**
25	,4457**	,5125**	,3032**	,3240**	,4485**	,3887**
26	,2418**	,2994**	,2482**	,1871**	,3207**	,2279**
27	,5523**	,4572**	,2132**	,2828**	,4483**	,4032**
28	,4145**	,4580**	,3201**	,2885**	,6111**	,3329**
29	,4764**	,5837**	,3233**	,4069**	,4121**	,3192**
3	,3384**	,2970**	,1092*	,1090*	,2033**	,3922**
30	,3989**	,5059**	,2985**	,2664**	,4265**	,2171**
31	,5020**	,3872**	,2775**	,3415**	,3512**	,3212**
32	,4772**	,4057**	,3252**	,3509**	,3222**	,3180**
33	,3798**	,3697**	,3593**	,3427**	,3245**	,1945**
34	,4651**	,4862**	,3477**	,3746**	,3697**	,2526**
35	,3507**	,4145**	,3334**	,2761**	,3207**	,1782**
36	,3923**	,4017**	,3486**	,5796**	,2851**	,2607**
37	,4553**	,6271**	,2963**	,3292**	,3965**	,2565**
38	,4764**	,4842**	,1918**	,2552**	,4077**	,3662**
39	,4318**	,4188**	,3951**	,4178**	,3094**	,1626**
4	,5079**	,4968**	,1214*	,1165*	,3086**	,3769**
40	,4972**	,5338**	,2326**	,2728**	,4186**	,3430**
41	,4879**	,5357**	,2878**	,3236**	,4205**	,3418**
42	,2080**	,2224**	,1117*	,2711**	,2196**	,2237**
43	,4594**	,3706**	,2457**	,2652**	,3493**	,2644**
44	,3823**	,3446**	,1429**	,3032**	,3286**	,2842**
5	,3087**	,3957**	,1469**	,1188*	,3428**	,3350**
6	,3788**	,3243**	,1399**	,1501**	,1328**	,3919**

7	,6481**	,4662**	,1663**	,2436**	,2639**	,5497**
8	,5922**	,5309**	,2685**	,3167**	,4128**	,4453**
9	,6341**	,6104**	,2427**	,3022**	,3138**	,4371**

	POSS20	POSS21	POSS22	POSS23	POSS24	POSS25
--	--------	--------	--------	--------	--------	--------

1	,2198**	,2504**	,2302**	,2669**	,4574**	,4204**
10	,2189**	,2408**	,1760**	,2013**	,2860**	,2113**
11	,3736**	,2424**	,3003**	,3197**	,5177**	,5037**
12	,2305**	,2029**	,1958**	,2725**	,3467**	,3407**
13	,2874**	,2713**	,2947**	,3103**	,4818**	,4431**
14	,2907**	,3115**	,3085**	,3644**	,5543**	,5180**
15	,3187**	,3265**	,3198**	,3187**	,5773**	,4457**
16	,3436**	,2914**	,3671**	,3994**	,5228**	,5125**
17	,2377**	,1981**	,1879**	,2514**	,2100**	,3032**
18	,2703**	,2612**	,2916**	,2473**	,3155**	,3240**
19	,5689**	,2280**	,2303**	,4026**	,4157**	,4485**
2	,2668**	,1766**	,1518**	,2438**	,3912**	,3887**
20	1,0000	,2344**	,2737**	,3703**	,4042**	,4334**
21	,2344**	1,0000	,5899**	,3867**	,2936**	,2244**
22	,2737**	,5899**	1,0000	,4553**	,2804**	,2823**
23	,3703**	,3867**	,4553**	1,0000	,4409**	,4478**
24	,4042**	,2936**	,2804**	,4409**	1,0000	,6339**
25	,4334**	,2244**	,2823**	,4478**	,6339**	1,0000
26	,3000**	,1514**	,1733**	,3365**	,3351**	,4937**
27	,4474**	,3158**	,2923**	,4434**	,5973**	,6241**
28	,4597**	,2716**	,2862**	,5082**	,5097**	,6510**
29	,4482**	,3373**	,3488**	,4439**	,5732**	,6136**
3	,1789**	,2057**	,1743**	,2404**	,2576**	,2528**
30	,4789**	,3908**	,4788**	,4340**	,4555**	,4904**
31	,3243**	,2917**	,3108**	,3123**	,4538**	,4355**
32	,3414**	,3263**	,3512**	,3587**	,4321**	,4396**
33	,3297**	,3522**	,4205**	,3155**	,3715**	,4084**
34	,3363**	,3594**	,4093**	,3915**	,4286**	,4968**
35	,3102**	,3510**	,3832**	,3550**	,3522**	,3873**
36	,3125**	,3350**	,4311**	,3690**	,4058**	,4234**
37	,3818**	,2984**	,4241**	,4339**	,5018**	,5371**
38	,3717**	,3067**	,3490**	,4012**	,4381**	,4855**
39	,3521**	,3250**	,3650**	,3806**	,4121**	,4079**
4	,3146**	,2050**	,2644**	,3506**	,4239**	,3164**
40	,3782**	,3186**	,3565**	,4029**	,5119**	,5360**
41	,3962**	,3533**	,4136**	,4361**	,5532**	,5072**
42	,1404**	,1966**	,2903**	,2412**	,2825**	,2744**
43	,3664**	,2837**	,3758**	,3516**	,4138**	,3616**
44	,3268**	,2225**	,3105**	,3013**	,3625**	,3481**
55	,2530**	,2042**	,2120**	,3024**	,3099**	,3203**

6	,1426**	,2129**	,1932**	,2357**	,3067**	,3325**
7	,3019**	,2254**	,2173**	,2595**	,5326**	,4058**
8	,3625**	,3596**	,3181**	,4101**	,5513**	,5235**
9	,3084**	,3094**	,3119**	,3483**	,5260**	,5270**

POSS26      POSS27      POSS28      POSS29      POSS3      POSS30

1	,1886**	,4906**	,3914**	,3893**	,2582**	,3022**
10	,1414**	,3169**	,2251**	,2137**	,2372**	,2796**
11	,2075**	,5376**	,4765**	,4525**	,2337**	,4695**
12	,1885**	,3249**	,2941**	,2422**	,3054**	,3094**
13	,1955**	,5468**	,4439**	,4538**	,3439**	,4498**
14	,2854**	,5269**	,4842**	,5477**	,3320**	,4285**
15	,2418**	,5523**	,4145**	,4764**	,3384**	,3989**
16	,2994**	,4572**	,4580**	,5837**	,2970**	,5059**
17	,2482**	,2132**	,3201**	,3233**	,1092*	,2985**
18	,1871**	,2828**	,2885**	,4069**	,1090*	,2664**
19	,3207**	,4483**	,6111**	,4121**	,2033**	,4265**
2	,2279**	,4032**	,3329**	,3192**	,3922**	,2171**
20	,3000**	,4474**	,4597**	,4482**	,1789**	,4789**
21	,1514**	,3158**	,2716**	,3373**	,2057**	,3908**
22	,1733**	,2923**	,2862**	,3488**	,1743**	,4788**
23	,3365**	,4434**	,5082**	,4439**	,2404**	,4340**
24	,3351**	,5973**	,5097**	,5732**	,2576**	,4555**
25	,4937**	,6241**	,6510**	,6136**	,2528**	,4904**
26	1,0000	,3939**	,5004**	,4341**	,1909**	,3415**
27	,3939**	1,0000	,6468**	,6095**	,2802**	,5358**
28	,5004**	,6468**	1,0000	,6310**	,2444**	,5567**
29	,4341**	,6095**	,6310**	1,0000	,2613**	,5360**
3	,1909**	,2802**	,2444**	,2613**	1,0000	,3194**
30	,3415**	,5358**	,5567**	,5360**	,3194**	1,0000
31	,2394**	,4987**	,4410**	,4776**	,2376**	,4213**
32	,3144**	,4638**	,4634**	,5145**	,2956**	,4795**
33	,2880**	,4329**	,4203**	,4874**	,2158**	,4579**
34	,3499**	,5085**	,5343**	,5958**	,2750**	,5523**
35	,3136**	,4063**	,4135**	,4677**	,2355**	,5078**
36	,2688**	,4217**	,4168**	,5590**	,1786**	,5040**
37	,3421**	,5164**	,5534**	,5751**	,2443**	,6078**
38	,3569**	,5864**	,5014**	,5359**	,2791**	,4987**
39	,2822**	,4417**	,4177**	,4831**	,1664**	,4840**
4	,1128*	,4528**	,3389**	,4272**	,3727**	,3664**
40	,3662**	,5383**	,5039**	,5290**	,2280**	,5324**
41	,3389**	,5341**	,5145**	,5622**	,2219**	,4939**
42	,2055**	,3294**	,3421**	,3152**	,1257**	,2953**
43	,2015**	,4445**	,4044**	,4172**	,2026**	,4352**
44	,1730**	,4489**	,4445**	,4513**	,2201**	,4455**

5	,2252**	,3566**	,3582**	,3374**	,3320**	,2981**
6	,2177**	,3117**	,2579**	,2992**	,3234**	,2862**
7	,1452**	,5051**	,3649**	,4618**	,3561**	,3105**
8	,2548**	,5849**	,5496**	,5110**	,3313**	,4422**
9	,2130**	,4931**	,4834**	,5149**	,3321**	,4511**

POSS31      POSS32      POSS33      POSS34      POSS35      POSS36

1	,4163**	,3439**	,2757**	,3994**	,2246**	,3409**
10	,2016**	,2099**	,1622**	,1599**	,2346**	,1636**
11	,3913**	,3980**	,3300**	,4320**	,3206**	,3336**
12	,2038**	,2372**	,1718**	,2519**	,2272**	,1800**
13	,4093**	,4425**	,3108**	,4346**	,3300**	,3770**
14	,5114**	,4868**	,4091**	,5092**	,4094**	,4464**
15	,5020**	,4772**	,3798**	,4651**	,3507**	,3923**
16	,3872**	,4057**	,3697**	,4862**	,4145**	,4017**
17	,2775**	,3252**	,3593**	,3477**	,3334**	,3486**
18	,3415**	,3509**	,3427**	,3746**	,2761**	,5796**
19	,3512**	,3222**	,3245**	,3697**	,3207**	,2851**
2	,3212**	,3180**	,1945**	,2526**	,1782**	,2607**
20	,3243**	,3414**	,3297**	,3363**	,3102**	,3125**
21	,2917**	,3263**	,3522**	,3594**	,3510**	,3350**
22	,3108**	,3512**	,4205**	,4093**	,3832**	,4311**
23	,3123**	,3587**	,3155**	,3915**	,3550**	,3690**
24	,4538**	,4321**	,3715**	,4286**	,3522**	,4058**
25	,4355**	,4396**	,4084**	,4968**	,3873**	,4234**
26	,2394**	,3144**	,2880**	,3499**	,3136**	,2688**
27	,4987**	,4638**	,4329**	,5085**	,4063**	,4217**
28	,4410**	,4634**	,4203**	,5343**	,4135**	,4168**
29	,4776**	,5145**	,4874**	,5958**	,4677**	,5590**
3	,2376**	,2956**	,2158**	,2750**	,2355**	,1786**
30	,4213**	,4795**	,4579**	,5523**	,5078**	,5040**
31	1,0000	,7686**	,6231**	,6306**	,4643**	,5110**
32	,7686**	1,0000	,6803**	,6968**	,5569**	,5282**
33	,6231**	,6803**	1,0000	,7147**	,6780**	,5202**
34	,6306**	,6968**	,7147**	1,0000	,7001**	,6058**
35	,4643**	,5569**	,6780**	,7001**	1,0000	,4923**
36	,5110**	,5282**	,5202**	,6058**	,4923**	1,0000
37	,4693**	,5189**	,5578**	,6178**	,5711**	,5280**
38	,5501**	,5164**	,4379**	,5294**	,4291**	,5224**
39	,5376**	,5777**	,5994**	,6610**	,5790**	,5907**
4	,3812**	,3613**	,2677**	,3925**	,2983**	,2998**
40	,5663**	,5639**	,4921**	,6062**	,5143**	,4765**
41	,5711**	,6002**	,5839**	,6467**	,5567**	,5652**
42	,3729**	,3860**	,4827**	,4088**	,3484**	,3655**
43	,5047**	,5260**	,4548**	,5489**	,4466**	,4510**

44	,4543**	,4504**	,4314**	,4820**	,3906**	,4457**	lix
45	,2442**	,2118**	,1887**	,2708**	,2334**	,1983**	
46	,3753**	,3625**	,3048**	,3797**	,2874**	,2440**	
47	,4040**	,4053**	,2844**	,3751**	,2433**	,3278**	
48	,4782**	,4427**	,3539**	,5013**	,3319**	,3861**	
49	,4937**	,4479**	,3471**	,5058**	,3493**	,4110**	

POSS37      POSS38      POSS39      POSS4      POSS40      POSS41

51	,3494**	,4749**	,3002**	,4077**	,3978**	,3771**
510	,2509**	,3157**	,1413**	,3262**	,2748**	,2590**
511	,4620**	,4728**	,3404**	,3826**	,5348**	,4767**
512	,2817**	,2959**	,1948**	,2815**	,2548**	,2497**
513	,4295**	,4814**	,3998**	,4753**	,4741**	,4146**
514	,5167**	,5219**	,4648**	,5633**	,5414**	,5332**
515	,4553**	,4764**	,4318**	,5079**	,4972**	,4879**
516	,6271**	,4842**	,4188**	,4968**	,5338**	,5357**
517	,2963**	,1918**	,3951**	,1214*	,2326**	,2878**
518	,3292**	,2552**	,4178**	,1165*	,2728**	,3236**
519	,3965**	,4077**	,3094**	,3086**	,4186**	,4205**
52	,2565**	,3662**	,1626**	,3769**	,3430**	,3418**
520	,3818**	,3717**	,3521**	,3146**	,3782**	,3962**
521	,2984**	,3067**	,3250**	,2050**	,3186**	,3533**
522	,4241**	,3490**	,3650**	,2644**	,3565**	,4136**
523	,4339**	,4012**	,3806**	,3506**	,4029**	,4361**
524	,5018**	,4381**	,4121**	,4239**	,5119**	,5532**
525	,5371**	,4855**	,4079**	,3164**	,5360**	,5072**
526	,3421**	,3569**	,2822**	,1128*	,3662**	,3389**
527	,5164**	,5864**	,4417**	,4528**	,5383**	,5341**
528	,5534**	,5014**	,4177**	,3389**	,5039**	,5145**
529	,5751**	,5359**	,4831**	,4272**	,5290**	,5622**
53	,2443**	,2791**	,1664**	,3727**	,2280**	,2219**
530	,6078**	,4987**	,4840**	,3664**	,5324**	,4939**
531	,4693**	,5501**	,5376**	,3812**	,5663**	,5711**
532	,5189**	,5164**	,5777**	,3613**	,5639**	,6002**
533	,5578**	,4379**	,5994**	,2677**	,4921**	,5839**
534	,6178**	,5294**	,6610**	,3925**	,6062**	,6467**
535	,5711**	,4291**	,5790**	,2983**	,5143**	,5567**
536	,5280**	,5224**	,5907**	,2998**	,4765**	,5652**
537	1,0000	,5808**	,5548**	,3990**	,6039**	,6229**
538	,5808**	1,0000	,4949**	,4394**	,6042**	,5708**
539	,5548**	,4949**	1,0000	,2894**	,6159**	,6678**
54	,3990**	,4394**	,2894**	1,0000	,3986**	,4204**
540	,6039**	,6042**	,6159**	,3986**	1,0000	,8309**
541	,6229**	,5708**	,6678**	,4204**	,8309**	1,0000
542	,3080**	,3069**	,4323**	,1351**	,4041**	,4599**
543	,5067**	,5047**	,6236**	,3961**	,5770**	,5966**



44	,4458**	,5109**	,4239**	,3082**	,4626**	,4873**
5	,3011**	,3475**	,1314**	,4730**	,2590**	,3035**
6	,2636**	,4255**	,2004**	,2619**	,3123**	,3050**
7	,3547**	,4370**	,3192**	,5523**	,4361**	,4203**
8	,4455**	,5367**	,4004**	,4689**	,5502**	,5176**
9	,4730**	,4654**	,3756**	,4973**	,5077**	,4966**

	POSS42	POSS43	POSS44	POSS5	POSS6	POSS7
--	--------	--------	--------	-------	-------	-------

1	,2088**	,2977**	,3468**	,3692**	,5280**	,5262**
10	,0670	,1914**	,1976**	,3612**	,3354**	,2504**
11	,3092**	,3914**	,4353**	,3965**	,4523**	,5459**
12	,0765	,1942**	,1693**	,4125**	,3016**	,2490**
13	,1741**	,5021**	,4154**	,3153**	,3582**	,5947**
14	,2256**	,4427**	,3743**	,3931**	,3776**	,5370**
15	,2080**	,4594**	,3823**	,3087**	,3788**	,6481**
16	,2224**	,3706**	,3446**	,3957**	,3243**	,4662**
17	,1117*	,2457**	,1429**	,1469**	,1399**	,1663**
18	,2711**	,2652**	,3032**	,1188*	,1501**	,2436**
19	,2196**	,3493**	,3286**	,3428**	,1328**	,2639**
2	,2237**	,2644**	,2842**	,3350**	,3919**	,5497**
20	,1404**	,3664**	,3268**	,2530**	,1426**	,3019**
21	,1966**	,2837**	,2225**	,2042**	,2129**	,2254**
22	,2903**	,3758**	,3105**	,2120**	,1932**	,2173**
23	,2412**	,3516**	,3013**	,3024**	,2357**	,2595**
24	,2825**	,4138**	,3625**	,3099**	,3067**	,5326**
25	,2744**	,3616**	,3481**	,3203**	,3325**	,4058**
26	,2055**	,2015**	,1730**	,2252**	,2177**	,1452**
27	,3294**	,4445**	,4489**	,3566**	,3117**	,5051**
28	,3421**	,4044**	,4445**	,3582**	,2579**	,3649**
29	,3152**	,4172**	,4513**	,3374**	,2992**	,4618**
3	,1257**	,2026**	,2201**	,3320**	,3234**	,3561**
30	,2953**	,4352**	,4455**	,2981**	,2862**	,3105**
31	,3729**	,5047**	,4543**	,2442**	,3753**	,4040**
32	,3860**	,5260**	,4504**	,2118**	,3625**	,4053**
33	,4827**	,4548**	,4314**	,1887**	,3048**	,2844**
34	,4088**	,5489**	,4820**	,2708**	,3797**	,3751**
35	,3484**	,4466**	,3906**	,2334**	,2874**	,2433**
36	,3655**	,4510**	,4457**	,1983**	,2440**	,3278**
37	,3080**	,5067**	,4458**	,3011**	,2636**	,3547**
38	,3069**	,5047**	,5109**	,3475**	,4255**	,4370**
39	,4323**	,6236**	,4239**	,1314**	,2004**	,3192**
4	,1351**	,3961**	,3082**	,4730**	,2619**	,5523**
40	,4041**	,5770**	,4626**	,2590**	,3123**	,4361**
41	,4599**	,5966**	,4873**	,3035**	,3050**	,4203**
42	1,0000	,4294**	,4351**	,1196*	,1990**	,2111**

43	,4294**	1,0000	,5712**	,2420**	,2394**	,4237**	
44	,4351**	,5712**	1,0000	,2525**	,2813**	,3950**	1xi
45	,1196*	,2420**	,2525**	1,0000	,3755**	,3927**	
46	,1990**	,2394**	,2813**	,3755**	1,0000	,3631**	
47	,2111**	,4237**	,3950**	,3927**	,3631**	1,0000	
48	,2834**	,3907**	,4030**	,3954**	,4606**	,5512**	
49	,2799**	,4355**	,4003**	,3653**	,3961**	,5573**	

POSS8

POSS9

51	,6125**	,5183**
510	,3511**	,2852**
511	,5895**	,5523**
512	,3441**	,3063**
513	,5905**	,5404**
514	,5736**	,6872**
515	,5922**	,6341**
516	,5309**	,6104**
517	,2685**	,2427**
518	,3167**	,3022**
519	,4128**	,3138**
52	,4453**	,4371**
520	,3625**	,3084**
521	,3596**	,3094**
522	,3181**	,3119**
523	,4101**	,3483**
524	,5513**	,5260**
525	,5235**	,5270**
526	,2548**	,2130**
527	,5849**	,4931**
528	,5496**	,4834**
529	,5110**	,5149**
53	,3313**	,3321**
530	,4422**	,4511**
531	,4782**	,4937**
532	,4427**	,4479**
533	,3539**	,3471**
534	,5013**	,5058**
535	,3319**	,3493**
536	,3861**	,4110**
537	,4455**	,4730**
538	,5367**	,4654**
539	,4004**	,3756**
54	,4689**	,4973**
540	,5502**	,5077**
541	,5176**	,4966**
542	,2834**	,2799**

43	,3907**	,4355**
44	,4030**	,4003**
45	,3954**	,3653**
46	,4606**	,3961**
47	,5512**	,5573**
48	1,0000	,6106**
49	,6106**	1,0000

Signif. LE ,05      \*\* - Signif. LE ,01

ANNEXE 9

MATRICE DE CORRÉLATIONS

ATTENTES ET POSSIBILITÉS DE RÉALISATION  
DES ATTENTES

	ATT1	ATT10	ATT11	ATT12	ATT13	ATT14
1	,1551**	-,1423**	-,0517	-,0578	-,0292	-,1019*
10	,0383	,4169**	,1135*	,2401**	,1567**	,0888
11	,0900	,0237	,1905**	,0155	,0181	-,0066
12	,1454**	,1526**	,1220*	,4717**	,2044**	,0965*
13	,0377	,0189	,0114	,0631	,1870**	-,0066
14	-,0100	-,1381**	-,0739	-,0202	,0137	,0417
15	,0414	-,0538	-,0922	-,0379	,0634	-,0717
16	,0088	-,0484	-,0144	-,0004	-,0382	-,0765
17	-,0236	-,0591	-,0430	-,0399	-,0622	-,0996*
18	,0460	-,1210*	-,0509	-,1242**	,0145	-,0482
19	,1054*	-,0317	,0356	,0150	,0061	-,0293
2	,1132*	-,0318	,0675	,0397	,0522	,0100
20	,0396	,0719	,0756	,0574	,0299	,0033
21	-,0525	,0335	,0504	,0118	,0108	-,0861
22	-,0399	,0597	,0861	-,0065	,0783	,0469
23	,0445	,0107	,0476	,0470	,0261	-,0549
24	,0615	-,0511	,0059	,0291	,0345	-,0876
25	,0785	-,0185	,0043	,0498	-,0399	-,0692
26	-,0705	-,0231	-,0857	-,0315	-,0594	-,1061*
27	,0479	-,0135	-,0061	,0735	,0075	-,1060*
28	,0244	-,0037	-,0464	,0227	-,0208	-,0890
29	-,0255	-,0863	-,1015*	-,0274	-,0177	-,0997*
3	-,0052	,0397	,0433	,1326**	,0684	,0172
30	-,0442	,0216	,0753	,0187	,0262	-,0436
31	,0518	-,1798**	-,0070	-,0402	-,0012	-,0216
32	-,0365	-,1141*	,0394	,0224	,1054*	,0371
33	-,0741	-,1070*	,0607	-,0282	,0525	,0182
34	-,0248	-,1298**	,0532	-,0017	,0164	-,0553
35	-,1244**	-,0401	,0116	-,0436	,0126	-,0035
36	-,0118	-,0950*	-,0194	-,0791	-,0219	-,0396
37	-,0188	-,0321	,0228	,0519	,0085	-,0436
38	-,0315	-,0548	-,0015	,0251	-,0765	-,0315
39	-,0350	-,0807	-,0020	-,0559	,0088	-,0832
4	,0553	-,0035	,0125	,0325	,0245	,0248
40	-,0363	-,0851	,0449	-,0230	-,0089	-,0419
41	-,0054	-,0931	,0451	-,0034	,0001	-,0464
42	,0107	-,0942*	,1094*	-,0378	,0706	,0250
43	-,0442	-,0137	,0444	-,0138	,0759	,0319
44	-,0155	-,0389	,0548	,0075	,0622	,0519
5	,1221*	-,0304	,1256**	,0754	,1069*	,0700
56	,0965*	-,0311	,1407**	,0580	,0338	,0394

57	,0959*	,0040	,0539	,0032	,1291**	-,0097
58	,0309	-,0426	,0032	,0138	-,0064	-,1114*
59	,0656	-,0220	-,0179	,0096	-,0069	-,0516
	ATT15	ATT16	ATT17	ATT18	ATT19	ATT2
51	-,0423	-,0410	-,0602	-,1014*	-,0432	,0791
510	,1025*	,1373**	,0973*	,0344	,1234*	,0387
511	,0213	-,0060	-,0900	-,0854	,0493	,0507
512	,1118*	,1376**	,1142*	,0018	,1976**	,0342
513	,0593	-,0057	,0003	-,0291	-,0118	,0619
514	,0281	-,0443	-,0730	-,1163*	-,0687	-,0178
515	,1120*	-,0522	-,0684	-,0340	-,0523	,0272
516	-,0356	,0024	-,1009*	-,0952*	-,0634	,0036
517	-,0464	-,0074	,2322**	,1350**	-,0532	-,0332
518	,0324	-,0700	,0088	,2392**	-,0325	-,0396
519	-,0633	,0152	,0197	-,0259	,1852**	,0015
52	,0455	-,0017	-,0942*	-,0788	,1061*	,2404**
520	,0043	,0489	-,0109	,0153	,0849	-,0073
521	,0389	-,0212	,0279	,0214	,0771	,0105
522	,0680	,0108	-,0232	,0420	,0629	-,0004
523	,0014	,0686	,0303	,0601	,0897	-,0060
524	,0641	-,0043	-,1035*	-,0682	,0129	,0450
525	-,0669	-,0101	-,1612**	-,1841**	-,0203	,0491
526	-,1300**	-,0249	-,1071*	-,0404	-,1149*	-,0828
527	-,0354	,0053	-,0762	-,0950*	,0237	-,0053
528	-,0680	-,0137	-,0787	-,0911	,0025	-,0666
529	-,0804	-,0941*	-,0652	-,0353	-,1109*	-,0863
53	,0179	,0709	,0425	,0467	,0375	,1830**
530	-,0508	,0145	,0474	,0318	,0330	-,0651
531	-,0063	-,0117	-,0020	-,0050	-,0578	,0591
532	,0864	-,0271	,0259	,0406	-,0484	,0190
533	,0343	,0235	,0634	,0158	-,0154	-,0151
534	-,0391	-,0936	,0098	-,0517	-,0972*	-,0920
535	-,0367	,0251	,0440	-,0269	-,0378	-,0911
536	-,0595	-,0862	,0052	,0203	-,0481	-,0535
537	-,0117	,0478	-,0303	,0022	,0013	-,0232
538	-,0511	,0149	-,0911	-,0850	-,0122	-,0270
539	-,0357	-,0627	,0343	,0259	-,1120*	-,1226*
54	,0027	-,0134	,0154	-,0326	-,0090	,0485
540	-,0090	-,0304	-,0624	-,0805	-,0108	-,0221
541	-,0280	-,0208	-,0739	-,0891	,0037	-,0625
542	,0053	-,0123	-,0667	,0138	,0215	,0154
543	,0463	,0063	-,0354	,0101	-,0249	,0069
544	,0403	,0779	,0129	-,0122	,0386	-,0084
55	-,0111	,0869	,0411	-,0047	,1162*	,0426
56	,0226	,0814	-,0123	-,0130	,0315	,1029*

7	,1388**	-,0197	-,0399	-,0171	,0048	,1571**
8	-,0131	-,0629	-,0681	-,0737	-,0112	,0722
9	-,0181	-,0975*	-,0884	-,1141*	-,0998*	,0297

	ATT20	ATT21	ATT22	ATT23	ATT24	ATT25
1	-,0481	-,0930	-,0644	-,0955*	-,0046	-,0292
10	,2521**	,1341**	,1171*	,1476**	,1667**	,1826**
11	,0526	-,0461	-,0192	-,0434	-,0338	,0381
12	,1897**	,0423	,0532	,1046*	,1603**	,2492**
13	,0316	-,0044	,0048	-,0459	-,0101	,0537
14	-,0538	-,0943	-,0812	-,1247**	-,0611	-,0220
15	-,0700	-,0152	-,0416	-,1340**	-,0350	-,0444
16	-,0573	,0168	,0484	-,0838	-,0921	-,0018
17	-,0025	-,0709	,0137	-,0410	-,0827	,0341
18	-,0743	,0163	,0606	-,0829	-,0415	-,0102
19	,0733	-,0162	,0079	,0149	-,0169	,0534
2	,0118	,0120	,0169	-,0446	,0486	,0692
20	1369**	-,0167	-,0102	,0397	,0320	,1080*
21	,0724	,4099**	,2676**	,0321	,1230*	,0711
22	,0964*	,1953**	,3872**	,0429	,0680	,1480**
23	,0787	,0827	,1155*	,1775**	,0212	,1188*
24	,0020	-,0063	,0058	-,0018	,1036*	,0243
25	,0218	-,1071*	-,0776	-,0978*	-,0251	,1549**
26	-,0412	-,0847	-,0669	-,0060	-,0731	-,0193
27	,0534	,0252	,0344	-,0141	,0192	,0619
28	,0242	-,0398	,0155	-,0752	-,0586	,0139
29	-,0417	-,0199	,0008	-,1183*	-,1266**	-,0694
3	,1149*	,0821	,0386	,1091*	,0612	,1364**
30	,1186*	,1399**	,1500**	,0478	,0379	,1393**
31	,0029	,0140	,0361	-,0359	-,0614	-,0356
32	,0281	,0627	,0758	,0105	-,0406	-,0144
33	,0041	,1014*	,1341**	-,0005	-,0064	,0620
34	-,0506	-,0164	,0448	-,1095*	-,0923	-,0371
35	,0331	,1397**	,1364**	,0363	-,0189	,0483
36	-,0098	-,0076	,0631	-,0162	-,0205	,0307
37	,0430	,0602	,1247**	,0165	-,0193	,0669
38	,0370	-,0090	,0225	-,0076	-,0101	,0259
39	-,0418	-,0338	,0380	-,0432	-,0489	-,0045
4	-,0166	,0005	,0431	,0059	-,0044	,0335
40	-,0328	,0155	,0120	-,0521	-,1151*	,0053
41	-,0048	,0283	,0895	-,0405	-,0788	-,0205
42	,0221	,0576	,1529**	,0553	,0086	,0369
43	-,0062	-,0029	,0970*	,0450	-,0393	-,0197
44	,0589	,0742	,1351**	,0589	-,0329	,0497
5	,1334**	-,0212	,0380	,0421	,0577	,1230*

6	,0236	,0421	,0926	,0350	-,0195	,0110
7	-,0042	,0190	-,0068	-,0627	,0087	,0291
8	,0031	-,0031	,0172	-,0881	-,0492	,0208
9	-,0764	-,1013*	-,0813	-,2085**	-,0869	-,0302

	ATT26	ATT27	ATT28	ATT29	ATT3	ATT30
1	-,0742	-,0295	-,0670	-,0296	-,0517	-,0968*
10	,0681	,1581**	,2263**	,0958*	,0769	,1938**
11	-,0271	,0326	,0546	,0002	,0256	,0466
12	,0465	,2300**	,2586**	,0962*	,0983*	,1657**
13	-,0853	,0201	,0193	,0327	,0392	,0659
14	-,1491**	-,0531	-,0796	-,0731	-,0284	-,0246
15	-,1384**	-,0799	-,1134*	-,0708	,0309	-,0262
16	-,0947*	-,0474	-,0298	-,0428	-,0399	,0276
17	-,0690	-,0362	,0401	,0356	-,0237	,0121
18	-,1023*	-,0420	-,0176	,0536	-,0862	-,0255
19	-,0379	,0324	,1220*	,0113	,0513	-,0202
2	,0383	,0587	,0408	,0136	,1277**	-,0149
20	-,0215	,0606	,1338**	,0977*	,0450	,1014*
21	,0467	,0509	,0620	,0269	,0688	,1243**
22	-,0377	,0367	,0562	,1149*	,1532**	,1509**
23	,0166	,0613	,1162*	,1220*	,0509	,0666
24	-,0500	,0280	,0428	,0039	,0129	-,0357
25	-,0708	,0173	,0427	-,0276	-,0383	-,0418
26	,0376	,0121	-,0313	-,0980*	-,0355	-,0347
27	-,0460	,0536	,0471	-,0445	-,0156	,0454
28	-,0667	,0220	,0719	-,0642	-,0201	-,0043
29	-,1067*	-,1114*	-,0599	,0552	-,0491	,0205
3	,0133	,0725	,0838	,0738	,2669**	,1256**
30	,0392	,0955*	,1199*	,1154*	,0636	,2629**
31	-,1051*	-,0675	-,0309	,0287	-,0120	-,0562
32	-,0624	-,0121	-,0023	,1226*	,0530	,0585
33	-,1299**	-,0479	-,0304	,0197	,0460	,0603
34	-,1400**	-,1177*	-,0820	-,0213	-,0044	,0070
35	-,0362	-,0035	,0054	,0436	,0622	,1488**
36	-,0703	-,0088	-,0122	,0482	-,0423	,0322
37	-,0327	,0214	,0296	-,0020	,0672	,0905
38	-,0063	,0385	,0304	-,0233	-,0032	,0429
39	-,1015*	-,0556	-,0443	,0183	-,0195	,0030
4	-,0167	,0112	,0089	,0804	,0572	,0442
40	-,0823	-,0403	-,0313	-,0196	-,0174	-,0071
41	-,0774	-,0388	-,0328	-,0040	-,0302	,0078
42	-,0207	,0259	,0039	,0073	-,0001	,0443
43	-,0405	-,0007	,0059	,0782	,0778	,0324
44	-,0141	,0728	,0786	,0674	,0886	,0822



5	,0370	,0987*	,1634**	,0791	,0743	,0904
6	,0450	,0408	-,0170	,0095	,0143	,0967*
7	-,0497	,0239	,0207	,0756	,0920	,0132
8	-,1229*	-,0360	-,0094	-,0271	-,0421	-,0598
9	-,1818**	-,1229*	-,1251**	-,1264**	-,0223	-,1002*

	ATT31	ATT32	ATT33	ATT34	ATT35	ATT36
1	-,0083	-,1498**	-,1970**	-,1243**	-,2009**	-,0727
10	,0413	,0752	,1327**	,0613	,1448**	,0710
11	,0472	-,0489	-,0327	-,0117	-,0790	-,0304
12	,0754	,0788	,0212	,0565	,0305	,0476
13	,0291	,0272	,0290	-,0309	,0212	,0898
14	,0030	-,0729	-,0484	-,0979*	-,0674	-,0941
15	,0122	-,0529	-,0367	-,0676	-,0578	-,0603
16	,0232	-,0496	-,0417	-,0437	-,0618	-,0713
17	,0128	-,0181	,0315	,0495	,1159*	,0485
18	-,0167	-,0120	,0025	-,0213	-,0297	,0600
19	-,0553	-,0602	-,0286	-,0111	,0152	,0225
2	,0691	-,0118	-,0884	-,0591	-,1107*	,0055
20	,0273	,0099	,0619	,0561	,0532	,0804
21	,0237	,0512	,1374**	,0329	,1898**	,0180
22	,0551	,0733	,1730**	,0898	,2130**	,0834
23	,0106	,0772	,0956*	,0330	,1030*	,1076*
24	-,0340	-,0840	-,1249**	-,0555	-,0988*	-,0976*
25	-,0672	-,1227*	-,1097*	-,0865	-,0969*	-,0379
26	-,0655	-,0897	-,0761	-,0555	-,0164	-,0671
27	-,0270	-,0405	-,0203	-,0524	,0098	-,0391
28	-,0853	-,0851	-,0537	-,1012*	-,0283	-,0593
29	,0119	-,0461	-,0011	-,0396	-,0125	-,0396
3	,0841	,0925	,0620	,0105	,0247	,1160*
30	,0667	,0577	,1616**	,0571	,1290**	,0873
31	,1553**	-,0051	,0226	,0509	-,0200	-,0361
32	,0959*	,1558**	,1075*	,0813	,0691	,0363
33	,0699	,1077*	,2233**	,1300**	,2005**	,0568
34	,0154	,0142	,0511	,0614	,0452	-,0112
35	,0150	,1111*	,1913**	,1363**	,3406**	,0424
36	,0106	-,0022	,0581	-,0399	-,0187	,1583**
37	-,0272	-,0509	,0272	,0190	,0492	,0392
38	-,0025	-,0914	-,0043	-,0490	-,0125	-,0400
39	,0686	,0349	,0901	,0352	,1012*	,0183
4	,0517	,0335	-,0015	,0115	-,0246	,0119
40	,0353	-,0221	-,0085	-,0259	-,0132	-,0542
41	-,0057	-,0283	-,0035	-,0210	,0170	-,0466
42	,0029	-,0067	,0599	-,0031	,0212	,0281
43	,0223	,0196	,0862	,0810	,1213*	,0483

544	,0516	,0185	,1048*	,0073	,0435	,0510
55	,1484**	,0612	-,0024	,0612	,0454	,0274
56	,0472	,0241	-,0131	,0687	-,0095	-,0153
57	,0861	,0041	-,0038	-,0190	-,0163	,0333
58	-,0119	-,0915	-,0830	-,1140*	-,1039*	-,0785
59	-,0058	-,1265**	-,1331**	-,1165*	-,1403**	-,1182*

	ATT37	ATT38	ATT39	ATT4	ATT40	ATT41
--	-------	-------	-------	------	-------	-------

51	-,0793	-,0177	-,0901	,0069	-,0670	-,0907
510	,1594**	,0770	,0390	,0845	,1173*	,1056*
511	,0289	,0212	-,0258	,0114	,0104	,0124
512	,1602**	,1533**	,0891	,0467	,1119*	,1460**
513	,0528	-,0176	,0671	,0316	,0047	-,0123
514	-,0101	-,1182*	-,0494	,0329	-,0611	-,0648
515	-,0132	-,1342**	-,0458	,0411	-,0627	-,0534
516	-,0327	-,0439	-,0822	,0123	,0042	,0121
517	,0237	,0312	,1229*	-,0426	-,0438	-,0261
518	-,0196	-,0844	,0892	-,0113	-,0617	-,0481
519	,0244	,0275	,0607	,0496	,0013	,0488
52	,0455	,0143	-,0152	,0917	-,0224	-,0109
520	,0520	,0227	,1071*	,0628	,0542	,0811
521	,1056*	-,0070	,0065	-,0273	,0782	,0740
522	,0784	,0059	,0927	,0326	,0752	,1067*
523	,0446	,0464	,1113*	,0276	,1011*	,0390
524	-,0261	-,0669	,0072	,0068	,0106	,0277
525	,0211	,0042	-,0210	-,0668	-,0131	-,0091
526	-,0388	-,0349	-,0723	-,1243**	,0068	-,0203
527	,0384	,0535	-,0129	,0115	,0503	,0258
528	,0422	-,0352	-,0455	-,0319	-,0424	-,0256
529	-,0369	-,1131*	-,0086	-,0164	-,0737	-,0348
53	,0927	,0527	,0429	,0266	-,0061	-,0120
530	,1080*	,0542	,0307	-,0361	,0291	,0517
531	,0374	-,0656	,0036	,0115	-,0387	,0216
532	,0677	-,0963*	,1190*	,0363	,0117	,0828
533	,1027*	-,0902	,0850	-,0110	,0570	,1161*
534	,0083	-,1150*	-,0063	,0105	-,0309	,0180
535	,1191*	-,0501	,0715	-,0118	,0559	,1134*
536	,0818	,0016	,0476	-,0451	-,0125	,0068
537	,1087*	-,0365	,0212	,0046	,0507	,0463
538	,0540	,1129*	-,0590	-,0278	-,0144	,0059
539	-,0073	-,0765	,1531**	-,0689	,0607	,0827
54	-,0082	-,0096	,0229	,2277**	-,0021	,0174
540	,0069	-,0694	-,0306	-,0086	,1935**	,1316**
541	,0085	-,0866	,0225	-,0020	,1663**	,2225**
542	,0643	-,0236	,0131	-,0067	,0851	,1003*
543	,0645	-,0812	,0979*	,0500	,0241	,0527

44	,1207*	,0045	,0295	,0694	,0322	,0466
45	,1279**	,1072*	,0383	,1047*	,0541	,0959*
46	,0640	,0058	-,0614	,0113	,0312	,0350
47	,0272	-,0441	,0563	,1099*	-,0430	-,0470
48	-,0475	-,0154	-,0368	,0321	,0174	-,0002
49	-,0792	-,1345**	-,1364**	,0273	-,0676	-,0511

	ATT42	ATT43	ATT44	ATT5	ATT6	ATT7
51	-,0802	-,0912	-,0346	,0465	-,0200	-,0272
510	,0116	,0887	,1593**	,1206*	,0416	,0860
511	-,0360	-,0587	-,0029	,0935	,1100*	-,0104
512	,0734	,1368**	,0876	,2180**	,1071*	,0813
513	-,0639	,0428	,0265	,0456	,0161	,0620
514	-,0890	-,0772	-,0240	-,0288	-,1377**	-,0015
515	-,0631	-,0278	-,0250	-,0015	-,0711	,0494
516	-,0602	-,0514	-,0132	,0270	-,0282	-,0680
517	-,1407**	,0317	-,0542	,0120	-,1084*	-,1290**
518	-,0471	,0011	-,0621	-,0660	-,0732	-,0358
519	-,0056	-,0134	-,0096	,1102*	,0138	-,0735
52	-,0437	-,0288	-,0663	,1415**	,0753	,0682
520	-,0532	,0842	,0528	,1001*	,0496	-,0213
521	,0096	-,0101	,0250	-,0304	-,0002	,0664
522	,1191*	,1069*	,0929	,0194	,0243	,0428
523	,0426	,0492	,0621	,0641	,0054	-,0194
524	-,0140	,0117	,0006	-,0132	-,0161	,0446
525	-,0526	-,0572	-,0400	,0779	,0322	-,0512
526	-,0428	-,0698	-,0420	,0166	-,0342	-,0786
527	-,0172	,0170	,0692	,0337	,0144	-,0126
528	,0082	-,0435	-,0034	,0833	-,0074	-,0896
529	-,0321	-,0884	-,0173	,0030	-,0014	-,1193*
53	-,0359	,0387	,0672	,0811	,1121*	,1000*
530	-,0390	,0356	,0828	,0331	,1221*	-,0553
531	,0119	,0151	,0258	-,0196	-,0508	-,0260
532	,0388	,0865	,0246	-,0631	,0360	,0259
533	,0876	,0809	,0683	-,0240	,0387	,0153
534	-,0069	,0076	,0128	-,0371	,0043	-,0480
535	,0646	,0542	,0494	-,0349	,0453	-,0726
536	,0070	,0195	,0396	-,0691	-,0286	-,0812
537	,0001	,0344	,0464	,0821	,0223	-,0411
538	-,0132	-,0281	,0609	,0493	-,0153	-,0198
539	-,0040	,0743	,0436	-,1159*	-,0504	-,0583
54	-,0919	,0429	,0266	,0427	-,0204	,0428
540	-,0283	-,0042	,0174	-,0259	-,0243	-,0219
541	-,0108	,0243	,0559	-,0273	-,0357	-,0590
542	,2668**	,0685	,0875	-,0026	,0168	,0302
543	,0706	,2365**	,1615**	,0065	,0354	,0219

544	,0188	,0909	,2439**	,0852	,0574	,0031	
545	-,0238	,0587	,0056	,2306**	,1035*	-,0021	1xx
546	,0501	-,0252	,0079	,0878	,2683**	-,0077	
547	-,0664	,0756	,0052	,0674	,0433	,2122**	
548	-,0934	-,0723	-,0351	,0345	-,0744	-,0150	
549	-,1056*	-,0954*	-,0707	,0721	,0205	,0078	

ATT8                      ATT9

51	,0002	-,0946*
510	,0677	,1562**
511	,0474	-,0125
512	,0840	,0933
513	,0049	-,0144
514	-,1030*	-,0617
515	-,0671	-,0611
516	-,1008*	-,1118*
517	-,1159*	-,0940
518	-,0402	-,0825
519	,0491	-,0363
52	,0545	-,0018
520	,0806	,0179
521	-,0438	-,0275
522	-,0299	,0052
523	-,0022	-,0506
524	,0294	-,0598
525	,0085	-,0932
526	-,0394	-,0975*
527	-,0292	-,0583
528	-,0273	-,1068*
529	-,0719	-,1606**
53	,0084	,0530
530	-,0032	-,0271
531	-,0374	-,0373
532	-,0441	-,0434
533	-,0849	-,0674
535	-,1232*	-,0789
536	-,0382	-,0838
537	-,0084	-,0686
538	,0270	-,0553
539	-,0910	-,0608
54	-,0426	,0373
540	-,0478	-,1085*
541	-,0532	-,0786
542	,0324	,0104
543	-,0347	-,0165

44	,0093	,0703	
5	,0701	,1072*	,
6	-,0141	,0814	
7	,0441	,0060	
8	,0676	-,0705	
9	-,0571	,0276	

lxxi

Signif. LE ,05

\*\* - Signif. LE ,01

ANNEXE 10  
MATRICE DE CORRÉLATIONS  
PRATIQUES INDIVIDUELLES

- - Coefficients de corrélation entre les pratiques - -

	PRAT1	PRAT10	PRAT11	PRAT12	PRAT13	PRAT14
1	1,0000	,1363**	,0581	,1930**	,0900	,0329
10	,1363**	1,0000	,4992**	,4037**	,3520**	,3514**
11	,0581	,4992**	1,0000	,5576**	,3798**	,3602**
12	,1930**	,4037**	,5576**	1,0000	,5447**	,4048**
13	,0900	,3520**	,3798**	,5447**	1,0000	,6197**
14	,0329	,3514**	,3602**	,4048**	,6197**	1,0000
15	,1885**	,4240**	,4036**	,4232**	,5232**	,5303**
16	,0871	,2669**	,2839**	,2630**	,3893**	,5146**
17	,0729	-,0006	,1650**	,2109**	,2163**	,2124**
18	,2077**	,1342**	,1250**	,1756**	,1986**	,1156*
19	,1767**	,2335**	,3567**	,5264**	,4245**	,3555**
2	,2740**	,3405**	,3778**	,3223**	,1754**	,1962**
20	,1840**	,2504**	,3768**	,5867**	,3901**	,3683**
21	,0952*	,0703	-,0001	,0273	,1463**	,0935
22	,1340**	,2088**	,2209**	,3018**	,3565**	,3187**
23	,0208	,2037**	,2521**	,1955**	,2069**	,3413**
24	,2470**	,1678**	,1555**	,2117**	,3168**	,2388**
25	,2211**	,2164**	,1331**	,1740**	,2468**	,2159**
26	,2382**	,1826**	,1879**	,2143**	,2439**	,2081**
27	,1074*	,1838**	,1999**	,1455**	,3110**	,2398**
28	,1354**	,3041**	,3385**	,3001**	,2633**	,3030**
29	,1732**	,1374**	,1885**	,2241**	,2305**	,2141**
3	,3316**	,1913**	,2932**	,2837**	,1714**	,1314**
30	,1557**	,1738**	,2028**	,2383**	,1863**	,2478**
31	,0368	,2379**	,2034**	,2192**	,2134**	,3311**
32	-,0326	,2281**	,2698**	,1481**	,1571**	,2440**
33	,1255*	,1435**	,2208**	,2141**	,2147**	,2394**
34	,0905	,1796**	,1903**	,1602**	,2986**	,2990**
35	,1039*	,1382**	,1252*	,1517**	,2034**	,1937**
36	,2108**	,2240**	,1672**	,1911**	,2144**	,2369**
37	,1648**	,1120*	,0402	,0766	,1042*	,1145*
38	,0106	,2279**	,1343**	,1360**	,1477**	,2868**
39	,0077	,2614**	,1958**	,1166*	,1822**	,2989**
4	,2173**	,3245**	,4025**	,4166**	,3197**	,2895**
40	-,0020	,2707**	,2259**	,0817	,1688**	,2852**
41	,0751	,2016**	,1767**	,1341**	,1465**	,2416**
42	,0320	,1552**	,1531**	,0929	,0910	,2038**
43	,0546	,1758**	,2051**	,0770	,1755**	,2188**
5	,1248**	,2938**	,3236**	,3029**	,3201**	,2087**
6	,0930	,2249**	,2588**	,1809**	,2069**	,1781**
7	,2887**	,2568**	,2093**	,2322**	,2491**	,1921**
8	,1205*	,2368**	,3187**	,2840**	,2547**	,3122**

9 ,2233\*\* ,3723\*\* ,3962\*\* ,3650\*\* ,3780\*\* ,3140\*\*

	PRAT15	PRAT16	PRAT17	PRAT18	PRAT19	PRAT2
1	,1885**	,0871	,0729	,2077**	,1767**	,2740**
10	,4240**	,2669**	-,0006	,1342**	,2335**	,3405**
11	,4036**	,2839**	,1650**	,1250**	,3567**	,3778**
12	,4232**	,2630**	,2109**	,1756**	,5264**	,3223**
13	,5232**	,3893**	,2163**	,1986**	,4245**	,1754**
14	,5303**	,5146**	,2124**	,1156*	,3555**	,1962**
15	1,0000	,4197**	,2109**	,1948**	,3820**	,1717**
16	,4197**	1,0000	,0994*	,2133**	,2563**	,1683**
17	,2109**	,0994*	1,0000	-,0642	,1825**	,0509
18	,1948**	,2133**	-,0642	1,0000	,3408**	,1574**
19	,3820**	,2563**	,1825**	,3408**	1,0000	,2278**
2	,1717**	,1683**	,0509	,1574**	,2278**	1,0000
20	,3672**	,2577**	,1506**	,3096**	,7488**	,2334**
21	,0825	,1313**	,1082*	,2777**	,0962*	,0325
22	,4036**	,2514**	,2917**	,2576**	,3363**	,1240*
23	,3533**	,1471**	,2352**	-,0103	,3138**	,1521**
24	,3305**	,2452**	,1227*	,4126**	,3213**	,1137*
25	,2885**	,2130**	,0680	,3909**	,2525**	,1287**
26	,2618**	,2383**	,0297	,3674**	,2852**	,1786**
27	,2258**	,2430**	,0360	,2691**	,2971**	,1058*
28	,3272**	,3539**	,1229*	,2024**	,3140**	,2581**
29	,2213**	,2115**	,1212*	,2168**	,2977**	,1325**
3	,1761**	,1911**	,1363**	,1864**	,3117**	,3918**
30	,2302**	,2105**	,0964*	,1929**	,3318**	,1354**
31	,2540**	,1763**	,1679**	,0292	,2564**	,1806**
32	,1981**	,0944	,1127*	,0335	,1473**	,1985**
33	,2330**	,2795**	,1329**	,1752**	,2240**	,1074*
34	,1970**	,2623**	,0477	,2927**	,3077**	,1017*
35	,1512**	,1190*	,0957*	,2886**	,1956**	,0854
36	,2717**	,1701**	,1085*	,3352**	,2941**	,2002**
37	,1160*	,0051	,1051*	,1252**	,2191**	,0979*
38	,2532**	,1655**	,0698	,0959*	,2035**	,1440**
39	,2162**	,1618**	,0893	,1336**	,1922**	,1591**
4	,3272**	,1657**	,0831	,1349**	,4412**	,4221**
40	,2459**	,1903**	,0626	,1140*	,1555**	,1582**
41	,2087**	,1615**	,0526	,3693**	,2557**	,1302**
42	,1202*	,0590	,0226	,0976*	,1618**	,0922
43	,2158**	,1535**	,0364	,1581**	,1508**	,0758
5	,2566**	,1757**	,0347	,1563**	,2796**	,3855**
6	,2648**	,2190**	,0397	,2163**	,2508**	,2046**
7	,2903**	,2411**	-,0669	,3703**	,2685**	,2406**
8	,2355**	,2484**	,1132*	,1970**	,3138**	,1929**



	PRAT20	PRAT21	PRAT22	PRAT23	PRAT24	PRAT25
1	,1840**	,0952*	,1340**	,0208	,2470**	,2211**
10	,2504**	,0703	,2088**	,2037**	,1678**	,2164**
11	,3768**	-,0001	,2209**	,2521**	,1555**	,1331**
12	,5867**	,0273	,3018**	,1955**	,2117**	,1740**
13	,3901**	,1463**	,3565**	,2069**	,3168**	,2468**
14	,3683**	,0935	,3187**	,3413**	,2388**	,2159**
15	,3672**	,0825	,4036**	,3533**	,3305**	,2885**
16	,2577**	,1313**	,2514**	,1471**	,2452**	,2130**
17	,1506**	,1082*	,2917**	,2352**	,1227*	,0680
18	,3096**	,2777**	,2576**	-,0103	,4126**	,3909**
19	,7488**	,0962*	,3363**	,3138**	,3213**	,2525**
2	,2334**	,0325	,1240*	,1521**	,1137*	,1287**
20	1,0000	,0304	,3369**	,2454**	,3103**	,2525**
21	,0304	1,0000	,2943**	,1458**	,2178**	,2548**
22	,3369**	,2943**	1,0000	,3025**	,5864**	,4805**
23	,2454**	,1458**	,3025**	1,0000	,2140**	,1796**
24	,3103**	,2178**	,5864**	,2140**	1,0000	,6351**
25	,2525**	,2548**	,4805**	,1796**	,6351**	1,0000
26	,2987**	,2537**	,4334**	,1899**	,6277**	,7412**
27	,2518**	,3086**	,4034**	,2923**	,4520**	,4692**
28	,3473**	,1465**	,2654**	,2961**	,2956**	,2455**
29	,2764**	,2295**	,2494**	,2054**	,2987**	,3185**
3	,2767**	,1086*	,2822**	,2425**	,2347**	,2541**
30	,3319**	,1465**	,2321**	,2157**	,3007**	,2896**
31	,2084**	,0980*	,2279**	,5137**	,2395**	,2004**
32	,1549**	,1274**	,1680**	,3659**	,1318**	,1507**
33	,2508**	,1734**	,3048**	,2753**	,2896**	,2434**
34	,2426**	,3356**	,3966**	,2256**	,3822**	,4136**
35	,1998**	,2983**	,3066**	,1450**	,3551**	,3976**
36	,3414**	,2234**	,4013**	,2436**	,5299**	,4786**
37	,1765**	,1866**	,1527**	,2265**	,2075**	,2670**
38	,1616**	,2121**	,2460**	,3564**	,2488**	,3073**
39	,1193*	,1811**	,2515**	,2963**	,2435**	,2985**
4	,4356**	,0344	,3134**	,3375**	,2632**	,2984**
40	,0773	,1709**	,2211**	,2772**	,2573**	,2732**
41	,2647**	,1851**	,2917**	,2339**	,4036**	,4456**
42	,2048**	,1227*	,1818**	,2361**	,2213**	,2746**
43	,0910	,1836**	,3050**	,2980**	,2530**	,2727**
45	,2562**	,0766	,1747**	,1268**	,1722**	,1737**
46	,1760**	,1844**	,2853**	,1777**	,2592**	,2715**
47	,2926**	,1450**	,2066**	,1616**	,3835**	,3271**
48	,3163**	,1006*	,2254**	,1819**	,2053**	,1110*

9 ,4003\*\* ,1261\*\* ,2839\*\* ,1966\*\* ,3428\*\* ,2801\*\*

PRAT26 PRAT27 PRAT28 PRAT29 PRAT3 PRAT30

1	,2382**	,1074*	,1354**	,1732**	,3316**	,1557**
10	,1826**	,1838**	,3041**	,1374**	,1913**	,1738**
11	,1879**	,1999**	,3385**	,1885**	,2932**	,2028**
12	,2143**	,1455**	,3001**	,2241**	,2837**	,2383**
13	,2439**	,3110**	,2633**	,2305**	,1714**	,1863**
14	,2081**	,2398**	,3030**	,2141**	,1314**	,2478**
15	,2618**	,2258**	,3272**	,2213**	,1761**	,2302**
16	,2383**	,2430**	,3539**	,2115**	,1911**	,2105**
17	,0297	,0360	,1229*	,1212*	,1363**	,0964*
18	,3674**	,2691**	,2024**	,2168**	,1864**	,1929**
19	,2852**	,2971**	,3140**	,2977**	,3117**	,3318**
2	,1786**	,1058*	,2581**	,1325**	,3918**	,1354**
20	,2987**	,2518**	,3473**	,2764**	,2767**	,3319**
21	,2537**	,3086**	,1465**	,2295**	,1086*	,1465**
22	,4334**	,4034**	,2654**	,2494**	,2822**	,2321**
23	,1899**	,2923**	,2961**	,2054**	,2425**	,2157**
24	,6277**	,4520**	,2956**	,2987**	,2347**	,3007**
25	,7412**	,4692**	,2455**	,3185**	,2541**	,2896**
26	1,0000	,6257**	,3359**	,4224**	,2984**	,3384**
27	,6257**	1,0000	,2910**	,5184**	,2445**	,3419**
28	,3359**	,2910**	1,0000	,4231**	,3117**	,3712**
29	,4224**	,5184**	,4231**	1,0000	,2369**	,4874**
3	,2984**	,2445**	,3117**	,2369**	1,0000	,2152**
30	,3384**	,3419**	,3712**	,4874**	,2152**	1,0000
31	,2345**	,2032**	,3800**	,3235**	,1718**	,4363**
32	,1852**	,2125**	,3041**	,2284**	,1385**	,2053**
33	,3156**	,2375**	,4765**	,3409**	,2318**	,3602**
34	,5048**	,6923**	,3135**	,5135**	,2474**	,3535**
35	,3936**	,4235**	,1812**	,2924**	,1438**	,3541**
36	,5609**	,4553**	,3918**	,3915**	,2721**	,2623**
37	,2945**	,4163**	,2156**	,3441**	,1542**	,3533**
38	,3706**	,3734**	,2601**	,2325**	,1309**	,3279**
39	,3131**	,3398**	,2491**	,2421**	,1189*	,2628**
4	,3334**	,2660**	,3502**	,2506**	,4253**	,2558**
40	,3126**	,3181**	,2216**	,1847**	,1238*	,1937**
41	,4136**	,3781**	,3613**	,4205**	,1757**	,4222**
42	,2754**	,3358**	,2852**	,3100**	,1438**	,3794**
43	,2675**	,3097**	,2183**	,2749**	,1250*	,2691**
5	,2036**	,2138**	,1867**	,1241*	,3243**	,1331**
6	,2997**	,3978**	,2485**	,2816**	,2372**	,2507**
7	,3793**	,2960**	,2271**	,3487**	,2849**	,2353**
8	,1985**	,2553**	,2188**	,3038**	,2292**	,2729**

	PRAT31	PRAT32	PRAT33	PRAT34	PRAT35	PRAT36
1	,0368	-,0326	,1255*	,0905	,1039*	,2108**
10	,2379**	,2281**	,1435**	,1796**	,1382**	,2240**
11	,2034**	,2698**	,2208**	,1903**	,1252*	,1672**
12	,2192**	,1481**	,2141**	,1602**	,1517**	,1911**
13	,2134**	,1571**	,2147**	,2986**	,2034**	,2144**
14	,3311**	,2440**	,2394**	,2990**	,1937**	,2369**
15	,2540**	,1981**	,2330**	,1970**	,1512**	,2717**
16	,1763**	,0944	,2795**	,2623**	,1190*	,1701**
17	,1679**	,1127*	,1329**	,0477	,0957*	,1085*
18	,0292	,0335	,1752**	,2927**	,2886**	,3352**
19	,2564**	,1473**	,2240**	,3077**	,1956**	,2941**
2	,1806**	,1985**	,1074*	,1017*	,0854	,2002**
20	,2084**	,1549**	,2508**	,2426**	,1998**	,3414**
21	,0980*	,1274**	,1734**	,3356**	,2983**	,2234**
22	,2279**	,1680**	,3048**	,3966**	,3066**	,4013**
23	,5137**	,3659**	,2753**	,2256**	,1450**	,2436**
24	,2395**	,1318**	,2896**	,3822**	,3551**	,5299**
25	,2004**	,1507**	,2434**	,4136**	,3976**	,4786**
26	,2345**	,1852**	,3156**	,5048**	,3936**	,5609**
27	,2032**	,2125**	,2375**	,6923**	,4235**	,4553**
28	,3800**	,3041**	,4765**	,3135**	,1812**	,3918**
29	,3235**	,2284**	,3409**	,5135**	,2924**	,3915**
3	,1718**	,1385**	,2318**	,2474**	,1438**	,2721**
30	,4363**	,2053**	,3602**	,3535**	,3541**	,2623**
31	1,0000	,3922**	,4390**	,2990**	,2669**	,2714**
32	,3922**	1,0000	,3219**	,2382**	,1699**	,2499**
33	,4390**	,3219**	1,0000	,3640**	,2356**	,3099**
34	,2990**	,2382**	,3640**	1,0000	,5152**	,4601**
35	,2669**	,1699**	,2356**	,5152**	1,0000	,4019**
36	,2714**	,2499**	,3099**	,4601**	,4019**	1,0000
37	,2081**	,1318**	,1757**	,3296**	,4087**	,3396**
38	,4017**	,2465**	,3059**	,3860**	,2882**	,3320**
39	,3953**	,3232**	,2736**	,3766**	,2789**	,2563**
4	,2725**	,1983**	,2573**	,2497**	,1636**	,3024**
40	,3479**	,2848**	,2183**	,3511**	,2336**	,2464**
41	,3529**	,2370**	,3720**	,4389**	,3890**	,4648**
42	,3269**	,2705**	,2742**	,3179**	,2578**	,2453**
43	,3463**	,3183**	,2410**	,3637**	,2354**	,1966**
5	,1172*	,1283**	,1555**	,1871**	,1133*	,1508**
6	,1723**	,1151*	,2728**	,4979**	,2540**	,2991**
7	,1776**	,0876	,2841**	,2781**	,1787**	,3086**
8	,1632**	,2039**	,2497**	,2570**	,1937**	,1931**

	PRAT37	PRAT38	PRAT39	PRAT4	PRAT40	PRAT41
1	,1648**	,0106	,0077	,2173**	-,0020	,0751
10	,1120*	,2279**	,2614**	,3245**	,2707**	,2016**
11	,0402	,1343**	,1958**	,4025**	,2259**	,1767**
12	,0766	,1360**	,1166*	,4166**	,0817	,1341**
13	,1042*	,1477**	,1822**	,3197**	,1688**	,1465**
14	,1145*	,2868**	,2989**	,2895**	,2852**	,2416**
15	,1160*	,2532**	,2162**	,3272**	,2459**	,2087**
16	,0051	,1655**	,1618**	,1657**	,1903**	,1615**
17	,1051*	,0698	,0893	,0831	,0626	,0526
18	,1252**	,0959*	,1336**	,1349**	,1140*	,3693**
19	,2191**	,2035**	,1922**	,4412**	,1555**	,2557**
2	,0979*	,1440**	,1591**	,4221**	,1582**	,1302**
20	,1765**	,1616**	,1193*	,4356**	,0773	,2647**
21	,1866**	,2121**	,1811**	,0344	,1709**	,1851**
22	,1527**	,2460**	,2515**	,3134**	,2211**	,2917**
23	,2265**	,3564**	,2963**	,3375**	,2772**	,2339**
24	,2075**	,2488**	,2435**	,2632**	,2573**	,4036**
25	,2670**	,3073**	,2985**	,2984**	,2732**	,4456**
26	,2945**	,3706**	,3131**	,3334**	,3126**	,4136**
27	,4163**	,3734**	,3398**	,2660**	,3181**	,3781**
28	,2156**	,2601**	,2491**	,3502**	,2216**	,3613**
29	,3441**	,2325**	,2421**	,2506**	,1847**	,4205**
3	,1542**	,1309**	,1189*	,4253**	,1238*	,1757**
30	,3533**	,3279**	,2628**	,2558**	,1937**	,4222**
31	,2081**	,4017**	,3953**	,2725**	,3479**	,3529**
32	,1318**	,2465**	,3232**	,1983**	,2848**	,2370**
33	,1757**	,3059**	,2736**	,2573**	,2183**	,3720**
34	,3296**	,3860**	,3766**	,2497**	,3511**	,4389**
35	,4087**	,2882**	,2789**	,1636**	,2336**	,3890**
36	,3396**	,3320**	,2563**	,3024**	,2464**	,4648**
37	1,0000	,4161**	,3040**	,2009**	,2551**	,4611**
38	,4161**	1,0000	,5687**	,1802**	,5565**	,3999**
39	,3040**	,5687**	1,0000	,2146**	,8349**	,4066**
4	,2009**	,1802**	,2146**	1,0000	,1801**	,2122**
40	,2551**	,5565**	,8349**	,1801**	1,0000	,3959**
41	,4611**	,3999**	,4066**	,2122**	,3959**	1,0000
42	,4390**	,4070**	,4343**	,1803**	,3589**	,6595**
43	,3178**	,3901**	,3201**	,1557**	,3446**	,4039**
5	,1197*	,1158*	,1919**	,4710**	,2265**	,1372**
6	,1795**	,2282**	,2644**	,3180**	,2649**	,2462**
7	,2337**	,2066**	,1602**	,2481**	,1198*	,3077**
8	,2308**	,1560**	,1896**	,2289**	,1769**	,2531**

9	,1994**	,1583**	,1568**	,3713**	,1606**	,3007**	lxxviii
	PRAT42	PRAT43	PRAT5	PRAT6	PRAT7	PRAT8	
1	,0320	,0546	,1248**	,0930	,2887**	,1205*	
10	,1552**	,1758**	,2938**	,2249**	,2568**	,2368**	
11	,1531**	,2051**	,3236**	,2588**	,2093**	,3187**	
12	,0929	,0770	,3029**	,1809**	,2322**	,2840**	
13	,0910	,1755**	,3201**	,2069**	,2491**	,2547**	
14	,2038**	,2188**	,2087**	,1781**	,1921**	,3122**	
15	,1202*	,2158**	,2566**	,2648**	,2903**	,2355**	
16	,0590	,1535**	,1757**	,2190**	,2411**	,2484**	
17	,0226	,0364	,0347	,0397	-,0669	,1132*	
18	,0976*	,1581**	,1563**	,2163**	,3703**	,1970**	
19	,1618**	,1508**	,2796**	,2508**	,2685**	,3138**	
2	,0922	,0758	,3855**	,2046**	,2406**	,1929**	
20	,2048**	,0910	,2562**	,1760**	,2926**	,3163**	
21	,1227*	,1836**	,0766	,1844**	,1450**	,1006*	
22	,1818**	,3050**	,1747**	,2853**	,2066**	,2254**	
23	,2361**	,2980**	,1268**	,1777**	,1616**	,1819**	
24	,2213**	,2530**	,1722**	,2592**	,3835**	,2053**	
25	,2746**	,2727**	,1737**	,2715**	,3271**	,1110*	
26	,2754**	,2675**	,2036**	,2997**	,3793**	,1985**	
27	,3358**	,3097**	,2138**	,3978**	,2960**	,2553**	
28	,2852**	,2183**	,1867**	,2485**	,2271**	,2188**	
29	,3100**	,2749**	,1241*	,2816**	,3487**	,3038**	
3	,1438**	,1250*	,3243**	,2372**	,2849**	,2292**	
30	,3794**	,2691**	,1331**	,2507**	,2353**	,2729**	
31	,3269**	,3463**	,1172*	,1723**	,1776**	,1632**	
32	,2705**	,3183**	,1283**	,1151*	,0876	,2039**	
33	,2742**	,2410**	,1555**	,2728**	,2841**	,2497**	
34	,3179**	,3637**	,1871**	,4979**	,2781**	,2570**	
35	,2578**	,2354**	,1133*	,2540**	,1787**	,1937**	
36	,2453**	,1966**	,1508**	,2991**	,3086**	,1931**	
37	,4390**	,3178**	,1197*	,1795**	,2337**	,2308**	
38	,4070**	,3901**	,1158*	,2282**	,2066**	,1560**	
39	,4343**	,3201**	,1919**	,2644**	,1602**	,1896**	
4	,1803**	,1557**	,4710**	,3180**	,2481**	,2289**	
40	,3589**	,3446**	,2265**	,2649**	,1198*	,1769**	
41	,6595**	,4039**	,1372**	,2462**	,3077**	,2531**	
42	1,0000	,4067**	,1093*	,2093**	,1603**	,1612**	
43	,4067**	1,0000	,0438	,1873**	,1470**	,2077**	
5	,1093*	,0438	1,0000	,4747**	,2896**	,2526**	
6	,2093**	,1873**	,4747**	1,0000	,3258**	,3065**	
7	,1603**	,1470**	,2896**	,3258**	1,0000	,5112**	
8	,1612**	,2077**	,2526**	,3065**	,5112**	1,0000	
9	,1859**	,2231**	,2858**	,2718**	,5015**	,4624**	

## PRAT9

1	,2233**
10	,3723**
11	,3962**
12	,3650**
13	,3780**
14	,3140**
15	,3458**
16	,3400**
17	,1397**
18	,3111**
19	,4114**
2	,2576**
20	,4003**
21	,1261**
22	,2839**
23	,1966**
24	,3428**
25	,2801**
26	,3088**
27	,2202**
28	,3379**
29	,2807**
3	,2632**
30	,2858**
31	,2320**
32	,1297**
33	,2927**
34	,2171**
35	,2253**
36	,2709**
37	,1994**
38	,1583**
39	,1568**
4	,3713**
40	,1606**
41	,3007**
42	,1859**
43	,2231**
5	,2858**
6	,2718**
7	,5015**
8	,4624**
9	1,0000

Signif. LE ,05

\*\* - Signif. LE ,01

(2-tailed)

1xxx

ANNEXE 11  
MATRICE DE CORRÉLATIONS  
GRAPPES DE PRATIQUES



Corrélations entre les grappes de pratiques

	EVAL	EX.C.TVL	ENR.PROG	ENC.ARR	COUN.CAR	INF.ENTR
	1,0000	,3936**	,4142**	,4173**	,6091**	,3413**
.TVL	,3936**	1,0000	,1819**	,5419**	,3311**	,4746**
PROG	,4142**	,1819**	1,0000	,3179**	,4178**	,2552**
ARR	,4173**	,5419**	,3179**	1,0000	,3644**	,3665**
.CAR	,6091**	,3311**	,4178**	,3644**	1,0000	,2668**
ENTR	,3413**	,4746**	,2552**	,3665**	,2668**	1,0000
.ACC	,2836**	,4845**	,2920**	,5208**	,2489**	,4994**
.VAL	,4540**	,2293**	,5103**	,2063**	,4730**	,1963**
OR	,4454**	,3718**	,3480**	,4087**	,4560**	,3217**
ECT	,3386**	,3162**	,4565**	,3648**	,3532**	,2837**
35	,4657**	,2088**	,3040**	,2131**	,4819**	,1518**
1	,2752**	,2136**	,0068	,1310**	,1518**	,2622**
17	,1505**	,2083**	,0856	,2306**	,0861	,0707
18	,4377**	,3160**	,1292**	,2284**	,3026**	,1904**
30	,3617**	,3438**	,3021**	,2734**	,4720**	,2192**
43	,3343**	,1250*	,4004**	,2448**	,3712**	,1141*
21	,3168**	,0560	,2137**	,1425**	,3427**	,0608
32	,2302**	,1713**	,3248**	,2091**	,2653**	,2216**
37	,3248**	,1817**	,3712**	,1081*	,4276**	,1748**
6	,3554**	,2327**	,2880**	,2741**	,4612**	,4213**
3	,3449**	,3379**	,1414**	,2154**	,2859**	,4847**
7	,4027**	,3026**	,1883**	,3061**	,3658**	,3299**
8	,2295**	,3493**	,2015**	,3239**	,3228**	,2854**
9	,3675**	,4501**	,1827**	,4380**	,2840**	,3838**
	INFO.ACC	FORM.VAL	MENTOR	AFFECT	PRAT35	PRAT1
	,2836**	,4540**	,4454**	,3386**	,4657**	,2752**
.TVL	,4845**	,2293**	,3718**	,3162**	,2088**	,2136**
.PROG	,2920**	,5103**	,3480**	,4565**	,3040**	,0068
.ARR	,5208**	,2063**	,4087**	,3648**	,2131**	,1310**
.CAR	,2489**	,4730**	,4560**	,3532**	,4819**	,1518**
.ENTR	,4994**	,1963**	,3217**	,2837**	,1518**	,2622**
.ACC	1,0000	,2187**	,3379**	,2979**	,1544**	,1168*
.VAL	,2187**	1,0000	,4069**	,3720**	,3522**	,0582
OR	,3379**	,4069**	1,0000	,4659**	,2446**	,1567**
ECT	,2979**	,3720**	,4659**	1,0000	,2407**	,0367
35	,1544**	,3522**	,2446**	,2407**	1,0000	,1039*
1	,1168*	,0582	,1567**	,0367	,1039*	1,0000
17	,0896	,0449	,1449**	,2289**	,0957*	,0729
18	,1475**	,2516**	,2318**	,0113	,2886**	,2077**

45	,2220**	,4494**	,2005	,3121	,2557	,0570
21	,0427	,1662**	,1936**	,1412**	,2983**	,0952**
32	,2914**	,2788**	,3603**	,4370**	,1699**	-,0326
37	,0901	,4925**	,2200**	,2504**	,4087**	,1648**
6	,2796**	,2499**	,3067**	,2025**	,2540**	,0930
3	,2705**	,1724**	,3131**	,2383**	,1438**	,3316**
7	,2656**	,2546**	,3018**	,1961**	,1787**	,2887**
8	,3188**	,2266**	,2746**	,2001**	,1937**	,1205*
9	,4425**	,2680**	,3712**	,2454**	,2253**	,2233**

PRAT17      PRAT18      PRAT30      PRAT43      PRAT21      PRAT32

	,1505**	,4377**	,3617**	,3343**	,3168**	,2302**
. TVL	,2083**	,3160**	,3438**	,1250*	,0560	,1713**
PROG	,0856	,1292**	,3021**	,4004**	,2137**	,3248**
ARR	,2306**	,2284**	,2734**	,2448**	,1425**	,2091**
I. CAR	,0861	,3026**	,4720**	,3712**	,3427**	,2653**
ENTR	,0707	,1904**	,2192**	,1141*	,0608	,2216**
. ACC	,0896	,1475**	,2175**	,2220**	,0427	,2914**
I. VAL	,0449	,2516**	,4392**	,4494**	,1662**	,2788**
OR	,1449**	,2318**	,4235**	,2665**	,1936**	,3603**
ICT	,2289**	,0113	,3827**	,3727**	,1412**	,4370**
35	,0957*	,2886**	,3541**	,2354**	,2983**	,1699**
1	,0729	,2077**	,1557**	,0546	,0952*	-,0326
17	1,0000	-,0642	,0964*	,0364	,1082*	,1127*
18	-,0642	1,0000	,1929**	,1581**	,2777**	,0335
30	,0964*	,1929**	1,0000	,2691**	,1465**	,2053**
43	,0364	,1581**	,2691**	1,0000	,1836**	,3183**
21	,1082*	,2777**	,1465**	,1836**	1,0000	,1274**
32	,1127*	,0335	,2053**	,3183**	,1274**	1,0000
37	,1051*	,1252**	,3533**	,3178**	,1866**	,1318**
6	,0397	,2163**	,2507**	,1873**	,1844**	,1151*
3	,1363**	,1864**	,2152**	,1250*	,1086*	,1385**
7	-,0669	,3703**	,2353**	,1470**	,1450**	,0876
8	,1132*	,1970**	,2729**	,2077**	,1006*	,2039**
9	,1397**	,3111**	,2858**	,2231**	,1261**	,1297**

PRAT37      PRAT6      PRAT3      PRAT7      PRAT8      PRAT9

	,3248**	,3554**	,3449**	,4027**	,2295**	,3675**
. TVL	,1817**	,2327**	,3379**	,3026**	,3493**	,4501**
. PROG	,3712**	,2880**	,1414**	,1883**	,2015**	,1827**
. ARR	,1081*	,2741**	,2154**	,3061**	,3239**	,4380**
. CAR	,4276**	,4612**	,2859**	,3658**	,3228**	,2840**
. ENTR	,1748**	,4213**	,4847**	,3299**	,2854**	,3838**

ACC	,0901	,2796**	,2705**	,2656**	,3188**	,4425**
VAL	,4925**	,2499**	,1724**	,2546**	,2266**	,2680**
OR	,2200**	,3067**	,3131**	,3018**	,2746**	,3712**
CT	,2504**	,2025**	,2383**	,1961**	,2001**	,2454**
35	,4087**	,2540**	,1438**	,1787**	,1937**	,2253**
1	,1648**	,0930	,3316**	,2887**	,1205*	,2233**
17	,1051*	,0397	,1363**	-,0669	,1132*	,1397**
18	,1252**	,2163**	,1864**	,3703**	,1970**	,3111**
30	,3533**	,2507**	,2152**	,2353**	,2729**	,2858**
43	,3178**	,1873**	,1250*	,1470**	,2077**	,2231**
21	,1866**	,1844**	,1086*	,1450**	,1006*	,1261**
32	,1318**	,1151*	,1385**	,0876	,2039**	,1297**
37	1,0000	,1795**	,1542**	,2337**	,2308**	,1994**
6	,1795**	1,0000	,2372**	,3258**	,3065**	,2718**
3	,1542**	,2372**	1,0000	,2849**	,2292**	,2632**
7	,2337**	,3258**	,2849**	1,0000	,5112**	,5015**
8	,2308**	,3065**	,2292**	,5112**	1,0000	,4624**
9	,1994**	,2718**	,2632**	,5015**	,4624**	1,0000

Signif. LE ,05

\*\* - Signif. LE ,01

(2-tailed)

## ANNEXE 12

### MATRICE DE CORRÉLATIONS

GRAPPES DE PRATIQUES ET GRAPPES DE  
POSSIBILITÉS DE RÉALISATION DES ATTENTES

lxxxiv

Correlations entre les grappes de possibilités de réalisation  
et les grappes de pratiques

	REL.POS	PLAN.POS	POUV.POS	ETF.POS	DEV.POS	SAL.POS
.	,3444**	,3111**	,2564**	,0323	,2904**	,1775**
. TVL	,2333**	,1625**	,1517**	,0926	,1388**	,1462**
PROG	,3229**	,3398**	,3560**	,0276	,3742**	,2036**
ARR	,2769**	,2905**	,2276**	,0706	,2234**	,1876**
I. CAR	,2976**	,3900**	,2784**	,0647	,3293**	,2074**
ENTR	,2100**	,2181**	,1925**	,0486	,1750**	,1033*
I. ACC	,3050**	,2562**	,2570**	,1049*	,1899**	,2284**
I. VAL	,3287**	,3002**	,2922**	,1095*	,2494**	,1887**
OR	,2920**	,2693**	,2636**	,0369	,3077**	,1896**
ECT	,3001**	,2945**	,4239**	,1085*	,3519**	,1375**

	SOUT.POS	MOB.POS	ENRI.POS	INT.POS	ETHI.POS	POT.POS
.	,2017**	,2582**	,1946**	,2383**	,2012**	,1852**
. TVL	,1309**	,1023*	,1860**	,1634**	,2787**	,1721**
PROG	,1990**	,3836**	,1432**	,2799**	,1066*	,2335**
ARR	,2314**	,2920**	,2676**	,2644**	,2004**	,1772**
I. CAR	,2431**	,3009**	,1746**	,2577**	,1669**	,1809**
ENTR	,1433**	,1450**	,1582**	,1710**	,1489**	,1941**
I. ACC	,1614**	,2421**	,2180**	,2760**	,2165**	,1811**
I. VAL	,1665**	,2496**	,1762**	,3003**	,1582**	,2484**
OR	,1876**	,2271**	,2229**	,3037**	,2454**	,2428**
ECT	,2376**	,3169**	,3159**	,4526**	,2809**	,3964**

	INF.POS
.	,2416**
. TVL	,1983**
PROG	,3372**
ARR	,2131**
I. CAR	,2560**
ENTR	,2061**
I. ACC	,2308**
I. VAL	,2595**
OR	,2823**
ECT	,3602**

Signif. LE ,05

\*\* - Signif. LE ,01

(2-tailed)