

Peut-on mieux gérer les diplômés universitaires récemment embauchés ?

Jules CARRIÈRE et Gilles GUÉRIN

1. CONCEPTUALISATION

1.1. Le choc de la réalité et la démobilisation des jeunes professionnels

L'intégration des jeunes professionnels à la vie organisationnelle est particulièrement difficile au cours des premiers mois suivant leur recrutement (Schein, 1964 et 1978 ; Seiler, 1970 ; Webber, 1976 ; Feldman, 1988 ; Tapia, 1994).

Connu sous le nom de « choc de la réalité » (Dean, 1983 et 1984 ; Dean et al., 1985 ; Wanous, 1992), ce malaise a des répercussions importantes sur les attitudes et les comportements des jeunes diplômés (Richards, 1984a et b ; Arnold et Nicholson, 1991 ; Wanous et al., 1992). En effet si, dans bien des cas, ce choc conduit au départ de l'organisation¹, il est encore plus fréquent qu'il conduise au découragement, à la désillusion, au cynisme, à la sous-utilisation des compétences, à la mise en retrait voire à la délinquance professionnelle (Kanter et Mirvis, 1989 ; Nicholson et Arnolds, 1991 ; Raelin, 1994). C'est ce phénomène général que nous désignons sous le terme de démobilisation².

Cette démobilisation, lorsqu'elle se produit, ne se manifeste pas immédiatement après le recrutement, mais suite à une période qualifiée de « lune de miel » au cours de laquelle le professionnel fait le maximum d'efforts pour s'intégrer (Holton, 1991). Blakeslee (1984) qui a étudié ce cycle de l'employé qui ne réussit pas à s'intégrer, note que la lune de miel peut durer de 6 à 12 mois selon les cas. Passé ce délai, l'implication et la performance diminuent progressivement (Louis, 1980). Mowday et al. (1982) confirment une telle analyse en notant que les jeunes professionnels arrivent dans l'organisation avec une « propension à s'impliquer » mais que celle-ci ne se concrétisera en implication réelle que si les expériences vécues dans l'entreprise sont positives. Dans le cas contraire le désir d'implication du début disparaîtra et cédera la place à la démobilisation avec tout le cortège d'attitudes et de comportements contre-productifs que cela entraîne. Pour sa part la propension à s'impliquer, en l'absence de laquelle il ne pourrait y avoir d'implication effective, dépendrait, non pas du milieu de travail, mais des caractéristiques personnelles du jeune professionnel (valeurs, attitudes, attentes, ...).

Cette démobilisation est un phénomène coûteux pour les organisations puisqu'elle se traduit par des coûts élevés en absentéisme, pertes de productivité et de créativité, difficultés d'adaptation voire en roulement (Schein, 1978 ; Louis, 1980 ; Nicholson et Arnold, 1991).

¹ Mowday et al. (1982) notent que les organisations perdent en moyenne 50% de leurs recrues universitaires dans les cinq années suivant leur embauche.

² Dans certains pays, l'expression anglaise de « inner-quitting » est aussi utilisée (Nicholson et Arnold, 1991).

1.2. Les causes du phénomène

L'hypothèse la plus fréquente avancée par la littérature pour expliquer cette démobilité est celle des attentes insatisfaites (Wanous, 1976 ; Nicholson et Arnold, 1991 ; Wanous et al., 1992 ; Irving et Meyer, 1994). Prenant conscience que les attentes, développées avant leur entrée dans l'organisation³, ne pourront se réaliser, les jeunes professionnels ressentent des sentiments de frustration, se découragent et deviennent désillusionnés. L'importance du choc et de la démobilité serait donc directement liée : 1°) à l'importance des attentes initiales (plus celles-ci seraient élevées et irréalistes, plus les risques de démobilité seraient grands), 2°) à la qualité des expériences de travail (plus celles-ci seraient éloignées des attentes des jeunes professionnels, plus la démobilité serait importante).

Quoique abondamment utilisé (Dawis, 1992), ce modèle n'a pas que des adeptes. Certains voient dans les attentes excessives des professionnels le seul prédicteur de la démobilité (Koch et Steers, 1978), alors que d'autres affirment que c'est seulement la piètre qualité des expériences offertes aux jeunes qui est la cause de la démobilité⁴ (Irving et Meyer, 1994). Même au niveau de l'effet des seules attentes, certains auteurs (Mottaz, 1988) proclament que les attentes excessives favorisent la démobilité alors que pour Miceli (1986) de fortes attentes favorisent l'implication. Finalement du côté des facteurs organisationnels, on retrouve des partisans de l'importance des facteurs extrinsèques de travail (Gaertner et Nollen, 1989) et d'autres des facteurs intrinsèques (O'Reilly et Caldwell, 1980) pour éviter le phénomène de démobilité.

1.3. Les pratiques de gestion

Que ce soit pour faire évoluer les attentes dans un sens plus conforme aux exigences organisationnelles ou pour « dessiner » des cadres de travail à caractère plus mobilisateur, se pose la question de la gestion des jeunes professionnels. Que faire pour éviter ce choc et réduire la démobilité ?

³ Notamment dans le cadre de leur formation universitaire où les idéologies et valeurs véhiculées ne sont pas toujours compatibles avec les exigences du milieu organisationnel (Hall, 1976 ; Feldman, 1988).

⁴ Miceli (1986) propose même un modèle dynamique où l'effet des attentes diminuerait très rapidement au cours des premiers mois d'emploi alors que l'effet des expériences de travail deviendrait de plus en plus prépondérant.

En premier ce sont certainement les pratiques de recrutement qui ont été les plus étudiées dans la littérature spécialisée (Wanous, 1977 et 1992). La communication d'informations réalistes (sur l'organisation, les emplois, les possibilités de carrière, etc.) au moment de l'embauche a souvent été perçue comme un moyen efficace de réduire les attentes irréalistes et d'éviter les désillusions ultérieures (Premack et Wanous, 1985). Les pratiques d'accueil ont également fait l'objet d'une attention soutenue de la part des chercheurs. Feldman (1988) conseille de formaliser le processus, de l'étaler sur une plus grande période, de faire participer le supérieur et les collègues, et de bien exposer les politiques et manières de faire de l'organisation à cette occasion. Le début de la carrière est un moment privilégié où la nouvelle recrue est prête à faire des efforts pour s'intégrer et s'aligner sur la culture organisationnelle... en autant qu'on lui indique la voie à suivre.

Les premières affectations, vues ici sous le double point de vue de la nature du travail qui est confié au jeune professionnel et de l'encadrement dont il bénéficie, jouent un rôle critique dans le succès de l'intégration. Dans le premier cas les auteurs mentionnent le caractère significatif (utilité, défi, responsabilité) que doit avoir l'emploi pour que le diplômé ait le sentiment de s'y réaliser et d'utiliser ses compétences. L'autonomie est également nécessaire pour que l'employé se sente responsable et s'implique (Steers et Spencer, 1977 ; Hackman et Oldham, 1980). Le travail en équipe facilite pour sa part la socialisation et le support mais aussi la transmission des valeurs et représentations organisationnelles (Modway et al., 1982). Du côté de l'encadrement, l'importance du premier supérieur est fréquemment mentionnée (Hall, 1976 ; Webber, 1976 ; Blakeslee, 1984). Celui-ci devrait être en mesure de transmettre une vision claire des objectifs et des tâches à accomplir, de donner des occasions de mise en valeur et de développement, de faire confiance... tout en tolérant l'erreur, de donner du feedback, de conseiller, d'aider à la résolution de problèmes, etc... (Salancik, 1977 ; Mowday et al., 1982) . Le parrainage par un employé plus âgé est également une forme d'encadrement privilégiée.

En matière de développement, Schein (1964) et à sa suite Feldman (1988) dénoncent des pratiques fréquentes dans les entreprises comme l'implication immédiate dans le travail⁵, la mission impossible (pour « casser » la nouvelle recrue !), la rotation rapide d'emplois (où se développent des relations superficielles) ou la formation à temps plein (la prolongation du statut d'étudiant). Ils préconisent plutôt une formation légère qui se donne en emploi et porte sur le travail à exécuter (Arnold et Feldman, 1986). Le meilleur apprentissage est encore celui que l'on fait dans l'action (Morrison et Hock, 1986 ; Mc Call et al., 1988 ; Gosselin, 1992) et l'on retrouve l'importance des premières expériences de travail qui se doivent d'être enrichissantes et formatrices. Les évaluations devraient aussi être nombreuses et fréquentes (comme à l'université !) et les résultats toujours communiqués aux nouveaux employés. Des plans de développement et des possibilités de mouvements adaptés aux besoins spécifiques de chaque nouvel employé devraient en découler.

Quoique jugées moins efficaces, d'autres pratiques sont également avancées dans la littérature : programmes de communication et d'expression, groupes de discussion, évaluation du potentiel, aménagement des tâches pour tenir compte des compétences spécifiques, aménagement des horaires pour permettre l'étude ou la formation, assistance à des colloques et congrès, jeux de rôles au moment du recrutement, vérification des traits culturels (pour faciliter l'adhésion), etc.

⁵ Encore appelée « sink or swim approach ».

2. OPÉRATIONNALISATION

La question se pose donc de savoir si certaines pratiques organisationnelles peuvent permettre de réduire le phénomène de démobilitation qui s'empare de certains diplômés universitaires suite à leurs premiers contacts avec la réalité organisationnelle.

La démobilitation a été mesurée à partir d'indicateurs suggérés par Raelin (1994) pour décrire la déviance organisationnelle. Certains de ces indicateurs reflètent de simples attitudes de désintéressement, par exemple « moins s'identifier à son travail », « penser à démissionner » ou « ne pas avoir le goût de se donner à 100% », d'autres cachent de véritables comportements déviant, par exemple « s'absenter sans raison valable », « refuser son aide » ou « travailler à ses affaires personnelles pendant les heures de travail », l'idée de Raelin (1994) étant de construire une échelle de Guttman.

Une analyse des composantes principales (avec rotation Varimax) a confirmé la présence de ces deux dimensions (voir annexe 1)⁶. La cohérence des échelles construites à partir des deux dimensions est satisfaisante ($\alpha = 0,93$ et $0,72$). Étant donné la corrélation assez élevée qui unit ces deux dimensions ($r = 0,51$), une échelle synthèse (15 indicateurs) mesurant la démobilitation a pu être élaborée ($\alpha = 0,90$). La moyenne de cette échelle est 2,65 (sur une échelle de 1 à 7) et l'écart-type 0,98.

Du côté des pratiques de gestion, quarante trois des pratiques de gestion les plus fréquemment associées à la gestion du choc de la réalité ou à l'intégration des jeunes professionnels ont été recensées (voir annexe 2). Dans chaque cas le questionnaire demandait au répondant d'évaluer la fréquence à laquelle il avait été confronté à cette pratique au cours de ses premières expériences de travail. Les échelles étaient de type Likert à 7 valeurs.

Le questionnaire ainsi élaboré a été distribué au cours de l'hiver 1996 à 2500 jeunes professionnels choisis au hasard parmi une liste de 8153 personnes ayant gradué au cours de l'année 1993 à l'École Polytechnique, à l'École des Hautes Études Commerciale ou dans les départements à caractère professionnel de l'Université de Montréal. Seule condition pour répondre au questionnaire : avoir au moins 6 mois d'expérience sur le marché du travail. Malgré un taux de réponse de 21,6%, seulement 441 questionnaires ont été jugés exploitables (soit 17,6% de l'échantillon sélectionné).

3. RÉSULTATS

3.1. Fréquence des pratiques

Avec des moyennes qui s'échelonnent entre 5,32 et 2,24 (voir annexe 2), il est clair que les diplômés ont été confrontés d'une manière variable aux pratiques proposées. Néanmoins les écart-types assez forts, entre 1,3 et 2,0, indiquent que l'effet de ces pratiques pourra être mesuré efficacement ; la faiblesse sur

⁶ Alors qu'une analyse semblable effectuée par Raelin (1994) avait plutôt conduit à regrouper les attitudes et comportements selon l'entité par rapport à laquelle ils se manifestaient (emploi, employeur, profession ou individu lui-même).

ce plan étant plutôt du côté de la variable dépendante (dont l'écart-type, notamment au niveau de la deuxième dimension, est plus réduit).

1. corrélations simples

Huit pratiques ne sont pas corrélées à la démobilisation alors que 35 le sont (la plupart à 1%) (Voir annexe 2). Parmi les pratiques qui ne semblent pas avoir d'influence notons : les tests à l'embauche, les informations générales (sur l'organisation ou les carrières) communiquées lors des entretiens de sélection, la conduite passive des entretiens de sélection, l'accueil par un professionnel plus âgé (à la place du supérieur ?), le plongeon immédiat dans l'action, la formation avant l'affectation et la rotation d'emplois après l'embauche.

Parmi celles qui seraient présumément les plus efficaces pour éviter ou réduire la démobilisation se retrouvent : l'affectation à des emplois intéressants⁷, l'affectation à des emplois particulièrement formateurs, la communication d'informations réalistes lors des entretiens de sélection, le counseling de carrière par le supérieur, l'emploi flexible (enrichissement ou aménagements pour tenir compte des caractéristiques spécifiques du jeune professionnel), la tolérance à l'erreur.

2. corrélations partielles

Le contrôle de l'effet des autres pratiques permet d'identifier les pratiques qui expliquent une partie originale de la variance de la démobilisation. Seulement huit pratiques résistent à ce test sévère. Toutes les autres pratiques étant égales, la conduite passive des entretiens de sélection (on laisse le candidat poser des questions), l'explication du contenu d'emploi dès l'arrivée et les activités de formation périodiquement offertes favorisent la démobilisation alors que les informations réalistes communiquées lors des entretiens de sélection, la liberté de poser toutes les questions qu'on veut à l'accueil, l'affectation à des emplois particulièrement intéressants, les tests (ou jeux de rôle) à l'embauche et l'information de carrière fournie par le supérieur, la réduisent.

Cela ne veut pas dire pour autant que seules ces pratiques ont un effet sur la démobilisation, d'autres, masquées, pouvant aussi l'influencer. Tentons donc de voir si de telles grappes existent dans nos données.

3.2. Mise en évidence des grappes

Des analyses des composantes principales (avec rotation Varimax) nous ont permis d'identifier 10 grappes alors que 14 pratiques individuelles ne pouvaient être agrégées, soit que les corrélations ne le permettaient pas soit que la validité de contenu des grappes en aurait trop souffert.

Parmi les grappes les plus importantes relevons la grappe « évaluation » (pratiques 22, 24, 25, 26 et 36), la grappe « encadrement à l'arrivée » (pratiques 13, 14, 15 et 16), la grappe « explication claire du travail » (pratiques 19, 20 et 12), la grappe « aménagement personnalisé du contenu d'emploi » (ou job flexible) (pratiques 38, 39 et 40) et la grappe « counseling de carrière » (pratiques 27, 29 et 34).

L'ensemble des 10 grappes et des 14 pratiques individuelles explique 86% de la variance originale (des 43 pratiques) ce qui est satisfaisant si l'on ne veut pas trop réduire l'espace des pratiques analysées.

3.3. Modèles explicatifs de la démobilisation

⁷ Le caractère intéressant d'un emploi correspond ici à la dimension « task involvement » de Hackman et Oldham (1980). « Task involvement refers to the degree to which the task is considered interesting in itself » (Mottaz, 1988).

Il s'agit donc de mettre en valeur les grappes de pratiques qui, implantées ou non implantées⁸, permettent le plus de réduire la démobilisation.

Comme les pratiques à l'intérieur de certaines grappes ont des effets différents sur la démobilisation, nous avons joint le modèle relatif aux pratiques individuelles qui apporte un éclairage complémentaire très utile (voir tableau).

TABEAU

Coefficients de régression (β) des pratiques de gestion sur la démobilisation.

MODÈLE RELATIF AUX 43 PRATIQUES (n = 405)			MODÈLE RELATIF AUX 24 GRAPPES (n = 402)	
34.	Information par le supérieur des possibilités de carrière	-0,176'	Counseling de carrière	-0,222**
42.	Assistance possible à colloques, séminaires, congrès	-0,111	Enrichissement progressif du contenu de l'emploi	-0,114*
41.	Activités de formation périodiquement offertes	0,184'	Informations communiquées lors des entretiens	0,097
6.	Informations de carrière communiquées lors des entretiens	0,139*		
1.	Test (ou jeux de rôle) avant l'embauche	-0,098*	1. Test (ou jeux de rôle) avant l'embauche	-0,093*
2.	On laisse les candidats poser des questions lors des entretiens	0,232**	2. On laisse les candidats poser des questions lors des entretiens	0,238**
4.	Informations réalistes communiquées lors des entretiens	-0,195**	4. Informations réalistes communiquées lors des entretiens	-0,223**
23.	Affectation à des emplois particulièrement intéressants	-0,222**	23. Affectation à des emplois particulièrement intéressants	-0,205**
31.	Les emplois confiés au jeune sont particulièrement formateurs	-0,112	31. Les emplois confiés au jeune sont particulièrement formateurs	-0,112
			32. Les cadres tolèrent les erreurs commises	-0,087
R = 0,60 R ² (adj) = 0,29			R = 0,56 R ² (adj) = 0,27	

** p ≤ 0,01 * p ≤ 0,05 pas d'astérisque p ≤ 0,10

⁸ En effet nous ne nous sommes pas restreints à la population des pratiques idéales mais avons inclus, comme le montre la conceptualisation, l'ensemble des pratiques ayant un effet (négatif ou positif) sur la démobilisation (selon la littérature).

4. DISCUSSION

Les résultats qui viennent d'être présentés nous permettent de faire trois types de commentaires.

Premièrement, à propos du phénomène de démobilitation, il ne semble pas que celui-ci soit aussi fréquent que le rapporte la littérature sur le choc de la réalité. Avec une moyenne de 2,65 sur une échelle de 1 à 7⁹, on peut dire que le phénomène existe mais qu'il est assez rare. Il se pourrait que le choc soit fréquent mais qu'il ne conduise pas toujours à la démobilitation. Comme le montre Raelin (1994), certains diplômés adoptent, face à la nouvelle réalité, de nouvelles attitudes et comportements, à caractère plus positif, en vue de s'adapter à la culture organisationnelle et de s'intégrer. Une analyse parallèle montre qu'une telle adaptation est plus fréquente chez les diplômés qui ont de forts besoins de sécurité, d'acceptation, d'avancement et de réalisation, également chez les individus qui ont confiance en eux et sont plus prêts à prendre des risques. Le concept de « résilience face à la carrière », développé par London et Mone (1987) s'avère particulièrement significatif à cet égard. Même parmi ceux qui n'adoptent pas des attitudes aussi positives, tous ne tombent pas dans la délinquance professionnelle. Or notre variable dépendante était, rappelons le, construite sur deux dimensions, l'une mesurant les attitudes de désintéressement et l'autre les comportements contre-productifs ou même délinquants. Or la moyenne et l'écart-type de la première dimension s'avèrent plus élevés que ceux de la seconde¹⁰, indiquant par le fait même que l'on peut développer des attitudes de désintéressement (vis à vis de son travail, de sa profession ou de son employeur) sans pour autant passer aux actes et adopter des comportements déviants. Notre échelle mesure donc plus qu'une simple implication réduite, elle inclut une évaluation de la déviance organisationnelle, ce qui est un phénomène beaucoup moins fréquent et réduit d'autant la variance de la variable dépendante et par ricochet la capacité de l'expliquer. Finalement une dernière explication aux faibles valeurs prises par cette variable, a trait à la désidérabilité (ici plutôt à « l'indésirabilité ») sociale d'un tel concept. Les perceptions sous-estimeraient alors la réalité et il faudrait espérer que cet effet est le même pour tous les répondants afin qu'il n'influence pas les résultats. Seule l'inclusion d'une échelle de désirabilité sociale dans le questionnaire aurait pu nous rassurer sur ce point.

Deuxièmement, à propos de la fréquence d'implantation des pratiques de gestion relatives aux jeunes professionnels, il apparaît que les diplômés sont confrontés d'une manière très variable aux pratiques que nous leur avons proposées. Les moyennes calculées reflètent une présence qui va grosso modo de « rare » à « assez fréquente » sur l'échelle utilisée. Les pratiques les plus populaires sont relatives aux types de recrutement et d'accueil ainsi qu'à l'enrichissement progressif du contenu d'emploi. Notons au niveau du recrutement que des informations générales sur l'entreprise sont fréquemment communiquées et qu'elles présentent souvent le caractère « réaliste » souhaité par la littérature (Premack et Wanous, 1985 ; Ket de Vries et Miller, 1985 ; Dean et al., 1985 ; Wanous, 1992) pour éviter les niveaux d'attente excessifs. Par contre encore plus souvent les personnes chargées du recrutement se contentent de laisser les candidats poser des questions. Au niveau de l'accueil, la présentation du supérieur et des collègues de travail, la communication des politiques, l'explication du travail et la réponse aux questions sont des pratiques assez courantes alors que l'accueil formel (par le service du personnel) est peu pratiqué. Malgré les risques dénoncés par Schein (1964) et Feldman (1988), le plongeon dans l'action dès la première journée est fréquent. Au niveau de l'encadrement il est aussi assez fréquent de procéder à un enrichissement progressif qui

⁹ Où le niveau 2 indique que le phénomène est « rare » et le niveau 3 qu'il est « assez rare ».

¹⁰ Moy=3,21 et s =0,93 pour les attitudes de désintéressement Moy=2,01 et s = 0,72 pour les comportements contre-productifs ou délinquants

correspond aux recommandations de Raelin(1986) : s'il réussit bien le jeune professionnel se voit confier des responsabilités supplémentaires et une autonomie accrue. Finalement – et contrairement aux stéréotypes couramment admis – les cadres semblent assez bien tolérer les erreurs commises par les nouveaux employés. Du côté des pratiques les plus rares maintenant, se retrouvent les pratiques d'évaluation, d'expression et de counseling de carrière. La mise en valeur par le biais de présentations, de séminaires ou d'articles dans le journal interne est également rare.

Troisièmement, à propos de la capacité des pratiques à réduire la démobilité, notons que peu de pratiques sont en mesure d'avoir un tel effet et même que certaines ont l'effet contraire¹¹. Parmi ces dernières, certaines sont pourtant fréquentes comme le fait de laisser les candidats poser des questions lors des entrevues de sélection ou d'expliquer à l'employé dès son arrivée la nature de son travail (sans autre forme d'accueil ou de socialisation) ; moins fréquentes mais tout aussi inefficaces sembleraient être la communication d'informations sur les carrières au moment de l'entrevue et l'offre périodique d'activités de formation aux jeunes professionnels. Comment expliquer ces résultats ? Dans le premier cas, il semblerait que l'entrevue de sélection soit un moment privilégié pour présenter une vision réaliste de l'organisation et du travail, qui ne sousestime minimise pas les efforts que va devoir déployer le nouvel employé et ne s'attarde pas exclusivement aux avantages qu'il va retirer de son emploi. Laisser le candidat mener l'entrevue par le biais de ses questions revient trop souvent à favoriser implicitement la seconde voie et par le fait même à s'exposer au cortège de désillusions qui risque de l'accompagner. Dans la même veine parler de plan de carrière ou de progression prévisible mène, comme Feldman (1988) l'avait déjà noté, au développement d'attentes dont certaines peuvent se révéler irréalistes, particulièrement dans le contexte actuel. L'implication immédiate dans le travail est un autre écueil que dénoncent de nombreux auteurs. L'attachement et l'identification à l'organisation ne peuvent se développer exclusivement et par le biais du travail, surtout pour des professionnels dont la tendance au cosmopolitisme est naturelle (Raelin, 1986). Cet attachement et cette identification demande un partage des valeurs et représentations organisationnelles qui ne peut se réaliser que par la communication d'informations plus générales qui donnent un sens au travail, et par la socialisation qui facilite le transfert des valeurs et manières de faire de l'organisation (Thévenet, 1992). À l'opposé il semblerait que l'intégration retardée à l'emploi (sous couvert de formation supplémentaire par exemple) ait aussi des effets démobilitateurs. Les nouveaux professionnels sortent d'un long cycle de formation à l'université et ils sont avides de passer à l'action, d'apprendre certes mais en travaillant (Feldman, 1988).

Si le modèle précédent fait ressortir ce qu'il ne faut pas faire, certaines pratiques indiquent la voie à suivre. À ce chapitre dominant donc la communication d'informations réalistes au moment des entrevues de sélection (déjà largement commentée dans la littérature) et l'affectation à un travail intéressant. L'intérêt du travail à cause de la récompense intrinsèque qu'il suscite (et que l'on peut contrôler à volonté) — est un élément important du degré d'enrichissement d'un emploi (Hackman et Oldham, 1980). Cette pratique peut apparaître assez floue puisque dépendante de la perception par le répondant de ce qui est intéressant pour lui. Néanmoins dans une recherche parallèle (Guérin et Carrière, 1998) nous avons montré que, pour ces mêmes professionnels, un travail intéressant était un emploi où : ils avaient des responsabilités, étaient informés, utilisaient leur potentiel, avaient de bonnes relations et du feedback (de leurs supérieurs et de leurs collègues) et disposaient de possibilités de développement. La pratique « confier au jeune professionnel un emploi particulièrement formateur » (même si elle n'est significative qu'à 7%) confirme cette importance du caractère significatif que doit avoir l'emploi auquel on affecte le jeune professionnel. Autre variable moyennement significative, la tolérance à l'erreur, indique non seulement l'importance du premier encadrement mais nous met sur la piste d'une question importante : peut-on donner des responsabilités aux jeunes professionnels et en même temps tolérer leurs premières erreurs ? Pour Feldman (1988), il devrait être possible dans chaque organisation, d'identifier des emplois enrichis où les erreurs possibles n'entraîneraient

¹¹ Ceci est bien normal puisque nous avons inclus des pratiques que la littérature dénonçait.

pas de conséquences trop graves pour l'entreprise. Autre paradoxe apparent : l'évocation des possibilités et progressions de carrière au moment de la sélection susciterait des attentes irréalistes favorisant la démobilisation alors que cette même évocation par le supérieur serait mobilisatrice. En effet le supérieur au moment où de tels entretiens ont lieu, connaît suffisamment le potentiel et les résultats du jeune professionnel pour que ses informations ou ses conseils aient un caractère beaucoup plus concret et réaliste (qui favorise l'implication) que les belles promesses de l'agent recruteur (qui cherche plus à séduire).

Comme dernière remarque, nous noterons comment des regroupements trop serrés peuvent masquer certaines relations et réduire le pouvoir explicatif des variables¹². Ainsi la grappe « formation / valorisation » n'est pas significative alors que deux de ses composantes, fortement corrélées l'une à l'autre, ont des effets contraires sur la démobilisation, les activités de formation périodiquement offertes la favorisant (selon l'explication fournie plus haut) et l'assistance aux colloques, séminaires, congrès la réduisant (certainement par un processus de valorisation et d'intégration professionnelles). À l'inverse la grappe « enrichissement progressif du contenu de l'emploi » (selon les résultats du nouvel employé) s'avère significative à 5% alors même qu'aucune de ses trois composantes (pratiques 38, 39, et 40) ne l'était.

¹² Bien que dans cette recherche nous ayons largement évité ce problème en ne réduisant le nombre de variables que de 43 à 24 (ce qui est bien peu selon les règles de Thurstone).

ANNEXE 1

Les indicateurs mesurant la démobilisation (n ≥ 437)

Indicateurs	Moyenne	Écart type	Facteur 1 Attitudes de désinté- ressement	Facteur 2 Comporte- ments contre- productifs
	M	s	coefficients	coefficients
Se désintéresser de son travail	3,02	1,58	0,80	
Moins s'identifier à son travail	3,00	1,65	0,77	
Ne pas avoir le goût de se donner à 100 %	3,12	1,49	0,75	
Parler négativement de son travail à ses amis	3,64	1,77	0,72	
Être insatisfait de sa vie professionnelle	3,78	1,79	0,70	
Penser à démissionner	3,11	1,91	0,67	
Ne plus ressentir de fierté à exercer sa profession	2,94	1,70	0,67	
Ne plus croire à l'utilité de ce qu'on fait	3,09	1,71	0,61	
Refuser son aide à un collègue ou à son supérieur	1,57	0,96		0,69
Ne pas être loyal envers son employeur	1,68	1,12		0,67
Travailler à ses affaires personnelles pendant les heures de travail	2,39	1,36		0,61
Refuser de communiquer ses idées	2,15	1,30		0,59
Se comporter de manière excessivement indépendante dans le travail	2,86	1,55		0,53
S'absenter sans raison valable	1,51	0,87		0,53
Manquer de ponctualité (retards au travail, aux réunions, etc.)	2,00	1,29		0,51

- Seules les indicateurs ayant un coefficient supérieur à 0,50 et ne chargeant pas sur un autre facteur avec une valeur supérieure à 0,40, ont été retenus.

ANNEXE 2

Pratiques de gestion : fréquences et corrélations avec la démobilisation (n ≥ 330)

	Pratiques de gestion	fréquence moyenne	corrélation simple	corrélation partielle
1	Les personnes chargées du recrutement font passer des tests (ou jeux de rôle) aux candidats avant de les embaucher	3,53	-0,09	-0,11*
2	Les personnes chargées du recrutement laissent les candidats poser des questions lors des entretiens de sélection	5,32	0,02	0,24**
3	Les personnes chargées du recrutement s'assurent que les valeurs des candidats s'accordent bien aux valeurs organisationnelles	4,69	-0,17**	-0,01
4	Des informations réalistes sont communiquées aux candidats lors des entretiens de sélection	4,65	-0,30**	-0,19**
5	Des informations générales sur l'entreprise sont communiquées aux candidats lors des entretiens de sélection	4,81	-0,09	0
6	Des informations sur les possibilités de carrière dans l'organisation sont communiquées aux candidats lors des entretiens de sélection	3,42	-0,09	0,1
7	Il existe un programme formel d'accueil	3,08	-0,13**	-0,04
8	Lors de l'accueil, un nom ou un numéro de téléphone est laissé au nouvel employé pour des questions ultérieures	3,31	-0,17**	-0,06
9	Les procédures et politiques de l'organisation sont communiquées au nouvel employé lors de son accueil	4,29	-0,13**	0,05
10	Les collègues de travail sont présentés au nouvel employé lors de l'accueil	5,22	-0,14**	-0,01
11	Le nouvel employé peut poser toutes les questions qu'il désire lors de l'accueil	5,32	-0,19*	-0,11*
12	Le contenu de l'emploi est expliqué au nouvel employé dès son arrivée	4,87	-0,12**	0,11*
13	Le(La) supérieur(e) s'occupe du nouvel employé dès sa première journée de travail	4,54	-0,23**	-0,07
14	Le nouvel employé est confié à un(e) supérieur(e) particulièrement compétent(e)	4,47	-0,27**	-0,08
15	Aussitôt arrivé, le nouvel employé est intégré à une équipe de travail	4,6	-0,20**	0,02
16	À son arrivée, le nouvel employé est confié aux soins d'un(e) professionnel(le) plus âgé(e)	4,14	-0,09	0,08
17	Le nouvel employé est plongé dans l'action dès sa première journée de travail	5,11	-0,03	0,07
18	Le nouvel employé doit suivre un programme de formation avant d'être affecté à un emploi	3,07	-0,07	-0,04
19	Les objectifs de travail sont clairement expliqués au nouvel employé	4,07	-0,25**	-0,04
20	Les tâches des professionnels nouvellement embauchés sont	4,1	-0,19**	0

	Pratiques de gestion	fréquence moyenne	corrélation simple	corrélation partielle
	clairement définies			
21	Après son embauche, le nouvel employé est affecté successivement à différents emplois (rotation d'emplois)	2,84	-0,06	-0,06
22	Très vite, le(la) supérieur(e) dit au nouvel employé ce qui va et ce qui ne va pas dans son travail	3,53	-0,16**	0,04
23	Le nouvel employé est affecté à des emplois particulièrement intéressants	3,97	0,39**	-0,17**
24	Les évaluations des nouveaux employés sont nombreuses et fréquentes	2,97	-0,19**	0
25	Les premières évaluations mettent en évidence les besoins de formation complémentaire du nouvel employé	2,98	-0,20**	0,01
26	Les premières évaluations conduisent à l'élaboration d'un plan de développement	2,79	-0,25**	-0,07
27	Le(La) supérieur(e) conseille le(la) jeune professionnel(le) sur ses choix de carrière	2,24	-0,29**	0,04
28	Les jeunes professionnels peuvent travailler en équipe avec des professionnels plus âgés	4,24	-0,21**	0
29	Les jeunes professionnels ont accès à de l'aide spécialisée pour résoudre leurs problèmes de carrière	2,69	0,24**	-0,1
30	Les jeunes professionnels ont l'occasion de participer à des	2,71	-0,18**	0,04
31	Les emplois confiés aux jeunes professionnels sont particulièrement formateurs	4,03	-0,34**	-0,07
32	Les cadres tolèrent les erreurs commises par les nouveaux employés	4,65	-0,26**	-0,03
33	Les jeunes professionnels peuvent bénéficier des conseil d'un mentor	3,72	-0,24**	-0,03
34	Le(La) supérieur(e) informe les jeunes professionnels des possibilités de carrière	2,63	-0,31**	-0,12*
35	Les jeunes professionnels peuvent utiliser différents mécanismes d'expression (boîte à idées, sondage, etc.) pour dire ce qui ne va pas	2,52	-0,12**	-0,07
36	Le potentiel des jeunes professionnels est évalué formellement	3,16	-0,21**	-0,02
37	Les jeunes professionnels peuvent présenter leurs réalisations	2,64	-0,14**	0,03
38	Des aménagements dans les tâches sont possibles pour tenir	3,19	-0,23**	-0,01
39	S'ils réussissent bien, les jeunes professionnels peuvent se voir confier des responsabilités supplémentaires	4,49	-0,28**	-0,02

	Pratiques de gestion	fréquence moyenne	corrélation simple	corrélation partielle
40	S'ils réussissent bien, les jeunes professionnels peuvent se voir accorder une autonomie plus large	4,65	-0,25**	-0,04
41	Des activités de formation sont périodiquement offertes aux jeunes professionnels	3,6	-0,16**	0,13*
42	Les jeunes professionnels peuvent assister à des colloques, séminaires, congrès dans leur domaine de spécialisation	3,81	-0,22**	-0,1
43	Des aménagements du temps de travail sont possibles pour tenir compte des contraintes particulières des jeunes professionnels	3,41	-0,27**	-0,04

** p ≤ 0,01

* p ≤ 0,05

Bibliographie

- ARNOLD H.J. et FELDMAN D.C. (1986) *Organisational behavior*. New York : Mc Graw Hill.
- ARNOLD H.J. et NICHOLSON N. (1991) « Construing of self and others at work in the early years of corporate careers », *Journal of Organizational Behavior*, 12, 621-639.
- BLAKESLEE S.G. (1984) « Holding on to your high-talent professionals », *Research Management*, 27, 17-20.
- DAWIS R. (1992) « Person-environment fit and job satisfaction », dans : Cranny C., Cain Smith P. et Stone E. (dir.) *Job Satisfaction*. New York : Lexington.
- DEAN R. (1983) « Reality shock : The link between socialization and organizational commitment », *Journal of Management Development*, 2 (3), 55-65.
- DEAN R. (1984) *Reality shock : A predictor of the organizational commitment of professionals*. Lexington : School of Commerce, Economics and Politics (Washington and Lee University).
- DEAN R., FERRIS K. et KONSTANS C. (1985) « Reality shock : Reducing the organizational commitment of professionals », *Personnel Administrator*, juin, 139-148.
- FELDMAN D.C. (1988) *Managing careers in organizations*. Glenview : Scott, Foresman and Company.
- GAERTNER K. et NOLLEN S. (1989) « Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization », *Human Relations*, 42(11), 975-991.
- GOSSELIN A. (1992) « Bâtir sa carrière sur son expérience », *Gestion*, 17(3), 43-47.
- GUÉRIN G. et CARRIÈRE J. (1998) « Le choc de la réalité chez les jeunes professionnels : Peut-on expliquer la démobilisation à partir du modèle des attentes insatisfaites ? », 10ème congrès de l'AIPTLF, (en soumission).
- HACKMAN J. et OLDFHAM G. (1980) *Work Redesign*. Reading : Addison-Wesley.
- HALL D.T. (1976) *Careers in organizations*. Santa Monica : Goodyear.
- HOLTON E. (1991) *The new professional : Everything you need to know for a great first year on the job*. New Jersey : Peterson's Guides.
- IRVING G. et MEYER J. (1994) « Reexamination of the met expectations hypothesis : A longitudinal analysis », *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 937-949.
- KANTER D.L. et MIRVIS P.H. (1989) *The cynical Americans*. San Francisco : Jossey Bass.
- KETS DE VRIES M. et MILLER D. (1985) *L'entreprise névrosée*. Montréal : McGraw Hill.
- KOCH J. et STEERS R. (1978) « An empirical analysis of organizational identification », *Academy of Management Journal*, 14, 213-226.
- 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*, 25, 226-251.
- MC CALL M.W., LOMBARDO M.M. et MORRISON A.M. (1988) *The lessons of experience : How successful executives develop on the job*. Lexington : Lexington.
- MICELI M. (1986) « Effects of realistic job previews on newcomer affect and behavior : An operant perspective », *Journal of Organizational Behavior Management*, 8, 73-88.
- MORRISON R.F. et HOCK R.R. (1986) « Career building : Learning from cumulative work experience », dans : Hall D.T. et associés (dir.) *Career development in organizations*. San Francisco : Jossey Bass.
- MOTTAZ C. (1988) « Determinants of organizational commitment », *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- MOWDAY R., PORTER L. et STEERS R. (1982) *Employee-organization linkages : the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York : Academic Press.

- NICHOLSON N. et ARNOLD H.J. (1991) « From expectations to experience : Graduates entering a large corporation », 12, 413-429.
- O'REILLY C. et CALDWELL D. (1980) « Job choice : The impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment », *Journal of Applied Psychology*, 65, 559-565.
- PREMACK S.L. et WANOUS J.P. (1985) « A meta-analysis of realistic job preview experiments », *Journal of Applied Psychology*, 70, 706-719.
- RAELIN J. (1986) *The clash of cultures : Managers and professionals*. Boston : Harvard Business School Press.
- RAELIN J. (1994) « Three scales of professional deviance within organizations », *Journal of Organizational Behavior*, 15, 483-501.
- RICHARDS E. (1984a) « Early employment situation and work satisfaction among recent college graduates », *Journal of Vocational Behavior*, 24, 279-304.
- RICHARDS E. (1984b) « Undergraduate preparation and early career outcomes : a study of recent college graduates », *Journal of Vocational Behavior*, 24, 305-318.
- SALANCIK G.R. (1977) « Commitment and the control of organizational behavior and belief », dans : Staw B.M. et Salancik G.R. (dir.) *New directions in organizational behavior*. Chicago : St Clair Press.
- SCHEIN E. (1964) « How to break in the college graduate », *Harvard Business Review*, 42, 68-76.
- SCHEIN E. (1978) *Career dynamics : Matching individuals and organizational needs*. Reading : Addison-Wesley.
- SEILER D.A. (1970) « Job needs of the newly hired professional », *Personnel Journal*, novembre, 923-925.
- STEERS R.M. et SPENCER D.G. (1977) « The role of achievement motivation in job design », *Journal of Applied Psychology*, 62, 472-479.
- TAPIA C. (1994) *Intégrer les jeunes dans l'entreprise*. Paris : Les éditions de l'organisation.
- THEVENET M. (1992) *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Paris : Editions Liaisons.
- WANOUS J.P. (1976) « Organizational entry : From naive expectations to realistic beliefs », *Journal of Applied Psychology*, 61, 22-29.
- WANOUS J.P. (1977) « Organizational entry : Newcomers moving from outside to inside », *Psychological Bulletin*, 84, 601-618.
- WANOUS J.P. (1992) *Organizational entry : Recruitment, selection and socialization of newcomers*. Reading : Addison-Wesley.
- WANOUS J., POLAND T., PREMACK S. et DAVIS S. (1992) « The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors : A review and meta-analysis », *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 288-297.
- WEBBER R.A. (1976) « Career problems of young managers », *California Management Review*, 18(4), 19-23.

