# HEC MONTRÉAL AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

La démobilisation : une étude exploratoire

par

Paula Nestea

Sciences de la gestion

(option gestion des ressources humaines)

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences (M. Sc.)

Août, 2008 © Paula Nestea, 2008





## HEC MONTREAL

#### AVIS DE CONFORMITÉ À LA POLITIQUE EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE AVEC DES ÉTRES HUMAINS DE HEC MONTRÉAL

La présente atteste que le projet de recherche décrit cl-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait les exigences de notre politique en cette matière.

Titre du projet de recherche:

Qu'est-ce que la démobilisation?

Chercheur principal:

Chercheur: Paula Nestea

Titre:

Étudiant(e) Maîtrise

Service/Option: Gestion des ressources humaines

Directeur: Michel Tremblay

Titre:

Professeur(e) titulaire

Service/Option: Gestion des ressources humaines

Co-directeur: Thierry Wils

Titre :

Professeur(e) titulaire

Service/Option:

Gestion des ressources humaines

Date de déclaration du projet au Comité d'éthique de la recherche:

03 avril 2006

Date d'approbation du projet:

27 avril 2006

Date de publication de l'avis:

27 avril 2006

Céline Bareil, Présidente

Comité d'étnique de la recherche

Péline Bareil

#### SOMMAIRE

L'objectif de ce travail est d'explorer le phénomène de démobilisation. En postulant que ce phénomène existe, nous nous sommes demandés ce qu'était la démobilisation des employés. Pour y répondre, nous avons analysé les écrits de gestion traitant ce sujet, mais il en a résulté plus de questions que de réponses.

Une revue des écrits portant sur des comportements contreproductifs a été réalisée, tout en essayant d'argumenter sur une association entre ce type de comportements et la démobilisation des employés. L'accent mis sur les comportements se justifie par la croyance que les comportements représentent la manifestation la plus visible, et donc la plus identifiable de ce phénomène. Une typologie des comportements de démobilisation a été réalisée suite à cette revue.

Un questionnaire a été élaboré afin de tester la nature et les caractéristiques définissant la démobilisation au niveau empirique. La plupart des questions sont ouvertes, afin de laisser les répondants s'exprimer librement sur le phénomène de la démobilisation des employés.

Les réponses obtenues ont été analysées avec le logiciel ATLAS.ti, afin de révéler les traits considérés essentiels à la démobilisation par les répondants. Les segments de discours les plus cités par les répondants ont été rassemblés, interprétés et classifiés selon la signification accordée. En se basant sur cette classification, un modèle conceptuel décrivant le phénomène de démobilisation a été réalisé.

Sans avoir la prétention d'avoir dévoilé tous les mystères de la démobilisation, cette étude met en lumière les principales caractéristiques du phénomène de démobilisation : les facteurs favorisants, les attitudes qui y sont associées, ses manifestations comportementales et ses conséquences. Et tout cela, à plusieurs niveaux d'analyse :

individuel, d'équipe et organisationnel, car il s'est avéré que la démobilisation se manifeste différemment en fonction du niveau d'analyse choisi.

En ce qui concerne les <u>facteurs favorisant</u> le phénomène étudié, les résultats montrent que le comportement du gestionnaire (au niveau individuel) et le type de leader (au niveau collectif), ainsi que l'absence des objectifs de travail (au niveau d'une équipe) sont cruciaux dans l'apparition de la démobilisation des employés. Sont ressortis en tant que principales <u>attitudes de démobilisation</u> l'amotivation et le désengagement. Quant à la manifestation de ce phénomène, il en ressort que les principaux <u>indices comportementaux</u> sont les suivants : les comportements de retrait (absences, retards, vol de temps), au niveau individuel; les conflits, au niveau d'équipe; et un taux élevé de roulement de personnel, au niveau organisationnel. En revanche, cette recherche a montré que les comportements contreproductifs graves, tels les agressions physiques ou morales ne sont pas l'apanage de la démobilisation à aucun niveau d'analyse. Pour ce qui est des conséquences engendrés par le phénomène de démobilisation, les résultats indiquent : un faible rendement, au niveau individuel; une faible performance, au niveau d'une équipe de travail; et une baisse de productivité, au niveau organisationnel.

# TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	Il
TABLE DES MATIÈRES	IV
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	VI
REMECIEMENTS	VII
INTRODUCTION	8
LA QUESTION DE RECHERCHE	
PERTINENCE DE LA QUESTION DE RECHERCHE.	
CHAPITRE 1- À LA RECHERCHE DE LA DÉMOBILISATION	
1.1. LA DÉFINITION DE LA DÉMOBILISATION	
1.2. LA DÉMOBILISATION PAR RAPPORT À LA MOBILISATION	
1.3. LE CONTINUUM DE MOBILISATION	
1.4. LA DÉMOBILISATION: PHÉNOMÈNE INDIVIDUEL OU COLLECTIF?	26
1.4.1. La mobilisation individuelle et collective : à la recherche d'un parallèle	
1.5. La DÉMOBILISATION, PAR RAPPORT À QUOI ?	
CHAPITRE 2 – LA DÉMOBILISATION : COMPORTEMENTS, ATTITUDES ET	
DÉTERMINANTS	34
2.1. LES COMPORTEMENTS DE DÉMOBILISATION	36
2.1.1. La démobilisation et le respect du contrat de travail	43
2.1.2. Les comportements de retrait	
2.1.2.1. Les comportements de retrait par rapport au travail	
2.1.2.1.1. Les comportements défavorables au travail	
2.1.2.3. Les retards et les absences.	47
2.1.2.2. Les comportements de retrait par rapport à l'emploi	48
2.1.4. Les comportements défensifs	
2.1.5. Les comportements déjensifs 2.1.5. Les comportements malhonnêtes	
2.1.5.2. Les comportements malhonnêtes adoptés par rapport à la propriété de l'organisation	
2.1.5.1. Les comportements malhonnêtes adoptés par rapport à la sphère sociale	
2.1.6. Les comportements agressifs	
2.1.6.1. Comportements agressif contre la propriété de l'organisation : le sabotage et le vandalisme	
2.1.6.2. Comportements agressifs par rapport à la sphère sociale	55
2.1.6.2.1. Les agressions verbales	
2.1.6.2.3. Les agressions morales	
2.1.6.2.2. Les agressions physiques	
2.2. LES ATTITUDES DE DÉMOBILISATION	
2.2.1. La démobilisation dans une perspective cognitive : la « disidentification » organisationnelle 2.2.2. La démobilisation dans une perspective cognitive : l'amotivation	
2.2.3. La démobilisation dans une perspective cognitive: la résignation acquise	
2.2.4. La démobilisation dans une perspective affective : le sentiment de frustration	
2.3. ANALYSE EXPLORATOIRE DES DÉTERMINANTS DE DÉMOBILISATION	70
CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE	
3.1. UNITÉ D'ANALYSE	76
3.2. OUTIL DE COLLECTE DES DONNÉES	77
3.3. DÉROULEMENT DE LA COLLECTE DE DONNÉES	/8
3.4. MÉTHODES D'ANALYSE DES DONNÉES	
CHAPITRE 4 – PRÉSENTATION DES DONNÉES	83
4.1. DÉTERMINANTS DE DÉMOBILISATION	84

4.2. ÉTATS DE DÉMOBILISATION	
4.3. COMPORTEMENTS DE DÉMOBILISATION	
4.4. CONSÉQUENCES DE DÉMOBILISATION	97
CHAPITRE 5 – INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS ET RETOUR SUR LA QUESTION	
INITIALE	100
5.1. NIVEAU INDIVIDUEL	103
5.1.1. Raisons de démobilisation	
5.1.2. Attitudes de démobilisation.	
5.1.3. Comportements de démobilisation	111
5.1.4. Conséquences de démobilisation	115
5.2. ÉQUIPE DE TRAVAIL	116
5.2.1. Raisons de démobilisation dans une équipe de travail	116
5.2.2. Climat de démobilisation	117
5.2.3. Manifestations comportementales de démobilisation groupale	119
5.2.4. Conséquences groupales	
5.3. Organisation	
5.3.1. Déterminants organisationnels	
5.3.2. Moral général de démobilisation	
5.3.3. Manifestations de démobilisation au niveau organisationnel	
5.3.4. Conséquences organisationnelles	125
CHAPITRE 6 - CONCLUSION	126
6.1. APPORTS, LIMITES, PISTES DE RECHERCHE	126
6.1.1. Apports	
6.1.2. Limites	
6.1.3. Pistes de recherche	129
6.2. ÉPILOGUE	130
BIBLIOGRAPHIE	131

## ANNEXES: CÉDÉROM

ANNEXE A : Questionnaire : « Votre opinion sur la démobilisation »

ANNEXE B : Liste de définitions des codes

ANNEXE C : Matrice initiale de présentation des données

ANNEXE D : Liste des catégories du modèle de démobilisation et leurs citations

# LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Liste des figures	
Figure 1: Le continuum d'autodétermination.	
Figure 2 : Le continuum de mobilisation	
Figure 3: Gradation des comportements contreproductifs	
Figure 4: Typologie des comportements de démobilisation	5
Liste des tableaux	
Tableau 1 : Indicateurs retenus pour mesurer la démobilisation	5
Tableau 2 : Synthèse des caractéristiques de la mobilisation collective	)
Tableau 3: Synthèse de la correspondance entre le continuum de mobilisation et celui	
motivationnel	
Tableau 4: Correspondance entre le continuum de mobilisation et celui motivationnel en	
fonction des objectifs individuels et collectifs	
Tableau 5 : Moyennes des variables comportementales	5

#### REMECIEMENTS

Je tiens à remercier...

- mes directeurs Thierry Wils et Michel Tremblay qui ont encadré avec rigueur ce mémoire, qui m'ont encouragé alors que je ne voyais plus la fin et soutenue jusqu'à l'aboutissement des travaux; merci pour l'intérêt envers le côté moins glorieux de la mobilisation, et pour votre souci de l'avancement empirique de la science de la gestion.
- mon complice du quotidien, Dan, sans qui ces pages n'existeraient pas; merci pour ta présence, ta patience et ta sérénité envers les imprévus de la vie qui ont fait que ces pages soit déposées après un délai si long.
- > mes amies Coralie Lazignac et Roxane Turcotte, qui ont pris régulièrement des nouvelles quant à l'avancement des travaux.
- ➤ les étudiants qui ont participé à cette recherche; sans vos opinions détaillées, ce travail n'aurait pas pu être achevé.
- > mes correcteurs, ainsi que tous mes lecteurs; merci à ceux qui prendront le temps de lire ce travail : sans vous, tout l'effort investi dans cette rédaction perdrait son sens...

#### INTRODUCTION

Depuis quelques années, dans le domaine de la gestion des ressources humaines il y a un intérêt accru envers le phénomène de la mobilisation. De plus en plus de praticiens en parlent et de plus en plus de chercheurs s'y intéressent. Bien que ce dernier sujet soit loin d'être épuisé, nous avons choisi de traiter ce que certains auteurs (Bichon, 2004) considèrent comme étant la facette négative de la mobilisation : le phénomène de démobilisation des employés.

Dans une perspective de gestion, si la mobilisation représente une démarche convoitée, la démobilisation, en revanche, représente un problème important : aucun gestionnaire ne la désire! Tandis que gérer des employés mobilisés est une promesse de succès, gérer des employés démobilisés peut constituer un potentiel d'échec, puisqu'il est difficile d'imaginer une réussite managériale avec des employés qui ne s'investissent plus dans leur travail. Si les écrits de gestion abondent dans l'illustration des comportements de mobilisation (dans la littérature française de France et du Québec), et de comportements de citoyenneté organisationnelle (dans la littérature américaine), le recensement des comportements de démobilisation est, au contraire, très rare. Que la démobilisation se manifeste par des comportements contreproductifs ou par des comportements d'abdication (de réduction d'efforts), cela peut entraîner des coûts. Selon Guérin et al. (p. 65, 2002), « un tel phénomène est onéreux pour les organisations puisqu'il se traduit par des coûts élevés en absentéisme, retards, pertes de productivité et de créativité, difficultés d'adaptation, roulement ». Les comportements négatifs au travail peuvent entraîner des pertes organisationnelles se chiffrant aux États-unis au niveau de milliards de dollars annuellement (Bennett et Robinson, 2003). Cependant, il reste difficile d'estimer les coûts réels de la démobilisation. À titre d'exemple, comment mesurer les dommages engendrés à leur compagnie par des employés démobilisés, ayant une attitude hargneuse et travaillant au service de la clientèle ? Si plusieurs études traitent de l'amélioration au travail apportée par l'adoption d'une démarche de mobilisation, peu d'études s'intéressent aux méfaits de la démobilisation.

Dans une perspective académique, l'intérêt à l'égard de la démobilisation est dicté par la rareté des écrits sur ce sujet et par le flou conceptuel caractérisant le construit de démobilisation. Une supposition qui ressort souvent dans la littérature est que la démobilisation serait l'opposé de la mobilisation (Wils, Labelle, Guérin et Tremblay, 1998; Guérin, Wils et Lemire, 2002) et que les deux représenteraient les pôles d'une même dimension (Bichon, 2004). Or, il se peut que la démobilisation et la mobilisation soient des concepts distincts dans le sens où l'absence de l'un ne représente pas nécessairement la présence de l'autre. Bien qu'il existe des courants de pensée se penchant sur les antécédents des comportements contre-productifs, la démobilisation n'est pas clairement désignée en tant que raison de leur manifestation. Or, il est difficile de cerner d'une manière rigoureuse les manifestations d'un phénomène dont on ne sait pas précisément ce qu'il représente. Il n'existe pas encore de définition claire de la démobilisation, ce qui par conséquent nuit à sa mesure, car l'opérationnalisation de tout concept doit être précédée par une considération soigneuse envers ce que le concept représente et les distinctions par rapport à d'autres notions connexes (Saks, 2000, p. 181). En résumé, une lacune conceptuelle existe actuellement pour cerner le phénomène de la démobilisation. La présente recherche envisage de s'attaquer à cette lacune en examinant le concept de la démobilisation et son construit.

## La question de recherche

Voici la question autour de laquelle évolue cette recherche :

#### Qu'est-ce que la démobilisation des employés ?

L'objectif premier de cette recherche est d'appréhender le concept de démobilisation. De nature exploratoire, le projet vise à clarifier le sens du mot « démobilisation », en postulant que ce phénomène existe. La démobilisation est-elle un phénomène individuel, de groupe ou organisationnel? Et où se situe la démobilisation par rapport à la mobilisation? Comment est-ce qu'on reconnaît la démobilisation, quelles sont ses caractéristiques, plus spécifiquement, quels sont les comportements indiquant la présence de la démobilisation

chez les employés? Telles sont les interrogations dérivées de la question générale de recherche.

### Pertinence de la question de recherche

Une de premières raisons appuyant la pertinence d'étudier la démobilisation est la discordance observée entre la prévalence des comportements contre-productifs au travail et l'intérêt grandissant envers le phénomène de mobilisation des employés. Ainsi, d'un côté, les résultats d'une étude au sujet des comportements déviants posés par des employés de restauration au Texas et en Floride nous montrent que 21% des employés ont observé leurs collègues voler de l'argent, 22% appellent leurs collègues par des sobriquets insultants, 37% se moquent de l'accent de leurs clients ou collègues, 12% ont préparé ou servi intentionnellement des repas contaminés, et 24% des répondants ont admis prendre des drogues illégales juste avant commencer le travail (Berta, 2003). D'un autre coté, Tremblay (2005) fait remarquer: «S'il y a un terme de gestion à la mode, c'est bien celui de mobilisation! ». Pourquoi mobiliser les employés? Cette attention accrue envers la mobilisation des employés cacherait-t-elle, en fait, un besoin de composer avec la hausse des comportements contreproductifs et possiblement avec un phénomène de démobilisation des employés ? Dans une perspective de désirabilité sociale, il serait plus acceptable de vouloir mobiliser ses employés que de reconnaître ce qui pourrait être perçu comme un échec de gestion : la démobilisation des employés !

Dans une perspective de gestion des ressources humaines, la réussite d'une démarche de mobilisation pourrait dépendre du résultat du diagnostic de l'état de démobilisation des employés. Même en tenant compte de plusieurs facteurs idiosyncrasiques à l'organisation lors de la création des pratiques de mobilisation, la démarche de mobilisation doit-elle être la même si le degré de démobilisation des employés dans cette organisation est très fort ? Il est raisonnable de penser que plus les employés sont démobilisés avant le début d'un programme de mobilisation, plus il y a des chances que ce programme échoue. De nouveau, comment faire un diagnostic de l'état de démobilisation, si on ne connaît pas ce qu'est la démobilisation ?

Par ailleurs, savoir comment gérer un changement des pratiques de gestion ou essayer d'aligner les efforts des employés sur la mission de l'organisation, sans pour autant démobiliser les employés, est un aspect crucial. Si la démobilisation peut conduire à la manifestation des comportements contreproductifs ou d'apathie, tout gestionnaire en ressources humaines devrait au moins pouvoir l'identifier, sinon l'éviter, car nulle organisation n'est fière d'employés se désistant de leur travail.

## CHAPITRE 1- À LA RECHERCHE DE LA DÉMOBILISATION

#### 1.1. La définition de la démobilisation

Il n'y a pas dans la littérature une conceptualisation généralement acceptée de la démobilisation et ses définitions varient selon les auteurs. Utilisée à ses débuts dans l'armée, la démobilisation renvoyait en termes concrets à l'opération qui a pour but « de rendre à la vie civile des troupes» antérieurement mobilisées pour la guerre (Le Robert Pour Tous, 1994), tandis qu'au figuré, la démobilisation renvoie à l'action de « priver (les militants, les masses) de toute combativité », en d'autres mots, les démotiver (Le Robert pour tous, 1994).

Un premier essai de conceptualisation de la démobilisation est réalisé en tentant de définir la notion de mobilisation, processus au cours duquel il y a des ricochets envers la démobilisation (Wils et al., 1998). Et ceci, en considérant des opinions de professionnels en ressources humaines. Un concept issu de cette manière est considéré par Quivy et Campenhoudh, (1995) comme un « concept opératoire isolé » ou « concept induit », car il s'appuie sur une démarche inductive, en partant de l'empirique vers l'abstrait. Pourtant, nous n'y retrouvons pas une définition clairement délimitée de la démobilisation, ni une opérationnalisation de cette dernière par l'entremise d'un construit de la démobilisation. Nous y retrouvons seulement des facettes connexes au sujet, soit de la manifestation comportementale de la démobilisation, soit de la conceptualisation de la démobilisation, tout en s'appuyant sur une démarche inductive.

Nous retenons que la démobilisation serait un état de « soumission résignée » (Wils et al., 1998, p.33), tandis qu'ailleurs, la démobilisation serait associée à un « phénomène général de détachement et de désengagement de l'organisation » (Guérin et al., 1999, p. 644). Au-delà d'être très différente de la première, cette dernière définition laisse place à des interprétations : est-ce que la démobilisation est un phénomène de détachement et en

même temps de désengagement ? De plus, quel est le niveau d'analyse de ces définitions : s'agit-il d'un concept au niveau individuel ou collectif ?

Dans une étude de Guérin *et al.* (1999), la démobilisation est vue comme une « désorientation du diplômé », car en ayant le sentiment d'être abandonnés, les jeunes professionnels démobilisés ne sauraient plus à quoi s'attacher et auraient la tendance « à baisser les bras ».

Par ailleurs, jusqu'à maintenant, la littérature ne nous dit rien de précis sur les dimensions de la démobilisation : aspects affectifs, cognitifs (Wils *et al.*, 1998) et même conatives (Bichon, 2004) y seraient impliqués, mais ces éléments ne sont pas nettement énoncés dans une définition.

La démobilisation serait associée à des attitudes de détachement, telles que l'employé :

- « ne se sent plus préoccupé par l'idéal professionnel à la base d'un travail de qualité (détachement du travail) »;
- « ne se sent plus concerné par les priorités de son organisation à la base d'un travail ayant une valeur ajoutée (détachement des leaders) »;
- « ne se sent plus solidaire des autres membres de l'organisation à la base d'un travail d'équipe (désaffiliation du groupe) (Wils et al., 1998, p. 33).

Nous retrouvons plusieurs indices **comportementaux** de la démobilisation, tel qu'un employé démobilisé est celui qui :

- « ne cherche pas à s'améliorer »;
- « ne contribue aucunement à l'avancement de l'entreprise »;
- « ne s'intègre pas au groupe d'employés avec qui il travaille » (Wils et al., 1998, p. 32).

L'adoption de ces comportements est faite suite à des attitudes de détachement. À l'extrême, dans cette perspective, nous pourrions concevoir l'employé démobilisé comme un employé feignant, qui fait juste suffisamment pour ne pas être renvoyé. Ou bien, un employé problème qui choisit « de réduire au maximum les énergies mises dans le travail au profit d'autres activités externes à l'organisation » (Wils *et al.*, 1998, p. 31).

Nous comprenons de cette manière que la démobilisation y serait un état, caractérisé au niveau psychologique par différentes attitudes de détachement de l'employé et ayant différentes manifestations comportementales. D'ailleurs, Guérin et al. (1999) notent que la démobilisation est accompagnée par un cortège d'attitudes et de comportements contreproductifs. Néanmoins, puisqu'ils sont considérés ensemble, l'importance des attitudes par rapport aux comportements dans la définition de la démobilisation n'est pas clairement spécifiée. De plus, il n'y a pas une définition généralement acceptée à savoir quels sont les attitudes et les comportements de démobilisation.

Dans une autre étude, afin d'être mesurée, la démobilisation est définie principalement par les attitudes suivantes : le **détachement de l'organisation** et le **détachement du travail** (Guérin *et al.*, 2002, p. 69). Bien que déguisés sous la forme d'indicateurs correspondant aux attitudes susnommées, les comportements sont toujours présents (voir le tableau 1, page 15 : « Indicateurs retenus pour mesurer la démobilisation »). Encore une fois, il est difficile de conclure quelle est la contribution de comportements tels que « parler négativement de votre entreprise dans des conversations entre amis », ou « parler ouvertement de possibilités d'emploi à l'extérieur », à la définition de la démobilisation lorsqu'ils sont comparés à des indicateurs d'attitudes comme « ne plus ressentir aucune fierté à appartenir à votre organisation » (Guérin *et al.*, 2002, p. 69).

Tableau 1 : Indicateurs retenus pour mesurer la démobilisation (Guérin et al., 2002, p. 69)

Dimensions	Indicateurs	Moyenne sur une échelle de 1 à 5 points
Détachement	2. Vous sentir détaché (émotivement) de votre organisation	4,01
de l'organisation	4. Ne plus ressentir aucune fierté à appartenir à votre organisation	3,51
	28. Parler négativement de votre entreprise dans des conversations entre amis	3,00
Détachement	3. Ressentir un manque d'intérêt ou de l'ennui dans votre travail	
du travail	22. Vous replier sur vos intérêts personnels	3,13
	23. Parler ouvertement de possibilités d'emploi à l'extérieur	2,93

À la différence de ses collègues nord-américains, Arnaud Bichon, un chercheur français, met l'accent sur des comportements pour définir la démobilisation, en les distinguant selon trois dimensions: affective, conative et cognitive. Pour ce qui est de la dimension affective de la démobilisation, elle représente un manque d'efforts de la part de l'employé à tisser des relations affectives de communication et de sociabilité avec les autres membres du collectif de travail; la dimension conative est représentée par une situation d'indépendance dans le travail, où l'employé ne fait pas d'efforts pour collaborer avec autrui dans le sens de l'action collective; tandis que la dimension cognitive renvoie à un manque des efforts à comprendre le travail des autres collègues et un manque d'esprit collectif manifesté par un hermétisme de la part de l'employé (Bichon, 2005).

Bien qu'il ne soit pas dans notre intention d'éclipser l'importance des comportements, il est à remarquer que l'étude de Bichon (2005) n'élabore pas une définition comme telle de la démobilisation, mais reprend la définition de Guérin et al. (2002), à savoir : « l'employé démobilisé est un employé désillusionné qui a démissionné intérieurement et qui se

met en retrait » (Bichon, 2004, p. 663). Encore une fois, dans la même définition, attitudes et comportements sont mélangés.

Ce flou conceptuel peut être source de confusions. En conséquence, nous trouvons pertinent d'entamer une recherche qui décrive le phénomène de démobilisation.

## 1.2. La démobilisation par rapport à la mobilisation

Un postulat plus au moins explicite qui traverse tous les écrits touchant à la démobilisation est que cette dernière serait le contraire de la mobilisation, une sorte d'image en miroir qui aide à rendre plus claire ce qu'est la mobilisation. À l'inverse, essayons de révéler la démobilisation en partant du phénomène de mobilisation.

Certains chercheurs ont décliné la démobilisation uniquement en référence à la notion de mobilisation :

« à l'inverse de la mobilisation (Wils et al., 1998), qui s'appuie sur un lien, une relation qui se développe entre un individu et son organisation, la démobilisation décrit la fin de cette relation ou l'arrêt des efforts pour développer cette relation » (Guérin et al., 1999, p. 645).

Pour ce qui est des effets de la démobilisation,

« à l'inverse de la mobilisation qui s'attache à bâtir une relation entre un individu et son organisation, la démobilisation a pour effet de briser cette relation » (Guérin et al., 2002).

Donc si la mobilisation est caractérisée par une relation entre des individus et leurs organisations, la démobilisation pourrait-elle être exprimée par autre chose qu'une rupture

ou manque de relation? En d'autres mots, est-ce possible d'analyser la démobilisation sans traiter en même temps de la mobilisation? Étant donné leurs descriptions imbriquées dans les écrits de gestion, nous croyons toujours utile de considérer la notion de mobilisation afin d'arriver à définir la démobilisation. Pourtant, nous nous interrogeons sur le degré de dépendance entre ces deux notions.

Bien qu'au début de leur article, Guérin *et al.*, 2002, définissent partiellement la démobilisation par rapport à la mobilisation (voir plus haut), ils l'examinent par la suite d'une manière indépendante.

Nous croyons que la propension à décrire la démobilisation par rapport à la mobilisation (et vice-versa) s'explique par l'existence d'un principe de bon sens, à l'image des vases communicants, de sorte que, plus les employés sont démobilisés, moins ils sont mobilisés. De plus, le manque de définition de cette première expression justifie le guidage conceptuel que la notion de mobilisation pourrait offrir.

Par ailleurs, nous remarquons l'analogie du rapport entre mobilisation et démobilisation avec le continuum motivationnel, tel que décrit par la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985). Nous reviendrons plus loin sur ce point, en nous contentant pour le moment d'observer que le manque de mobilisation n'équivaut pas à la présence de la démobilisation. Il se peut qu'un employé soit impliqué et attaché à son travail sans qu'il soit mobilisé (Bichon, 2004, p. 665) et sans pour autant qu'il soit démobilisé. Dans le même ordre d'idées, Tremblay et Wils (2005) font remarquer que : « un employé qui respecte strictement les termes de son contrat formel de travail et qui fournit un rendement pleinement satisfaisant ne doit pas être considéré comme un employé démobilisé » (2005, p. 38), de même qu'il n'est pas nécessairement mobilisé.

Tandis que la **mobilisation** est définie par rapport à un objectif, car un employé mobilisé est celui « qui agit dans le sens d'un objectif collectif, qui persévère dans ces actions et qui y met l'intensité requise jusqu'à l'atteinte de cet objectif » (Masse, 1994, p. 18), la **démobilisation** est conçue en termes d'éloignement par rapport à un objectif. Ainsi, la démobilisation caractériserait des individus insensibles et indifférents aux objectifs

organisationnels (Wils et al., 1998). Néanmoins, il est à remarquer que la démobilisation peut être définie toujours par rapport à des objectifs : c'est l'absence d'efforts envers ceux-ci, ou même l'adoption de comportements contraires aux intérêts et objectifs de l'organisation qui pourrait en rendre compte. Puisque l'inverse serait d'agir contrairement à l'objectif collectif, car inverse renvoie à quelque chose « qui est exactement opposé, contraire » (Le Petit Robert, 1994), est-ce qu'à ce point, la démobilisation pourrait être conçue et définie indépendamment de la notion de mobilisation ?

Agir pour réaliser un objectif, ou agir contrairement à un objectif, exige des manifestations comportementales. Or, si la mobilisation est un concept très rapproché de l'adoption des comportements de citoyenneté organisationnelle par rapport aux objectifs organisationnels (Tremblay et Wils, 2005), la démobilisation, pour sa part, renvoie à l'adoption de comportements de retrait (Guérin et al., 1999) et même à des comportements contreproductifs (Guérin et al., 2002). Ensuite, les comportements contreproductifs sont-ils complètement différents et indépendants des comportements de citoyenneté organisationnelle ? Sur cette même question, Motowidlo (2004, p. 48) signale que certains comportements de citoyenneté organisationnelle, tel qu'aider des collègues ou faire preuve d'esprit sportif, ne sont pas d'une manière évidente l'opposé des comportements contreproductifs, tels que le vol ou l'absentéisme. Puisque le dilemme de l'antinomie entre les comportements contreproductifs et les comportements de citoyenneté organisationnelle n'est pas résolu, cela laisse la possibilité que la démobilisation et la mobilisation soient traitées indépendamment.

#### 1.3. Le continuum de mobilisation

La manière dont le passage entre mobilisation et démobilisation est fait quant à la description de l'une ou l'autre de ces dernières notions nous conduit à l'idée d'une zone neutre les séparant.

D'ailleurs, une telle zone neutre est mentionnée par Bichon (2005), dans un article synthétisant les caractéristiques de la mobilisation collective (voir tableau 2, p. 19).

Tableau 2 : Synthèse des caractéristiques de la mobilisation collective

	ÉTAT DE DÉMOBILISATION		ÉTAT DE MOBILISATION
Dimension affective Efforts pour tisser des liens avec les autres membres du collectif de travail -efforts de sociabilité -conduites relationnelles -communication	Détachement  Indifférence Le salarié travaille avec des gens sans engager de relations particulières.	Affabilité  Obligeance Le salarié engage des relations civiles et courtoises avec ses collègues.	Attachement  Appétence relationnelle Le salarié travaille avec des gens qu'il connaît et qu'il apprécie et avec lesquels il partage des expériences communes.
Dimension conative  Efforts pour collaborer avec les autres membres du collectif de travail -efforts de coordination spontanée -échanges de ressources -assistance mutuelle	Conduite de retrait  Situation d'indépendance Le salarié ne fait aucun effort pour collaborer avec autrui.	Comportement d'ajustement mutuel  Situation d'interdépendance Le salarié limite sa collaboration aux obligations contractuelles sans prise d'initiatives.	Conduite coopérative  Situation d'interaction  Le salarié prend des initiatives pour collaborer spontanément avec autrui.
Dimension  cognitive  Efforts pour comprendre l'action des autres membres du collectif de travail et le sens de l'action collective -ouverture d'esprit -influence mutuelle -négociation des conflits	Intelligibilité individuelle  Hermétisme et « dialogue de sourds » Le salarié maîtrise et comprend les tâches qui lui sont demandées sans percevoir ou comprendre les enjeux de sa contribution pour l'action collective. Le salarié est prisonnier de son propre cadre de référence et/ou n'arrive pas à accéder à celui d'autrui.	Intelligibilité interindividuelle  Intercompréhension  Le salarié fait l'effort de comprendre les enjeux et le rôle des autres membres dans l'action collective.  Il s'efforce de comprendre ce qu'il se passe en amont et en aval de ses contributions. Il cherche à comprendre les autres membres de l'équipe ou se faire comprendre d'eux.	Intelligibilité collective  Compréhension globale Le salarié s'efforce d'accéder à une représentation commune de l'action collective qu'il contribue à co-construire avec les autres membres. Le salarit tente de relier l'action collective aux priorités organisationnelles.

D'un autre côté, le manque d'intérêt envers les priorités organisationnelles (Wils et al., 1998, p. 34), le manque de relation avec leurs organisations (Guérin et al., 2002), manifesté parfois même par des employés respectant leur contrat de travail, tel qu'illustré par Tremblay et Wils (2005), sont des arguments pour avancer l'existence d'une zone grise, située entre l'état de mobilisation et celui de démobilisation que nous appelons amobilisation. Il s'agit d'une non identification par rapport à la mission organisationnelle, d'un manque de mobilisation, mais qui n'est pas pour autant une démobilisation, soit un rejet des valeurs organisationnelles.

En plus de simplifier la compréhension de la distinction entre la mobilisation et la démobilisation, la notion d'**amobilisation** fournit pour sa part un maillon explicatif pour le passage entre ces deux états. Ainsi, nous concevons la mobilisation, l'amobilisation et la démobilisation comme des dimensions distinctes ancrées tout au long d'un continuum de mobilisation (voir figure 2, p. 25).

Le continuum de mobilisation que nous proposons tire ses racines du continuum motivationnel énoncé par la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2002). En concevant l'être humain comme actif, orienté vers son amélioration, cette théorie se concentre sur l'interaction entre les individus et les contextes sociaux, qui peuvent soit encourager, soit miner la réalisation de soi des individus (Deci et Ryan, 2002). Cette interaction est pondérée par trois besoins, considérés comme innés : le besoin de compétence, le besoin d'autonomie et celui d'affiliation.

La compétence renvoie à la capacité d'aboutir aux résultats désirés, l'autonomie au sentiment d'être l'initiateur de ses propres actions, tandis que par affiliation, Deci et Ryan (2002) comprennent un sens d'attachement d'un individu à autrui et de respect mutuel. Lorsqu'ils sont satisfaits, ces besoins relèvent la motivation intrinsèque des individus, tandis que s'ils sont délaissés, l'individu est laissé en proie soit à des facteurs extérieurs de motivation (punitions, récompenses), (Deci et Gagné, 2005), soit à un état de passivité et d'aliénation, donc d'amotivation (Ryan et Deci, 2000). Selon le degré d'assouvissement des besoins de compétence, affiliation et autonomie, les individus

développeraient ainsi différentes formes de motivation qui correspondent à des niveaux distincts d'autodétermination et d'intégration du « moi » (Blais et al., 1993).

La motivation est vue dans la théorie de l'autodétermination comme un continuum formé de trois stades : l'amotivation, la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque (Deci et Ryan, 2002). Motivé intrinsèquement, les individus font une activité pour la satisfaction découlant de l'activité en soi, tandis que motivés extrinsèquement, l'activité est faite pour des conséquences extérieures à l'activité, telles que diverses récompenses. Une distinction importante découle de la théorie susnommée : la motivation intrinsèque est une motivation autonome, qui implique le volontarisme, le choix de l'individu, alors que la motivation extrinsèque est une motivation contrôlée, qui implique une obligation, un devoir (Deci et Gagné, 2005).

Or, l'amotivation est définie comme un état dans lequel les individus sont incapables de percevoir un lien de causalité entre leurs comportements et les résultats de leurs comportements (Deci et Ryan, 1985), ou comme l'état où l'intention d'agir manque (Deci et Ryan, 2002). Tandis que la motivation intrinsèque et celle extrinsèque sont des motivations intentionnelles, l'amotivation se caractérise par une absence de volonté, ou même « ne pas savoir pourquoi on fait une certaine activité » (Deci et Gagné, 2005, p. 336).

De plus, il faut noter que selon la théorie de l'autodétermination, la motivation extrinsèque peut varier en degré, d'autonome vers contrôlée, c'est-à-dire être plus ou moins autodéterminée (Deci et Gagné, 2005). Selon le niveau d'intégration du lien entre le fait de pratiquer une activité et le but poursuivi par cette activité, quatre stades y sont conçus (voir figure 1 : Le continuum d'autodétermination, p. 23). Nous trouvons pertinent d'illustrer ces stades, car nous puisons le continuum de mobilisation, et donc la délimitation de la démobilisation par rapport à la mobilisation dans cette représentation de l'autodétermination.

- 1. Ainsi, la motivation extrinsèque la plus autodéterminée est celle de type **régulation intégrée.** Dans ce cas, l'individu ressent son comportement comme une partie intégrante de ce qu'il est, de ce qu'il représente. Deci et Gagné (2005) donnent l'exemple de l'infirmière, qui considérant sa profession centrale à sa propre identité, est plus incline, de sa propre volonté, à adopter des comportements de soin vers autrui.
- 2. Ensuite, dans le cas de la motivation extrinsèque par régulation identifiée, il s'agit d'un individu qui «fait son travail également à des fins instrumentales tout en assumant son choix, mais qui, en plus, intègre bien son engagement dans le travail avec les autres activités importantes de sa vie » (Blais et al., 1993, p. 189).
- 3. Quant à la motivation extrinsèque par **régulation introjectée**, elle renvoie à un individu qui «se motive de lui-même, mais en s'imposant des pressions plus ou moins conscientes face à son engagement au travail» (Blais *et al.*, 1993, p. 189).
- 4. La motivation extrinsèque la moins autodéterminée, et que nous trouvons particulièrement pertinente afin de concevoir un parallèle avec la notion d'amobilisation, est celle de type régulation externe. Dans ce cas, un individu est motivé par des facteurs strictement externes à sa personne, l'activité est initiée et maintenue avec l'intention claire d'éviter une punition ou d'obtenir une récompense (Deci et Gagné, 2005). Sous ce type de motivation, un individu agit seulement quand l'action est instrumentale au but poursuivi. En tant qu'exemple anecdotique, Deci et Gagné (2005) notent un individu qui travaille seulement quand son patron le regarde.

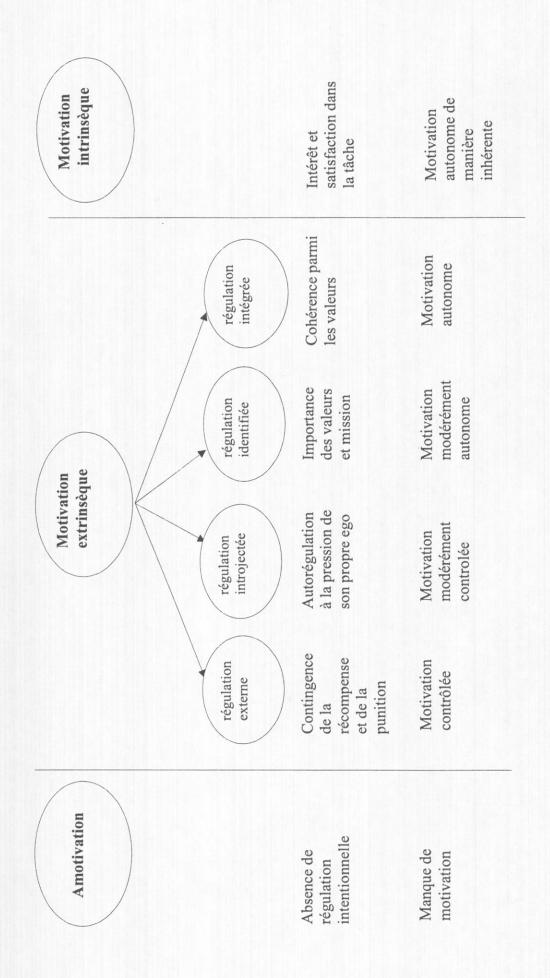


Figure 1: Le continuum d'autodétermination

Deci et Gagné, 2005. Le schéma représente l'amotivation (un manque d'autodétermination); les quatre types de motivation extrinsèque (qui varient dans leur degré d'autodétermination); et la motivation intrinsèque (qui est invariablement autodéterminée). Par correspondance, nous avançons que les motivations extrinsèques de type régulation externe et de type régulation introjectée peuvent rendre compte au niveau collectif d'un état d'amobilisation, état où les employés travaillent juste pour ne pas être renvoyés et toucher le salaire, ou par peur d'échec. Le critère qui nous a poussé au choix de ces deux types de motivation s'associant à un état d'amobilisation a été le contrôle. Tel qu'illustré dans la figure 1 (p. 23), ces dernières motivations sont des motivations qui rendent compte des facteurs qui sont étrangers à ce que l'individu représente. Il s'agit d'une obligation, l'individu est tenu de faire ce qu'il fait, donc nous ne pouvons parler ni de manque de motivation (où l'intention d'agir est absente), ni d'intérêt dans son activité. Ceci peut être particulièrement le cas d'employés qui manquent d'intérêt envers les priorités organisationnelles (Wils et al., 1998, p. 34), mais qui respectent leur contrat de travail.

Suivant le même parallèle, et en considérant les distinctions entre les différents types de motivations énoncés par la théorie de l'autodétermination, nous proposons une analogie entre la notion de mobilisation et celles de motivation intrinsèque et motivation extrinsèque de type régulation identifiée et intégrée. En effet, il y a une littérature impressionnante qui souligne le lien entre la motivation intrinsèque, l'identification aux valeurs organisationnelles et l'adoption des comportements citoyenneté organisationnelle. Nous ajoutons à ce type de motivation celle extrinsèque de régulation identifiée et intégrée parce qu'il est peu réaliste de croire que tous les comportements de mobilisation sont posés pour la satisfaction intrinsèque de leurs auteurs. De plus, la régulation identifiée et celle intégrée représentent deux types de motivation autonome et non pas contrôlée, tel qu'illustré dans la figure 1, p. 23. Il s'agit donc d'un choix, et non pas d'une obligation. D'ailleurs, Wils et al. (1998, p. 63) notent : « on ne mobilise pas les employés, mais ce sont plutôt les employés qui décident d'eux-mêmes de se mobiliser ».

Si l'amotivation, la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque forment un continuum, il ne faut pas confondre continuum avec unidimensionnel. La notion de continuum renvoie plutôt au degré d'autodétermination, tandis que des différentes dimensions de motivation sont ancrées tout au long de ce continuum. Le concept de

motivation est multidimensionnel, et un exemple serait que les individus amotivés ne sont ni intrinsèquement, ni extrinsèquement motivés (Alexandris, 2002).

Par analogie, nous concevons la démobilisation et la mobilisation non pas comme les pôles opposés d'une même dimension, mais comme des dimensions distinctes ancrées tout au long d'un continuum, celui de mobilisation. Tout comme pour le continuum d'autodétermination, dans le cas de la mobilisation, il ne faut pas confondre continuum avec unidimensionnel. En considérant la théorie de l'autodétermination, plus les gens assouvissent leurs besoins de **compétence**, **affiliation et autonomie** en lien avec une collectivité, plus ils se situent près de la mobilisation sur le continuum.

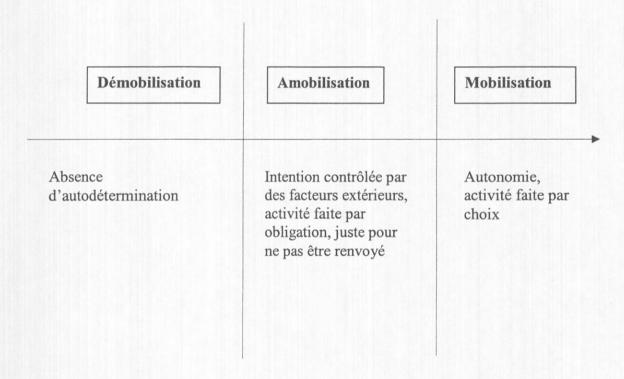


Figure 2 : Le continuum de mobilisation (par analogie avec le continuum d'autodétermination énoncé par Deci et Gagné, 2005).

# 1.4. La démobilisation : phénomène individuel ou collectif?

Intuitivement, la démobilisation renvoie à une dimension collective. C'est l'origine du mot qui nous pousse peut-être dans cette direction : utilisé à l'origine dans l'armée, le mot démobilisation renvoyait en termes concrets à l'opération qui a pour but « de rendre à la vie civile des **troupes**» antérieurement mobilisées pour la guerre (Le Robert Pour Tous, 1994), tandis qu'au figuré, la démobilisation renvoie à l'action de « priver (les militants, les **masses**) de toute combativité », en d'autres mots les démotiver (Le Robert pour tous, 1994). Par ricochet, la démobilisation pourrait être conçue comme étant liée inéluctablement à la dimension de collectivité, car nous ne pouvons pas imaginer des troupes ou des masses au singulier.

En revanche, à première vue, il est à remarquer que dans la littérature de gestion, la démobilisation paraît démunie de cette dimension collective. La démobilisation est décrite chez des individus, et non des groupes. Cela n'implique aucunement que la démobilisation ne peut caractériser des groupes, mais il semble qu'elle soit représentée principalement au niveau individuel. La solitude et l'écart d'un individu par rapport à autrui sont les mots les plus fréquents.

« L'individu démobilisé tend à travailler sans les autres membres de l'organisation et préfère se replier sur lui-même » :

- « personne qui ne se mêle plus aux employés »;
- « personne qui n'est pas solidaire de son organisation »;
- « personne qui ne s'intègre pas au groupe d'employés avec qui elle travaille » (Wils et al., 1998, p. 32).

Et même quand la démobilisation est étudiée par rapport à un groupe spécifique comme c'est le cas des nouveaux diplômés entrant sur le marché de travail, l'analyse semble être réalisée toujours au niveau individuel, la démobilisation étant une réaction des individus, incapables de s'intégrer dans une organisation (Guérin *et al.*, 1999, p. 663).

Pourtant, afin de peaufiner la quête du véritable niveau de manifestation de la démobilisation, observons que dans les cas précédemment mentionnés, le groupe est toujours présent. C'est par rapport à un groupe que le démobilisé est nommé comme tel. Sans un collectif d'individus adhérant à un objectif commun, on ne pourrait pas imaginer un individu démobilisé. Sinon, il s'agirait d'un individu qui manque de motivation (la motivation est constituée des processus psychologiques qui causent l'intention, la direction et la persistance des actions volontaires qui sont orientées vers un objectif (Mitchell, 1982, p. 81), sans regard au groupe dont il fait partie.

En outre, retournons à l'origine du mot : pouvons-nous nous imaginer des troupes armées vaincues dans une guerre avec l'explication que ce sont les individus qui se sont démobilisés ? L'image la plus pertinente est celle d'une masse de gens se démobilisant ensemble sous l'influence de conditions néfastes à la réussite du groupe, telles que le manque d'opportunités pour lutter. Des troupes défaites moralement, où la démobilisation est une caractéristique de l'ensemble des gens en tant qu'entité, et cela, d'une manière homogène.

Il est difficile de définir le niveau de manifestation de la **démobilisation** en se basant sur les considérations antérieures. En jugeant la démobilisation en tant que phénomène, soit seulement individuel, soit uniquement collectif, il est possible de s'en construire une fausse image. La simplification est nécessaire à l'abstraction, mais dans ce cas, le risque est de restreindre prématurément le domaine conceptuel.

D'ailleurs, adopter la voie collective afin de représenter un phénomène peut conduire à l'omission de moyens par lesquels des comportements, perceptions ou attitudes individuelles forment le phénomène collectif, tout comme adopter seulement la voie individuelle peut éclipser les facteurs contextuels qui peuvent entraver les effets des différences individuelles qui conduisent à des réponses collectives (Klein et Kozlowski, 2000).

Les progrès dans la conception d'une perspective impliquant plusieurs niveaux d'analyse permettent d'envisager la manifestation de la mobilisation en tant que phénomène qui prend plusieurs formes dans une organisation :

« The primary goal of the multilevel perspective in organisational science is to identify principles that enable a more integrated understanding of phenomena that unfold across levels in organisations » (Klein et Kozlowski, 2000, p. 7).

Cette approche prend en considération l'influence des aspects collectifs sur des particularités individuelles (influence d'en haut en bas) :

« group and organisation factors are contexts for individual perceptions, attitudes and behaviours and need to be explicitly incorporated into meaningful models of organisational behaviour » (Klein et Kozlowski, 2000, p. 10),

ainsi que l'influence des particularités individuelles sur des aspects collectifs (influence de bas en haut) :

« individual social-psychological process can be manifest as group, subunit, and organisational phenomena and need to be explicitly incorporated into meaningful models of organizational behaviour » (Klein et Kozlowski, 2000, p. 11).

En considérant le modèle d'émergence partant du niveau individuel vers celui collectif proposé par Klein et Kozlowski (2000), nous avançons que la démobilisation pourrait être conçue comme un phénomène individuel et collectif : tirant ses origines au niveau individuel, il peut devenir collectif par un processus d'émergence. Rien n'empêche que dans un certain contexte un seul individu d'un groupe soit démobilisé par rapport à un objectif collectif, tandis que dans d'autres conditions, tout le groupe soit démobilisé par rapport à un objectif collectif. Si la démobilisation caractérise des individus, elle est une

propriété des individus, tandis que si elle caractérise un groupe, elle devient propriété du groupe.

Ainsi, l'analyse de la démobilisation devrait se faire nécessairement à travers plus d'un niveau, car il est raisonnable de penser qu'un individu démobilisé influence le degré de démobilisation des individus faisant partie formellement du groupe, tout comme la démobilisation des individus singuliers peut émerger dans un phénomène collectif.

En ce sens, Klein et Kozlowski (2000) avertissent :

« many phenomena we study in organizations have their theoretical origins in the cognition, affect, and behavior of individuals but emerge, through compositional or compilational processes, to manifest as higher-level phenomena » (p. 28).

Toujours d'après ces derniers auteurs, un concept peut être au niveau individuel dans certaines circonstances, tout comme le même concept peut être au niveau collectif dans d'autres conditions.

# 1.4.1. La mobilisation individuelle et collective : à la recherche d'un parallèle

Puisque nous avons puisé précédemment dans la mobilisation afin de chercher la définition de la démobilisation, nous allons maintenant observer qu'il y a des fragments qui renvoient à une alternance de niveaux aussi en lien avec le phénomène de mobilisation. Ainsi, la mobilisation est caractérisée tantôt au niveau individuel, tantôt au niveau collectif, dépendamment du niveau choisi par le chercheur.

Tandis que Tremblay et Simard (2005) décèlent certaines conditions psychologiques favorables à la mobilisation, conditions propres aux individus et non pas à la collectivité dans son ensemble, Bichon décrit la mobilisation uniquement dans une perspective collective. Bien qu'apparemment, la notion de mobilisation collective, telle que présentée

par Bichon (2005), risque d'être étiquetée comme pléonasme, il s'agit en fait de la mobilisation en tant que propriété d'un groupe. L'origine de la mobilisation collective se situe au niveau des individus composant ledit groupe : à la base, c'est l'individu qui se mobilise, tel que notaient Wils *et al.* (1998).

Que la mobilisation commence au niveau d'un seul individu ou de plusieurs est important dans la mesure où cette progression nous fait remarquer que la mobilisation pourrait être un phénomène qui commence aux niveaux inférieurs de l'organisation.

« Ainsi, la mobilisation est également une question de masse d'employés mobilisés individuellement qui arrivent à créer une synergie entre eux pour s'orienter vers une oeuvre commune (par exemple, la vision proposée) » (Tremblay et Wils, 2005). C'est donc l'objectif collectif, la mission organisationnelle, qui fait la différence entre un individu mobilisé et un individu motivé simplement par des objectifs personnels.

En ce sens, et dans la perspective de la théorie de l'autodétermination, la démobilisation représenterait la variante collective de l'amotivation, tout comme l'amobilisation correspondrait à un niveau individuel à une motivation contrôlée. Le tableau 3 (p. 31) synthétise la correspondance entre le continuum motivationnel et celui de mobilisation en fonction des niveaux individuel et collectif et du degré d'autodétermination, et en se basant sur le continuum d'autodétermination de Deci et Gagné, (2005).

	Degré d'autodétermination →			
	Absence d'autodétermination	Intention contrôlée par des facteurs extérieurs, activité faite par obligation	Autonomie, activité faite par choix	
Niveau collectif	Démobilisation	Amobilisation	Mobilisation	
	Amotivation	Motivation extrinsèque par régulation externe	Motivation intrinsèque	
Niveau individuel		Motivation extrinsèque par régulation introjectée	Motivation extrinsèque par régulation identifiée	
			Motivation extrinsèque par régulation intégrée	

Tableau 3: Synthèse de la correspondance entre le continuum de mobilisation et celui motivationnel

## 1.5. La démobilisation, par rapport à quoi ?

Par ailleurs, nous avançons que la **démobilisation** est le phénomène caractérisant la relation entre **un individu**, ou un groupe, **et** un **objectif collectif** (voir tableau 4, p. 33). À titre d'exemple, un employé démobilisé ne serait pas un employé qui se détache par rapport à son équipe de travail **qui n'a pas un objectif collectif**. Tout comme dans le cas de mobilisation, la démobilisation pourrait se produire par rapport à quelque chose, sinon, nous pourrions parler de manque de mobilisation, manque de démobilisation ou d'amobilisation.

Si un individu se démobilise par rapport à une organisation, c'est la vision organisationnelle qui constitue le liant de l'organisation en tant que groupe. Pour qu'il y ait

un groupe, il faut un liant, de cibles communes. Selon Tajfel, (1982, dans Turner et Bourhis, 1996, p. 29), le groupe est une collection des gens qui sentent qu'ils forment un groupe. C'est la dimension psychologique qui dicte l'appartenance à un groupe, à la différence des considérants d'apparence formelle, car c'est le « subjective sense of togetherness, we-ness, or belongingness which indicates the formation of a psychological group » (Turner, 1982, dans Turner et Bourhis, 1996, p. 29). Or, la vision organisationnelle se concrétise dans une mission organisationnelle, puis dans des objectifs précis à atteindre (Filion, 1989). D'ailleurs, Wils et al. (1998) avertissent que le démobilisé est insensible par rapport aux priorités de son organisation, car il ne connaît pas ses enjeux, tandis que selon Bichon (2005), l'employé démobilisé est celui qui n'essaie pas de comprendre les enjeux de l'action collective. Nous considérons les objectifs collectifs comme le point de référence par rapport auquel un individu se démobilise ou non.

En ajoutant ces dernières considérations au continuum de mobilisation tel que décrit dans une section précédente, nous pouvons avancer qu'une démobilisation individuelle émerge lorsqu'un individu se démobilise par rapport à un objectif collectif, tandis qu'une démobilisation collective surgit lorsqu'un collectif se démobilise par rapport à un objectif collectif.

		Degré d'autodétermination		
		Absence d'autodétermination	Intention contrôlée par des facteurs extérieurs, activité faite par obligation	Autonomie, activité faite par choix
Objectif collectif	Niveau collectif	Démobilisation collective	Amobilisation Collective	Mobilisation collective
	Niveau individuel	Démobilisation individuelle	Amobilisation Individuelle	Mobilisation individuelle
Objectif individuel	Niveau individuel Amotivat	Amotivation	Motivation extrinsèque par régulation externe	Motivation intrinsèque
			Motivation extrinsèque par régulation introjectée	Motivation extrinsèque par régulation identifiée
				Motivation extrinsèque par régulation intégrée

Tableau 4: Correspondance entre le continuum de mobilisation et celui motivationnel en fonction des objectifs individuels et collectifs

# CHAPITRE 2 – LA DÉMOBILISATION : COMPORTEMENTS, ATTITUDES ET DÉTERMINANTS

Nous observons qu'il n'est pas tranché dans la littérature si la démobilisation est une attitude, un ensemble d'attitudes ou un ensemble de comportements. Selon Guérin *et al.* (1999), la démobilisation se manifesterait par un cortège d'attitudes **et** de comportements.

En tentant de la définir ou de la mesurer, comme il l'a été montré précédemment, les auteurs caractérisent la démobilisation tantôt par des comportements, tantôt par des attitudes. Ce zigzag pourrait être explicable par la séquence s'appliquant aux attitudes et comportements. Tandis que les attitudes sont des mécanismes psychologiques qui correspondent à un état mental prédisposant à l'action, la manifestation comportementale désigne l'action proprement dite, ou plus précisément un ensemble d'activités directement observable (Bichon, 2004, p. 665). Donc, les comportements suivent les attitudes, tout en étant leur expression. Dans la conception de Raelin (1984), les attitudes et les comportements se renforcent mutuellement et le même phénomène est valable dans le cas des cognitions et des comportements.

Par ailleurs, il peut être reproché que si les comportements représentent la manifestation directement observable de la démobilisation, les attitudes pourraient être leur cause, et donc les attitudes nommées par endroits de démobilisation seraient en fait des déterminants de démobilisation. Nous nous opposons à ce raisonnement en alléguant que les attitudes de démobilisation sont des réponses (affectives et cognitives) à certains événements et que les événements invoqués sont la vraie cause de la démobilisation. En effet, il parait que des événements tels que la réduction de personnel (Tremblay et Wils, 2005), ou le manque d'opportunités permettant de prouver ses compétences (Guérin *et al.*, 1999), constituent des causes de démobilisation. Exposés à ces événements, les employés peuvent développer certaines attitudes qui sont exprimées par des manifestations comportementales.

Cette vision s'accorde à la définition des attitudes : « une attitude représente un état mental et neuropsychologique de préparation à répondre, organisée à la suite de l'expérience, et qui exerce une influence directrice ou dynamique sur la réponse de l'individu à tous les objets et à toutes les situations qui s'y rapportent » (Forget, 1993).

Ainsi, les comportements des individus <u>suivent</u> des processus cognitifs qui conduisent à la formation des intentions comportementales (Fishbein et Ajzen, 1975). En comprenant comment ces intentions sont formées, nous pouvons expliquer et même prédire les comportements (Vardi et Weitz, 2004). Et comme avancé, nous ne pouvons parler seulement en termes de comportements, car ces derniers sont invariablement l'expression de certaines attitudes.

Afin de résumer la manière dont les professionnels en ressources humaines conçoivent une personne démobilisée, Wils *et al.* (1998), présentent certaines manifestations comportementales, telles que : personne qui ne fait que le strict minimum, personne qui coopère au minimum, et ces manifestation comportementales sont justifiées par certaines attitudes, telles que l'absence d'identification aux valeurs organisationnelles.

Conséquemment, nous avons choisi d'explorer la littérature à la recherche, à tour de rôle, des **comportements**, des **attitudes** et des **déterminants** qui renvoient à un état de démobilisation.

Ceci dit, nous assumons que la partie visible de la démobilisation est constituée par des comportements, tandis que les attitudes qui y liées soutiennent et sous-tendent les manifestations comportementales. En partant de ces suppositions, un questionnaire sera conçu et distribué sur le terrain afin d'en vérifier la véridicité.

### 2.1. Les comportements de démobilisation

Comme déjà montré, bien qu'il y ait dans la littérature des tentatives de décrire la démobilisation par l'entremise des comportements, des attitudes y sont mélangées et il n'y a pas une typologie explicite des comportements de démobilisation.

En s'appuyant sur les écrits qui ont supposé un lien entre attitudes et comportements de démobilisation et la littérature sur les comportements contreproductifs, et par analogie avec le continuum de mobilisation, nous bâtirons une typologie de comportements de démobilisation qui vont, progressivement, de comportements d'importance mineure (de retrait) aux comportements d'importance majeure (comportements agressifs) que nous testerons par la suite.

Dans une perspective de gradation de la démobilisation, l'exemple militaire pourrait être évoqué à ce point:

- ne pas combattre correspondrait au non-respect de contrat du travail;
- tricher, ou faire semblant de combattre : au vol de temps, aux retards, au retrait au travail;
- aider l'ennemi correspondrait aux comportements malhonnêtes;
- tandis que l'insubordination correspondrait à l'impolitesse et à l'agression.

D'après Robinson et Bennett (1997) certains employés, plutôt que d'essayer de sortir d'une situation où ils se perçoivent sans contrôle (powerless), choisissent de concentrer leur attention soit à détruire ou à voler des objets dans leur environnement de travail, soit à ralentir leur rendement. L'agression contre l'organisation leur permet de rétablir un sens de compétence et de contrôle. Par ailleurs, les comportements censés aussi rétablir le sens de contrôle peuvent être : des comportements d'impolitesse, tels que faire courir des rumeurs et se moquer des collègues dans leur dos; des comportements d'agressivité, ou d'abus de substances. Ces comportements peuvent être adoptés au travail comme à la

maison et peuvent être dirigés vers les collègues ou vers les clients (Robinson et Bennett, 1997).

Mélangés à des attitudes, seulement trois comportements sont rappelés dans la littérature en tant qu'indicateurs afin de mesurer la démobilisation : « parler négativement de votre travail à vos amis » (Guérin et al., 1999, p. 651), « parler négativement de votre entreprise dans des conversations entre amis » et « parler ouvertement de possibilités d'emploi à l'extérieur » (Guérin et al., 2002, p. 69), bien que toujours d'après les derniers auteurs, la démobilisation « se traduit par [...] absentéisme, retards, [...] roulement » (p. 65).

Si pour Guérin et al. (1999), la démobilisation entraîne un ensemble « de comportements contreproductifs » (p. 645), leur étude ne s'attarde pas sur la définition de ces comportements. Il n'y a à notre connaissance qu'une seule étude, celle de Raelin (1984b), qui désigne directement les comportements déviants. Pourtant, celle-ci ne parle pas explicitement de démobilisation, mais d'une adaptation au sentiment d'insatisfaction au travail. Néanmoins, il existe plusieurs raisons de croire que la démobilisation se manifeste par des comportements contreproductifs, allant du retrait à l'agressivité.

Il y a des études au sujet du degré d'identification qui font un lien entre le manque d'identification des employés à l'organisation, et de comportements dysfonctionnels ou contreproductifs (Kreiner et Ashforth, 2004; Marcus et Schuler, 2004; Lee et Allen, 2002), tout comme il y a des études qui montrent un lien entre l'amotivation ou la résignation des employés et l'adoption de comportements déviants ou anti-sociaux (Fox et Spector, 1999). Après un survol de la littérature sur les comportements « négatifs » au travail, tels : dysfonctionnels, de retrait, déviants, anti-sociaux, contreproductifs, nous avons observé plusieurs chevauchements conceptuels. Afin de proposer une typologie des comportements de démobilisation, il s'impose d'éclaircir cet imbroglio et de trancher sur les définitions à adopter.

Les comportements contreproductifs sont définis comme tout comportement volontaire qui nuit ou qui veut nuire à l'organisation et aux détenteurs de pouvoir (les collègues de travail, les clients, les fournisseurs, les cadres) (Spector et Fox, 2005), tandis que les comportements dysfonctionnels sont présentés comme tout comportement qui a des conséquences négatives, soit pour un individu ou un groupe d'individus qui font partie d'une organisation, soit pour l'organisation elle-même (Griffin et al., 1998). Encore plus générale, la définition des comportements anti-sociaux indique « tout comportement qui peut faire mal » (Giacalone et Greenberg, 1999). On peut souligner un chevauchement entre ces dernières définitions, raison pour laquelle nous allons parler des comportements contreproductifs même si certains textes les qualifient de dysfonctionnels ou anti-sociaux, car les comportements qui sont définis comme antisociaux sont étiquetés ailleurs (Fox et Spector, 2005) comme contreproductifs.

Quant à l'endroit des comportements déviants, si Robinson et Bennett (1995) les définissent comme tout comportement volontaire qui transgresse des normes organisationnelles importantes, une formulation similaire est adoptée par Vardi et Wiener (1996), qui définissent les comportements de type « misbehavior » comme tout comportement qui enfreint des normes fondamentales de l'organisation ou de la société. La seule différence est que dans la vision de Vardi et Wiener (1996), les comportements peuvent être déviants si des normes sociales sont enfreintes, tandis que dans la définition de Robinson et Bennett, cet aspect est éludé.

Par contre, nous faisons la distinction entre la typologie des comportements de démobilisation et celle proposée par Robinson et Bennett (1995), qui concerne seulement les comportements déviants. Selon les résultats d'une étude de Robinson et Bennett (1995), les comportements déviants au travail varient selon deux dimensions : de mineur versus majeur et d'organisationnel versus interpersonnel. Quatre catégories comportementales découlent du croisement de ces dimensions :

- 1. la déviance de productivité (ou performance);
- 2. les dommages de propriété;
- 3. la déviance politique;

#### 4. l'agression interpersonnelle.

À la différence de cette dernière classification, la typologie comportementale de démobilisation telle que nous proposons ne distingue pas les aspects interpersonnels de ceux organisationnels. L'accent est mis seulement sur la progression de la gravité des comportements de démobilisation, sans regard à l'entité en préjudice.

Justement, à l'égard de la distinction entre les <u>dommages organisationnels</u> et les <u>agressions</u> <u>interpersonnelles</u>, il peut être reproché que ces dernières peuvent aussi bien se refléter en fin de compte en préjudices organisationnels. À l'inverse, Neuman et Baron (2005) remarquent que l'organisation peut être conçue comme une collectivité d'individus et que les dommages apportés à une organisation sont, dans certaines situations, des actes d'agression contre des individus particuliers.

En outre, la typologie de comportements déviants de Robinson et Bennett (1995), ne contient pas de comportements d'agression contre soi-même, tel que l'abus de substances (alcool, médicaments et/ou drogues), tandis qu'il existe des écrits qui en se penchant sur le construit de retrait dénoncent ce type de comportements (Blau, 1998).

Par ailleurs, en comparant les comportements étiquetés déviants à ceux dénoncés comme contreproductifs, nous observons encore un chevauchement. Neuman et Baron (2005) adoptent une perspective socio-psychologique pour dire la même chose:

« it is our impression that the behaviors subsumed under the headings conterproductive, unreliable, deviant workplace behavior, organizational misbehavior, and workplace incivility[...] share some conceptual overlap in that they involve, explicitly or implicitly, the violation of organizational or societal norms or standards of performance » (p. 25).

Concernant les comportements de retrait au travail, nous avons choisi la définition de Hanish et Hulin (1991) à savoir : les comportements tels qu'inventer des excuses pour

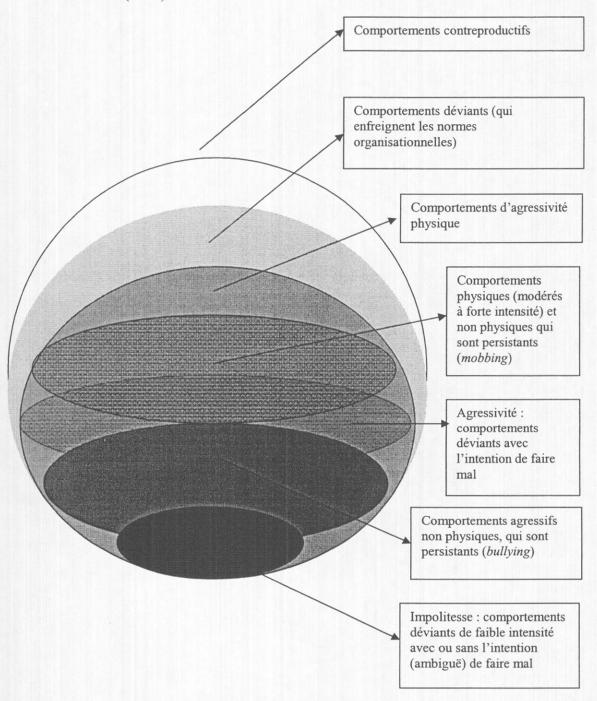
s'esquiver du travail, des retards, des absences, représentent un retrait au travail que les employés malheureux ou mécontents utilisent pour éviter certains aspects de leur travail, ou pour minimiser le temps dépensé pour la réalisation des tâches, tout en veillant au maintien de leur emploi.

Quant aux **comportements d'impolitesse** (*incivility* en anglais), ils sont définis comme des comportements déviants de faible intensité (discourtois), déployés avec l'intention ambiguë de faire mal à une personne cible, tout en enfreignant les normes de respect mutuel (Pearson *et al.* 2005).

En outre, on se demande s'il s'agit ou non d'une adoption comportementale séquentielle, c'est-à-dire que les individus, adoptent en premier des comportements de retrait, et par la suite, faute de succès dans leur démarche de changer la situation, recourent aux comportements agressifs. Toujours dans une perspective de gradation, il faut admettre qu'on peut faire la distinction entre la gravité d'un comportement d'impolitesse et celle d'un comportement d'agression physique ou qui vise à détruire la propriété de l'organisation.

Dans le même ordre d'idées, Pearson et Porath (2004) intègrent dans la notion de comportements contreproductifs les notions de comportements déviants, de violence, d'agression, de harcèlement et d'impolitesse, en signalant que ces derniers ont une moindre intensité. En cherchant la place des comportements d'impolitesse par rapport aux comportements contreproductifs, Pearson et Porath (2004) conçoivent un schéma que nous trouvons pertinent afin de s'imaginer une possible gradation des comportements de démobilisation (voir figure 3, p. 41).

Figure 3: Gradation des comportements contreproductifs Pearson et Porath (2004)



Comme il ressort de ce schéma, l'impolitesse, (tout comme les comportements déviants), est, selon Pearson et Porath (2004), un comportement contreproductif, mais qui a la moindre intensité dans une perspective d'agressivité.

Cependant, d'après Spector et Fox (2005), le domaine des comportements contreproductifs serait encore plus inclusif que cette dernière typologie. Les comportements contreproductifs ne s'arrêtent pas aux comportements d'impolitesse, mais couvrent aussi les comportements de retrait. D'ailleurs, l'essence de la contre productivité est que l'action de faire mal proprement dite soit intentionnelle et non accidentelle. Le préjudice pourrait être accidentel, mais une fois que l'action est intentionnelle, nous pouvons parler des comportements contreproductifs. Par exemple, une mauvaise performance qui n'est pas intentionnelle ne renvoie pas à des comportements contreproductifs (Spector et Fox, 2005). C'est comme cela que nous justifions la traduction du mot « counterproductive » en français par «contreproductif» et non pas par «improductif». Le comportement doit contenir une intention « contre » l'organisation, ou ses détenteurs de pouvoir (les autres employés, clients, fournisseurs, cadres), pour qu'il soit contreproductif. Un exemple anecdotique est que si certaines typologies considèrent contreproductive l'utilisation du temps pour des problèmes personnels alors qu'on est au travail, selon Spector et Fox (2005), ne pas utiliser du temps pour des problèmes personnels, pourrait être considéré, dans une perspective de responsabilités familiales d'un employé ou d'après les attentes d'une certaine société, contreproductif, déviant ou antisocial. Dans la vision de Spector et Fox (2005), la contre productivité ne s'arrête pas aux actions dirigées directement vers l'organisation mais inclut les employés, les clients, et les fournisseurs en tant que cible potentielle des comportements contreproductifs. En ce sens, parler d'une manière injurieuse à un collègue sans dénigrer l'organisation est un comportement contreproductif, tout comme le fait d'ajourner de manière systématique l'examen de propositions d'amélioration du travail faites par un subalterne.

Les comportements qui ont, accidentellement, de très graves préjudices, mais dont le choix est intentionnel, sont toujours des comportements contreproductifs. Donc, ce qui compte est l'intentionnalité et non pas nécessairement le résultat. Par ailleurs, l'intentionnalité ne

doit pas être nécessairement de type agressif, mais contre l'organisation et ses détenteurs de pouvoir. À titre d'exemple, le vol n'est pas toujours pratiqué par agressivité, mais il reste un comportement contreproductif (Spector et Fox, 2005). Les comportements contreproductifs incluent des comportements de retrait (retards, absences et taux de roulement), faire incorrectement le travail (intentionnellement), vol, sabotage, agression (physique et verbale) et comportements abusifs dirigés vers autrui (Spector et Fox, 2005).

Pour conclure, en vue de la création d'une typologie de comportements de démobilisation, nous avançons que les comportements de démobilisation sont des comportements contreproductifs et nous adoptons à cette fin la définition de Spector et Fox, (2005), à savoir : tout comportement volontaire qui nuit ou qui veut nuire à l'organisation et aux détenteurs de pouvoir (les collègues de travail, les clients, les fournisseurs, les cadres).

Cependant, une question s'impose à ce point : quelle est la limite qui, une fois franchie, désigne un comportement comme comportement de démobilisation ? Est-ce que le fait de respecter ce que l'on attend de nous, et sans intention de nuire à l'organisation, peut être considéré comme une manifestation de démobilisation ?

# 2.1.1. La démobilisation et le respect du contrat de travail

La question est de savoir : un employé qui respecte le contrat de travail à la lettre, sans jamais avoir d'initiative, est-il démobilisé? Bref, l'employé qui adopte seulement les comportements tels que décrits explicitement par le contrat de travail, rien de plus, rien de moins, est-il un employé démobilisé?

Dans cette ligne, Wils et al. (1998) font ressortir le point de vue des professionnels en ressources humaines : l'employé démobilisé est celui qui est attaché à l'organisation seulement par un lien économique qui le « pousse à se restreindre à un minimum de conformisme en échange d'un salaire ou d'une retraite, à travailler d'une manière

contrainte et forcée et à coopérer au minimum » (p. 33). Par contre, il n'est pas tout à fait clair si « le minimum de conformisme » renvoie au contrat de travail.

Et si on considère l'axe de mobilisation, allant de l'état de démobilisation à l'état de mobilisation, (voir tableau 1 : «Synthèse des caractéristiques de la mobilisation collective », p. 19), tel que décrit par Bichon (2005), le conformisme dicté par des obligations contractuelles ne correspondrait pas explicitement à un état de démobilisation, mais serait plutôt un état de passage entre mobilisation et démobilisation. Conséquemment, le respect du contrat de travail à la lettre, sans jamais avoir d'initiative, correspondrait dans notre vision à un état d'amobilisation telle qu'apparaît dans le continuum de mobilisation précédemment illustré (figure 2, p. 25). Pourtant, il n'est pas assez clair si le fait de respecter au minimum le contrat du travail est une manifestation d'amobilisation ou respectivement, de démobilisation.

En ce sens, en signalant que l'employé qui respecte son contrat de travail, (même au minimum), a une contribution positive, Tremblay et Wils (2005) évoquent un commentaire communément rencontré : «Ce serait quand même grave si celui qui honore son contrat de travail était considéré comme un employé non mobilisé ? » (p. 38).

Pour ce qui est du passage entre mobilisation et démobilisation, la non-mobilisation, Bichon (2005) mentionne le comportement d'ajustement mutuel, correspondant dans notre acception à un état d'amobilisation. C'est une situation d'interdépendance qui alimente ce comportement d'ajustement mutuel, et Bichon la décrit comme suit : « le salarié limite sa collaboration aux obligations contractuelles sans prises d'initiative, ni volonté particulière » (p. 676, 2005). D'ailleurs, Bichon (2005) décrit la mobilisation comme une situation d'interaction, où l'employé fait des efforts pour collaborer avec les autres membres du collectif du travail, tandis que la démobilisation serait une situation d'indépendance qui se manifeste par des comportements de retrait, et dans laquelle l'employé ne fait aucun effort pour collaborer avec les autres membres du collectif. Le fait de distinguer entre les comportements de retrait, (retards, absences, vol de temps), et le

respect des obligations contractuelles, est un indice que suivre les consignes du contrat du travail ne serait pas une manifestation de démobilisation.

En outre, selon Tremblay et Wils (2005) « un employé qui respecte strictement les termes de son contrat formel de travail et qui fournit un rendement pleinement satisfaisant ne doit pas être considéré comme un employé démobilisé » (p. 38). Or, toujours selon ces derniers auteurs, il y a deux dimensions comportementales à considérer avant de décider si un employé respecte son contrat de travail. La première renvoie aux comportements nécessaires à la réalisation des tâches clairement prescrites dans le contrat; la deuxième dimension comportementale concerne le côté moral qui accompagne le travail. Il s'agit des comportements liés à l'éthique, ou à la conscience professionnelle : « le vol de temps, le non-respect des pauses, des conversations inutiles sur le plan professionnel, les retards, les départs avant l'heure requise et les absences injustifiées » (p. 42). Il y a un argument solide qui justifie pourquoi ce type de comportements devrait être considéré lors de l'analyse du respect du contrat de travail : s'ils sont adoptés, ils peuvent être motifs de sanctions disciplinaires.

En conclusion, nous retenons en tant que premier point de la typologie des comportements de démobilisation, (voir figure 4, p. 60), l'item 1: Se limite au respect de son contrat « à la lettre », sans jamais avoir d'initiative, avec l'amendement que cela pourrait représenter la frontière entre amobilisation et démobilisation, dépendamment d'autres aspects du travail, tels que l'adoption (ou non) des comportements de retrait (vol de temps, retards, absentéisme ou planifier de quitter l'emploi). C'est la vérification empirique qui rendra compte de la véritable limite au-delà de laquelle nous pouvons parler des comportements de démobilisation.

#### 2.1.2. Les comportements de retrait

En se penchant sur le construit de retrait (withdrawal), Hanisch et Hulin (1991) font la distinction entre le retrait par rapport au travail (work withdrawal) et le retrait par rapport à l'emploi (job withdrawal). Nous considérons les deux dimensions utiles aux fins de ce travail, car il est raisonnable de penser qu'un employé démobilisé puisse, soit adopter des comportements de retrait afin de se détacher psychologiquement de son travail (Guérin et al. 2002), soit planifier de quitter définitivement l'emploi.

#### 2.1.2.1. Les comportements de retrait par rapport au travail

Il y a des employés qui ont des opinions très négatives à l'égard de leur organisation, mais pour diverses raisons (ex. faibles opportunités sur le marché du travail), se voient obligés de rester. Ils sont insatisfaits de leur emploi et ils n'en aiment pas les conditions de travail : il s'agit d'employés qui, détachés de leur organisation, doivent garder leur lien d'emploi (Kreiner et Ashforth, 2004). Une possible réponse à cette situation contraignante est l'adoption des comportements de retrait au travail.

Pour mesurer le construit de retrait au travail, Hanisch et Hulin (1991) choisissent plusieurs items correspondant aux trois indicateurs : les comportements défavorables au travail, les retards et les absences.

#### 2.1.2.1.1. Les comportements défavorables au travail

En examinant la synthèse de la littérature au sujet des comportements défavorables faite par Hanisch et Hulin (1991), plusieurs observations en découlent. Un premier commentaire serait que ce ne sont pas tous les comportements défavorables au travail qui sont directement dirigés vers l'organisation, et leur manifestation n'est pas nécessairement encadrée par les heures de travail.

Ainsi, l'abus de substances, telles que l'alcool ou des drogues, qui sont consommés après les heures de travail à cause d'événements survenus pendant le travail, est considéré

comme un comportement défavorable au travail (Roznowski et Hanisch, 1990, cités par Hanisch et Hulin 1991).

Comme montré précédemment, plusieurs indices recommandent l'abus de substances en tant que manifestation de démobilisation, mais pour des raisons d'espace nous n'allons pas distinguer entre les moments de son adoption (après ou avant le travail). À ce point, il faut mentionner que prendre en considération l'abus de substances après le travail ne renvoie pas à une intrusion dans la vie privée des individus aussi longtemps que cet abus est provoqué par le travail même. De plus, ce type de comportement (manifesté même après le travail), s'intègre dans la définition de la contreproductivité prônée par Spector et Fox (2005) et que nous avons adoptée. Pourtant, dans une perspective de gravité progressive de démobilisation, on situe l'abus de substance après l'adoption des comportements d'impolitesse. Nous retenons en tant qu'indicateur de démobilisation l'item : 8. « Abuse de substances telles : médicaments, alcools, ou drogues.

Selon Hanisch et Hulin (1991) et Becker et Martin (1995, cités par Hanisch et Hulin 1991) le ralentissement de travail (vol de temps) serait aussi un comportement défavorable à l'emploi, item que nous retenons en tant que manifestation comportementale de démobilisation : 2. Ralentit le travail (ex. met intentionnellement trop de temps à réaliser ses tâches, ou « vole » de temps en faisant semblant de travailler).

#### 2.1.2.3. Les retards et les absences

Il y a une littérature impressionnante au sujet des absences et des retards au travail et il faut préciser qu'habituellement, ces deux notions sont traitées séparément. Selon Mitra *et al.* (1992), l'absentéisme est un des phénomènes les plus étudiés dans la recherche organisationnelle. Cependant, nous avons choisi de les considérer ensemble pour plusieurs raisons. Une des raisons est que l'intérêt de ce travail est de dépister les symptômes comportementaux de la démobilisation et non de ce que représentent précisément les retards et les absences.

D'ailleurs, même les études se concentrant spécifiquement sur chacune de ces notions rencontrent des difficultés pour distinguer, par exemple, les absences volontaires de celles involontaires (Nicholson et Martocchio, 1996), et plusieurs chercheurs sont réticents quant aux progrès réalisés afin de comprendre et gérer le phénomène d'absentéisme (Dalton et Wimbush, 1998).

En outre, si le vol de temps est adopté par un employé présent physiquement au travail, les retards et les absences renvoient, les deux, à l'employé qui décide de s'esquiver, <u>physiquement</u> (et psychologiquement) du travail.

Il est raisonnable de penser qu'un employé qui ne se sent plus attiré par son travail, qui n'est plus préoccupé par sa profession (Wils et al., 1998), fait tout ce qu'il peut pour ne pas se présenter au travail, d'autant plus s'il veut changer d'emploi. Les recherches montrent que le taux d'absentéisme est plus élevé dans le cas des employés qui se préparent à quitter l'emploi par rapport à ceux qui choisissent de rester dans l'organisation. Ceux qui partent pensent qu'il serait peu judicieux de ne pas prendre tous les jours disponibles dans la banque de congés (Dalton et Wimbush, 1998). Nous retenons en tant que troisième indicateur de démobilisation : Manifeste du désintérêt pour se présenter au travail, (ex. arrive en retard, part plus tôt; s'absente souvent alors qu'il (elle) aurait pu venir au travail).

#### 2.1.2.2. Les comportements de retrait par rapport à l'emploi

Bien que plusieurs textes décrivent l'employé démobilisé comme un employé qui est coincé dans une situation sans issue, qui n'aime pas sont emploi, mais qui est forcé par diverses raisons de le garder (Wils et al., 1998, Guérin et al., 1999), rien n'empêche qu'à un moment donné, certains individus cherchent, à la limite, des moyens pour se sauver. Ils pourraient chercher un autre emploi, ou ils pourraient prendre prématurément leur retraite. D'ailleurs, Guérin et al. (2002) utilisent l'indicateur « parler ouvertement de possibilités d'emploi à l'extérieur » afin de mesurer la démobilisation. Malgré tout, ils sont

démobilisés jusqu'au moment où ils quittent l'emploi, et leur départ serait une ultime manifestation de démobilisation.

Néanmoins, le retrait par rapport à l'emploi, tel que Hanisch et Hulin (1991) le conçoivent, renvoie plutôt aux intentions de comportements, et non pas à des comportements proprement dits. Ainsi, afin de mesurer le retrait par rapport à l'emploi, trois indicateurs (comprenant plusieurs items) sont retenus : l'intention de quitter l'emploi; l'intention de prendre sa retraite; et l'intention de recourir à la retraite dès que l'âge le permet. Or, selon Blau (1993), l'intention de quitter un emploi n'est pas l'indicateur le plus proche du taux de roulement réel, et le comportement proprement dit de chercher un autre emploi serait plus approprié en ce sens. Blau (1998) suggère que mélanger l'intention de quitter l'emploi, avec des comportements (tels que les retards), afin de mesurer le construit général de retrait n'aide pas à la construction d'une typologie progressive des comportements de retrait.

À la lumière de ces considérations, pour la typologie des comportements de démobilisation que nous proposons, il serait plus prudent de mentionner des comportements en tant qu'indicateurs du désir de quitter l'emploi, tels que : 4. Planifie concrètement de quitter son emploi (ex., recherche un autre emploi ou fait de démarches afin de prendre prématurément sa retraite).

## 2.1.3. Les comportements d'impolitesse

Par impolitesse on comprend les comportements déviants de faible intensité, avec, ou sans l'intention (ambiguë) de faire mal (Pearson et al., 2005). Les comportements d'impolitesse sont grossiers, discourtois, et montrent un manque de respect envers les autres (Blau et Anderson, 2005).

Bien que l'impolitesse ressemble aux concepts de « petty tyranny », ou abus de pouvoir, elle se distingue de ces deux derniers concepts par le manque de différence entre le niveau de la source et du récepteur : l'impolitesse peut être rencontrée entre supérieur et

subalterne, comme entre subalterne et supérieur, ou entre des collègues du même niveau hiérarchique.

Des recherches faites au sujet de ce phénomène montrent que même si l'impolitesse n'est pas dramatique, elle se produit avec régularité. 71% des employés participant à une étude ont témoigné avoir subi de l'impolitesse au cours des cinq années précédentes (Cortina et al., 2001). Et l'avenir n'est pas rassurant : selon un sondage réalisé par une compagnie de recherche américaine, trois sur cinq employés croient que l'impolitesse est un phénomène qui va de pire en pire, tandis que sur cinq employés quatre croient que le manque de respect et de courtoisie est un problème sérieux dans les organisations (Remington et Darden, 2002).

D'après les données de Pearson et Porath (2004), l'impolitesse est rapportée dans tous les types d'organisations, et dont la taille varie entre deux et cent milles employés. Il ne s'agit pas ici de comportements acceptés tacitement par un groupe de travail, mais des comportements qui renvoient à l'offense. Les impolitesses détectées dans les études survenaient dans des organisations où, en général, régnait une atmosphère de courtoisie et respect. Dans ces mêmes organisations, les menaces directes, ainsi que les attaques physiques auraient été punies, tandis que moins de la moitié des employés interrogés croyaient que manifester des comportements d'impolitesse ne serait pas réprimandé d'une manière quelconque (Pearson et Porath, 2004).

Cependant, un certain niveau de politesse est crucial pour un bon climat de gestion, et l'impolitesse rend les relations au travail tendues (Gonthier, 2002). Selon Zauderer (2002), l'impolitesse est un comportement irrespectueux qui mine la dignité et la confiance en soi des employés et qui crée de la souffrance inutile, en signalant un manque de souci pour les autres. Or, justement, Bichon (2005) soulignait l'indifférence affective associée à un état de démobilisation. Dans une perspective de gestion, il est important de savoir si la démobilisation se manifeste par des comportements d'impolitesse, car en fin de compte cela a une incidence négative sur la performance d'une organisation (Pearson et al., 2001).

Nous retenons en tant qu'indicateur de démobilisation le cinquième item : Adopte des comportements d'impolitesse.

#### 2.1.4. Les comportements défensifs

Si la démobilisation peut être la manifestation d'un manque d'intérêt ou d'amotivation envers un objectif collectif, il serait possible de croire que les employés démobilisés cherchent à éviter toute demande externe et, en ce sens, ils peuvent adopter des comportements défensifs.

Les comportements défensifs sont les comportements adoptés afin de protéger ses propres intérêts. Il ne s'agit pas d'activement promouvoir ses intérêts, mais d'une réaction défensive. La dépression, le manque de participation et d'autonomie, l'aliénation, se comptent parmi les déterminants de ces comportements (Ashforth et Lee, 1990).

Selon Ashforth et Lee (1990), l'aliénation au travail se traduit au niveau comportemental par une esquive de l'action, par un intérêt exagéré de justifier son travail ou par des tentatives d'éviter la responsabilité. Afin de se protéger, les employés démobilisés s'opposent à tout changement et nient leurs fautes. Au contraire, dans d'autres circonstances ils peuvent jouer l'apparence d'ignorance. Nous retenons en tant qu'indices de démobilisation les items suivants :

- 6. Manifeste certains signes dépressifs (ex. s'isole, participe peu ou pas aux activités sociales, accuse de pertes d'attention, maux de tête, insomnies, etc.);
- 7. Se tient sur la défensive (ex. se méfie, note méticuleusement les faits et gestes; etc.).

# 2.1.5. Les comportements malhonnêtes

Aux fins de ce travail nous allons distinguer entre deux types de comportements malhonnêtes : ceux <u>adoptés par rapport à la sphère sociale</u> et ceux <u>en lien direct avec la propriété de l'organisation</u>.

# 2.1.5.2. Les comportements malhonnêtes adoptés par rapport à la propriété de l'organisation

Un sondage réalisé au États-Unis auprès de vingt-neuf commerçants au détail, (avec plus de onze milles magasins, et approximativement deux millions d'employés), montre que les pertes financières causées par le vol des employés pouvaient s'élever à plus de quatre milliards de dollars par année. Toujours aux États-Unis, en 1998, plus de sept cent quatre-vingt mille employés ont été surpris en flagrant délit de vol de marchandise, pour une moyenne de neuf cent dollars (Halverson, 1998). D'ailleurs, le vol est reconnu comme le comportement contreproductif le plus coûteux et le plus répandu (Greenberg, 1998), ses dommages étant estimés aux États-Unis à environ deux cent milliards annuellement (Greenberg, 1997).

En partant de l'observation contradictoire selon laquelle, d'un côté, les hauts dirigeants se plaignent que « tout le monde vole », tandis qu'au niveau des employés il y a très peu de dénonciations de vol, Greenberg (1998) signale un problème d'ambiguïté à l'égard de ce qui constitue un comportement de vol. Emporter de la craie, des trombones ou de l'argent comptant à la maison sont des comportements très différents aux yeux des employés.

Néanmoins, afin de définir le vol, Greenberg (1995) associe ce type de comportement à toute appropriation non autorisée :

« any unauthorized appropriation of company property by employees either for one's use or for sale to another. It includes, but not limited to, the removal of products, supplies, materials, funds, data, information, or intellectual property » (p. 151).

Mais le vol n'est pas le seul comportement malhonnête adopté par rapport à une organisation : le piratage, le mauvais usage des biens appartenant à l'organisation, l'espionnage industriel, ainsi que le sabotage et le vandalisme, sont aussi des comportements qui pourraient exprimer la démobilisation des employés. Et ceci, pour rétablir ce que l'employé considère comme un échange inéquitable : un mauvais salaire ou

des conditions d'emploi injustes (Rousseau, 2004). Afin de faire le passage vers les comportements d'agressivité et pour les distinguer des comportements malhonnêtes de moindre intensité, nous allons traiter séparément les comportements de sabotage et de vandalisme en tant qu'expression de démobilisation. Ainsi, nous retenons en tant qu'indice de démobilisation l'item :

9. Adopte certains <u>comportements malhonnêtes</u> (ex. vole de l'équipement ou des fournitures; ment sur ses frais de remboursements ou ses heures supplémentaires).

#### 2.1.5.1. Les comportements malhonnêtes adoptés par rapport à la sphère sociale

Les premiers incluent des tromperies telles que s'approprier le travail d'un collègue, ou ne pas assumer ses erreurs. Ces comportements sont conçus par les employés **pour se mettre en avant aux dépens des autres** (Vardi et Weitz, 2004). À la différence des comportements politiques au travail, qui ne sont pas nécessairement sanctionnés par l'organisation (Mintzberg, 1983) et dont la pierre angulaire est la protection des intérêts personnels (Griffin et O'Leary-Kelly, 2004), les comportements malhonnêtes de type social risque d'être condamnés si découverts.

Par conséquent, il importe de faire la distinction entre les comportements malhonnêtes adoptés par rapport à la sphère sociale et les comportements de type « impression management » dans leur entièreté. Si ce dernier type de comportement est défini comme un processus par l'entremise duquel les individus manipulent des informations afin que les autres les perçoivent tel qu'ils veulent être vus (Schlenker, 1980), cela ne touche pas toujours à la malhonnêteté. Ainsi, les tactiques de « impression management » peuvent être positives ou négatives (Gardner et Martinko, 1998), et, aux fins de ce travail nous considérons seulement le côté négatif. Selon Bratton et Kacmar (2004), parmi les comportements négatifs de « impression management » il y a : blâmer les autres pour ses erreurs, s'approprier le travail des autres et discréditer à tort la réputation d'un autre pour son propre bénéfice, qui sont tous des comportements malhonnêtes.

Nous retenons en tant qu'indice de démobilisation l'item suivant :

10. « Masque » son manque de productivité (ex. se cache derrière ses collègues en essayant de s'approprier le travail des autres).

#### 2.1.6. Les comportements agressifs

# 2.1.6.1. Comportements agressif contre la propriété de l'organisation : le sabotage et le vandalisme

Comme Vardi et Weitz (2004) notent, il est difficile de définir le sabotage car il n'y a pas de consensus là-dessus, et l'étiquette de sabotage pourrait être appliqué à une liste très longue d'actions, commençant avec « verser intentionnellement du café sur l'ordinateur fourni au travail » jusqu'au « vandaliser la propriété de l'organisation ». Néanmoins, une caractéristique essentielle du sabotage est l'intentionnalité: on ne peut pas parler de sabotage si l'intention de faire mal à une organisation n'existe pas. Giacalone et Rosenfeld (1987) ont proposé de classer le sabotage dans quatre catégories : les ralentissements au travail, les destructions, les actions malhonnêtes et la provocation du chaos. Ce type de comportements serait choisi comme une forme de résistance par rapport à l'organisation. Roscigno et Hodson (2004) érigent une étude élégante pour montrer que les caractéristiques organisationnelles et les relations interpersonnelles dans une organisation sont déterminantes quant à l'apparition de diverses formes de résistance des employés, le sabotage inclus. Le manque de cohérence dans l'organisation des activités au travail et le manque d'intégration des employés sont des facteurs favorisant la résistance des employés. Plus spécifiquement, dans des environnements de travail avec une mauvaise organisation du travail, et sans un historique de mobilisation collective, il est deux fois plus probable que les employés posent des gestes de sabotage (Roscigno et Hodson, 2004). Ces employés sont-ils démobilisés? En d'autres mots, le sabotage est-il une expression de leur démobilisation?

En les appelant « get even employees » Caudron (1995) parle d'une nouvelle génération d'employés qui feraient tout pour saboter leur compagnie et cela parce qu'ils sont aliénés par rapport au travail ou ils vivent une insécurité d'emploi. Selon Crino et Leap (1988, cités par Vardi et Weitz, 2004), les employés sabotent leur organisation, entre autres, pou

envoyer un message aux autres, pour se venger et pour éviter le travail. Dans le même sens, Laabs (2000) note que des employés en colère, frustrés, jaloux, ou avec du ressentiment sont très créatifs et sophistiqués quant aux moyens choisis pour saboter. Voici de bonnes raisons d'apprendre s'il y a un lien entre démobilisation et sabotage. Nous proposons en tant qu'indice de démobilisation l'item suivant :

11. Détruit la propriété de l'organisation (ex. bris d'équipement; dommages aux installations, etc.).

#### 2.1.6.2. Comportements agressifs par rapport à la sphère sociale

Comme tout **comportement contreproductif**, où c'est l'intention qui compte, (comportements manifestés avec <u>l'intention de nuire</u> à l'organisation et à ses détenteurs de pouvoir), les comportements d'agressivité se caractérisent par l'intention de faire mal à un sujet (que cela soit une personne ou une organisation) qui veut éviter un tel traitement (Baron, 1994).

Concrètement, les comportements d'agressivité au travail sont définis comme :

« any form of behavior directed by one or more persons in a workplace toward the goal of harming one or more others in that workplace (or the entire organization) in ways the intended targets are motivated to avoid » (Baron, 2004, p. 27).

Puisqu'en partant de cette définition, un nombre infini de comportements pourrait être énuméré, les débats de plusieurs auteurs, tels que Baron (2004) et Neuman et Baron (2005), ont conduit à la création d'une typologie qui aide à structurer les comportements agressifs selon trois dichotomies. Ceux-ci étant :

- 1. agression physique-verbale
- 2. agression active-passive
- 3. agression directe-indirecte (Neuman et Baron, 2005).

Tandis que l'agression active implique une action de l'agresseur contre un sujet, l'agression passive renvoie à une rétention : l'agresseur refuse d'actionner pour le bénéfice d'un sujet, ce qui a un impact négatif sur ce sujet (l'agressé). À titre d'exemple, retenir de l'information précieuse pour un sujet (l'agressé) constitue un acte d'agression passive.

Pour ce qui est de la dichotomie « directe-indirecte », si l'agression directe vise sans détour le sujet agressé, l'agression indirecte se déroule quand l'agresseur choisit de faire mal par l'entremise d'un autre sujet : l'agression est dirigée vers un sujet proche de celui visé par l'agresseur.

Par ailleurs, la plupart des comportements désignés à l'endroit des dichotomies activepassive, directe-indirecte sont, soit déjà contenus dans la typologie (comportements défensifs), soit ils seront inclus dans une catégorie dont Neuman et Baron (2005) ne parlent pas : l'agression morale.

Ainsi, quant à la notion d'agressivité au travail, nous faisons la distinction entre les agressions verbales, morales et physiques.

#### 2.1.6.2.1. Les agressions verbales

L'agression verbale inflige du mal par l'entremise de mots, à la différence des actions (Neuman et Baron, 2005). Vociférer, crier, insulter avec l'intention de nuire à quelqu'un sont des exemples d'agressions verbales. Puisque plusieurs auteurs distinguent l'agression de violence, pour ce qui est de la dimension verbale, il est encore plus facile de maintenir cette distinction. Comme il a été dit, l'agression renvoie à tous les types de comportements qui comprennent une intention de nuisance envers autrui, tandis que la violence renvoie essentiellement à des agressions intenses, qui sont physiques et directes dans leur nature (Baron, 2004). Par conséquent, nous ne pouvons pas parler de « violence verbale », mais d'agression verbale. Ainsi, nous proposons en tant qu'indice de démobilisation l'item :

12. <u>Agresse</u> les autres <u>verbalement</u> (ex. par des engueulades, sarcasmes, insultes, ou par des blasphèmes et « sacres », etc.).

#### 2.1.6.2.3. Les agressions morales

Le harcèlement moral ou psychologique est le mieux défini et condamné au Québec dans «Labour Standards Act» à la section 81.18 :

«any vexatious behavior in the form of repeated and hostile or unwanted conduct, verbal comments, actions or gestures, that affects an employee's dignity or psychological or physical integrity and that results in a harmful work environment for the employee».

Le harcèlement ne doit pas nécessairement s'étendre sur une certaine période de temps, ni avoir une certaine fréquence. Un seul geste pourrait être qualifié d'harcèlement psychologique: « a single serious incidence of such behavior that has a lasting harmful effect on an employee may also constitute psychological harassment».

Par la suite, la section de la loi concernant le harcèlement psychologique défini chaque élément clé de ces définitions :

«<u>Vexatious behaviour</u>: The act refers to a conduct that becomes humiliating or abusive for the victim of harassment. Maliciousness or intent to harm are not prerequisites and will not constitute determining factors».

«<u>Repetition</u>: When the unwanted comments, gestures or actions are repeated over time and viewed cumulatively rather than in isolation, the conduct can become vexatious and constitute harassment».

<u>«Hostility or unwanted conduct</u>: Either the conduct may be reasonably characterized as hostile or aggressive towards the employee, or the employee will need to show he has expressed some form of disagreement with the conduct. The refusal or disagreement need not be stated expressly but could be inferred from the circumstances».

«Effect on an employee's dignity or psychological or physical integrity: As in any other form of harassment, psychological harassment diminishes an individual's self-esteem or integrity».

«<u>Harmful work environment</u> for the employee: This can refer to an environment where the employee is isolated or excluded, subject to intimidation, excessive control, or excessive stress, etc. A number of situations could be characterized as constituting a harmful work environment».

Dans la littérature américaine, le harcèlement moral se chevauche avec ce qu'on appelle «bullying». D'après certains auteurs le «bullying» est une forme de harcèlement (Vega et Comer, 2005), tandis que selon d'autres, le harcèlement moral est une forme de «bullying» (Vardi et Weitz, 2004). Bien que beaucoup plus traité, ce dernier concept est moins bien défini aux États-unis, car par «bullying» on comprend :« repeated, unreasonable behavior directed toward an employee or group of employees that creates a risk to the health and safety of the targets» (Vardi et Weitz, 2004). Par «unreasonable behavior» ces derniers auteurs comprennent un comportement posé par une personne responsable, qui consciente de la situation, humilie, mine et menace un autre individu ou un groupe d'individus.

Néanmoins, quelques différences essentielles distinguent le *«bullying»* des Etats-Unis, du harcèlement psychologique, tel que défini dans la législation du Québec : la fréquence, l'intentionnalité et le caractère légal. Ainsi, au Québec, même un seule geste non intentionné, considéré par une instance législative ayant un caractère vexatoire, pourrait être désigné comme harcèlement psychologique. Alors qu'aux États-unis, même si non puni par la loi, il faut qu'il y ait une répétition des gestes et une intention de faire mal pour qu'il existe du *«bullying»* (Vega et Comer, 2005).

Bien qu'intuitivement on comprenne ce que veut dire «harcèlement moral», il s'avère difficile de trouver une définition commune. Par contre, tous les auteurs traitant plus ou moins de ce sujet s'entendent sur au moins un point : le harcèlement moral, ainsi que le «bullying», sont des comportements nocifs pour les organisations : ils diminuent la productivité des employés et empêchent l'engagement organisationnel (Vega et Comer, 2005). En ce sens, il devient moins important de scrupuleusement définir le harcèlement moral pour les répondants du questionnaire issu de cette recherche, mais de savoir dans

quelle mesure ils considèrent le harcèlement comme un comportement typique de démobilisation. Nous proposons en tant qu'indice de démobilisation l'item suivant :

13. <u>Agresse</u> les autres <u>moralement</u> (ex. par des commérages, calomnies ou « désinformation », piège les autres; crée des cliques, « placardise », etc.).

#### 2.1.6.2.2. Les agressions physiques

Par contre, à l'endroit des agressions physiques, il est difficile de trancher nettement entre ce dernier type de comportement et les actions violentes. Le fondateur de la recherche en agression, Buss (1961, dans Baron, 2004) illustre une série de comportements désignés comme agressifs, mais qui peuvent être aussi caractérisés comme violents :

- frapper, appliquer des coups, poignarder (agression active directe);
- saboter un équipement afin qu'une autre personne qui l'utilise soit blessée (agression active indirecte).

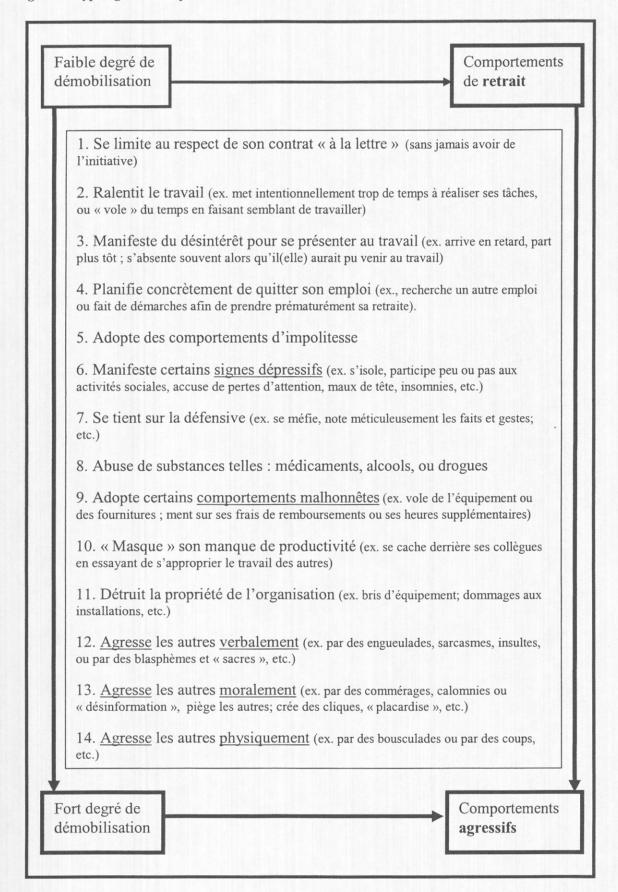
Pourtant, ce ne sont pas toutes les agressions physiques qui risquent d'être confondues avec des comportements violents :

- empêcher physiquement quelqu'un de réaliser ou d'obtenir quelque chose qu'il désire (agression passive directe);
- refuser d'assumer certaines tâches nécessaires au bon rendement des autres (physique passive indirect).

Pour conclure, les agressions actives seraient plus susceptibles de se confondre aux comportements violents, tandis que celles passives restent à l'écart. Nous proposons en tant qu'indice de démobilisation l'item suivant :

14. Agresse les autres physiquement (ex. par des bousculades ou par des coups, etc.).

Figure 4: Typologie des comportements de démobilisation



#### 2.2. Les attitudes de démobilisation

Dans un but de précision, et pour bien démarquer les concepts illustrés, nous avons choisi de diviser les attitudes en deux volets : **cognitif et affectif**.

La dimension cognitive part de la supposition que les individus sont des organismes qui utilisent l'information disponible pour former des opinions, des valeurs et faire leurs propres jugements et prendre leurs propres décisions (Vardi et Weitz, 2004).

La dimension affective renvoie à l'imbroglio émotionnel qui constitue une composante de la vie quotidienne au travail que nul ne peut contester. Mais si les émotions sont faciles à comprendre intuitivement, elles sont difficiles à définir (Vardi et Weitz, 2004). Une définition large est celle qui conçoit les émotions au travail en tant qu'état d'esprit subjectif (Ashforth et Humphrey, 1995). Cette définition comprend les émotions élémentaires (ex. la joie, la colère), les émotions sociales (ex. culpabilité, jalousie), ainsi que des concepts voisins, tels que les sentiments et les humeurs. Les émotions nous fournissent de l'information en lien avec nos réponses dans des situations dont on ne serait pas conscients autrement. Ainsi, les émotions révèlent les besoins, les inquiétudes ou les raisons des individus (Vardi et Weitz, 2004). Aux fins de ce travail, nous retenons que les émotions sont une réponse à un événement (Weiss et Cropanzano, 1996) et qu'elles ont toujours un objet, (par exemple il y a toujours une raison pour laquelle un individu est dans un certain état affectif, Weiss et Cropanzano, 1996).

Cela dit, il reste à passer en revue les états cognitifs et affectifs que nous supposons caractéristiques à la démobilisation.

# 2.2.1. La démobilisation dans une perspective cognitive : la « disidentification » organisationnelle

Bien qu'un individu soit défini à première vue principalement par ses qualités personnelles uniques, son identité renvoie en même temps aux éléments collectifs et personnels, la dimension collective ayant une prépondérance psychologique sur l'identité personnelle (Taylor, 2002, p. 12).

Dans une perspective communautaire, les humains sont considérés épanouis quand ils sont socialisés dans un groupe, avec des valeurs communes et en ayant une identité sociale; sinon, les individus vivent incomplètement, sans un sens dans la vie (Oldenquist, 1991). Par ailleurs, selon d'autres auteurs, il y a pendant toute la vie un conflit entre le désir d'individualité et le désir d'affiliation (Kegan, 1982, cité par Newman et Newman, 2001). Ce conflit peut-il être résolu? Une perspective évolutionnaire appuie la vision que l'identité de groupe est un besoin plus important, et plus primitif que le besoin d'identité individuelle (Newman et Newman, 2001). Un argument serait qu'au début de l'humanité, la survie dépendait de l'habileté de former et maintenir des groupes coopératifs plus larges que la famille immédiate (Smith *et al.*, cités par Newman et Newman, 1999).

Par ailleurs, Wils et al. (1998) observent que l'attachement à une collectivité se fait par le biais de l'identification, d'où nous retirons que le détachement se fait par un manque d'identification. De plus, le détachement du travail apparaît dans plusieurs textes comme signe de démobilisation (Bichon, 2005; Guérin et al., 2002; Wils et al., 1998), ce qui justifie l'intérêt envers l'absence d'identification. Dans le même sens, un des indicateurs retenus par Guérin et al. (1999), afin de mesurer le détachement des employés est : « Moins vous identifier à votre travail ».

Puisque le présent travail est circonscrit dans le domaine de la gestion, il est pertinent d'observer qu'en partant de la théorie de l'identification sociale, des auteurs ont développé un modèle élargi d'identification organisationnelle. Et cela, parce qu'ils ont noté que l'ensemble des recherches sur l'identification organisationnelle ne répondait pas à des

questions telles que **l'absence d'identification** d'un individu avec l'organisation dont il fait partie formellement.

En ce qui nous concerne, si l'identification d'un individu à l'organisation constitue une base de la mobilisation, l'inverse renvoie à la démobilisation (Wils *et al.*, 1998, p. 34). Toutefois, les écrits au sujet des soi-disant formes négatives d'identification restent muets par rapport au phénomène de démobilisation. Il nous incombe ainsi d'en faire une liaison.

L'absence ou le manque d'identification organisationnelle se manifeste selon plusieurs degrés, selon l'amplitude de l'écart qu'un individu établit par rapport à une organisation. Plus l'écart est grand, plus nous nous approchons de ce que certains auteurs appellent l'état de « disidentification ». La « disidentification » caractérise des individus qui se définissent en se distinguant par rapport à une organisation donnée :

«organizational disidentification is a self-perception based on: (1) a cognitive separation between one's identity and the organization's identity, and (2) a negative relational categorization of oneself and the organization (e.g., categorizations such as "rivals" or "enemies")» (Elsbach et Bhattacharya, 2001).

Cela n'est pas tout à fait une absence d'identification, mais représente le résultat d'un conflit entre un individu et une organisation (Kreiner et Ashforth, 2004, p. 3). La « disidentification » est un état cognitif caractérisant la distance qu'un individu prend par rapport à une organisation. Cette distance varie en fonction de l'écart qui existe entre l'identité de l'individu et l'identité de l'organisation (Elsbach et Bhattacharya, 2001).

Bien qu'il y ait encore des désaccords à l'endroit du concept de « disidentification », d'après ses créateurs, l'essence même de ce dernier concept **contrevient** au fait qu'un individu puisse être précédemment identifié à une organisation dont il se dédit ultérieurement : « one need not have previously identified with an organization to disidentify with it » (Elsbach et Bhattacharya, 2001, p. 6). Si cette condition est à la base de

la « disidentification », le simple bon sens nous indique qu'il n'y a pas de lien entre le phénomène de démobilisation et l'état de « disidentification », car on peut facilement trouver des individus mobilisés et donc identifiés à une organisation ou un département, qui par la suite, pour des raisons variées, se sont démobilisés, en ne s'identifiant plus. Ces mêmes individus pourraient faire marche arrière au point où leur état cognitif renvoie à celui que nous avons décrit pour l'état de « disidentification ». Un exemple pourrait être le cas des ex-employés de Wal-Mart, qui auparavant fidèles croyants dans la mission de leur organisation, sont devenus par la suite des dénonciateurs.

Justement, dans la dernière étude qui touche à la « disidentification » (Kreiner et Ashforth, 2004), la condition susnommée<sup>1</sup> n'est plus soulevée, bien que la définition de ce dernier concept reste assez ressemblante avec celle de ses créateurs :

« disidentification is an active separation from the organisation ... and may entail a repulsion of the organisation's mission, culture, or centrally defining aspects to the point that a person consciously or actively separates his or her identity and reputation from those of the organisation» (Kreiner et Ashforth, 2004, p. 3).

De cette manière, l'identité de l'organisation équivaut à sa mission. En adoptant un état de « disidentification » un individu se dédit de la mission organisationnelle.

Un argument de plus pour montrer que la démobilisation pourrait être liée à un état de « disidentification »², serait l'observation de plusieurs auteurs qu'un individu pourrait s'identifier et se « disidentifier » en même temps avec une organisation. Cette manière simultanée de se rapporter à une organisation est appelée identification ambivalente (Kreiner et Ashforth, 2004, p. 4).

<sup>2</sup> et en accord avec le fait qu'anciennement identifiés à une organisation, des individus pourraient développer ultérieurement des opinions négatives à l'endroit de la même organisation

-

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> exigeant qu'un individu précédemment identifié à une organisation ne peut plus adhérer à un état de « disidentification »

En outre, si « Parler négativement de votre entreprise dans des conversations entre amis », ou « Parler ouvertement de possibilités d'emploi à l'extérieur » sont utilisés en tant qu'indicateurs pour mesurer la démobilisation (Guérin et al., 2002, p. 69), ces mêmes comportements sont soulevés ailleurs pour décrire un état de « disidentification » (Elsbach et Bhattacharya, 2001). À la lumière de ces considérations, nous avançons que la démobilisation se caractériserait, entre autres, par une attitude de « disidentification ».

#### 2.2.2. La démobilisation dans une perspective cognitive : l'amotivation

Certaines recherches suggèrent qu'en s'identifiant aux collectivités, les gens réduisent leurs incertitudes, et améliorent leur estime de soi (Hogg, 1996). Selon Taylor, (2002, p. 11), le « moi » d'un individu est composé de l'identité personnelle, de l'estime personnelle, de l'identité collective et de l'estime collective. Nous nous posons la question de ce qui arrive si un individu ne s'identifie pas à un groupe, et s'il ne peut pas se construire une identité collective. Toujours d'après Taylor (2002), ne pas avoir accès à une identité collective, ou en avoir une qui soit confuse, équivaut à une démotivation collective.

Puisque l'exploration de la notion de l'identification nous a amenées au concept de démotivation collective soulevé par Taylor (2002, p. 11), nous avons trouvé pertinent de puiser dans cette direction. Mais étonnamment, nous n'avons pas trouvé d'écrits au sujet de la démotivation, ni au singulier, ni au collectif. À son tour, Taylor (2002) ne fait que mentionner l'existence d'une démotivation collective, sans la définir. Bien que largement utilisé dans le langage de tous les jours, ce dernier concept a été contourné dans la littérature de gestion et dans celle psychologique, les seules définitions que nous avons découvertes étant celles contenues dans les dictionnaires de langue, ce qui est largement insuffisant pour les fine de notre travail.

Par ailleurs, le manque d'intérêt des démobilisés envers les objectifs organisationnels (Wils *et al.*, 1998, p. 34) renvoie à la notion d'**amotivation**. Or, il y a des perspectives théoriques qui en se penchant sur la motivation ont disséqué la notion d'**amotivation**. Une

conceptualisation de la motivation qui pourrait rendre compte de la notion d'amotivation est celle contenue dans la théorie d'autodétermination.

L'amotivation est définie comme un état dans lequel les individus sont incapables de percevoir un lien de causalité entre leurs comportements et les résultats de leurs comportements (Deci et Ryan, 1985), ou comme l'état où l'intention d'agir manque (Deci et Ryan, 2002), et nous la trouvons pertinente en tant qu'attitude qui précède ou qui caractérise la démobilisation. Plus l'assouvissement des besoins de compétence, d'affiliation et d'autonomie des employés est entravé, plus ils sont amotivés.

Dans le même sens, Guérin et al. (2002) montrent que l'absence d'opportunités offertes aux professionnels salariés afin de prouver leurs **compétences** explique la majeure partie de leur démobilisation. De même, le modèle testé dans l'étude de Guérin et al. (2002) signale que l'autonomie, la participation, et la reconnaissance (dans le sens d'une affiliation), ont une « proportion minime, mais néanmoins significative » (p. 76) à l'explication de la démobilisation.

En particulier, il s'avère que l'**amotivation**, en tant qu'attitude, possède le pouvoir prédictif le plus important en ce qui concerne la relation entre les différents types de motivation et les comportements tels que la fréquence de participation à une activité (Alexandris *et al.*, 2002). Or, nous avons déjà avancé l'idée que l'étude de l'amotivation, en tant qu'attitude de démobilisation, peut être liée à des manifestations comportementales encore plus importantes par rapport aux types soi-disant positifs des motivations.

Par ailleurs, en faisant la différence entre l'environnement et le soi d'un individu, Blais et al. (1993) identifient l'amotivation externe « au fait d'effectuer l'activité de façon résignée, où la source de cette résignation est perçue comme étant l'environnement externe ».

Or, dans un environnement de travail, ce sont les supérieurs qui peuvent induire la résignation auprès des subordonnés, de par leurs demandes chimériques. Même le modèle traditionnel de gestion, orienté vers le contrôle, peut être source d'amotivation, appelée ailleurs « soumission résignée », ou « démobilisation » (Wils et al., 1998, p. 33).

Par contre, quand l'origine de l'amotivation est l'individu lui-même, il s'agit d'une amotivation interne définie par Blais et al. (1993) comme : effectuer une « activité de façon résignée en croyant que le manque de contrôle sur les résultats des événements est dû à des facteurs qui proviennent de soi-même ».

Cette distinction entre **l'amotivation interne et celle externe** ne contredit en rien la définition que Deci et Ryan (2002) donnent à l'amotivation (voir plus haut). Tandis que Deci et Ryan (2002) conçoivent l'amotivation en fonction du degré d'éloignement par rapport à l'autodétermination, Blais *et al.* (1993) puisent dans les raisons de cet éloignement. Dans le cas d'amotivation interne, la source d'absence de motivation est l'individu lui-même, alors que les déterminants de l'amotivation externe se trouvent à l'extérieur de l'individu.

Si Deci et Ryan considèrent que l'assouvissement des besoins tels que les besoins de **compétence**, d'**autonomie** et d'**affiliation** influence le degré d'amotivation des individus, Wils *et al.* (1999) observent que l'entrave de ces mêmes besoins est une source de démobilisation pour les nouveaux diplômés. Ainsi, le manque d'opportunités, exprimé par la variable « Ne pas assumer de responsabilités » (Wils *et al.*, 1999, p. 664), va à l'encontre du besoin d'autonomie et d'affiliation des employés.

À ce point, nous avançons que la démobilisation se caractérise (entre autres) par une fusion entre l'amotivation interne et l'amotivation externe, car ce n'est pas seulement l'environnement qui peut rendre amotivé un individu, mais ce sont aussi les particularités individuelles qui peuvent influencer le degré d'amotivation. De plus, faire partie d'une collectivité nécessite l'existence d'un objectif collectif et d'adopter des comportements

bénéficiaires à la collectivité. Prendre conscience que, sans regard au comportement adopté, la réalisation de l'objectif collectif n'est pas influencée, conduit à l'amotivation. En d'autres mots, l'amotivation individuelle (externe et interne) exprimée par rapport à un objectif collectif serait une attitude correspondant à une démobilisation individuelle. Pour qu'il ait de la démobilisation collective, il faudrait avoir la plupart d'un collectif amotivé.

# 2.2.3. La démobilisation dans une perspective cognitive: la résignation acquise

Pour leur part, Blais et al. (1993) trouvent que le concept d'amotivation est similaire à celui de résignation acquise développé par Abramson et al. (1978). De même, selon Pelletier et al. (1999) le concept général d'amotivation renvoie aux croyances de résignation globale. Les raisons pour lesquelles les individus sont amotivés ou résignés sont les suivantes:

- soit ils croient que les stratégies proposées pour atteindre les résultats désirés ne sont pas efficientes;
- soit ils ne se sentent pas capables d'appliquer ces stratégies;
- soit, si les deux raisons antérieures ne se vérifient pas, ils n'ont pas l'énergie pour maintenir l'effort nécessaire pour qu'une stratégie perdure.

Par ailleurs, l'amotivation et la résignation ne seraient pas la même chose. Tandis que l'amotivation est l'éloignement du soi d'un individu, exprimé par un état de résignation, la résignation serait le résultat de cette séparation. En d'autres mots, la résignation serait un sentiment, une modalité de composer avec l'environnement, tandis que l'amotivation serait le processus qui la sous-tend.

Dans un environnement où les essais des individus pour changer la situation sont sans succès, ces derniers développent la perception que tout effort est voué à l'échec (Ashforth, 1989). Le concept de résignation est défini comme l'état qui apparaît quand un individu s'aperçoit que les résultats de son travail sont indépendants de son

comportement (Seligman, 1975). C'est Abraham (1911, cité par Mikulincer, 1994) qui a utilisé pour la première fois le terme de résignation. Depuis, les recherches dans cette direction se sont multipliées et, actuellement, la résignation, et la résignation acquise, sont aujourd'hui parmi les phénomènes les plus étudiés dans la psychologie (Mikulincer, 1994).

En appliquant des chocs électriques aux chiens, tout en ne les laissant pas s'échapper, Overmaier et Seligman (1967, dans Mikulincer, 1994), ont observé qu'après un certain temps, les chiens ont renoncé d'essayer à s'échapper et ont succombé d'une manière passive aux chocs. En partant du concept de résignation, Overmier et Seligman (1967) ont développé la théorie de la résignation acquise (dans Martinko et Gardner, 1982). Bien que cette théorie ait été utilisée pour expliquer une très grande variété de phénomènes en commençant avec les problèmes de chômage et en finissant avec la mort, il faut distinguer entre le concept de résignation acquise et les effets de cette résignation. Ainsi, le paradigme de résignation acquise comprend deux étapes distinctes : l'étape d'entraînement où le sujet vit dans un environnement caractérisé par des événements stressants et non contrôlables et, l'étape suivante, où il y a des changements comportementaux qui ont un impact sur la performance du sujet, matérialisé dans des déficits. Les processus qui font le lien entre la première étape et la deuxième sont appelés, globalement, processus reliés à la résignation acquise. Une autre distinction à noter est celle entre la résignation acquise et les sentiments de résignation en général (Mikulincer, 1994).

L'idée avancée par la théorie de la résignation acquise est qu'après punitions et échecs répétés, les individus deviennent passifs et ils gardent cette manifestation comportementale même quand l'environnement change et le succès devient possible (Martinko et Gardner, 1982). Il importe de remarquer une ressemblance frappante entre cette dernière perspective et l'explication que donnent Guérin et al. (1999, p. 664) à la démobilisation des nouveaux employés : une fois démobilisés, ces derniers sont beaucoup plus réticents aux valeurs organisationnelles. Malgré leurs efforts d'intégration, faute d'occasions pour utiliser leurs compétences, pour créer des liens et s'affilier avec autrui au travail et faute d'autonomie, les employés deviennent amotivés et ils ne perçoivent pas une possibilité d'assimilation dans l'organisation, tout en devenant résignés.

# 2.2.4. La démobilisation dans une perspective affective : le sentiment de frustration

Si Guérin et al. (1999) désignent l'employé démobilisé comme un employé frustré en mentionnant une recherche de Keenan et Newton (1984), ils ne développent pas cette piste par la suite. Néanmoins, il y a plusieurs raisons de croire que la démobilisation renvoie à un état affectif de frustration. Les gens travaillent, entre autres, parce que le travail leur donne un sens dans la vie et non seulement pour l'argent gagné (Pfeffer, 1998). Si l'environnement de travail ne satisfait pas les besoins de compétence, d'autonomie et d'apparenté des employés, ces derniers deviennent aliénés (Ryan et Deci, 2000) et développent un état affectif de frustration (Kanungo, 1992).

La frustration est définie comme « tout événement qui interfère avec les objectifs des employés » (Spector, 1997, p. 2). Les situations désignées comme frustrantes sont les mêmes avec celles indiquées par Guérin *et al.* (1999) comme facteurs explicatifs de démobilisation chez les nouveaux diplômés : manque de support et d'information, manque d'opportunités, ambiguïté ou conflit de rôle.

# 2.3. Analyse exploratoire des déterminants de démobilisation

Dans cette section, nous allons explorer les raisons qui peuvent pousser les employés à la démobilisation. Si la motivation représente «le processus psychologique qui dirige l'énergie et la persistance des actions vers des objectifs» (Mitchell, 1982, p. 81), et si nous supposons que la démobilisation est une absence de motivation, plusieurs théories de la motivation au travail sont considérées afin d'entrevoir pourquoi les employés se désistent de leur travail.

Selon la théorie des attentes (Vroom, 1964), trois aspects gèrent l'implication des employés dans leur travail : 1) l'attente que leurs efforts conduiront à un certain niveau de performance; 2) la croyance que leur performance vaut certaines récompenses; 3) l'importance qu'ils accordent aux récompenses reçues. Si la confirmation de chacune de ces attentes est une condition pour la motivation au travail, la démobilisation pourrait surgir à la suite de chaque attente infirmée.

Or, d'après notre connaissance, il y a juste deux études qui, en se penchant sur les facteurs déterminants de la démobilisation, analysent l'importance des attentes par rapport à la démobilisation. Il s'agit de « Facteurs explicatifs de la démobilisation chez les diplômés universitaires récemment embauchés », (Guérin et al., 1999) et « Démobilisation chez les professionnels salariés : une mise à l'épreuve du modèle des attentes insatisfaits » (Guérin et al., 2002), qui testent différents modèles conceptuels afin de trouver celui le plus explicatif par rapport à la démobilisation.

Trois concepts sont visés dans ces deux études: la **démobilisation**, les **attentes** des professionnels, et leurs **opportunités** au travail. L'apparition de la démobilisation est examinée par rapport aux attentes et aux opportunités, et cela en plusieurs combinaisons. Guérin *et al.* (1999) suggère une possible cause de démobilisation: « un individu se démobilise parce qu'il prend conscience que ce qu'il reçoit en échange de ses efforts ne le comble pas » (p. 645). Les employés anticiperaient un certain équilibre entre leur apport et ce qu'ils reçoivent en échange. La destruction de cet équilibre conduirait à un état de démobilisation.

Pourtant, les résultats de cette étude de Guérin et al. (1999) montrent que ce n'est pas l'insatisfaction des attentes initiales qui provoquerait la démobilisation des jeunes diplômés, mais l'absence d'opportunités offertes par l'organisation. La démobilisation serait donc une réaction provoquée par le manque d'intégration à l'organisation, l'échec de se construire une vision organisationnelle, de déceler quelles sont les règles qui dirigent les activités. Les jeunes professionnels démobilisés ne sauraient plus à quoi s'attacher et, en ayant le sentiment d'être abandonnés, auront la tendance « à baisser les bras ». La démobilisation y est vue comme une « désorientation du diplômé ».

« Ne pas assumer des responsabilités » semble la variable qui explique le plus l'apparition de la démobilisation dans l'étude susmentionnée. Le sentiment entraîné par le manque de responsabilités serait renforcé par le manque de participation à la prise de décisions, par le manque d'autonomie, par la nature du travail qui serait ennuyant ou inutile, et par le

manque de contribution à la réussite de l'organisation. Nous considérons ces facteurs des causes de démobilisation.

Le manque d'opportunités permettant d'utiliser ses compétences serait également un facteur de démobilisation, suivi par l'absence de rétroaction sur son travail en lien avec ses forces et ses faiblesses. En ce sens, il semble que ce soit plutôt l'aspect « encadrement » qui compte le plus dans la démobilisation des jeunes diplômés, les facteurs relationnels (collègues, supérieurs) étant moins importants. Et c'est « le manque d'information » qui est aussi un facteur important de démobilisation, facteur rattaché par les auteurs à la dimension « encadrement ».

D'ailleurs, l'approche théorique du design de l'emploi (Ramlall, 2004) prône qu'un emploi ennuyeux, caractérisé par l'absence de variété, d'autonomie et de pouvoir de décision ruine la motivation. Dans le même sens, Herzberg, (1959, cité par Ramlall, 2004) notait que le design de l'emploi influence la motivation des employés. En plus, des facteurs d'hygiène au travail, et qui ne sont pas reliés au design de l'emploi, tels que le salaire, les relations avec les collègues, et le style de gestion, peuvent engendrer des expériences qui ébranlent la motivation. Il est pertinent de remarquer que l'élimination de ces causes d'insatisfaction au travail n'améliore pas la motivation au travail, mais se traduit par un «état neutre» (Steers, 1983, dans Ramlall, 2004). Nous avançons que ces facteurs sont des facteurs favorisant la démobilisation.

L'étude de Guérin et al. (1999) sur les facteurs explicatifs de démobilisation met aussi en relief le manque de justice en tant qu'élément démobilisateur. Les auteurs susmentionnés rassemblent sous le facteur « manque de justice » des éléments tels que : ne pouvoir s'exprimer, ne pas être traité avec respect et dignité, ne pas voir ses efforts récompensés, ne pas pouvoir poursuivre ses objectifs de carrière et ne pas voir ses aspirations prises en considération.

Selon la théorie de la **justice distributive**, énoncée par Adams (1965, dans Bartol et Locke, 2000), les employés comparent leur apport avec ce qu'ils reçoivent par rapport aux autres et prennent position une fois qu'ils perçoivent de l'injustice. Et il n'y a pas une relation figée entre la perception d'injustice et les agissements correspondants. À titre d'exemple, Bartol et Locke (2000) mentionnent l'adoption de moyens agressifs; se venger; défier l'autorité; réduire la coopération; adopter des comportements de retrait au travail (retards, absences). À son tour, la théorie de la **justice procédurale** (Greenberg, 1993) prend en considération le processus par lequel les décisions sont établies. La perception d'injustice par rapport aux règles de la distribution des récompenses peut engendrer l'insatisfaction et la démobilisation des employés.

Une inconsistance entre le système de rémunération et les buts établis pourrait être aussi un déterminant de démobilisation. Selon la **théorie des objectifs** (*goal theory*) (Lee *et al.*, 1997), un système de bonus de type «tout ou rien» semble exacerber le sentiment d'échec, et donc favoriser la démobilisation, et cela, particulièrement quand l'essai d'atteindre les objectifs proposés a déjà échoué une fois.

Nous rappelons que d'après Robinson et Bennett (1997), certains employés, plutôt que d'essayer de sortir d'une situation où ils se perçoivent sans contrôle (powerless), choisissent de concentrer leur attention sur l'adoption des comportements contreproductifs. Ainsi, le manque de contrôle semble être un facteur favorisant la démobilisation.

Par ailleurs, Lau *et al.* (2003) révèlent que les employés mesurent à quel point l'environnement au travail assouvit leurs besoins, et s'ils sont mécontents, ils s'engagent dans des comportements tels que : retards, absences, abus de substances, vol et sabotage.

Et si Guérin et al. (1999) identifient le manque d'opportunités comme la source principale de la démobilisation des nouveaux diplômés, Colbert et al. (2004) avancent que la perception de travailler dans un environnement sans l'opportunité de développer ses compétences est reliée positivement à la diminution des efforts au travail.

En conclusion : le manque des responsabilités; la non-utilisation de ses compétences; le manque d'information; l'absence de rétroaction; l'inexistence des possibilités de développement; le design de l'emploi; le salaire; les relations avec les collègues; et le style de gestion, représenteraient les facteurs favorisants les plus importants dans l'apparition du phénomène de démobilisation. Dans les prochaines sections, une prospection des facteurs de démobilisation sera faite de manière empirique, afin de confronter ces spéculations.

# **CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE**

Comme déjà mentionné, cette recherche est descriptive : nous postulons que le phénomène de démobilisation existe, et nous tentons de le définir. En adoptant une approche qualitative de recherche, nous croyons adopter « la meilleure stratégie de découverte et d'exploration d'un nouveau domaine » (Miles et Huberman, p. 28).

À ce point, il devrait être précisé que l'élaboration d'un cadre de référence (ce qu'on connaît déjà : la revue des écrits) avant la collecte de données est assez critiquée dans le domaine de la recherche sur terrain. Les arguments seraient qu'une approche structurée à priori nuit à la lecture de la réalité et que « le cadre conceptuel devrait émerger empiriquement du terrain au fur et à mesure de l'étude » (Miles et Huberman, 2003, p. 38). De l'autre côté, il y a un courant d'opinion qui prône l'adoption de canevas de recherche préstructurés : un argument serait que de toute façon il est impossible de se lancer dans une recherche sans avoir une certaine perspective, et que rendre explicite cette perspective serait plus bénéfique pour la recherche. Néanmoins, cette approche d'encadrement serait plus appropriée lorsqu'on travaille avec des construits très délimités (Miles et al., 2003, p. 38).

Comme tel n'est pas le cas en ce qui concerne la démobilisation des employés, nous nous situons à mi-chemin de ces deux pôles : nous connaissons trop peu sur ce phénomène pour construire une recherche très structurée, mais il y a quand même des recherches qui ont touché à ce sujet, et nous en avons une certaine représentation, mais cela n'est pas suffisant pour proposer une définition.

Ainsi, le cadre de référence passe en revue tout ce qu'a été écrit au sujet de la démobilisation, et se lance dans la découverte de convergences et divergences entre ces écrits afin de trouver de réponses aux questions de cette recherche. Puisque les questions posées au début n'ont trouvé que des réponses incertaines, le devis de recherche vise une quête dans la réalité afin de résoudre cet écart.

En congruence avec le cadre de référence qui en est un descriptif, le plan de recherche se limite avec prépondérance à la sphère qualitative : les décisions méthodologiques visent l'exploration empirique du phénomène de démobilisation et cela, d'une manière ponctuelle. En effet, l'approche qualitative est la plus appropriée afin de comprendre et de décrire un phénomène. D'ailleurs, l'erreur de choisir un devis de recherche qui ne soit pas approprié au cadre de référence (ce qu'on connaît déjà), peut amener le chercheur à l'impossibilité de répondre aux questions qu'il se pose (Saks, 2000, p. 35).

Le devis de recherche contient :

- l'unité d'analyse;
- -l'instrument de collecte de données (un questionnaire);
- -les méthodes d'analyse des données.

## 3.1. Unité d'analyse

La source des données a été constituée par des étudiants de premier cycle qui suivaient des cours de certificat en gestion des ressources humaines aux HEC à la session d'été 2006. La nature de l'échantillon en a donc été une de convenance, car la recherche a été effectuée auprès de tous les étudiants présents dans les salles de cours, plus précisément 225 étudiants. Le raisonnement sous-jacent à ce choix a été que les étudiants au certificat ont une expérience de travail très hétérogène, ce qui aidera à capter une image pertinente de la démobilisation dans une diversité d'organisations. Il s'agit par contre de considérer la validité externe du devis de recherche, donc de se pencher sur le pouvoir de généraliser les réponses trouvées. Par conséquent, la seule source des données a été constituée par les perceptions des répondants, recueillies avec un seul instrument de mesure : un questionnaire.

## 3.2. Outil de collecte des données

Bien qu'il s'agisse d'une recherche exploratoire, où les entrevues sont privilégiées en tant qu'instruments de collecte de données, nous avons choisi la création d'un questionnaire afin de sonder la réalité. En effet, puisque standardisé, dans un questionnaire les données se prêtent mieux à être traitées informatiquement en réduisant de cette façon la subjectivité du chercheur.

Le questionnaire (voir annexe A, cédérom) a cinq pages dont la première ne contient aucune question, mais un texte recommandé par le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal qui explique brièvement le projet de recherche, et assure les répondants de l'anonymat de leur participation. Les quatre autres pages contiennent dix questions, dont sept ouvertes, et une seule question à échelle Likert avec quatorze sous points. Comme variables de contrôle, le questionnaire inclut une question au sujet de l'ancienneté au travail des répondants et une question qui vise à déceler si le répondant a déjà supervisé des employés et donc s'il a une expérience dans la gestion des employés (mise à part son expérience en tant qu'employé).

Ainsi, au niveau individuel, la recherche prend en considération quatre perspectives :

- la vision des répondants sur la démobilisation d'un employé quelconque;
- la vision des employés sur la démobilisation des gestionnaires;
- le point de vue des gestionnaires sur la démobilisation des subalternes;
- et la perception des employés en lien avec la démobilisation de leurs collègues de travail.

En plus d'observer le phénomène de démobilisation selon plusieurs perspectives, nous essayons de cette façon de diminuer le biais de désirabilité sociale posé par la nature du phénomène étudié. En effet, il peut être embarrassant de répondre à des questions telles que : « êtes-vous démobilisé ? », ou bien, « dans quelle mesure le vol est-il une manifestation de votre démobilisation ». En ce sens, les questions visent la démobilisation

d'un employé en général, la démobilisation d'un collègue, la démobilisation d'un supérieur, et, le cas échéant, la démobilisation d'un subalterne, et non pas directement la démobilisation du répondant.

Si le questionnaire cherche à déceler les caractéristiques du phénomène étudié au niveau individuel (employé, collègue, subalterne, supérieur), il cherche aussi à découvrir ce qu'est la démobilisation au niveau collectif. Ainsi, la deuxième question porte sur la démobilisation d'une équipe de travail :

## « 2. QU'EST-CE QU'UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL DÉMOBILISÉE ?

Selon vous, qu'est-ce qui caractérise le plus un groupe d'employés (équipe de travail) qui est démobilisé ? Donnez une suite d'adjectifs ou de mots qui décrivent le mieux une équipe démobilisée ».

La troisième question porte sur la démobilisation d'une organisation de travail :

## « 3. QU'EST-CE QU'UNE ORGANISATION DÉMOBILISÉE ?

À quoi reconnaît-on une organisation qui vit un problème de démobilisation générale ? En une phrase, décrivez, ce qui caractérise, selon vous, l'état de démobilisation organisationnelle ».

De plus, la typologie comportementale avancée lors de l'étape conceptuelle est testée avec une question à variables métriques, avec des échelles de mesure Likert.

#### 3.3. Déroulement de la collecte de données

La collecte de données a été faite entre 9 mai et 17 mai 2006, donc sur une période de 8 jours, et a été réalisée en conformité avec les consignes imposées par le comité d'éthique de la recherche, tels que :

 le questionnaire a été distribué accompagné par une enveloppe vide dans laquelle les étudiants ont été priés d'introduire le questionnaire après l'avoir rempli, ou 20 minutes après sa distribution, 2. et de déposer cette enveloppe dans une grande boite sur une table indiquée à cette fin.

Avant d'inviter les répondants à remplir les questionnaires, une très courte présentation (5 minutes) a été faite pour chaque groupe de répondants afin de souligner l'importance de leur rôle dans la réalisation de cette recherche.

Suite à cette collecte de recherche, 225 questionnaires ont été recueillis, dont 211 ont été retenus afin d'être analysés. Pour les 14 questionnaires exclus, les renseignements contenus dans 6 d'entre eux ont été jugés non pertinents pour la présente recherche, tandis que les 8 autres n'avaient pas été complétés.

# 3.4. Méthodes d'analyse des données

L'analyse des données comprend la condensation des données, leur présentation et l'élaboration et vérification des conclusions. À l'exception des réponses à la question 7, concernant la typologie comportementale de la démobilisation, toutes les réponses des 211 répondants ont été transcrites dans des documents « word ». Lors de la transcription des réponses, chaque questionnaire a reçu un chiffre allant de 1 à 211, et des fichiers « word » ont été créés pour chaque questionnaire, séparément. Ces fichiers ont été transformés ultérieurement afin de pouvoir être utilisés dans un logiciel d'analyse de données qualitative.

#### 3.4.1. Condensation des données

« La condensation des données renvoie à l'ensemble des processus de sélection, centralisation, simplification, abstraction et transformation des données « brutes » figurant dans la transcription des notes de terrain » (Miles *et al.*, 2003, p. 29).

Puisque la plupart des questions du questionnaire distribué étaient ouvertes, la collecte de données a eu comme résultat une grande quantité de mots. Afin d'utiliser rigoureusement l'information contenue dans les questionnaires, nous avons utilisé le logiciel de traitement

de données qualitatives ATLAS.ti. Pour pouvoir travailler avec ce logiciel, les données ont dû être condensées. En effet, pour les analyses, le logiciel ATLAS.ti a décelé pas moins de 4360 citations (unités de sens), pour la plupart des mots indépendants, tel « démotivé », mais aussi des phrases ou segments de phrases.

Ces citations ont été classifiées en fonction du thème prédominant dégagé. Des étiquettes catégorielles (appelées codes) ont été apposées sur les citations, en aidant à leur regroupement en fonction du degré d'analogie. C'est donc la signification accordée aux mots retrouvés dans la base des données qui rend compte de la classification faite.

Une liste des codes avec leurs définitions a été créée afin de classer en différentes catégories les mots et condenser ainsi la base de données (voir liste de définitions des codes en annexe B, cédérom). La liste des codes a été réalisée en partant du cadre de référence et surtout selon les tendances observées après plusieurs survols de la base de données.

Cette liste de codes a été assujettie à plusieurs transformations pendant le processus de classification. Si le processus d'analyse a débuté avec une dizaine de codes, à la fin, nous avons classifié la base des données en fonction de 249 codes. Cette évolution s'explique par la richesse de la base de données en comparaison avec le cadre initial de référence et par les nombreuses remises en question des classifications réalisées tout au long de l'analyse. À titre d'exemple, vers la fin de la période de classification, quatre étudiants de HEC, suivant le programme de maîtrise en sciences de la gestion, option gestion des ressources humaines, ont analysé de manière indépendante la classification de citations dans une des ses versions finales. Suite à cette validation, de nombreux changements ont été apportés quant au placement des citations à l'endroit des codes Conçue au début en fonction du cadre de référence, sans aucun rapport aux données recueillies, la liste finale des codes émerge presque entièrement de la base de données.

En accord avec Miles *et al.* (2003, p. 29), d'après qui « la condensation des données ne veut pas dire nécessairement quantification », pendant le processus de codification, les données ont été organisées selon différents niveaux d'analyse (individuel, équipe, organisation), mais aussi en fonction des relations prédominantes qui émergeaient de la base des données. Si un premier pas de la condensation des données a été la création de codes, le deuxième n'a pas été le travail de classification proprement dit, mais l'observation des relations entre les variables ainsi créées. Par ailleurs, il est, d'une certaine manière, difficile de trancher des étapes distinctes, car tout le processus de condensation de données a été un processus avec des étapes confondues, avec des allers et retours, et qui a commencé avec des classifications très simples et s'est terminé par de nombreuses variables rassemblées sous des catégories qui donnent une certaine structure à la base de données.

En outre, tandis que le questionnaire visait principalement l'obtention d'information au sujet de la nature et des caractéristiques de la démobilisation des employés, les réponses offertes par les répondants dépassent ce cadre, en donnant des indices sur toute une configuration de relations concernant le phénomène de démobilisation. C'est ainsi que pendant la condensation des données, nous avons esquissé un modèle conceptuel qui se dégageait des données. Néanmoins, ce jugement qualitatif contient aussi un côté quantitatif : le comptage. Miles et al. (2003, p. 452) notent :

« lorsqu'on identifie un thème ou « pattern », on isole quelque chose : a) qui apparaît un certain nombre de fois et; b) qui apparaît régulièrement et de façon spécifique. Les estimations sur le « nombre des fois » et sur la régularité reposent sur un comptage ».

Cela étant, simultanément avec le repérage des « patterns », nous avons compté les citations se rassemblant sous un même « pattern ». En plaçant ces « patterns » en fonction du nombre des citations par ordre décroissant, nous avons mis en relief ceux qui semblaient les plus importants aux yeux des répondants.

Une dernière discussion de groupe et validation a été réalisée par l'auteure du mémoire et les deux professeurs qui dirigent sa rédaction. Cette discussion a visé le passage d'une matrice qui contenait toutes les données vers la création d'un modèle conceptuel qui rassemblerait seulement les résultats les plus importants liés à la démobilisation.

Pour ce qui est des réponses à la question quantitative concernant la typologie comportementale de démobilisation, celles-ci ont été transcrites dans un seul fichier Excel, afin de pouvoir être transférées et, par la suite, analysées dans le logiciel SPSS.

# CHAPITRE 4 – PRÉSENTATION DES DONNÉES

Bien que l'analyse des réponses fournies par l'entremise d'un questionnaire semblait un exercice facile, on a constaté que les répondants n'avaient pas respecté la structure des questions, soit en répondant en même temps à plusieurs questions, soit en ne répondant pas aux questions posées et en mentionnant des aspects qui n'étaient pas recherchés par le questionnaire.

À titre d'exemple, <u>il n'était pas dans notre intention de regarder les conséquences</u>, <u>ni d'insister sur les déterminants de la démobilisation</u>. Pourtant, comme le survol de la base de données a fait ressortir ces deux premiers aspects, ils ont été considérés comme faisant partie des caractéristiques du phénomène de démobilisation étudié et seront montrés en détail plus loin.

Par ailleurs, afin de mieux présenter les résultats des analyses, nous respectons la structure créée lors de la condensation des données. Pour une image plus compréhensible, il faut examiner le tableau de l'annexe C (cédérom) « matrice initiale de présentation des données ».

Tel qu'il peut être vu dans l'annexe C, la matrice de présentation des données est structurée selon le niveau d'analyse, (individuel ou collectif), selon l'acteur visé (employé, collègue, subalterne, ou gestionnaire), et en fonction du thème prédominant sous lequel se rassemblent les citations correspondantes, groupées à leur tour en fonction des codes et par ordre décroissant.

Quatre thèmes majeurs ont été repérés dans la base des données :

- 1) déterminants;
- 2) états (attitudes);

- 3) comportements (manifestation de démobilisation) et
- 4) conséquences de démobilisation.

En partant de ces distinctions, des familles de codes ont été créées avec ATLAS.ti, dans un fichier nommé « démobilisation ». Le parcours d'analyse des données a commencé donc avec une première classification en fonction de quelque paramètres (voir annexe C) et se termine avec une liste des catégories qui rassemblent les variables les plus importants, classées en fonction de ces paramètres (voir annexe D). La segmentation des citations selon l'appartenance aux thèmes et aux niveaux décelés dans la base des données a évolué au fur et à mesure du déroulement du processus d'analyse. Les fréquences des codes qui apparaissent dans la présentation des données sont tirées de l'annexe D (liste des catégories les plus importants de la classification des données).

#### 4.1. Déterminants de démobilisation

#### Déterminants au niveau individuel: 448 citations

L'analyse de la base des données a fait ressortir six thèmes prédominants à l'égard des déterminants de démobilisation au niveau individuel. Chaque thème rassemble plusieurs unités de sens, chacune groupant des citations lui correspondant.

## 1. Problèmes de supervision directe (202 citations)

Ce thème regroupe plusieurs sous-catégories :

- <u>« absence de coaching individuel »</u> avec 70 citations qui renvoient au **manque d'écoute et de communication** (46 citations, ex. : « personne pour les écouter, les comprendre », « manque de feed-back »), au **manque de support** (13 citations, ex. : « manque d'aide », «manque de support de la part du superviseur) et au **manque d'encouragement** (11 citations, ex. : «pas de renforcement positif », « manque d'encouragement »);
- manque de reconnaissance (69 citations, ex. : « il n'y a pas de reconnaissance pour le travail accompli », « pas de sentiment d'appréciation »);

- <u>mauvais encadrement</u> (21 citations, ex.: « la gestion autocrate », « supervision inadéquate »);
- <u>objectifs de travail inadéquats ou imprécis</u> (33 citations, ex. : « les objectifs ne sont pas atteignables », « objectifs pas clairs »);
- <u>manque de respect pour les employés</u> (9 citations, ex. : « ils ne sont pas respectés », « mépris de l'employeur»).

#### 2. Divers facteurs personnels (74 citations)

- 43 citations, dont « problèmes personnels », « peur du changement », ou « fermeture d'esprit » ont été réunies sous le code
- -problèmes personnels de l'employé. À ce code, s'ajoute celui de
- -l'employé désorienté, regroupant 21 citations, telles que : « instable » ou « perturbé ». Pour constituer la catégorie divers facteurs personnels, on a ajouté aussi le code
- -buts différents, avec 10 citations, telles que : « valeurs non congruentes » ou « attentes déçues ».

## 3. Mauvaise rémunération (53 citations)

Un seule code justifie cette catégorie, **mauvaise rémunération**, avec des citations telles que : « le salaire n'est pas à la hauteur du travail produit », « salaire non axé sur la performance », ou « rémunération non appropriée ».

## 4. Travail non-stimulant (51 citations)

Ce thème regroupe les codes

- -travail ennuyant (30 citations, ex. : « travail répétitif, routinier », « emploi ennuyant où l'employé ne peut pas se réaliser ») et
- -manque de défis (21 citations, ex. : « manque de défis (plafonnement) », « manque de nouveau défis »).

## 5. Peu d'ouverture et désengagement de l'employeur (47 citations)

Les codes suivants :

- -mauvais management (24 citations, ex. : «désengagement de la direction », « la direction a un double langage », « employeur négligent »);
- -manque de leadership (18 citations, ex. : «quand il n'y a pas de leadership », « manque de vision du chef », « employés laissés seuls »); et
- -employeur amotivé (5 citations, ex.: «absence de motivation de l'employeur», « manque d'intérêt du patron »), ont été rassemblés pour former ce cinquième thème.

#### 6. Manque de possibilité d'avancement (22 citations)

22 citations, telles que : « manque d'opportunités », « aucun avancement possible », ou « on ne leur permet pas d'accéder à des postes plus intéressants plus rapidement » sont regroupées sous ce dernier code.

#### Déterminants au niveau collectif

En ce qui concerne les déterminants de démobilisation au niveau collectif, deux acteurs ont été visés pendant cette recherche : l'équipe de travail : 51 citations et l'organisation à l'entier : 72 citations.

En lien avec l'équipe de travail, bien qu'il y ait plus des citations indiquant le manque d'objectifs en tant qu'élément démobilisateur, puisque nous considérons que c'est le devoir du leader du groupe de fixer les objectifs (communs), nous avons placé en premier l'absence du leader.

## 1. l'absence de leader transactionnel (21 citations)

Par leader transactionnel nous comprenons un leader qui donne des objectifs, qui clarifie les résultats attendus, qui donne de la rétroaction et donne des récompenses comme suite à des réalisations (Bass et Avolio, 1990). Des citations telles que : « pas de leader présent », « ne participe pas à la prise de décisions », « présence d'un leader « négatif » ont est rassemblés sous cette unité de sens.

#### 2. l'absence d'un objectif d'équipe (30 citations)

Les unités de sens suivantes ont été groupées afin de former la catégorie antérieurement mentionnée :

- -le manque d'objectif commun (11 citations, ex. : « les membres de l'équipe ont des intérêts divergents », « sans but commun »),
- -le **manque d'objectif** tout simplement (10 citations, ex. : «manque d'objectif », « ne sais pas où elle s'en va ») et
- -le manque des objectifs clairs (9 citations, ex. : «objectifs pas clairs », « sans direction claire »).

En ce qui concerne l'**organisation**, le phénomène de démobilisation s'installerait, en premier, lorsqu'il y aurait une :

#### 1. absence de vision (47 citations)

Cette catégorie a été créée en rassemblant les codes suivants :

- manque de mission et/ou des objectifs communs (37 citations dont nous mentionnons : «c'est une organisation où les gens ne travaillent pas tous dans le même sens, vers le même but », « une entreprise qui opère sans valeur et/ou mission d'entreprise », « la vision de l'entreprise n'est pas connue des employés et les objectifs à court terme et long terme sont indéfinis ou pas divulgués aux employés »), et
- absence de leadership transformationnel (10 citations). Par leader transformationnel nous comprenons un leader qui par son influence motivationnelle élargit et élève les objectifs de ceux qu'il conduit, tout en leur apportant de la confiance pour travailler audelà des attentes spécifiées dans un éventuel accord implicite ou explicite (Bass et Avolio, 1990). Ce dernier code rassemble des citations telles que : «les employés ne sont pas soutenus et motivés», «ne mobilise pas les employés : manque de motivation, de récompense non monétaire», ou «manque d'ouverture, manque d'esprit des dirigeants».

## 2. structure organisationnelle dysfonctionnelle (17 citations)

Un seul code a été placé sous cette catégorie, avec des citations telles que : « une organisation qui n'a pas de politique de gestion, dont les gestionnaires ni la direction ne se

préoccupent de la gestion des RH. », « la structure de l'organisation n'est pas en bonne œuvre », « c'est la désorganisation ».

#### 3. manque de ressources financières (8 citations)

Bien que les citations l'indiquant sont plutôt peu nombreuses, il ressort que la démobilisation organisationnelle pourrait être provoquée de même par un manque de ressources financières, indiqué par des citations telles que : « manque de ressources financières, matérielles ou affectives », « une organisation qui n'a pas les outils pour mobiliser ses employés : conditions de travail, rémunération, autonomie », « on ne fournit pas les choses nécessaires pour l'aboutissement d'un projet ».

## 4.2. États de démobilisation

#### Attitudes au niveau individuel: 354 citations

Afin de vérifier la qualité des réponses et contourner les biais de désirabilité sociale, plusieurs acteurs ont été considérés lors de l'enquête : **employé** (354 citations retenues au sujet des attitudes d'un employé), **collègue** (170 citations), **gestionnaire** (128 citations), **subalterne** (89 citations). Les données montrent qu'il y a une grande ressemblance entre les réponses fournies pour chaque acteur, ce qui justifie la décision d'analyser les réponses sans différencier les acteurs.

La catégorie qui se distingue de loin comme la plus importante en tant qu'état de démobilisation est

#### 1. l'amotivation

qu'elle soit celle d'un employé quelconque, d'un collègue, d'un subalterne ou d'un gestionnaire. Afin de caractériser un employé démobilisé, les répondants ont fourni pas moins de 170 citations (sur 354 retenues au sujet des attitudes) indiquant une attitude d'amotivation, tels que « démotivé », « manque de motivation », « manque d'intérêt ». Cela représente presque moitie des réponses (48,02%)!

Après l'amotivation, il paraît que l'attitude la plus rencontrée lors d'une démobilisation au niveau individuel soit le :

## 2. désengagement par rapport à l'organisation (106 citations)

Les problèmes d'identification à l'organisation sont cités sous la forme d'un

- -manque d'appartenance à l'organisation (38 citations, qui mentionnent : « désengagement »; « employés qui ne ressentent pas de sentiment d'appartenance envers l'entreprise »; « c'est lorsque des individus ne se sentent pas intégrés à un groupe »);
- -repli sur soi (38 citations, dont: «chacun travaille pour soi»; «ne se sent pas concerné»; «individualiste»),
- -une faible implication par rapport à l'organisation (20 citations : « exécute, mais pas impliqué »; « implication nulle »; « ils ne se sentent pas impliqués ») et
- -manque d'adhésion aux valeurs organisationnelles (10 citations, à titre d'exemple : « n'est pas fier de travailler pour son entreprise »; « ne partage pas la vision globale »; « non adhésion aux valeurs »).

De même, un employé, collègue, subalterne, ou un gestionnaire démobilisé se caractérisent par

## 3. négativisme (41 citations)

parmi les citations regroupées sous cette unité de sens, on rencontre : « attitude négative »; « mauvaise humeur »,

et un

## 4. manque d'enthousiasme (37 citations)

qui soulignent entre autres : « le manque d'enthousiasme »; « l'ennui ».

#### États au niveau collectif

À l'égard d'une équipe de travail, nous avons retenues 124 citations. Le climat de démobilisation se caractérise par une

## 1. absence d'esprit d'équipe (70 citations)

Cette catégorie a été réalisée en regroupant les codes suivants :

- -l'équipe ne forme pas un groupe (28 citations, ex. : « ils n'ont pas le sens du travail d'équipe »; « désintérêt pour le travail en équipe »),
- -cohésion déficitaire (25 citations, ex. : « aucune intégration »; « pas de cohésion »)
- -collaboration déficitaire (12 citations, ex: « la non collaboration des membres »; « ne partagent pas l'information »)
- entraide déficitaire (5 citations, ex. : «aucune aide entre les employés »).

#### 2. Désorganisation (39 citations)

Ce code regroupe des citations telles que : « mal structurée »; « pas de cohérence »; « désorientée ».

#### 3. Climat de révolte (15 citations)

Le code « climat de révolte » a reçu son nom en partant des citations telles que : « s'entraînent mutuellement dans la paresse »; « liens affectifs directs entre les employés qui se sentent démobilisés (formation de petits groupes de travail) »; « une équipe négative envers l'organisation ».

Pour ce qui concerne la démobilisation d'une **organisation** en entier (26 citations), l'attitude qui ressort le plus est celle d'une

#### 1. amotivation collective (17 citations)

exprimée par des citations telles que : « période difficile de démotivation générale des employés: baisse de la motivation »; « c'est une organisation où les employés ont peu de motivation face à leur travail »; « un manque de motivation chronique, pas le goût de réussir ».

Il y a ensuite l'expression d'un climat manquant d'harmonie

#### 2. climat négatif (9 citations)

déduit en partant des citations telles que : « mauvaise atmosphère de travail; employés pas heureux »; « lorsque l'ambiance est négative ».

## 4.3. Comportements de démobilisation

#### Manifestations au niveau individuel (employé): 121 citations

De même que pour les attitudes, en comparant les réponses reçues à l'égard de l'employé (121 citations retenues), des collègues (286 citations), et des subalternes (157 citations), on observe une grande similitude en ce qui concerne les manifestations de démobilisation. Pour l'employé, l'indice le plus important de démobilisation est constitué par les <u>absences</u>. Outre les absences, les répondants signalent aussi <u>les retards</u> et le <u>vol de temps</u> en tant que manifestations de démobilisation, ce qui a justifié la création d'une catégorie plus grande, celle des comportements de retrait, telle que nous l'avons décrite lors de l'étape conceptuelle de ce travail.

#### 1. Comportements de retrait (39 citations)

Cette catégorie a été réalisée en regroupant les unités de sens suivantes :

- -les absences (23 citations, ex. : « souvent absent »; « absentéisme »);
- -retards (13 citations, ex. : « souvent en retard »; « retardataire »);
- -vol de temps (3 citations, ex. « jouer aux cartes »).

## 2. insubordination (32 citations)

Ex.: « désaccord avec les décisions »; « rebel ».

## 3. Manque d'initiative et de participation (26 citations)

- manque d'initiative (14 citations, telles que : « employé sans idées »; « n'innove pas »)
- -manque de participation (12 citations, mentionnant : « garde son information »; « manque de participation »).

## 4. Travaille le moins possible (24 citations)

- -cherche à faire le moins possible (16 citations, parmi lesquelles il est mentionné : « il check l'heure chaque minute »; « cherche à faire le moins possible »);
- -paresse (8 citations).

#### Typologie comportementale : comportements de démobilisation

La typologie comportementale avancée lors de l'étape conceptuelle a été testée par des questions à variables métriques, sur une échelle de mesure de type Likert. En commençant avec le respect « à la lettre » du contrat de travail et finissant avec des agressions morales et physiques, 14 sous-questions ont été lancées afin de mesurer différents comportements en tant que possibles marques de démobilisation. La question proprement dite étant : dans quelle mesure les comportements suivants sont-ils typiques d'un (e) employé (e) démobilisé(e) ? Cette question était suivie par une liste de 14 comportements, avec des brèves exemplifications (voir annexe A : questionnaire, cédérom).

Les réponses reçues ont été transcrites dans un fichier en Microsoft Office Excel et ensuite transférées dans le logiciel SPSS afin d'être analysées.

Les moyennes issues comme suite à des analyses descriptives dans SPSS montrent que les comportements de retrait ont été choisis comme les comportements les plus typiques de démobilisation parmi ceux soumis aux répondants. Avec la plus grande moyenne, 4,38 (voir le tableau des moyennes des variables comportementales), les comportements qui traduisent du désintérêt à se présenter au travail représentent le plus important indice de démobilisation. Il s'agit des comportements tels que : « arriver en retard, partir plus tôt » ; « s'absenter souvent alors qu'il (elle) aurait pu venir au travail ».

À peu de différence, avec une moyenne de 4,33 <u>« ralentir le travail »</u> se place en deuxième position dans notre typologie et se classifie en tant que particularité comportementale de démobilisation. Et cela, en tenant compte de l'échelle fournie aux répondants : si 1 était « pas du tout typique », 5 représente « tout à fait typique ». En ce sens, 2 peut être considéré « faiblement typique », 3 : « moyennement typique » et 4 « plutôt typique ». Puisque la moyenne des réponses est de 4,33, nous considérons « ralentir le travail » un indice de démobilisation. Les répondants ont fait ce choix en partant aussi des énoncés qui décrivaient le ralentissement au travail : « met intentionnellement trop du temps à réaliser ses tâches, ou « vole » du temps en faisant semblant de travailler ».

Il semble que <u>planifier concrètement de quitter son emploi</u> soit aussi typique à la démobilisation, bien que la moyenne (3,85) de cette variable soit placée en **troisième** place. «Chercher un autre emploi ou faire des démarches afin de prendre prématurément sa retraite» seraient des comportements adoptés par un employé démobilisé.

En quatrième position, la variable i-2 : « <u>masque son manque de productivité</u> » retient particulièrement notre attention. Bien que cette variable soit l'expression d'une conduite malhonnête, telle que la variable i-1 qui l'est aussi, les répondants considèrent que se cacher « derrière ses collègues en essayant de s'approprier le travail des autres » soit plus spécifique à la démobilisation que « voler de l'équipement ou des fournitures » ou « mentir sur ses frais de remboursement ou ses heures supplémentaires ». Tandis que la variable « masquer son manque de productivité » a une moyenne de 3,75, la variable i-1 : «adopte certains comportements malhonnêtes (ex. vole de l'équipement ou des fournitures ; ment sur ses frais de remboursements ou ses heures supplémentaires) » a une moyenne de 3,09.

La cinquième variable en ordre décroissant est « se limite au <u>respect</u> de son contrat <u>« à la lettre</u> », c'est-à-dire ne prend jamais d'initiative. Avec sa moyenne de 3,71 cette variable citée lors des tentatives de définir la démobilisation, s'avère plutôt typique au phénomène de démobilisation, mais n'a pas une moyenne très élevée.

Avec une moyenne de 3,53, en oscillant entre « moyennement typique » et « plutôt typique », la manifestation comportementale d'une possible dépression ne convainc pas suffisamment pour être incluse dans une typologie de démobilisation. Bien que l'isolation et la faible participation aux activités sociales auraient pu être considérées comme des caractéristiques à la démobilisation, il est possible que l'appellation « signes dépressifs » et des exemples tels que « maux de tête, insomnies » aient diminué l'identification de cette variable en tant que trait de démobilisation.

Il en est de même avec le reste des variables comportementales : puisqu'elles se situent en dessous du seuil séparant les comportements « moyennement » de « plutôt » typique de démobilisation, il en découle que les répondants ne les considèrent pas indissociables au phénomène de démobilisation. Ainsi, un employé qui :

« se tient sur la défensive » (3,42);

« agresse les autres moralement, par des commérages, calomnies ou « désinformation », piège les autres; crée des cliques, « placardise », etc.) » (3,35);

« adopte des comportements d'impolitesse, ne répond pas aux salutations, est discourtois ou manque de respect envers les autres » (3,31);

« détruit la propriété de l'organisation par bris d'équipement; dommages aux installations » (3,18)

« agresse les autres verbalement » (3,16);

« adopte certains comportements malhonnêtes, vole de l'équipement ou des fournitures ; ment sur ses frais de remboursements ou ses heures supplémentaires » (3,09);

« agresse les autres physiquement par des bousculades ou par des coups, etc. » (2,68);

« abuse de substances telles médicaments, alcools, ou drogues » (2,59)

n'est pas nécessairement un employé démobilisé. Il peut l'être, mais selon les répondants, ces derniers comportements ne sont pas inhérents à la démobilisation.

En ce qui concerne les réponses à la question « autres » comportements par rapport à ceux déjà énoncés, très peu des répondants ont mentionné quelque chose, et la plupart des réponses étaient déjà contenues dans le questionnaire, raison pour laquelle nous avons choisi de ne pas les considérer.

Tableau 5 : Moyennes des variables comportementales

Libellé des items	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Déviation standard
Q7c. Manifeste du <u>désintérêt</u> pour se présenter au travail (ex. arrive en retard, part plus tôt; s'absente souvent alors qu'il (elle) aurait pu venir au travail)	208	1	5	4,38	0,87
Q7b. <u>Ralentit le travail</u> (ex. met intentionnellement trop de temps à réaliser ses tâches ou « vole » du temps en faisant semblant de travailler	208	1	5	4,33	0,95
Q7d. Planifie concrètement de quitter son emploi (ex. recherche un autre emploi ou fait de démarches afin de prendre prématurément sa retraite).	208	1	5	3,85	1,23
Q7i-2. « Masque » son manque de productivité (ex. se cache derrière ses collègues en essayant de s'approprier le travail des autres).	204	1	5	3,75	1,11
Q7a. Se limite au <u>respect</u> de son contrat « à la lettre » (ex. ne prend jamais d'initiatives)	208	1	5	3,71	1,16
Q7f. Manifeste certains signes dépressifs (ex. s'isole, participe peu ou pas aux activités sociales, accuse de pertes d'attention, maux de ête, insomnies, etc.)	206	1	5	3,53	1,15
Q7g. Se tient <u>sur la défensive</u> ex. note méticuleusement les faits et gestes; se méfie, etc.)	204	1	5	3,42	1,08
Q7m. Agresse les autres moralement (ex. par des commérages, calomnies ou désinformation », piège les autres; crée des cliques, « placardise », etc.)	203	1	5	3,35	1,23
Q7e. Adopte des comportements l'impolitesse (ex. ne épond pas aux salutations, est discourtois ou manque le respect envers les autres)	208	1	5	3,31	1,16

Libellé des items	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Déviation standard
Q7j. <u>Détruit la propriété</u> de l'organisation (ex. bris d'équipement; dommages aux installations, etc.)	204	1	5	3,18	1,29
Q7k. <u>Agresse</u> les autres <u>verbalement</u> (ex. par des engueulades, sarcasmes, insultes, ou par des blasphèmes et « sacres », etc.	203	1	5	3,16	1,27
Q i-1. Adopte certains comportements malhonnêtes (ex. vole de l'équipement ou des fournitures; ment sur ses frais de remboursements ou ses heures supplémentaires)	203	1	5	3,09	1,26
Q7l. Agresse les autres physiquement (ex. par des bousculades ou par des coups etc.)	204	1	5	2,68	1,30
Q7h. <u>Abuse de substances</u> telles médicaments, alcools, ou drogues	203	1	5	2,59	1,12

N représente le chiffre des questionnaires analysés.

## Manifestations de démobilisation au niveau collectif (équipe et organisation)

Trois catégories de citations priment dans la liste des manifestations de démobilisation dans une **équipe** (69 citations retenues) :

# 1. les relations conflictuelles (34 citations)

Sous ce code nous avons rassemblé des citations telles que : « querelles dans l'équipe »; « altercation entre coéquipiers »; « conflit entre les collègues ».

# 2. Manque de communication (23 citations)

## 3. Lenteur au travail (12 citations)

Ce code se justifie par le regroupement des citations telles que : « manque d'avancement » ou « laisse traîner les choses ».

Concernant l'organisation à l'entier (55 citations retenues), la caractéristique comportementale la plus citée est un

#### 1. taux de roulement de personnel élevé (27 citations).

Avec des citations telles que : « cela est observable par un taux de personnel élevé »; « beaucoup de départs et peu d'embauches qui durent », cette manifestation de démobilisation s'avère aussi l'endroit où les répondants ont accordé aussi le plus de mots par rapport aux autres questions ouvertes.

#### 2. Inertie organisationnelle (15 citations)

Cette unité de sens rassemble de citations qui évoquent une difficulté d'adaptation, ex. : « une organisation qui opère au neutre et qui n'a aucune envie de changer quoi que ce soit »; « c'est une structure qui ne s'adapte pas aux changements de l'environnement ».

3. Taux d'absentéisme élevé (13 citations)

# 4.4. Conséquences de démobilisation

Bien qu'au moment de la conception de la section théorique nous n'ayons pas abordé les conséquences du phénomène de démobilisation, et même si, par conséquent, le questionnaire distribué ne contenait pas de questions à ce sujet, il émerge clairement de la base des données des répercussions de ce phénomène au niveau individuel, comme au niveau collectif. Il est à noter que les citations ressorties en tant que conséquences de la démobilisation sont très homogènes, quoique la variété de choix des répondants ait été très restreinte.

#### Conséquences de démobilisation au niveau individuel : 40 citations

Deux dysfonctionnements se démarquent en tant que résultats de la démobilisation : un problème d'efficience et un problème d'efficacité. Qu'il s'agisse d'un employé, un collègue, ou d'un subalterne, les répondants indiquent, un :

1. faible rendement (manque d'efficience), (30 citations)

L'impact de la démobilisation se traduirait au niveau individuel par une modification concernant le rendement, tel que le laissent entendre ces citations : « manque de productivité »; « baisse de productivité ».

#### 2. La non atteinte des objectifs (manque d'efficacité), (10 citations)

dont la plus citée indiquant une mauvaise qualité du travail (6 citations), suivie par la non atteinte des objectifs (4 citations).

À la différence de l'employé, collègue ou subalterne, en tant que **résultats de la démobilisation d'un gestionnaire**, nous avons décelé dans la base des données des citations qui indiquent : une **mauvaise gestion** (avec 7 citations, qui mentionnent entre autres : « mauvais résultats de gestion »).

#### Conséquences de démobilisation au niveau collectif

Au niveau d'une équipe de travail (68 citations), les résultats de la démobilisation se remarquent en premier par

#### 1. faible performance (41 citations)

Ce code a été créé en partant des citations telles que : « diminution de la performance et de la productivité de l'équipe »; « non performante ».

- 2. Manque d'efficacité (non atteinte d'objectifs, mauvaise qualité du travail), (27 citations)
- -non atteinte des objectifs; retards dans les échéances, (19 citations, ex. : « résultats en dessous du seuil »; « objectifs reportés constamment »);
- -mauvaise qualité du travail, (8 citations, ex. : « travail bâclé »; « la qualité du travail est médiocre »).

Concernant les effets de la démobilisation d'une **organisation** (53 citations) dans son entièreté, en premier se démarquent les problèmes d'efficience (faire les bonnes choses) et d'efficacité (bien faire les choses).

#### 1. Manque d'efficience : baisse de productivité (24 citations)

Tout comme pour les manifestations comportementales, les répondants ont été généreux quant à la description des résultats liés à une organisation démobilisée. Cette unité de sens regroupe des citations telles que : « diminution du chiffre d'affaires »; « c'est une organisation qui connaît de problèmes de rendement ou de productivité »; « production instable, défaillante ».

- 2. Manque d'efficacité (non atteinte des objectifs; mauvaise qualité des services), (16 citations)
- -manque d'efficacité (non atteinte des objectifs), (12 citations, ex. : « une organisation qui ne va nulle part, dont les projets n'aboutissent pas »; « l'organisation qui vit une démobilisation a le risque de ne pas aller de l'avant, on la reconnaît par la non réalisation des objectifs ».
- services de moindre qualité par rapport aux concurrents (4 citations, ex. : « c'est une organisation qui rend un service ou un bien médiocre ou passable »)

#### 3. Problème de survie (14 citations)

Il s'agit d'une organisation qui se trouve sur une pente descendante, à la dérive du marché, où elle « a de la difficulté à faire face à la compétition », qui « s'oriente vers la fermeture de l'entreprise » et qui peut arriver à la faillite.

# CHAPITRE 5 – INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS ET RETOUR SUR LA QUESTION INITIALE

Nous avons entamé cette étude avec l'intention d'explorer et d'éclaircir la notion de démobilisation. Tout au début de ce travail nous avons passé en revue les tentatives de conceptualisation de cette notion, en remarquant qu'il n'y a pas dans les écrits de gestion une image claire de ce qu'est la démobilisation des employés. Ou à quel niveau elle se manifesterait. En outre, bien que cette étude soit exploratoire, on est parti avec certaines idées sur le sujet, présentées lors des deux premiers chapitres pour des raisons de transparence.

Les résultats obtenus suite à la distribution du questionnaire seront analysés et comparés avec les idées proposées antérieurement. Les discordances et les similitudes seront soulignées de façon à mettre en évidence les caractéristiques essentielles de la démobilisation.

Outre les caractéristiques, à savoir les attitudes et les manifestations comportementales de démobilisation, cette recherche a permis de faire ressortir aussi des facteurs explicatifs et des effets de démobilisation. La découverte d'un tel réseau de relations a rendu possible la création d'un modèle conceptuel (figure 5, p. 100) qui décrit le phénomène de démobilisation tel qu'il a émergé de la base de données, et structuré initialement selon différents niveaux d'analyse. À ce point, nous voulons mentionner la contribution importante qu'a eu M. Wils, co-directeur de ce mémoire, dans l'élaboration de ce modèle. Une classification des citations dont émergent les catégories qui apparaissent dans le modèle peut être vue dans l'annexe D (cédérom): liste des catégories du modèle avec leurs citations.

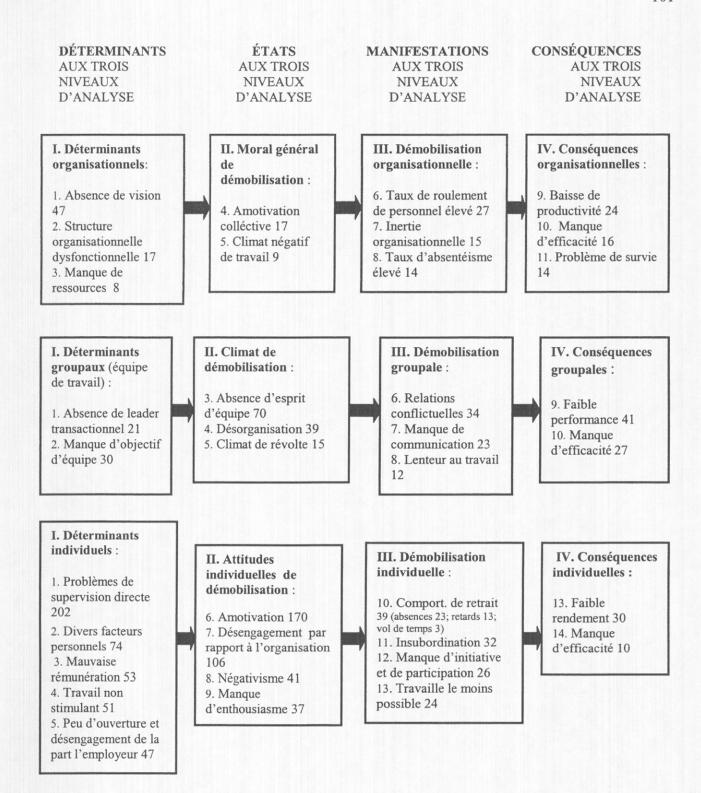


Figure 5 : Modèle de démobilisation

Déterminants, états, manifestations et conséquences de démobilisation aux trois niveaux d'analyse : individuel, équipe et organisation. Les chiffres à droite représentent le nombre de citations.

Pour élaborer ce modèle de démobilisation, (voir figure 5 : Modèle de démobilisation) nous avons choisi seulement les sous-catégories qui rassemblaient le plus de citations à chaque niveau et pour chaque dimension considérée.

De plus, plusieurs sous-catégories ont été classées dans un même groupe, dont le nom a été choisi en fonction du thème prédominant qu'on y a dégagé. Par exemple, au niveau individuel, pour la catégorie des déterminants, nous avons réuni les sous-catégories : « absence de coaching individuel », « manque de reconnaissance », « mauvais encadrement », et « objectifs de travail inadéquats ou imprécis » afin de créer une catégorie plus grande, telle « problèmes de supervision », tout en additionnant les citations des sous-catégories qui y étaient rassemblées. Chaque chiffre qui suit une catégorie dans le modèle représente le nombre des citations regroupées sous la catégorie respective.

En choisissant pour chaque niveau du modèle seulement les catégories avec le plus de poids, nous avons renoncé aux thèmes secondaires identifiés lors de la condensation des données, et illustrés dans la matrice initiale de présentation des données (voir annexe C, cédérom). Si les déterminants de démobilisation au niveau individuel y étaient classés selon des thèmes tels : conditions de travail, organisation du travail, désengagement de l'employeur et facteurs personnels, nous avons jugé que cette classification ne reflétait pas les aspects le plus cités par les répondants, bien qu'elle organisait pertinemment l'abondance des citations et donc de sous-catégories. En effet, d'après Miles et al. (2003, p. 446), « les regroupements ne sont pas nécessairement exclusifs et ils peuvent se recouper » en fonction du niveau de l'analyse et des acteurs ciblés. Toujours selon Miles et al. (2003, p. 445), lors de l'interprétation des données « on essaie de mieux comprendre un phénomène en regroupant, puis en conceptualisant les objets présentant des patterns ou caractéristiques similaires ».

Le modèle reflète donc les regroupements de citations les plus importants qui se dégagent des données, et présente une conceptualisation du phénomène étudié.

#### 5.1. Niveau individuel

#### 5.1.1. Raisons de démobilisation

Selon l'interprétation que nous avons donnée aux rassemblements des citations, un employé se démobiliserait :

- lorsqu'il y a de problèmes de supervision directe;
- en raison de divers facteurs personnels;
- s'il a une mauvaise rémunération;
- si son travail n'est pas stimulant;
- et lorsque son employeur fait preuve de peu d'ouverture et même de désengagement.

Il est important de s'attarder sur ce qui semble le premier déterminant de démobilisation chez un employé: les **problèmes de supervision**. Pas moins de 202 citations ont été groupées sous cette catégorie. De ces 202 citations, 70 appartiennent à la sous-catégorie: « absence de coaching individuel ». Ce sont les citations qui renvoient au **manque d'écoute** et de **communication**, au **manque de support** et au **manque d'encouragement** qui ont été groupées sous le coaching individuel. Un employé délaissé par ses superviseurs directs, qui n'est pas respecté, qui ne reçoit ni d'encadrement, ni de reconnaissance lorsqu'il réalise des accomplissements, et dont les objectifs de travail sont imprécis ou inadéquats se démobilise. Ce sont les principales raisons de sa démobilisation, telles que ressorties de cette recherche.

Bien qu'ils s'imposent à l'esprit par leur caractère d'évidence, ces résultats sont d'autant plus probants qu'ils s'apparentent d'une certaine manière aux résultats de l'étude examinant les facteurs expliquant la démobilisation, à savoir « Facteurs explicatifs de la démobilisation chez les diplômés universitaires récemment embauchés » (Guérin et al., 1999), étude traitée lors de l'étape conceptuelle. Même si les premiers facteurs de démobilisation mis à jour lors de cette étude (le manque de responsabilités et la non

utilisation de ses compétences), n'apparaissent pas comme tels dans nos résultats, il y a une grande ressemblance entre les résultats de ces recherches.

D'ailleurs, l'étude mentionnée fait référence particulièrement à la démobilisation des jeunes diplômés récemment embauchés, et non pas à la démobilisation des employés en général. Néanmoins, un travail ennuyant, où les employés ne peuvent pas mettre en œuvre leurs compétences et où ils n'ont pas de responsabilités, ni de défis, se démarque dans notre recherche comme le troisième facteur déclanchant la démobilisation.

En outre, si Guérin et al., 1999, concluent que le manque d'information et l'absence de rétroaction se trouvent parmi les facteurs explicatifs les plus importants de la démobilisation, tel est aussi le cas lors de l'observation de nos résultats. Appelée « manque d'encadrement », le troisième facteur de démobilisation selon l'étude de Guérin et al. (1999) se retrouve dans notre modèle parmi les catégories composant la première cause de démobilisation, avec la dénomination « problèmes de supervision ». Guérin et al. (1999), avertissent que mal informer un jeune diplômé peut le conduire à sa démobilisation, et il y a plusieurs citations dans notre base des données faisant partie de la catégorie « problèmes de supervision », qui renvoient à une manque d'information, telles : « manque de feedback de la part du superviseur », ou « manque de communication en entreprise ». D'ailleurs, l'absence de rétroaction est contenue dans l'étude de Guérin et ses collaborateurs dans le facteur « encadrement ». Or, nous avons groupé les citations qui renvoyaient à l'encadrement toujours dans la catégorie « problèmes de supervision ».

En ce sens, il n'est plus étonnant que l'étude de susmentionnée n'évoque pas les superviseurs en tant que facteur démobilisateur : ce sont certains gestes censés relever de la responsabilité des superviseurs qui y sont considérés, tel que le manque de rétroaction.

Et si l'étude de Guérin et ses collaborateurs remet en cause l'hypothèse des attentes excessives qui influenceraient l'apparition de la démobilisation chez les jeunes diplômés, notre recherche confirme ce résultat : des 74 citations formant une catégorie incriminant

divers facteurs personnels, seulement deux citations mentionnent les attentes des employés en tant que raison de démobilisation (nous avons retenu seulement celles qui mentionnaient spécifiquement le mot « attentes », et nous les avons regroupées dans la catégorie « buts différents »). Il s'agit des citations : « attentes déçues » et « l'emploi ne répond pas aux attentes ». Bien que dans l'étude de Guérin et ses collaborateurs les attentes des jeunes professionnels soient définies assez largement, plusieurs variables étant testées (« les attentes relatives au contenu de l'emploi », « les attentes que l'organisation s'occupe d'eux », « les attentes d'autonomie », « les attentes de reconnaissance », « les attentes relatives à l'éthique », « les attentes à mobilité professionnelle », etc.), les résultats montrent très peu de corrélation entre ces attentes et la démobilisation.

Par contre, selon les résultats de notre recherche, il paraît que d'autres facteurs personnels ont un apport assez significatif dans la démobilisation des employés : divers problèmes personnels (74 citations) se rallient pour favoriser la démobilisation : la désorientation des employés (« sans objectif de carrière »; « ignorance de ses aspirations »), avoir des buts différents par rapport à l'organisation, mauvaise conciliation entre les différents rôles de la vie, etc. En ce sens, il semble que la démobilisation d'un employé ne serait pas liée uniquement à son emploi, mais aussi aux idiosyncrasies de l'employé. D'ailleurs, ces résultats ne contredissent en rien les résultats de Guérin et al. (1999), puisque ces derniers prenaient en considération des attentes en lien avec l'emploi et non pas des facteurs strictement personnels de l'employé.

Selon nos résultats, la troisième cause de démobilisation est constituée par une mauvaise rémunération (53 citations), catégorie ressortie en rassemblant des citations telles que : « le salaire n'est pas à la hauteur du travail produit », « argent insuffisant », « salaire faible ». Ces résultats touchent au vieux débat de la rémunération en tant que motivateur. Et par rémunération nous comprenons une composante de type monétaire du système global des récompenses (Milkovich et Newman, 1999). Le débat susmentionné n'est pas encore résolu : alors que les économistes ciblent l'argent en tant que motivateur (Gerhart et Rynes, 2003), les psychologues affirment que ce sont les récompenses de type intrinsèque qui influencent le plus la motivation des employés (Deci et Ryan, 2000).

S'il n'est pas encore tranché que la rémunération influencerait la motivation au sens positif, il semble d'après nos résultats qu'une mauvaise rémunération soit à l'origine d'une démobilisation. Cela est en accord avec le courant des économistes qui mettent l'accent sur l'importance de la rémunération. Cette dernière représenterait un échange établi entre l'employé et l'organisation, et qui prône qu'un système de rémunération doit veiller que cet échange soit le plus correct possible (Milkovich et Newman, 1999). De plus, si nous considérons la théorie de l'agence, selon laquelle les employés s'esquivent du travail chaque fois que c'est possible, la rémunération a un rôle très important afin d'aligner les intérêts des employés avec ceux de l'organisation (Gerhart et Rynes, 2003). D'ailleurs, selon Gerhart, Minkoff et Olsen (1996), les décisions en rémunération influencent les attitudes et les comportements des employés, ce qui ajoute un plus de vraisemblance à nos résultats.

Pour sa part, un travail non stimulant (51 citations) représente une autre raison importante de démobilisation, composée par des citations renvoyant à la routine des tâches, et l'absence des défis. Peut-être les deux derniers aspects sont-ils une facette de ce que Guérin et al. (1999) désignaient en tant que premières raisons de mobilisation : l'absence des responsabilités et la non utilisation des compétences? Tel que Guérin et al. (1999, p. 664) remarquaient : « maintenir le diplômé dans les tâches routinières, monotones, sans intérêt, ne pas utiliser ses compétences » rend finalement l'employé dans un état d'incertitude, où il ne sait pas à quoi se rattacher.

En ce qui concerne la cinquième raison de démobilisation, c'est-à-dire « peu d'ouverture et désengagement de la part de l'employeur », il est pertinent de croire qu'un employé se démobilise lorsqu'il voit son employeur se désintéresse du travail à réaliser, ou encore plus, qui n'inspire pas de la confiance et qui manque de leadership. Avec 47 citations, cette catégorie est à peine dépassée par la précédente, le travail non stimulant (51 citations). Ceci étant dit, il faut noter que l'étude de Guérin et al. (1999) ne mentionne aucunement le possible impact du leadership des employeurs sur la démobilisation des employés. Pourtant, cette dernière étude signale qu'un employé qui se sent sans points de repère et

abandonné est un employé démobilisé. Or, il se peut fort bien que ces indices soient le reflet d'un manque de leadership, ou même du désengagement de l'employeur.

#### 5.1.2. Attitudes de démobilisation

#### L'amotivation

Des 354 citations retenues portant sur les attitudes de démobilisation au niveau individuel, les répondants ont désigné par 170 citations l'amotivation comme l'attitude la plus caractéristique de démobilisation. Cela représente presque la moitié des réponses retenues à l'endroit des attitudes de démobilisation d'un employé! Ainsi, la démobilisation est conçue comme un état de «manque d'intérêt », «manque de motivation », et « démotivation » dans une telle proportion, qu'il s'agit des caractéristiques essentielles à la démobilisation.

Il faut noter qu'il n'y a pas de distinction entre les caractéristiques susmentionnées, et qu'il s'agit de la même notion. Bien qu'au niveau du langage familier la démotivation désigne le manque d'intérêt ou de motivation, nous rappelons qu'on n'a pas trouvé, ni dans la littérature de gestion, ni dans celle de psychologie, une définition de la démotivation. Tel que détaillé dans le cadre conceptuel de cette recherche, il y a des psychologues qui se sont penchés sur la notion d'amotivation, et nous avons trouvé appropriée de rassembler les trois types de citations qui apparaissent dans la base des données : « démotivation », « manque de motivation », « manque d'intérêt » sous la notion d'amotivation.

Lors de l'étape conceptuelle, nous avons lancé l'idée que l'amotivation serait une attitude caractéristique à la démobilisation, mais nous ne savions pas dans quelle mesure elle le serait. Dans son mémoire, Masse (2004) préconisait la force d'un lien positif entre l'amotivation et la démobilisation, idée corroborée par nos résultats, qui confirment largement l'amotivation en tant qu'attitude de démobilisation.

Néanmoins, il faut s'attarder sur un aspect considéré lors de l'étape conceptuelle et qui ne se vérifie pas après l'étape empirique. Il s'agit de l'objectif par rapport auquel un employé serait amotivé. Nous avons avancé préalablement que l'amotivation serait une attitude de démobilisation dans la mesure où cette attitude se développe par rapport à un objectif collectif. Et que l'amotivation individuelle, exprimée par rapport à un objectif collectif, serait une attitude correspondant à une démobilisation individuelle.

Cependant, les répondants ne laissent en rien entendre quelque chose de semblable. Nulle part dans les citations rassemblées sous la catégorie « **amotivation** » n'apparaît la notion d'objectif collectif. Le seul endroit où les objectifs sont mentionnés est au niveau des raisons de démobilisation, mais avec des citations qui décrivent beaucoup plus l'absence d'objectifs, qu'une démobilisation par rapport à des objectifs collectifs. Sur 624 citations qui portent sur les raisons de démobilisation, seulement 33 font référence au rôle des objectifs.

Ces observations nous font croire que l'amotivation, en tant qu'attitude de démobilisation, n'est pas nécessairement liée à un objectif collectif, mais plutôt à son absence. Des citations telles : « n'ont pas d'objectifs communs », « ne savent pas où ils s'en vont », « manque de connaissance de l'objectif de l'entreprise » évoquent un lien entre démobilisation et l'absence d'un objectif collectif.

D'un autre côté, nous avancions au début de ce travail que l'amotivation, en tant qu'expression de démobilisation, était une fusion entre l'amotivation interne et l'amotivation externe, puisque ce n'est pas seulement l'environnement qui peut rendre amotivé un individu, car les particularités individuelles ont aussi un rôle à jouer. Or, selon les résultats de cette recherche, ce ne sont pas seulement les facteurs organisationnels qui rendent compte de la démobilisation individuelle, car les particularités des employés y ont une contribution, ce qui appuie le bien-fondé de l'idée susmentionnée.

#### Le désengagement

Plus d'un cinquième des citations regroupées à l'endroit des attitudes renvoie globalement au désengagement. À ce point, il faut noter un hiatus terminologique. Lors de l'étape conceptuelle, nous avons argumenté que la démobilisation serait caractérisée, entre autres, par un état de « disidentification », c'est-à-dire un état de séparation cognitive adopté par un employé par rapport à l'organisation, tandis que lors de l'étape empirique, les citations évoquant un état de séparation entre employé et organisation ont été regroupées sous le terme « désengagement ». Car si nous regardons les catégories regroupées sous la notion de désengagement, (« repli sur soi »; « faible implication par rapport à l'organisation »; « le manque d'appartenance à l'organisation »; « manque d'adhésion aux valeurs organisationnelles »), on peut remarquer le chevauchement conceptuel entre la notion de « disidentification » et celle de « désengagement ». Pour des raisons d'intelligibilité, nous avons choisi d'interpréter les résultats sous le terme « désengagement ». Or, le désengagement par rapport à l'organisation se démarque, avec 106 citations, comme la deuxième attitude caractéristique d'un état de démobilisation.

En accord avec ces résultats, le peu d'écrits touchant à la démobilisation mentionne que la démobilisation d'un individu se caractérise par une attitude de désengagement par rapport à l'organisation. L'employé démobilisé est un solitaire, il n'est pas sociable, il ne s'implique pas dans l'organisation, il ne se sent pas appartenir à l'organisation et il ne croit pas dans les valeurs de l'organisation. D'ailleurs, Guérin et al., 1999, avertissaient que la difficulté de s'intégrer dans une organisation provoque chez un jeune diplômé un sentiment de désengagement et de détachement, que les auteurs susmentionnés identifient avec le phénomène de démobilisation.

#### Négativisme et manque d'enthousiasme

Selon les résultats obtenus, la démobilisation serait plus qu'un état de détachement et d'amotivation : le **négativisme**, le **manque d'enthousiasme**, et encore d'autres attitudes s'y rajoutent. Il n'est pas difficile d'accepter qu'un employé qui n'est pas écouté, qui est mal payé, ou qui a un travail ennuyant soit un employé de mauvaise humeur, **négatif** et hargneux. Il en va de même que cet employé **manque d'enthousiasme**. Bien que ces résultats ne rencontrent pas un équivalent dans la liste des attitudes lancées au début de ce travail, il apparaît qu'un employé démobilisé est désagréable à côtoyer, car il est perturbé par des tensions négatives. Un tel employé semble avoir l'esprit ailleurs et il s'ennuie au travail.

En ce qui concerne l'autre attitude prônée lors du deuxième chapitre en tant que particularité de démobilisation, c'est-à-dire la résignation acquise, les résultats ne vérifient pas la place de ce terme au sein du concept de démobilisation. Il y a quelques citations évoquant la notion de résignation acquise : « procrastiné », « déboussolé », mais si peu, que nous n'avons pas pu créer une catégorie. Il en va de même pour le sentiment de frustration. De 354 citations concernant les attitudes de démobilisation d'un employé, seulement 15 citations mentionnent le mot « frustré ». Cela représente moins de 5%, ce qui est trop peu pour vérifier la spéculation initiale, soulevée lors de l'étape conceptuelle.

Dans un autre ordre d'idées, il se peut fort bien qu'il s'agit seulement d'un écart terminologique entre ce que nous avons associé à la démobilisation, et ce que les répondants ont considéré comme pertinent à indiquer dans le bref temps accordé pour remplir le formulaire. Cet écart a déjà été mentionné lorsque nous avons pris la décision de regrouper les citations évoquant la notion de « disidentification » avec le terme synonyme « désengagement ».

Cependant, notre quête se penche sur ce qui ressort avec prépondérance chez les répondants, car c'est au niveau empirique que nous voulons découvrir la démobilisation. La corroboration avec les idées projetées au début de la recherche ne fait qu'ajouter du poids aux résultats et canalise l'analyse vers l'arrivée des conclusions.

#### 5.1.3. Comportements de démobilisation

Deux types de résultats y seront considérés : les citations aux questions ouvertes et les réponses en lien avec la typologie comportementale. En observant les citations liées aux comportements, nous notons que les répondants désignent beaucoup plus des comportements de démobilisation à l'égard d'un collègue de travail (296 citations), ou d'un gestionnaire (305 citations) que pour un employé quelconque. Ce fait a une explication très simple : le questionnaire distribué demandait clairement d'énumérer des comportements seulement à l'endroit d'un collègue, subalterne ou gestionnaire, tandis qu'à la question visant un employé quelconque le mot « comportements » n'apparaissait pas. Malgré cela, nous avons retrouvé 162 citations mentionnant des comportements associés à un employé quelconque, et cela est comparable avec les citations à l'égard des comportements d'un subalterne : 160.

Nous avons noté une certaine distinction entre les comportements de démobilisation désignés pour les **employés** (collègues, subalterne) et ceux désignés à l'endroit des **gestionnaires**. Tandis que les **comportements de retrait** dominent la liste des comportements des premiers, **les problèmes de communication** et l'**évitement** arrivent en tête d'affiche pour les derniers. La démobilisation des gestionnaires se manifesterait donc plutôt par une mauvaise communication, telle que : avoir des écarts de langage, retenir l'information, ne pas encourager le dialogue, et contourner les employés. Cette dernière catégorie, étiquetée « évitement » a été créée en partant des citations telles que : « peu disponible pour questions », « se cachent dans leur bureau », « ne répond pas aux demandes des employés », « vouloir être seul ».

Par ailleurs, comme déjà mentionné, si nous regardons le nombre de citations de codes (attitudes et comportements confondus) qui s'appliquent aux différents acteurs à l'individuel (collègue, employé, subalterne et gestionnaire), on peut observer une grande similitude entre les acteurs : employé, collègue, subalterne et gestionnaire. Sauf la distinction concernant les gestionnaires, cette similitude peut être observée aussi sur le contenu : le même type de citations se retrouve à l'endroit de chaque acteur, ce qui donne plus de poids aux résultats finaux. Conséquemment, nous allons renoncer à distinguer entre

les différents acteurs, en mentionnant seulement les comportements d'un employé en général, et en se concentrant sur la discussion des résultats.

Selon les citations des répondants, la démobilisation individuelle se manifeste en premier par des comportements de retrait : **absences**, **retards**, et dans une plus faible mesure, **vol de temps**. Tel que nous l'avons proposé, il s'avère que l'employé démobilisé minimise autant qu'il peut sa présence au travail. Mais nous ne savions pas quelle serait la forme d'esquive la plus adoptée, puisque plusieurs textes parlaient d'un employé démobilisé qui « quitte à l'intérieur », et qui adopterait donc un retrait psychologique et non pas nécessairement physique du travail. Or, nos résultats montrent qu'un employé démobilisé se manifesterait par un retrait physique (absences et retards), plutôt que par un retrait psychologique (présentéisme ou vol de temps).

Ce raisonnement est pourtant incomplet : à part le vol de temps, le retrait psychologique pourrait se manifester aussi par d'autres comportements. En effet, les citations des répondants montrent qu'un employé démobilisé **fait des efforts pour travailler le moins possible**, et il ne participe pas dans le sens du travail, ni ne prend de l'initiative. Il s'agit d'un employé qui garde son information, qui ne collabore pas, et qui ne veut pas apprendre.

D'un côté, la véridicité du <u>retrait physique</u> du travail émergeant avec force des citations est fortement appuyée par les réponses à la typologie comportementale, où les comportements tels que « arriver en retard, partir plus tôt ; s'absenter souvent alors qu'il (elle) aurait pu venir au travail » sont considérés les plus typiques à la démobilisation, avec une moyenne de 4,38 sur 5.

D'un autre côté, le <u>retrait psychologique</u> qui ressort aussi des citations des répondants est, à son tour, soutenu par des résultats de la typologie. Plus précisément, il s'agit de la dimension : ralentissement au travail, qui, avec une moyenne de 4,33 sur 5 se situe entre « plutôt typique » et « tout à fait typique » au phénomène de démobilisation. Avec des

exemple telles que : « met intentionnellement trop du temps à réaliser ses tâches, ou « vole » du temps en faisant semblant de travailler », cet aspect comportemental qui dénote un retrait psychologique, est soutenu par le lien entre démobilisation et le respect d'un contrat de travail « à la lettre ». Bien que cette dernière dimension a une moyenne inférieure au ralentissement du travail, ce qui signifie qu'il est plus probable qu'un employé démobilisé adopte des comportements de ralentissement du travail que de respecter « à la lettre » son contrat de travail, ces dimensions sont assez proches. À l'appui de cette idée viennent aussi les citations des répondants, où le respect du travail « à la lettre » n'est pas mentionné comme tel, mais avec des citations : « n'accomplit pas ses tâches (pas plus) », « cherche à faire le moins possible », « fait le strict nécessaire », que l'on a rassemblé sous la catégorie « travaille le moins possible ».

Cependant, si l'**insubordination** se distingue avec force en tant que manifestation de démobilisation dans les citations des répondants, notre typologie ne contenait pas cette facette comportementale telle quelle, mais sous la forme de divers comportements antisociaux comme : « se tient sur la défensive » (moyenne 3, 42), ou « agresse les autres moralement, par des commérages, calomnies ou désinformations, piège les autres; crée des cliques, « placardise », etc. », (moyenne 3,35), « adopte des comportements d'impolitesse », (moyenne 3,31). Or, tous ces derniers comportements n'ont pas passé le seuil séparant les comportements « plutôt » typiques de démobilisation. Il en résulte qu'un employé démobilisé concentre son négativisme sur la relation avec les supérieurs plutôt que d'adopter des comportements qui nuisent aux collègues.

Dans le même ordre d'idées, bien que nous ayons projeté que la démobilisation pourrait engendrer des comportements contreproductifs d'intensité élevée (agression verbale, physique, sabotage), il nous surprend toutefois de remarquer que la démobilisation serait accompagnée par des comportements d'insubordination. En effet, les répondants indiquent l'insubordination parmi les principales manifestations d'un employé démobilisé, avec des citations telles que : « caractériel », « blocage à l'évolution », « refus », « résistance », « rebelle », « dérangeant », « un individu qui crée des problèmes », « conflit avec l'organisation », « désaccord avec les décisions »...Côté

malhonnête, la typologie soumise aux répondants fait ressortir que « masquer son manque de productivité » serait aussi lié à la démobilisation.

Il est intéressant de remarquer aussi que les citations qui contiennent le terme « agressif », tel quel, sont très peu nombreuses : sur 164 citations portant sur les comportements d'un employé démobilisé seulement 6 mentionnent brièvement « agressivité », tandis que seulement 2 citent des comportements contreproductifs graves, tel que « destructif » et « sabotage ». Et même si à l'endroit des collègues, subalternes et gestionnaires l'agressivité est un peu mieux représentée, elle l'est très peu par rapport à d'autres caractéristiques. En corroboration avec ces résultats, les réponses reçues pour la typologie de démobilisation respectent la faible représentativité de l'agressivité en tant que particularité essentielle à la démobilisation.

Effectivement, sur une échelle de 1 à 5, les répondants situent l'agressivité verbale à 3,16 (donc moyennement typique à la démobilisation) et l'agressivité physique à 2,68, donc faiblement typique.

Pour sa part, <u>le harcèlement moral est loin d'être considéré caractéristique à la démobilisation</u>. Au contraire : au niveau des questions ouvertes, seulement 3 citations mentionnent le harcèlement (à l'endroit des collègues) et seulement 2 à l'endroit des gestionnaires. Dans le même sens, les moyennes obtenues pour l'importance de l'agression morale en tant que particularité de démobilisation ne sont pas très grandes. Il faut noter pourtant que la question de la typologie comportementale ne mentionnait pas le harcèlement moral tel quel, comme les répondants l'ont fait, mais sous différentes formes d'agression morale : « agresse les autres moralement, (par des commérages, calomnies ou « désinformation », piège les autres; crée des cliques, « placardise », etc.) ». Avec une moyenne de 3,35, (1 minimum et 5 maximum), nous pouvons cependant dire que ce type de comportement n'est lié que marginalement à la démobilisation des employés.

À la lumière de ces résultats, il semble qu'un employé démobilisé est celui qui se soustrait physiquement et psychologiquement de son travail, et qui adopte des comportements tels que : les absences, les retards, le ralentissement intentionnel de son travail, l'insubordination et la réduction intentionnelle des efforts au travail.

### 5.1.4. Conséquences de démobilisation

Bien que le questionnaire distribué ne contenait pas de questions au sujet des conséquences de la démobilisation, il émerge clairement de la base des données des répercussions de ce phénomène. Cela peut illustrer la forte association entre démobilisation et les effets mentionnés. D'ailleurs, les citations ressorties en tant que résultats de démobilisation sont très homogènes, la variété des choix des répondants étant très restreinte.

Nos résultats montrent que l'état de démobilisation d'un employé se reflète finalement par un faible rendement (manque d'efficience) et la non atteinte des objectifs (manque d'efficacité : dont le plus cité soit une mauvaise qualité du travail). Le faible rendement est cité trois fois plus que la non atteinte des objectifs, ce qui indiquerait que la démobilisation exerce plus d'influence sur la quantité du travail que sur sa qualité. Bien qu'on avait cru le contraire, il paraît qu'un employé amotivé, désengagé et qui adopte des comportements de retrait semble choisir de moins travailler plutôt que de faire un mauvais travail. Cette observation se maintient pour tous les acteurs considérés au niveau individuel. Une possible explication serait qu'un employé démobilisé ne renonce pas pour autant aux exigences de son métier. Il continue à bien faire les choses, mais il ne se donne plus la peine de travailler pour la réussite de son organisation. En même temps, il se peut qu'un employé démobilisé choisisse de mettre en avant la qualité de son travail pour ne pas être renvoyé, mais sans se soucier de la quantité de travail nécessaire pour le bon déroulement des activités de son organisation.

# 5.2. Équipe de travail

### 5.2.1. Raisons de démobilisation dans une équipe de travail

Comme signalé lors de la présentation des données, une équipe de travail se démobiliserait pour deux raisons : l'absence d'un leader transactionnel (qui adopte un style de laisserfaire) et le manque d'un objectif d'équipe. Bien que les répondants oscillent entre la mention de l'absence d'un objectif tel quel, l'absence d'un objectif commun et l'absence des objectifs clairs, il ressort avec force que la démobilisation s'insinuerait alors qu'une équipe n'a pas de but. Cela contrevient à ce qu'on avait proposé au début : la démobilisation serait un phénomène qui se produit par rapport à un objectif collectif, tandis que l'absence de mobilisation (ou l'amobilisation) serait associée à une absence d'objectif commun!

Or, selon nos résultats, la démobilisation au niveau d'une équipe apparaît lorsqu'il n'y a pas d'objectif! Cela souligne l'importance d'avoir un objectif commun dans une équipe, sinon son existence ne se justifie pas, et il y a un risque accru de démobilisation. L'équipe se démobilise donc au moment où ses membres ne savent pas vers quoi ils s'en vont, quand ils ne savent pas ce qui les lie et quel est le but de leur association. C'est ici que commence à se préfigurer la dimension collective de la démobilisation : sans un objectif pour créer un groupe, la collectivité elle-même se dissout.

Ce constat est soutenu par la deuxième raison de la démobilisation d'une équipe : l'absence d'un leader qui donne des objectifs précis. Concernant les caractéristiques du leader transactionnel précédemment mentionnées, il émerge de la base des données un profil de leader chez qui ces caractéristiques sont absentes, mais aussi chez lequel elles se manifestent de façon négative. Le leader d'une équipe démobilisée est un leader qui « laisse faire » et intervient pour punir, qui est autoritaire sans donner de points de référence, qui laisse les employés à eux-mêmes, mais qui est en même temps négatif. Par ailleurs, même l'absence de leader en soi constitue, selon les répondants, une raison de démobilisation.

Puisque nous n'avons pas trouvé d'écrits concernant la démobilisation d'une équipe de travail, telle quelle, nous n'avons pas de repère en tant qu'outil de comparaison. Mais, cela ne veut en rien dire que nos résultats sont douteux. Au contraire, ils constituent les premiers indices d'un phénomène et peuvent représenter une bonne piste de recherche afin de découvrir en détail l'implication d'un leader transactionnel négatif dans la démobilisation de son équipe.

Par ailleurs, si nous ramenons en discussion l'idée soulevée au début, qu'un groupe est « une collection des gens qui sentent former un groupe » (dans Turner et Bourhis, 1996, p. 29), nos résultats deviennent encore plus plausibles. Un leader qui ne fournit pas des jalons en fonction desquels un groupe pourrait se former et se maintenir, ou qui empêche même à sa formation, est un leader qui conduit à la démobilisation.

Par ailleurs, si nous faisons une comparaison entre les déterminants de démobilisation au niveau individuel et au niveau groupal, il ressort que les conditions de travail (rémunération, nature du travail) deviennent moins importantes au niveau groupal, tandis que la portée du niveau hiérarchique supérieur confirme leur influence. Si au niveau individuel c'étaient les **problèmes de supervision directe** et le **désengagement de l'employeur**, au niveau collectif c'est l'absence d'un leader qui donne des points de référence, en tant qu'éléments déclencheurs de démobilisation. Cette cohérence entre les résultats aux différents niveaux jette un premier pont vers la validation de l'idée que le phénomène de démobilisation caractérisant un individu est une **propriété des individus**, tandis que s'il caractérise un groupe, il devient la **propriété d'un groupe**.

#### 5.2.2. Climat de démobilisation

Dans la même veine, l'incapacité d'une équipe à former un groupe, à développer sa propre entité, donc <u>l'absence d'un esprit d'équipe</u> (70 citations) représente dans l'opinion de nos répondants l'expression la plus importante de sa démobilisation. Comme proposé précédemment, il n'est pas étonnant de constater que l'incapacité de créer le sentiment d'existence d'un groupe dans une équipe se traduit par **cohésion**, **collaboration** et

entraide <u>déficitaires</u>. Ces derniers constitueraient donc des expressions de démobilisation dans une équipe.

À la différence du niveau individuel, où il était plus difficile de se prononcer sur ce que seraient les déterminants spécifiques pour chaque attitude, il ressort avec évidence dans le cas présent que c'est l'absence d'un leader transactionnel et l'absence d'un objectif d'équipe qui constituent les principales raisons qui expliquent le développement d'un climat de non appartenance entre les membres d'une même équipe.

On pourrait reconnaître ce climat aussi par la <u>désorganisation</u> (39 citations). Une équipe avec des agissements incohérents, mal structurée, une micro Tour de Babel où la confusion règne est aussi caractéristique d'une équipe démobilisée.

Bien que, faute d'écrits, nous n'avons pas décrit aux premiers chapitres la démobilisation d'une équipe, les résultats discutés précédemment s'accordaient avec notre propre vision : une équipe démobilisée serait une équipe défaite, qui ne forme pas un groupe.

Mais contrairement à nos attentes, il est fort intéressant de constater que la démobilisation d'une équipe s'exprime de même par un <u>climat de révolte</u>. Il ne s'agit pas d'individus isolés, qui choisissent de poser des gestes d'insubordination, mais de l'existence d'un esprit collectif de dissidence. Des citations telles que : « une équipe négative envers l'organisation », « clans », « culture négative », « liens affectifs directs entre les employés qui se sentent démobilisés (formation de petit groupe de travail) » évoquent une ambiance où les gens se coalisent contre l'organisation, tout en étant démobilisés par rapport à la même organisation.

L'existence d'un climat de révolte en lien avec la démobilisation d'une équipe est appuyée également par l'émergence du négativisme en tant qu'indice de démobilisation au niveau individuel. Si nous projetons le passage d'individuel au collectif, il est pertinent de croire que le négativisme au niveau individuel se transforme en révolte collective par agrégation.

Et cela ajoute un argument de plus à la conception que la démobilisation pourrait être également la propriété d'un individu, ou la propriété d'un groupe.

D'un autre côté, l'existence d'un climat de révolte contrevient aux autres caractéristiques antérieurement mentionnées. Comment accepter que les gens se coalisent de manière négative entre eux si en même temps les résultats montrent l'absence d'un esprit de groupe? Une possible explication serait que ces expressions de démobilisation ne surviendraient pas simultanément. Un scénario pertinent serait que les individus qui ne savent pas ce qu'ils sont censés faire ensemble, qui ont un leader qui les laisse à euxmêmes, choisissent de ne plus collaborer. Mais, tel qu'évoqué au premier chapitre, les gens ont un besoin inné d'association, d'identification à un groupe, alors ils trouvent l'association négative en tant que solution pour résoudre une situation pesante.

Cela dit, il en découle que l'absence d'esprit d'équipe et la désorganisation sont les premiers signes de démobilisation, tandis que l'apparition d'un climat de révolte, avec la formation de clans négatifs montre un degré élevé de démobilisation, installée depuis longtemps.

## 5.2.3. Manifestations comportementales de démobilisation groupale

Si l'absence d'un leader transactionnel et le manque d'objectif d'équipe provoquent et expliquent l'absence d'esprit d'équipe, la désorganisation et un climat de révolte, la démobilisation de cette même équipe se manifeste au niveau comportemental par des relations conflictuelles, (34 citations), un manque de communication (23 citations) et une lenteur au travail (12 citations).

Effectivement, il est logique de croire qu'un ensemble d'individus qui n'ont rien en commun à poursuivre, qui ne forment pas un groupe, ait des <u>relations conflictuelles</u>. La <u>manque de communication</u> et la <u>lenteur au travail</u> semblent aussi les comportements le plus pertinents à imaginer lorsque nous considérons les facteurs énumérés précédemment

(désorganisation, absence d'esprit d'équipe, etc.). Ces deux indices pourraient fort bien être utilisés afin de se prononcer sur l'existence de la démobilisation dans une équipe.

Par contre, il est moins évident de comprendre l'existence des **relations conflictuelles** au sein d'une équipe où il y a un **manque de communication**. Il nous semble que le conflit est dans une certaine mesure une forme de communication : il y a un désaccord entre des opinions ouvertement déclarées. Néanmoins, il se peut fort bien que les relations conflictuelles soient dues à l'ambiguïté découlant de l'absence de direction.

Par ailleurs, si nous observons les citations d'où se dégagent les **relations conflictuelles**, il ne s'agit pas de relations de conflit entre l'équipe et l'organisation, l'employeur ou le superviseur, mais des conflits à l'intérieur de l'équipe : « querelles dans l'équipe »; « n'arrivent pas à se mettre d'accord »; « conflit dans le groupe ». Il en découle que l'association négative qui crée un climat de révolte (voir à l'endroit des attitudes) n'est pas un *sine qua non* de la démobilisation, mais juste une possible alternative.

## 5.2.4. Conséquences groupales

De même que ressorti au niveau individuel, les conséquences de démobilisation à l'égard d'une équipe reflètent un manque <u>d'efficience</u> et <u>d'efficacité</u>.

Pour ce qui est du <u>manque d'efficience</u>, si à l'endroit de l'employé les répondants indiquent un **faible rendement**, à l'égard d'une équipe de travail les résultats montrent plutôt une **faible performance**. Nous en retirons que les conséquences de démobilisation varient selon le niveau, mais qu'un processus d'agrégation y serait impliqué.

Toujours en comparaison avec le niveau individuel, le **manque d'efficacité** semble plus prononcé en tant que résultat de démobilisation d'une équipe de travail. Il y a donc plus de citations signalant la non atteinte des objectifs pour une équipe (27 citations), que de citations indiquant la même chose pour un employé (10 citations). Par contre, il apparaît

que la mauvaise qualité du travail est mieux représentée au niveau individuel. Nous concédons cette différence au fait qu'en général ce sont les équipes qui ont des remises de rapports, des objectifs avec des échéances à atteindre, tandis qu'au niveau individuel une mauvaise qualité du travail est plus visible.

## 5.3. Organisation

### 5.3.1. Déterminants organisationnels

Il y a un facteur qui se démarque avec force en tant que déterminant de démobilisation organisationnelle : il s'agit de l'<u>absence de vision organisationnelle</u>. Ce facteur représente la fusion entre deux catégories ressortissantes de la base des données : le manque de mission et des objectifs communs et l'absence de leadership transformationnel. Sans un leader qui rassemble les énergies autour d'une idée, sans une perspective dans le travail, l'organisation est menacée par une démobilisation générale.

Il est important de marquer la constance de l'influence des niveaux hiérarchiques supérieurs dans l'apparition du phénomène de démobilisation : <u>la relation personnelle avec la supervision directe au niveau individuel</u>, <u>le leader transactionnel au niveau de l'équipe de travail et le leader transformationnel à l'égard de l'organisation à l'entier</u>.

Cette continuité est valable aussi en ce qui concerne les objectifs : circonscrits par la catégorie des superviseurs directs (202 citations), les <u>objectifs de travail inadéquats ou imprécis</u> (33 citations), constitueraient une cause de démobilisation au <u>niveau individuel</u>, tandis qu'au <u>niveau de l'équipe</u>, l'<u>absence d'un objectif d'équipe</u> (30 citations) représenterait, de même, une raison de démobilisation. Ces résultats se confirment au niveau de l'organisation, où l'absence d'une <u>mission et des objectifs communs</u> (37 citations) font partie des premiers facteurs de démobilisation.

Beaucoup moins importante, et avec des citations qui ne se retrouvent pas au niveau individuel, une **structure organisationnelle dysfonctionnelle** (17 citations) influencerait l'apparition de la démobilisation organisationnelle. Le dysfonctionnement renvoie à une

mauvaise gestion des paliers administratifs. Il s'agit d'une organisation qui vit « un manque de planification des hauts dirigeants », ou qui a une « mauvaise structure ».

Cité parmi les facteurs de démobilisation organisationnelle, le <u>manque de ressources</u> (8 citations) s'avère, pourtant, encore moins important qu'une structure organisationnelle défectueuse. La plupart des citations renvoient à un manque de ressources financières, matérielles, ou de personnel. Il en découle que sans ressources financières, mais avec une structure organisationnelle en bonne forme et avec une vision claire, une organisation pourrait être à l'abri de la démobilisation, tandis qu'un cumul de ces trois facteurs représenterait un gage de démobilisation.

#### 5.3.2. Moral général de démobilisation

Bien que nous n'ayons pas demandé aux répondants d'apporter des renseignements au sujet spécifiquement du moral général d'une organisation démobilisé, à l'endroit de la question « qu'est-ce qu'une organisation démobilisée? », plusieurs citations décrivent un état d'amotivation général et un climat négatif de travail.

Des citations telles que : « désintéressement général des employés à ce qui se passe dans l'organisation », « manque de motivation et de désir de réussite général », « période difficile de démotivation générale des employés : baisse de la motivation » soulignent la généralisation de ce qu'on avait trouvé au niveau individuel : le manque d'intérêt et le manque de motivation sous la notion d'amotivation.

Mise à part l'amotivation, les répondants citent : « mauvaise atmosphère de travail », « relations de travail invivables », « l'ambiance est négative », ce qui suggère l'existence d'un environnement négatif de travail.

Ces résultats vont donc dans le même sens que les états découverts aux niveaux précédents : si au niveau individuel il s'agissait d'amotivation et de négativité, l'équipe,

pour sa part, était caractérisée par <u>absence d'esprit d'équipe et révolte.</u> La confirmation de ces états à travers les niveaux valide les résultats pour chaque niveau et appuie encore plus l'idée avancée au premier chapitre : la démobilisation est la propriété d'un individu si elle caractérise un individu et une propriété de groupe si elle caractérise un groupe, tel que prôné par Klein et Kozlowski, 2000.

### 5.3.3. Manifestations de démobilisation au niveau organisationnel

Les résultats à cet endroit ébranlent d'une certaine manière la continuité observée jusqu'à maintenant entre les niveaux d'analyse. Il importe de rappeler que les répondants identifient la démobilisation au niveau individuel plus par des comportements d'absence et de retard (employé, collègue, gestionnaire et subalternes confondus : 197 citations) que par de comportements de démission. D'ailleurs, les comportements de démission sont très peu mentionnés au niveau individuel, (employé, collègue, subalterne et gestionnaire confondus : 19 citations).

Néanmoins, au niveau collectif, la démobilisation d'une organisation est représentée plus par un <u>taux de roulement de personnel</u> (27 citations) que par un <u>taux d'absentéisme</u> (13 citations). Ce constat remet en question l'idée que la démobilisation d'un grand groupe soit similaire à celle d'un individu et avertit sur la difficulté de cerner avec exactitude quel est le processus d'émergence qui fait le passage entre le niveau individuel et celui collectif. Il est raisonnable de croire que dans une organisation démobilisée il y a un taux élevé de roulement de personnel. Mais en même temps, pourquoi les répondants ne mentionnent-ils pas ces départs au niveau individuel ?

Une possible explication serait qu'aux niveaux initiaux (voir individu), la démobilisation ne se manifeste pas encore par des ruptures totales (démission), mais par des comportements de retrait, tels absences et retards. Ensuite, par un processus d'agrégation, la démobilisation atteint des degrés plus élevés, et se manifeste, entre autres, par des départs définitifs. Une autre explication serait qu'une personne ne peut être démobilisée que si elle est à l'emploi d'une organisation. Une fois qu'elle quitte cette organisation son

état de démobilisation perd son sens. La seule trace de son passage se trouve dans le taux de roulement de personnel, indiqué par les répondants en tant qu'important signe de démobilisation.

La discontinuité notée entre individuel et collectif est aplanie par le résultat qui indique <u>un</u> <u>taux d'absentéisme élevé en tant qu'indice de démobilisation collective</u>, et qui corresponde aux comportements de retrait observé au niveau individuel.

D'ailleurs, selon Drago et Wooden (1992), si les employés sont contents de leur travail et qu'ils forment un collectif avec une forte cohésion, le taux d'absentéisme devrait être faible. À l'inverse, si les employés ne sont pas contents de leur travail, même s'il existe une forte cohésion au sein du groupe, le taux d'absentéisme sera élevé (voir le climat de révolte mentionné à la page 117). De plus, il y a plusieurs études selon lesquelles le taux d'absences au niveau d'un groupe est un important indice du taux d'absences au niveau individuel (Harrison et Schaffer, 1994).

De plus, le deuxième indice de démobilisation au niveau organisationnel, l'<u>inertie</u> <u>organisationnelle</u>, avec des citations telles que : « une organisation en état de démobilisation est une organisation statique, sans dynamisme qui montre de la résistance envers les changements », ou « il y a une stagnation au niveau du développement organisationnel, des profits, de l'innovation », semble être le reflet des indices : « travaille le moins possible » du niveau individuel et, « lenteur au travail » retrouvés à l'égard d'une équipe de travail.

Au niveau organisationnel, la démobilisation se manifeste par un <u>taux de roulement</u> <u>de personnel élevé</u>, par une <u>inertie organisationnelle</u> et par un <u>taux d'absentéisme</u> élevé.

### 5.3.4. Conséquences organisationnelles

Tel qu'aux niveaux individuels et de l'équipe, les résultats concernant les conséquences organisationnelles renvoient au manque d'efficacité et de d'efficience. Le faible rendement observé au niveau individuel, et la faible performance au niveau de l'équipe, correspondent au niveau collectif à une baisse de productivité.

Quant au manque d'efficacité, les résultats montrent qu'un service de qualité médiocre et la non atteinte des objectifs sont des conséquences de démobilisation. Une organisation démobilisée serait donc celle qui offre des services de moindre qualité par rapport au marché et qui n'arrive pas à respecter ses promesses. À l'appui de ces résultats, les répondants mentionnent aussi des problèmes de survie. La faillite représente ainsi l'indice ultime d'une démobilisation organisationnelle. Cette finalité fait encore plus une distinction entre les niveaux d'analyse, car nous n'avons retrouvé de citations renvoyant aux problèmes de survie qu'au niveau collectif.

La faillite pourrait être devancée, ou accompagnée par une perte de la compétitivité qui ne va aucunement à l'encontre des résultats précédemment énumérés : diminution de la productivité, services médiocres, non atteinte des objectifs.

Les conséquences d'une organisation démobilisée seraient la <u>baisse de la productivité</u>, des <u>services de moindre qualité</u> par rapport au marché, <u>non atteinte des objectifs</u> et problèmes de survie.

#### **CHAPITRE 6 – CONCLUSION**

### 6.1. Apports, limites, pistes de recherche

#### 6.1.1. Apports

Cette recherche apporte plusieurs contributions. Premièrement, en essayant de découvrir « ce qu'est la démobilisation », nous avons fait une recension des écrits portant, ou qui renvoient plus ou moins au phénomène de démobilisation. Par la suite, en nous basant sur des résultats empiriques, nous avons fait ressortir les principales caractéristiques de ce phénomène, et cela, à plusieurs niveaux d'analyse. En plus de faire clairement la distinction entre comportements et attitudes de démobilisation, cette étude offre un modèle conceptuel décrivant aussi les déterminants et les conséquences de la démobilisation, à plusieurs niveaux d'analyse.

Ainsi, la présente recherche désigne des facteurs favorisant la démobilisation et des attitudes associées à la démobilisation, nomme des comportements choisis par les employés pour manifester leur démobilisation, et révèle des conséquences de cette même démobilisation.

Dans une perspective de gestion des ressources humaines, les résultats présentés peuvent se constituer en balises pour les gestionnaires qui veulent éviter la démobilisation de leurs employés. Nous croyons que seulement en considérant les raisons de démobilisation il est possible de se mettre à l'abri de la démobilisation. Bien que cela ne veuille dire l'apparition d'un mouvement de mobilisation, au moins des comportements contreproductifs seront évités au niveau individuel et dans un cas extrême, la faillite au niveau de l'organisation. Cette contribution devient plus importante si nous rappelons les coûts engendrés par les comportements contreproductifs et qui ont été évoqués au début de ce travail.

Au niveau individuel, du point de vue du gestionnaire, une implication concrète serait d'adopter une écoute active des employés; de les appuyer et encourager; de reconnaître leur contribution; d'offrir un encadrement et des objectifs de travail précis; et de les respecter. Toujours au niveau individuel, du point de vue de l'employeur, il est important de noter qu'une mauvaise rémunération, un travail non stimulant, le désengagement de l'employeur, et le manque d'ouverture envers les employés peuvent engendrer la démobilisation des employés.

En outre, cette recherche a montré de manière évidente que la démobilisation existe en tant que phénomène, et qu'au niveau du langage courant, les répondants, à quelques exceptions près, savaient, globalement, de quoi il s'agissait.

Il faut aussi noter que, maintenant, nous en savons plus sur le rapport entre les objectifs de travail et la démobilisation des employés : contrairement à ce qu'on avait lancé au premier chapitre, la démobilisation surgit non pas en lien avec un objectif quelconque, mais dans l'absence d'un tel objectif.

Par ailleurs, un autre apport serait que suivant la perspective multi niveaux de Klein et Kozlowski (2000), l'analyse de la démobilisation selon plusieurs niveaux s'avère un choix judicieux. Ainsi, la démobilisation pourrait être cherchée au niveau individuel, de groupe ou organisationnel. Étant donné la rareté des écrits sur les caractéristiques de démobilisation, cette étude pourrait être un pivot pour les futures recherches sur le même sujet, car nous mettons en lumière plusieurs facettes de ce phénomène.

#### 6.1.2. Limites

Tel qu'il arrive dans toute recherche, cette étude a plusieurs faiblesses. Premièrement, bien que nous ayons demandé aux répondants d'indiquer les caractéristiques du phénomène de démobilisation par rapport à plusieurs acteurs (employé, collègue, subalterne, gestionnaire, équipe de travail, organisation), l'existence d'un biais mono méthode est toujours possible, car c'était le même répondant qui fournissait les citations.

De plus, plusieurs questions lancées au début de cette recherche ne trouvent pas leurs réponses suite à l'étape empirique. Il s'agit principalement du rapport entre la notion de mobilisation et celle de démobilisation. Effectivement, nous avons inclus la mobilisation à l'étape de la revue des écrits pour la raison qu'une description du phénomène de démobilisation était mentionnée parallèlement à cette première notion dans plusieurs études, dont nous rappelons : « Qu'est-ce que la « mobilisation » des employés : Le pont de vue des professionnels en ressources humaines » (Wils et al., 1998), et « Mesurer les comportements de mobilisation au sein des équipes de travail : une approche exploratoire » (Bichon, 2004). Néanmoins, puisque le point de mire de cette recherche était l'exploration du phénomène de démobilisation, nous n'avons pas inclus la notion de mobilisation dans le questionnaire utilisé. Contrairement aux aspects qui en sont ressortis spontanément (telles les conséquences de démobilisation et les facteurs favorisants la démobilisation au niveau collectif), la mobilisation n'apparaît nulle part dans les données recueillies. Ainsi, il serait inapproprié de trancher quel est le rapport entre mobilisation, amobilisation et démobilisation, ou de se prononcer sur l'esquisse (figure 2, p. 25) lancée au début à ce sujet.

En outre, il nous semble que nous aurions pu faire une meilleure utilisation des données obtenues par l'entremise de la question comportementale avec une échelle de type Likert. Bien que plus de la moitié des items se soient avérés seulement contingents à la démobilisation des employés, d'autres analyses, tel qu'une comparaison des résultats obtenues avec SPSS avec des résultats obtenues en ATLAS.ti auraient pu mettre de plus en évidence le lien entre les comportements trouvés associés à la démobilisation.

Dans la même veine, nous croyons avoir sous-utilisé les données concernant la démobilisation des gestionnaires, en particulier. Bien qu'il y ait une abondance de réponses, nous nous sommes concentrés sur le tableau général du phénomène étudié, ce qui a mené à cette lacune.

La désirabilité sociale est aussi un point duquel se méfier lors de l'acceptation des résultats de cette recherche. Bien que les questions posées ne visaient pas directement le répondant,

il est effectivement raisonnable de s'attendre à ce que le sujet n'ait répondu avec à un excès de sincérité.

#### 6.1.3. Pistes de recherche

Du point de vue de la gestion des ressources humaines, la présente recherche peut constituer une base solide afin de réaliser un instrument de diagnostic de démobilisation (au niveau individuel, de groupe ou organisationnel). Tel qu'évoqué en justifiant la pertinence de cette recherche, le succès de l'implantation d'une démarche de mobilisation pourrait dépendre entièrement d'un tel diagnostic. Or, par l'entremise des répondants, nous avons souligné les indices selon lesquels nous pourrons reconnaître la démobilisation.

Néanmoins, les <u>comportements</u> de <u>retrait physique</u> (absences, retards) et <u>de retrait psychologique</u> (vol de temps, travailler le moins possible), considérés de manière globale comme d'indices de démobilisation sont assez équivoques en tant qu'instruments de mesure. Voilà ce que de futures recherches pourraient puiser dans cette étude en posant les questions suivantes : quelle est la fréquence des absences et des retards qui montre un certain degré de démobilisation ; quelle est la définition des absences indiquant l'existence de la démobilisation : les absences pour des raisons de maladie en font-elles partie ? La question de typologie comportementale pourrait être conçue de nouveau avec des items pris du modèle que nous avons élaboré au sujet de la démobilisation.

En même temps, les futures études pourraient mettre la démobilisation en relation avec la mobilisation et l'amobilisation de manière à pouvoir vérifier un éventuel rapport.

Dans une vision de gestion des ressources humaines, il serait fort utile d'analyser quel impact aurait l'adoption de pratiques des ressources humaines qui tiennent compte des déterminants de la démobilisation des employés.

# 6.2. Épilogue

Nous avons ouvert un chemin qui s'annonce plein des découvertes précieuses pour les gestionnaires, ainsi que pour les employés. Bien que personne ne veuille être caractérisé par ce phénomène, nous avons montré que la démobilisation existe bel et bien. Or, la meilleure façon de s'en défendre est de la connaître et de pouvoir la reconnaître.

Des attitudes telles que l'amotivation, le désengagement, le négativisme, le manque d'enthousiasme, ainsi que des comportements tels: les absences, les retards ou l'insubordination pourraient être évités. Au niveau de l'organisation, une amotivation collective et un climat négatif de travail, manifestés aussi par un taux élevé de roulement et d'absentéisme pourrait être contrés en évitant l'apparition de la démobilisation.

Par contre, cette recherche a montré que les comportements contreproductifs graves, tels les agressions physiques ou morales ne sont pas l'apanage de la démobilisation à aucun niveau d'analyse.

Finalement, il importe de souligner l'impact majeur qu'ont le comportement du gestionnaire (au niveau individuel) et le type de leader (au niveau collectif), ainsi que l'absence des objectifs de travail dans l'apparition et la manifestation de la démobilisation des employés.

#### **BIBLIOGRAPHIE**

ABRAMSON, Lyn Y., Martin, E., SELIGMAN, John TEASDALE (1978). « Learned helplessness in humans: Critique and reformulation », *Journal of Abnormal Psychology*, vol. 87, n° 1, p. 49-74.

ALEXANDRIS, Konstantinos, Charalambos TSORBATZOUDIS et George GROUIOS (2002). « Perceived constraints on recreational sport participation: Investigating their relationship with intrinsic motivation, extrinsic motivation and amotivation », *Journal of Leisure Research*, vol. 34, n° 3, p. 233-252.

ASHFORTH, Blake, E. (1989). « The experience of powerlessness in organizations », Organizational Behavior & Human Decision Processes, vol. 43, n° 2, p. 207-242.

BARON, Robert (1977). Human Aggression, New York, Plenum, 298 p.

BARON, Robert (2004). « Insights from Basic Research », dans *The Dark Side of Organizational Behavior*, San Francisco, GRIFFIN, Ricky et Anne M. O'Leary-Kelly, Jossey-Bass, 515 p.

BARTOL, Kathryn et Edwin LOCKE (2004). Compensation in Organizations, San Francisco, Jossey-Bass.

BASS, Bernard et Bruce AVOLIO (1990). « The implication of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development », dans *Research in organizational change and development*, Greenwich, R.W.Woodman et W.A. Pasmore, CT: JAI Press, vol. 4, p. 321-272.

BENETT, Rebecca et ROBINSON, Sandra (2003). « The past, present, and future of workplace deviance research », dans *Organizational behavior: The state of the science*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum, J. Greenberg, p. 247–281.

BERTA, Dina (2003). « Employee behavior study alarms operators », *Nation's Restaurant News*, vol. 37, n° 31, p. 1-2.

BICHON, Arnaud (2004). « Mesurer les comportements de mobilisation au sein des équipes de travail : une approche exploratoire », 15ème Congrès Annuel de l'AGRH, Montréal, p. 661-681.

BLAIS, Marc R., Nathalie BRIERE, Lise LACHANCE, Andrea S. RIDDLE et Robert J. VALLERAND (1993). « L'inventaire des motivations au travail », Revue québécoise de psychologie, vol. 14, n° 3, p. 185-215.

BLAU, Gary (1998). « On the aggregation of individual withdrawal behaviors into larger multi-item constructs », *Journal of Organizational Behavior*, Chichester, vol. 19, n° 5, p. 437-452.

BRATTON, Virginia et Michele KACMAR (2004). *The Dark Side of Organizational Behavior*, San Francisco, Griffin, Ricky et Anne M. O'Leary-Kelly, Jossey-Bass, 515 p.

CARRIÈRE, Jules et Gilles GUÉRIN (1999). « La gestion de la démobilisation : le cas des diplômés universitaires récemment embauchés », document de travail, Faculté d'Administration, Université d'Ottawa.

CAUDRON, S. (1995). «Fighting the enemy within », *Business Week*, vol. 244, n° 16, p. 36-40.

DECI, Edward (2004). *Handbook of self-determination research*, Rochester, NY: University of Rochester Press, 470 p.

DES NOYER BLACK, Nanette (1995). «The influence of collective motivation on perceived fairness of individual versus team-based compensation», *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences & Engineering*, vol. 56, n° 2-B, 1137 p.

DUNLOP, Patrick et Lee KIBEON (2004). « Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: the bad apples do spoil the whole barrel », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, n° 1, p. 67-80.

ELSBACH, Kimberly et BHATTACHARYA C. B. (2001). « Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the National Rifle Association », Organization Science, vol. 12, n° 4, p. 393.

FENDRICH, Michael et KIM, Julia Yun Soo (2002). « The experience and acceptability of drug testing: Poll trends », *Journal of drug Issues*, vol. 32, n° 1, p. 81-96.

FILION, Louis Jacques(1989). « Le développement d'une vision : un outil stratégique à maîtriser », Revue Gestion, vol. 14, n° 3, p. 24-34.

FISHBEIN, M. et I. AJZEN (1975). Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory research, Readings, MA: Addison-Wesley.

FOX, Suzy et Paul SPECTOR (2005). « The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior », dans *Counterproductive Work Behavior*, FOX, Suzy et Paul SPECTOR, American Psychological Association, 327 p.

GARDNER, William et Mark J. MARTINKO (1998). « An organizational perspective of the Effects of Dysfunctional Impression Management » dans *Dysfunctional Behavior in Organizations: non-Violent Dysfunctional Behavior*, Stamford, GRIFFIN, Ricky, Anne O'LEARY-KELLY et Judith COLLINS, Jai Press Inc.

GERHART, Barry et Sara Rynes (2003). Compensation: theory, evidence, and strategic implications, Thousand Oaks, Calif., Sage Publications, 310 p.

GERHART, Barry, Harvey MINKOFF et Ray OLSEN (1996). « Employee Compensation : Theory, Practice, and Evidence », dans *Handbook of Human Resource Management*, Blackwell Business, G.R. Ferris, S.D. Rosen et D.T. Barnum, chapter 27, p. 528-547.

GIACALONE, Robert et P. Rosenfeld (1987). « Reasons for employee sabotage in the workplace », *Journal of Business Psychology*, vol. 1, p. 367-378.

GIACALONE, Robert et Jerald GREENBERG (1997). Antisocial behavior in organizations, Thousand Oaks, Calif.: Sage, 203 p.

GREENBERG, Jerald (1993). « The social side of faireness: Interpersonal and informational classes of organizational justice », dans *Justice in the workplace:* Approching fairness in human resource management, R. Cropanzano, p. 79-103.

GREENBERG, Jerald (1998). «The Cognitive geometry of Employee Theft: Negotiating "the Line" between Taking and Stealing », dans *Dysfunctional Behavior in Organizations: non-Violent Dysfunctional Behavior*, Stamford, GRIFFIN, Ricky, Ann O'Leary-Kelly et Judith Collins, Jai Press Inc.

GREENBERG, Jerald (1997). « The steal motive: Management the social determinants of employee theft », dans *Antisocial behavior in organizations*, Sage Publications, Inc, Thousand Oaks, CA, US, GIACALONE, Robert A., Jerald, GREENBERG.

GREENBERG, Jerald (1995). «Employee theft», dans *The blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior*, Cambridge, Nigel Nicholson, Mass: Blackwell Business.

GREENBERG, Jerald et Kimberly Scott (1996). « Why do workers do bite hands that feed them? Employee theft as a social exchange process », dans *Research in organizational behavior*, Greenwich, B.M. Staw et L.L. Cummings, vol. 18, p. 111-156.

GRIFFIN, Ricky, Anne O'LEARY-KELLY et Judith COLLINS (1998). *Dysfunctional behavior in organizations: Non-violent dysfunctional behavior*, Stamford, CT: JAI, vol. 23, Part. B.

GUÉRIN, Gilles, Thierry WILS et Louise LEMIRE (2002). « Démobilisation chez les professionnels salariés : une mise à l'epreuve du modèle des attentes insatisfaites », Revue de gestion des ressources humaines, Avril-Mai-Juin, n° 44, p. 64-79.

GUÉRIN, Gilles, Jules CARRIÈRE et Thierry WILS (1999). « Facteurs explicatifs de la démobilisation chez les diplômés universitaires récemment embauchés », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 54, n° 4, p. 643-672.

GUÉRIN, Gilles, Thierry WILS et Louise LEMIRE (1996). « Le malaise professionnel : Nature et mesure du concept », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 51, n° 1, p. 62-95.

HALVERSON, R. (1998). Employee theft drives shrink rate. *Discount Store News*, vol. 9, p. 2-12.

HANISCH, Kathy et Charles HULIN (1990). « Job Attitudes and Organizational Wihdrawal: An Examination of Retirement and Other Voluntary Withdrawal Behaviors », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 37, p. 60-78.

HARRIS, Michael (2004). « Alcohol and Drug Use in the Workplace » dans *The Dark Side of Organizational Behavior*, San Francisco, Griffin, Ricky et Anne M. O'Leary-Kelly Jossey-Bass, 515 p.

HARPER, D. (1990). Spotlight abuse: Save profits. Industrial Distribution, vol. 79, p. 47-51.

HEINZ, Walter R. (1991). « Changes in the Methodology of Alienation Research », *The International Journal of Sociology and Social Policy*, Patrington, vol. 11, n° 6-8, p. 213-222.

HIROTO, Donald S. et Martin E. P. SELIGMAN (1975). « Generality of Learned Helplessness in Man », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 31, n° 2, p. 311-327.

HINGSON, R (1981). « Job characteristics and drinking practices in the Boston metropolitan area », *Journal of Studies on Alcohol*, vol. 42, n° 9, p. 725-738.

HOGG, Michael A (1996). « Social identity, self-categorization, and the small group, Understanding group behavior », *Small group processes and interpersonal relations*, vol. 2, p. 227-253.

JOHNSON, Pamela, Julie INDVIK (1997). « Blue on blue: depression in the workplace », Journal of Managerial Psychology, Bradford, vol. 12, n 6, p. 359.

KANUNGO, Rabindra N. (1992). « Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business », *Journal of Business Ethics*, vol. 11, n° 5-6, p. 413-414.

KEENAN, A et T. J. NEWTON (1984). « Frustration in Organizations: Relationships to Role Stress, Climate, and Psychological Strain », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 57, n° 1, p. 57-66.

KREINER, Glen et Blake Ashforth (2004). « Evidence toward an expanded model of organizational identification », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, p. 1-27.

KROHE, James Jr. (1994). « An epidemic of depression? », Across the Board, New York, vol. 31, n° 8, p. 23-28.

LEE, Kibeom et Natalie ALLEN (2002). « Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions », *Journal of Applied Psychology*, Washington, vol. 87, n° 1, p. 131-142.

LOCKE, Edwin A. et Gary LATHAM (2002). « Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey ». *American Psychologist*, vol. 57, n° 9, p. 705-717.

MANGIONE, T. (1975). « Job satisfaction, counterproductive behavior, and drug use at work », *Journal of Applied Psychology*, vol. 1, p. 114-116.

MARCUS, Bernd et Heinz SCHULER (2004). « Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective », *Journal of Applied Psychology*, Washington, vol. 89, n° 4; p. 647.

MARTINKO, Mark et William GARDNER (1982). « Learned Helplessness: An alternative Explanation for performance Deficits », *Academy of Management Review*, vol. 7, n° 2, p. 195-204.

MASSE, Michelle (2004). « Mobilisation : définition et validation du construit», Mémoire (M.Sc.), HEC Montréal, 155 p.

MIKULINCER, Mario (1994). *Human Learned Helplessness: A coping perspective*, New York, Plenum Press, The Plenum Series in Social/Clinical Psychology, 275 p.

MILES, Matthew, Michael HUBERMAN et Jean-Jacques BONNIOL (2003). *Analyse des données qualitatives*, traduction de la 2e édition américaine par Martine Hlady Rispal; révision scientifique de Jean-Jacques Bonniol. Bruxelles : De Boeck Université, 626 p.

MILKOVICH, George et Jerry NEWMAN (1999). Compensation, Boston, Irwin McGraw-Hill, 656 p.

MITCHELL, Terence (1982). « Motivation: New directions for theory, research, and practice ». *Academy of Management. The Academy of Management Review* (pre-1986). Briarcliff Manor, vol. 7, n° 000001, p. 80-89.

MORETTI, Donald M. (1986). « The prediction of Employee Counterproductivity through Attitude Assessment », *Human Sciences Press*, Inc.

MOTOWIDLO, Stephan J. (2003). « Job Performance », dans *Handbook of Psychology*, Donald K. Freedheim, Irving B. Weiner, Wayne F. Velicer, John A. Schinka, Richard M. Lerner, 649 p.

MURPHY, K. R. (1993). Honesty in the workplace, Belmont, CA: Brooks/Cole.

NEWMAN, Joel H. et Robert A. BARON (2005). « Agression in the workplace: A Social-Psychological Perspective », dans *Counterproductive Work Behavior*, FOX, Suzy et Paul SPECTOR, American Psychological Association, 327 p.

NEWMAN, Philip R. et Barbara M. NEWMAN (1999). « What does it take to have a positive impact on minority students' college retention? » *Adolescence*, vol. 34, n° 135, p. 483-492.

NEWMAN, Barbara et Philip NEWMAN (2001). « Group identity and alienation : Giving the we its due », *Journal of Youth and Adolescence*, New York, vol. 30, n° 5, p. 515-539.

OLDENQUIST, Andrew (1991). « Autonomy, Social Identities, and Alienation », *The International Journal of Sociology and Social Policy*, Patrington, vol. 11, n° 6-8; p. 53-61.

PEARSON, Christine et Christine Porath (2004). « On Incivility, its Impacts and Direction for Future Research» dans *The Dark Side of Organizational Behavior*, San Francisco, Griffin, Ricky et Anne M. O'Leary-Kelly, Jossey-Bass, 515 p.

PELLETIER, Luc G., Stephanie DION, Kim TUSON et Isabelle GREEN-DEMERS (1999). « Why Do People Fail to Adopt Environmental Protective Behaviors? Toward a Taxonomy of Environmental Amotivation », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 29, n° 12, p. 2481-2504.

PFEFFER, Jeffrey (1998). « Six dangerous myths about pay », Harvard Business Review, May-Juin.

PORTER, Lyman W. et Richard M. STEERS (1983). *Motivation and work behavior*, New York; Montréal, McGraw-Hill, 658 p.

QUIVY, Raymond et Luc VAN CAMPENHOUDT (1995). Manuel de recherche en sciences sociales, Paris, Dunod, 287 p.

RAELIN, Joseph A. (1984 b). « An examination of deviant/adaptative behaviors in the organizational careers of professionals », *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 3, 413-427.

RAMLALL, Sunil (2004). « A Rewiew of Emloyee Motivation Theories and their Implication for Employee Retention within Organizations », *Journal of American Academy Business*, vol. 5, n° 1, p. 52-64.

REGISTER, C. (1992). « Labor market effects of marijuana and cocaine use among young men », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45, p. 435-448.

ROBINSON Peter (1996). Social groups and identities: developing the legacy of Henri Tajfel, Butterworth Heinemann, Oxford, 370 p.

ROBINSON, Sandra et Rebecca BENNETT (1995). « A typology of deviant workplace behaviors: A multdimensionanal scaling study », *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, vol. 38, n° 2, p. 555-573.

ROUSSEAU, Denise (2004). « Under-the-table Deals; Preferential, Unauthorized, or Idiosyncratic? » dans *The Dark Side of Organizational Behavior*, San Francisco, Jossey-Bass, 515 p.

ROSCIGNO, Vincent et Randy HODSON (2004). « The Organizational and Social Foundations of Worker Resistance », *American Sociological Review*, Albany, vol. 69, n°1, p. 14-40.

RYAN, Richard et Edward DECI (2000). « Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being », *American Psychologist*, vol. 55, n° 1, p. 68-78.

SAKS, Alan M. (2000). Research, measurement, and evaluation of human resources, Australia, Nelson Thomson Learning, 411 p.

SCHEUER, Steen (2000). Social and Economic Motivation at Work, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.

SHOOR, Rita (1994). The consequences of depression, *Bussines and health*, vol. 12, n° 4, p. 6.

SLENKER, B. (1980). Impression management: The self-concept, social identity and interpersonal relations, Monterey, CA: Brooks/Cole.

ST. JOHN, Tara (2005). « Mental health at work: the hard facts », *Training Journal*, vol. 2, p. 44-47.

STEELE, R et Hubbard (1985). « Management styles, perceptions of substances abuse, and employee assistance programs in work organizations », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 21, n° 3, p. 271-286.

SPECTOR, Paul, E. (1997). « The role of frustration in antisocial behavior at work », dans *Antisocial behavior in organizations*, Thousand Oaks, CA, US, GIACALONE, Robert A., Jerald, GREENBERG, Sage Publications, Inc, p. 1-17.

SPECTOR, Paul E. (1978). « Organizational Frustration: A Model and Review of the Literature », *Personnel Psychology*, vol. 31, n° 4, p. 815.

STORMS, Philip et Paul SPECTOR (1987). « Relationships of Organizational Frustration with Reported Behavioural Reactions: The Moderating Effect of Locus of Control », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 60, n° 3, p. 227-235.

TAYLOR, Donald (2002). The quest for identity: from minority groups to generation Xers, Praeger, London, 130 p.

TREMBLAY, Michel (2005). « La mobilisation des troupes : quoi, pourquoi et comment? », Revue Gestion, vol. 30, n° 2, p. 4-35.

TREMBLAY, Michel et Thierry WILS (2005). « La mobilisation des ressources humaines: une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Revue Gestion*, vol. 30, n° 2, p. 5-37.

TREMBLAY, Michel et Simard, GILLES (2005). « La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorables basés sur la réciprocité », *Revue Gestion*, vol. 30, n° 2, 2005, p. 6-60.

TURNER, John C. et Richard Y. BOURHIS (1996). « Social identity, interdependence and Social Group: A reply to Rabbie et al. ». dans Social Groups and Identities: Developing the Legacy of Henry Tajfel, Oxford, ROBINSON, W. Peter, Butterworth-Heinemann, Linacre House.

VARDI, Yoav et Ely Weitz (2004). Misbehavior in Organizations: Theory, Research and Management, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.

VEGA, Gina et Debra COMER (2005). « Sticks and Stones may Break Your Bones, but Words can Break Your Spirit: Bullying in the Workplace », *Journal of Business Ethics*, vol. 58,  $n^{\circ}$  1-3, p. 101-109.

VROOM, Victor (1964). Work and motivation, New York, Wiley. 331 p.

WEISS, Howard et Cropanzano, Russell (1996). « Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work », Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews, vol. 18, p. 1-74.

WILS, Thierry, Christiane LABELLE, Gilles GUÉRIN et Michel TREMBLAY (1998). « Qu'est-ce que la « mobilisation » des employés : Le pont de vue des professionnels en ressources humaines », *Gestion*, vol. 23, n° 2, p. 30-39.