

Laurent Giraud

L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière et l'appartenance générationnelle du salarié.

GIRAUD LAURENT . *L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière et l'appartenance générationnelle du salarié*, sous la direction de M. Alain ROGER. - Lyon : Université Jean Moulin (Lyon 3), 19 juin 2012.

Disponible sur : www.theses.fr/2012LYO30044



Document diffusé sous le contrat Creative Commons « Paternité – pas d'utilisation commerciale - pas de modification » : vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales.

Thèse pour l'obtention du grade de
Docteur en Sciences de Gestion

LAURENT GIRAUD

**L'INTENTION DE QUITTER L'ENTREPRISE :
UNE APPROCHE PAR L'ETAPE DE CARRIERE ET
L'APPARTENANCE GENERATIONNELLE DU SALARIE.**

Présentée et soutenue publiquement le 19 juin 2012 (11h) à l'Université Jean Moulin Lyon 3.

Directeur de thèse	M. Alain ROGER Professeur des Universités Université Jean Moulin Lyon 3
Co-directrice de thèse	Mme Françoise DANY Professeur HDR EMLYON Business School
Rapporteurs	Mme Nathalie COMMEIRAS Maître de conférences HDR Université Montpellier 2
	M. Jean-Pierre NEVEU Professeur des Universités Université Montpellier 2
Suffragant	M. Olivier ROQUES Maître de conférences Aix-Marseille Université

L'Université n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse.

Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

« Il y a dans la fidélité de la paresse, de la peur, du calcul, du pacifisme, de la fatigue et quelquefois de la fidélité. »

Etienne Rey

Extrait de la préface de *De l'Amour* de Stendhal

« Nos jeunes aiment le luxe, ont de mauvaises manières, se moquent de l'autorité et n'ont aucun respect pour l'âge. À notre époque, les enfants sont des tyrans. »

Socrate (470 - 399 av. J.-C.)

Résumé

Les nombreux modèles de *turnover* que l'on peut trouver dans la littérature en Gestion des Ressources Humaines illustrent l'importance de la fidélisation des salariés à l'entreprise (Steel & Lounsbury, 2009).

L'objectif de cette thèse est d'analyser l'effet de l'« étape de carrière » (Super, Thompson, Lindeman, Jordaan, & Myers, 1988) sur les facteurs de fidélisation et sur l'intention de quitter des salariés. Ce travail est également l'occasion d'étudier les déterminants de l'étape de carrière et de débattre autour de l'impact de l'appartenance à la génération Y sur l'intention de quitter l'entreprise.

Pour répondre à ces questions de recherche, une enquête par questionnaires a été réalisée en janvier 2011 auprès de salariés français d'une entreprise franco-américaine et de deux entreprises françaises. L'échantillon est composé de 478 répondants : 206 vendeurs, 150 techniciens, 76 salariés de fonctions support et 46 de fonctions indéfinies. La population étudiée a un niveau de qualification faible à moyen (CAP/BEP/BAC à BAC+2/BTS).

Les versions adaptées des échelles de Gelpel et Biais (2001) et de Roger et Roques (1994) sont retenues pour mesurer l'étape de carrière.

Les résultats confirment (1) le rôle central de la satisfaction extrinsèque au travail et de l'implication affective organisationnelle dans un modèle de *turnover* et (2) l'influence du score à l'étape de carrière d'un individu à la fois sur les facteurs de fidélisation et sur l'intention de quitter l'entreprise.

Le profil du salarié a également un impact sur les facteurs de fidélisation et sur l'intention de quitter. De plus, le score à une étape de carrière est peu influencé par l'âge et les différentes formes d'ancienneté.

L'appartenance à la génération Y, plutôt qu'à la génération X ou à celle des *Baby Boomers*, n'influence pas l'intention de quitter l'entreprise, du moins telle qu'elle est mesurée par l'appartenance à une tranche d'âge.

Mots-clés : *fidélisation, intention de quitter, étape de carrière, génération.*

Remerciements

Je profite de ces premières pages pour exprimer ma plus grande reconnaissance envers ceux qui ont rendu possible la réalisation de cette thèse.

Mes plus sincères remerciements vont d'abord à Alain Roger de l'IAE Lyon, avec qui tout a commencé. Je le remercie vivement pour sa bonne humeur, sa disponibilité, son esprit critique et le soutien sans faille qu'il m'a apportés tout au long de cette recherche.

Mes pensées vont ensuite à Françoise Dany qui a su m'accompagner pour ce travail de thèse sans ménager ses commentaires et ses suggestions.

Je tiens également à adresser mes remerciements à Nathalie Commeiras, Jean-Pierre Neveu et Olivier Roques qui me font l'immense honneur d'évaluer ce travail de thèse.

Un grand merci au groupe Magellan RH (IAE Lyon) et à l'équipe du centre OCE (EMLYON Business School) pour la qualité de leurs remarques lors des présentations des premières versions de ce travail. La double appartenance à ces institutions m'a été particulièrement bénéfique.

Cette thèse a été une expérience plutôt agréable notamment grâce au support d'EMLYON Business School. Je pense à la confiance de Philippe Monin, à la bienveillance de Catherine Pardo et aux conseils de Zied Guedri.

Je remercie sincèrement Dominique Gelpe (Pôle Emploi) et Michèle Cambraye (AFPA) pour m'avoir accordé le droit à l'utilisation du questionnaire IPCA.

Toute ma gratitude va ensuite aux répondants qui ont bien voulu prendre le temps de participer à cette étude et à leurs entreprises, qui ont bien voulu accepter cette collaboration.

Mes remerciements vont ensuite à Brigitte Poulain (Faurecia) qui m'a appris tous les secrets du recrutement. En tant que recruteur, j'ai été confronté sur le terrain à la problématique proposée par cette thèse.

J'adresse également mes remerciements à Nicolas Bralic et à Patricia Goujon (EMLYON Business School) pour leur efficacité lors du travail d'édition.

Je tiens aussi à remercier chaleureusement Philippe Laurent (Avenir Pro), Julie Roudier et Charlotte Vullo pour leur aide indispensable à la concrétisation de ce projet ainsi que Leïa Abitbol, Janice Byrne, Asma Fattoum et Christophe Haag pour leurs remarques constructives.

Spéciale dédicace à la redoutable équipe de relecteurs : Pauline Baldran, Cyrielle Boudon, Alain Bischoff, Ariane Batma, Diane Blanchet, Aurélie Cohadon, Aurélie Dechavanne, Véronique Franceschini, Sébastien Fructus, Paul Genet, Camille Giraud, Philippe Giraud, Soizic Giraud, Sarah Guillet, Priscilla Koukoui, Fabien Levet, Loïc Llamas, Linda Martinez, Clément Mounier, Marie Perrin, Annaïg Plassard, Pascal Reuzé, Julie Roudier, Coralie Schneider, Clémence Tallon, Carole Tinardon et Marine Vidal.

Enfin, merci à mon père pour son soutien et grâce à qui j'ai pu judicieusement choisir la voie de l'enseignement et de la recherche.

Je dédie cette thèse à ma mère.

Laurent Giraud

À Marine.
À nous deux.

Sommaire

INTRODUCTION	18
INTRODUCTION GENERALE.....	18
L'INTERET DES OBJECTIFS	21
LES NOUVEAUTES DE CE TRAVAIL DE THESE	22
QUELQUES PRECISIONS PRELIMINAIRES	23
1. LA REVUE DE LITTERATURE	28
1.1. LA FIDELISATION DES RESSOURCES HUMAINES	28
1.2. LES MODELES DE <i>TURNOVER</i>	47
1.3. LA SATISFACTION AU TRAVAIL	58
1.4. L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE.....	63
1.5. LES ETAPES DE CARRIERE	67
1.6. L'APPARTENANCE GENERATIONNELLE	90
2. HYPOTHESES ET MODELE PROPOSE	100
2.1. LES HYPOTHESES DE RECHERCHE.....	100
2.2. LE MODELE DE RECHERCHE.....	116
3. ETUDE EMPIRIQUE	124
3.1. METHODOLOGIE	124
3.2. RESULTATS	151
4. DISCUSSION	248
4.1. LES VARIABLES CENTRALES DU MODELE DE <i>TURNOVER</i>	248
4.2. LES ETAPES DE CARRIERE	258
4.3. L'APPARTENANCE GENERATIONNELLE	270
4.4. LES VARIABLES DE CONTROLE INFLUENÇANT LES FACTEURS ET LE NIVEAU DE FIDELITE	271
CONCLUSION	280
LIMITES	280
APPORTS THEORIQUES ET MANAGERIAUX	285
PERSPECTIVES.....	292
ANNEXES	299
LEXIQUE	336
TABLE DES MATIERES	338
TABLE DES ILLUSTRATIONS	344

BIBLIOGRAPHIE 354

Introduction

Introduction

1. Revue de littérature

2. Hypothèses et Modèle proposé

3. Etude empirique

4. Discussion

Conclusion

Le but de cette section est d'introduire le sujet au lecteur. Quelques précisions préliminaires sont également formulées. Enfin, l'intérêt des objectifs et les nouveautés de ce travail de thèse sont brièvement rappelés.

Plan de l'introduction

INTRODUCTION GENERALE	
L'INTERET DES OBJECTIFS	
LES NOUVEAUTES DE CE TRAVAIL DE THESE	
QUELQUES PRECISIONS PRELIMINAIRES	

Introduction

Introduction générale

En Gestion des Ressources Humaines (GRH), la fidélisation est « un enjeu important » (Paillé, 2004, p. 5), « un thème récurrent » (Colle, Peretti, & Cerdin, 2005, p. 1) et donc « une préoccupation majeure des organisations » (Poulain-Rehm, 2006, p. 442). « En 2010, la réussite d'une entreprise passe inévitablement par sa capacité à acquérir les compétences nécessaires à sa croissance, à retenir son personnel, à le développer mais encore mieux, à le fidéliser » (Lachance, 2011, p. 9).

Un taux de *turnover* élevé peut avoir des conséquences négatives sur la performance de l'entreprise (Kwon, Chung, Roh, Chadwick, & Lawler, 2012; Mohr, Young, & Burgess, 2012). D'ailleurs, les entreprises mettent souvent en place un ensemble de mesures afin de réduire les départs volontaires des salariés (Peretti, 2001). Les enjeux de la fidélisation ne s'arrêtent pas là. En effet, la réduction des départs volontaires n'est que le premier objectif de la fidélisation des ressources humaines : la fidélisation permet aussi de réduire les dysfonctionnements internes et d'améliorer la mobilisation des salariés (Paillé, 2011a).

Cette thèse propose d'approfondir la question de la fidélisation des ressources humaines en fonction de l'étape de carrière et de l'appartenance générationnelle. Le sujet semble d'autant plus intéressant que le monde professionnel se caractérise par trois principales tendances : une crise économique (Izraelewicz, Lacombe, & Prudhomme, 2011) ; une nouvelle approche des carrières (Briscoe, Hall, & Frautschy DeMuth, 2006; Cadin, Bender, & de Saint-Giniez, 2003; Granrose & Baccili, 2006, 2006; Sullivan & Arthur, 2006) et enfin ; l'entrée sur le marché du travail d'une nouvelle génération (génération Y) aux besoins supposés spécifiques (E. Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010; Twenge, 2010; Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010). Le processus de fidélisation gagne ainsi à être expliqué à travers les deux catégorisations que sont l'étape de carrière et l'appartenance générationnelle.

Le monde professionnel contemporain a donc pour première caractéristique d’être orienté vers une plus grande flexibilisation du marché du travail, aux dépens des salariés. La première raison vient du fait que le monde est en proie à une crise quasi-mondiale. En octobre 2011, Jean-Claude Trichet (alors président de la Banque Centrale Européenne) évoque même « une crise sans précédent depuis soixante-cinq ans » (Izraelewicz *et al.*, 2011, p. 12). En effet, la crise financière puis économique de 2007 a renforcé l’asymétrie des rapports de force sur le marché de l’emploi français. Ainsi, le taux de chômage en France avoisine 10% en 2010¹ et 9,6% en 2011². La plupart des entreprises françaises cherche à sortir de la crise en s’attaquant surtout à leur sureffectif via le chômage partiel, le gel des embauches (Etude Cegos 2009³) ou les licenciements (Enquête Cercle RH 2009⁴). Parallèlement, on constate une généralisation des travailleurs périphériques avec un statut précaire qui est certes structurelle (Atkinson, 1984; Le Berre & Castagnos, 2003) mais qui se renforce avec la crise. L’Hoste (2010, p. 224) écrit d’ailleurs que « la persistance du chômage a placé les salariés dans une dépendance totale vis-à-vis des employeurs ». Cotta (2012) rappelle ainsi que les bases contractuelles se sont précarisées au détriment des salariés. En effet, 80% des embauches se font désormais en Contrat à Durée Déterminée⁵. La deuxième raison de l’orientation du marché de l’emploi vers plus de flexibilisation est bien sûr que celle-ci est actuellement promue par le FMI⁶ et l’OCDE⁷ (Gazier, 2010).

¹<http://www.lefigaro.fr/emploi/2010/03/04/01010-20100304ARTFIG00458-le-taux-de-chomage-repasse-la-barre-des-10-en-france-.php>

²<http://www.lefigaro.fr/emploi/2011/03/03/09005-20110303ARTFIG00405-le-taux-de-chomage-en-baisse-au-quatrieme-trimestre.php>

³<http://www.cegos.fr/nous-connaitre/rapport-etudes/commandez-etudes/Documents/CP%20fonction%20RH%20-%20def.pdf>

⁴<http://www.cerclerh.com>

⁵<http://www.lefigaro.fr/societes/2010/08/11/04015-20100811ARTFIG00501-les-entreprises-n-ont-jamais-autant-recrute-de-cdd.php>

⁶ Fonds Monétaire International.

⁷ Organisation de Coopération et de Développement Economiques.

La deuxième particularité de la sphère professionnelle actuelle renforçant l'intérêt de la question de la fidélisation est la redéfinition des frontières de la carrière. Alors que la littérature autour de la « carrière sans frontières » est prolifique, la perspective des étapes de carrière est peu exploitée car pensée à la base dans une optique de carrière mono-entreprise. Très en vogue durant les deux dernières décennies du siècle dernier, ce concept semble depuis avoir été délaissé par les académiques (Sullivan & Baruch, 2009). La présente thèse propose de revenir sur ce thème-clef qui devrait affecter la fidélisation des salariés à l'entreprise.

L'école des « carrières nomades » met en avant le bouleversement des rapports des individus à l'entreprise et au travail (Briscoe *et al.*, 2006; Cadin *et al.*, 2003; Granrose & Baccili, 2006, 2006; Sullivan & Arthur, 2006). Toutefois, cette approche de la « carrière sans frontières » montre désormais quelques limites (Dany, Louvel, & Valette, 2011). Il est opportun de remettre au goût du jour la question des étapes de carrière afin de mieux comprendre le cheminement de carrière des individus. L'intérêt de la confrontation entre les étapes de carrière et le contexte professionnel contemporain devient plus fort. Plus encore, le « zapping » organisationnel malmène la notion d'étapes de carrière initialement pensée dans une optique carriériste mono-entreprise (Super *et al.*, 1988) et remet en cause l'idée même de fidélisation à l'entreprise.

Les littératures grand public (Levain & Tissier, 2012) et académique (E. Ng *et al.*, 2010; Twenge, 2010; Twenge *et al.*, 2010) nous laissent entendre que la troisième caractéristique de la sphère professionnelle est l'arrivée sur le marché du travail d'une génération Y supposée avoir des besoins particuliers. La plupart des travaux sur le sujet omettent cependant de préciser que l'étude de l'appartenance générationnelle présente deux obstacles méthodologiques de taille : le concept semble insuffisamment défini (Joshi, Dencker, Franz, & Martocchio, 2010) et difficile à mesurer (Kessler & Masson, 1985). Bien que nous restions conscients de ces limites méthodologiques, le succès littéraire de la génération Y nous incite à la regarder de plus près. Se pose en effet la question de savoir si l'intention de quitter est la même chez ces individus de la génération Y pour lesquels le

travail a une place moins centrale dans la vie et pour lesquels les valeurs individualistes sont plus élevées (Twenge, 2010).

La problématique de ce travail est donc d'analyser les liens entre (1) l'étape de carrière et l'appartenance à la génération Y d'une part, et (2) les facteurs de fidélisation et l'intention de quitter d'autre part. Ce travail de thèse permet aussi d'étudier l'impact du profil du salarié sur les facteurs de fidélisation et sur le niveau de fidélité.

Pour répondre à la question de recherche, nous précisons l'intérêt du sujet avant de faire une revue de la littérature sur la fidélisation des ressources humaines, les modèles de *turnover*, les facteurs de fidélisation, les étapes de carrière et l'appartenance générationnelle. Après avoir exposé le modèle proposé et les hypothèses qui en découlent, nous présenterons la méthodologie et les résultats de l'étude empirique. Enfin, les résultats de cette thèse seront discutés et les conclusions seront développées.

L'intérêt des objectifs

Le sujet est pertinent car les facteurs de fidélisation deviennent décisifs pour les entreprises. Même en période de crise économique, la fidélisation des ressources humaines peut rester une problématique de taille (Giraud, Roger, & Thomines, 2012).

La littérature en gestion accorde à la fidélisation plusieurs enjeux économiques, générationnels, durables et marketing. Pour les entreprises, les questions soulevées par cette thèse sont d'autant plus intéressantes que les relations d'emploi et que le rapport à la carrière ont évolué. Ensuite, ces enjeux font sens avec l'arrivée sur le marché du travail d'une population particulière censée avoir des attentes spécifiques au niveau de la relation d'emploi.

Les nouveautés de ce travail de thèse

Premièrement, l'étape de carrière et l'appartenance générationnelle sont deux variables incluses dans le modèle de *turnover* de la présente étude : une manipulation qui, à notre connaissance, n'avait jamais été faite auparavant (D. G. Allen, Bryant, & Vardaman, 2010; Steel & Lounsbury, 2009).

Deuxièmement, cette thèse permet d'utiliser une version française adaptée de la mesure de référence de l'étape de carrière (Cooke, 1994) : l'Adult Career Concerns Inventory, dont Super *et al.* (1988) sont les auteurs originaux. Depuis sa création par Gelpe et Biais (2001), cette traduction de l'échelle a été très peu utilisée alors qu'elle a induit un rigoureux travail de validation sur un large échantillon (1414 sujets des deux sexes, âgés de 17 à 58 ans, de niveau professionnel variant de 3 à *infra-5*⁸, au chômage ou en formation à l'AFPA au moment du recueil de données, dans les secteurs du BTP, de l'Industrie ou du Tertiaire).

Troisièmement, le lecteur peut ici comprendre en détail les effets de l'étape de carrière sur l'implication organisationnelle, la satisfaction au travail et l'intention de quitter l'entreprise. Ceci est tout à fait novateur car aucune étude, à notre connaissance, n'a jusqu'à présent rassemblé les mesures de ces quatre concepts-clefs en un seul questionnaire (en tout cas, pas avec l'ACCI⁹ ou sa version française, l'IPCA¹⁰). Ainsi, alors que la plupart des modèles de *turnover* n'explique pas plus de 20% de la variance de l'intention de quitter (S. W. Kim, Price, Mueller, & Watson, 1996) et au mieux 41% pour le travail de Kim *et al.* (1996) ou 42% pour celui de Fabi *et al.* (2011), ce travail de thèse a pour ambition d'essayer de dépasser ce ratio.

⁸ Selon la classification de l'Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes (AFPA).

⁹ Adult Career Concerns Inventory (Super *et al.*, 1988).

¹⁰ Inventaire des Préoccupations de Carrière de l'Adulte (Gelpe & Biais, 2001).

Enfin, les chercheurs français se penchent habituellement sur la fidélisation des profils hautement qualifiés (Barel, Frémeaux, & Salladarré, 2009; Colle *et al.*, 2005; Meyssonier, 2006; Neveu, 1996; Perrot, 2004). Pourtant, seuls 42% des jeunes diplômés sortent de l'enseignement supérieur en 2008 (Lemistre, 2008, p. 3). Les données de 2011 du Ministère du travail¹¹ montrent que sur 2007-2009, les salariés sont 15% à posséder un diplôme de niveau BAC+2, 18% à avoir un diplôme de niveau BAC ou équivalent et 26% à avoir un CAP/BEP ou équivalent. D'après cette même source, les individus de qualification moyenne (CAP/BAC/BEP à BAC+2/BTS) sont ainsi majoritaires sur le marché de l'emploi (59% des salariés) et leur proportion augmente depuis 1982 (alors 44% des salariés). Ce travail de thèse permet ainsi de soulever la question de la fidélisation pour une population majoritaire dans la main d'œuvre française actuelle et à venir : il s'agit de la quatrième nouveauté proposée par cette thèse. La question de la fidélisation en période de crise est par ailleurs particulière pour cette population car elle connaît un taux de chômage élevé : les diplômés de niveau CAP ou BEP ont par exemple un taux de chômage de 24% en 2007 (Mazari, Meyer, Rouaud, Ryk, & Winnicki, 2011).

Quelques précisions préliminaires

Le postulat de départ motivant ce travail de thèse est le suivant : les facteurs de fidélisation (satisfaction au travail et implication organisationnelle) évoluent au cours de la carrière. Dans des ouvrages dédiés aux problématiques de gestion des carrières, on peut retrouver ce même postulat. Herriot (1992, p. 166) écrit : « [...] les personnes et leurs situations changent ; leurs priorités évoluent ». Dany (2004, p. 344) cite Super en parlant « [d'] individus dont les besoins changent aussi en fonction des différentes étapes de leur vie

¹¹<http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques-de,76/etudes-et-recherche,77/publications-dares,98/dares-analyses-dares-indicateurs,102/2011-066-l-evolution-des-metiers,13889.html>

personnelle ». Puisque les étapes de vie sont différentes au cours de la carrière, les individus devraient également voir leurs facteurs de fidélisation évoluer au cours de la carrière. Le modèle de Hall (1976), en s'inspirant de la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow (1954), prédit ainsi que les besoins varient le long des étapes de carrière. Malgré des mesures discutables, plusieurs études empiriques vont dans ce sens (N. J. Allen & Meyer, 1993; Cohen, 1991; Guthrie & Schwoerer, 1996; Kumar & Giri, 2009; Lynn, Cao, & Horn, 1996; Mathieu & Zajac, 1990; Mehta, Anderson, & Dubinsky, 2000; Suliman & Iles, 2000).

Toujours conscients des limites de l'étude de l'appartenance générationnelle, nous souhaitons vérifier que le niveau de fidélité est particulier pour les individus appartenant à la génération Y. Les besoins des salariés sont en effet présumés différer en fonction de l'appartenance générationnelle (Twenge, 2010). L'appartenance à la génération Y devrait par exemple induire une plus forte intention de quitter. À l'occasion de ce travail, cette hypothèse est testée avec les regroupements d'âge retenus par Twenge (2010). Même avec un échantillon très féminin et une méthode de catégorisation de la génération différente de celle de Twenge (2010), Hess et Jepsen (2009) ont par exemple mis en évidence des différences par rapport à certaines attitudes au travail et au contrat psychologique en fonction des étapes de carrière et de l'appartenance générationnelle.

Ensuite, l'intention de quitter l'entreprise est considérée comme un indicateur du niveau de fidélité des salariés à l'entreprise. La fidélité ne se traduisant pas par un comportement réel présent, elle n'est pas un phénomène directement observable. Reichheld (1996) rappelle que l'intention de comportement à venir (fidélité) est différente du comportement réel de l'individu : la fidélité est ainsi difficile à mesurer. Evrard *et al.* (2003, p. 290) soulignent que « le résultat d'une mesure n'est pas le phénomène lui-même, mais un indicateur reflétant ce phénomène ».

Reste que le choix de mesurer l'intention de quitter a aussi été fait de manière à pouvoir opérationnaliser la recherche. En effet, les mesures de la fidélité en sont encore au stade expérimental (Peretti & Swalhi, 2008) alors que les mesures de l'intention de quitter sont légion (Steel & Lounsbury, 2009). Il est alors plus aisé d'en utiliser une échelle en version

française déjà validée à travers des études empiriques (Colle *et al.*, 2005). De plus, l'intention de quitter est le meilleur indicateur de l'adoption d'un comportement de départ réel (Fishbein & Ajzen, 1975). Cette discussion est poursuivie dans la section 1.2.2 (p. 50) dédiée à l'intention de quitter.

Enfin, lorsque « l'intention de quitter » est mentionnée, il est toujours sous-entendu qu'il s'agit de « l'intention de quitter l'entreprise ». L'intention de quitter le poste serait également intéressante à étudier mais comme le questionnaire est déjà très long, il est préférable de concentrer les efforts de recherche sur l'intention de quitter l'entreprise. En effet, ce travail de thèse vise à donner des outils aux praticiens de la GRH qui cherchent à comprendre les tenants et les aboutissants de la fidélisation à l'entreprise. L'intérêt pour l'entreprise est d'inciter ses talents à rester, quel que soit le poste qu'ils occupent. La problématique se concentre alors sur les facteurs influençant l'intention de quitter l'entreprise et donc, sur le *turnover* volontaire.

À la page suivante, la Figure 1 illustre les différents termes-clefs utilisés dans cette thèse. Cette figure permet également de rappeler que le cadre théorique est volontairement restreint en ce qu'il consiste à approfondir la nature des liens entre les facteurs de fidélisation et le niveau de fidélité à l'entreprise (illustrés par les deux encarts centraux).

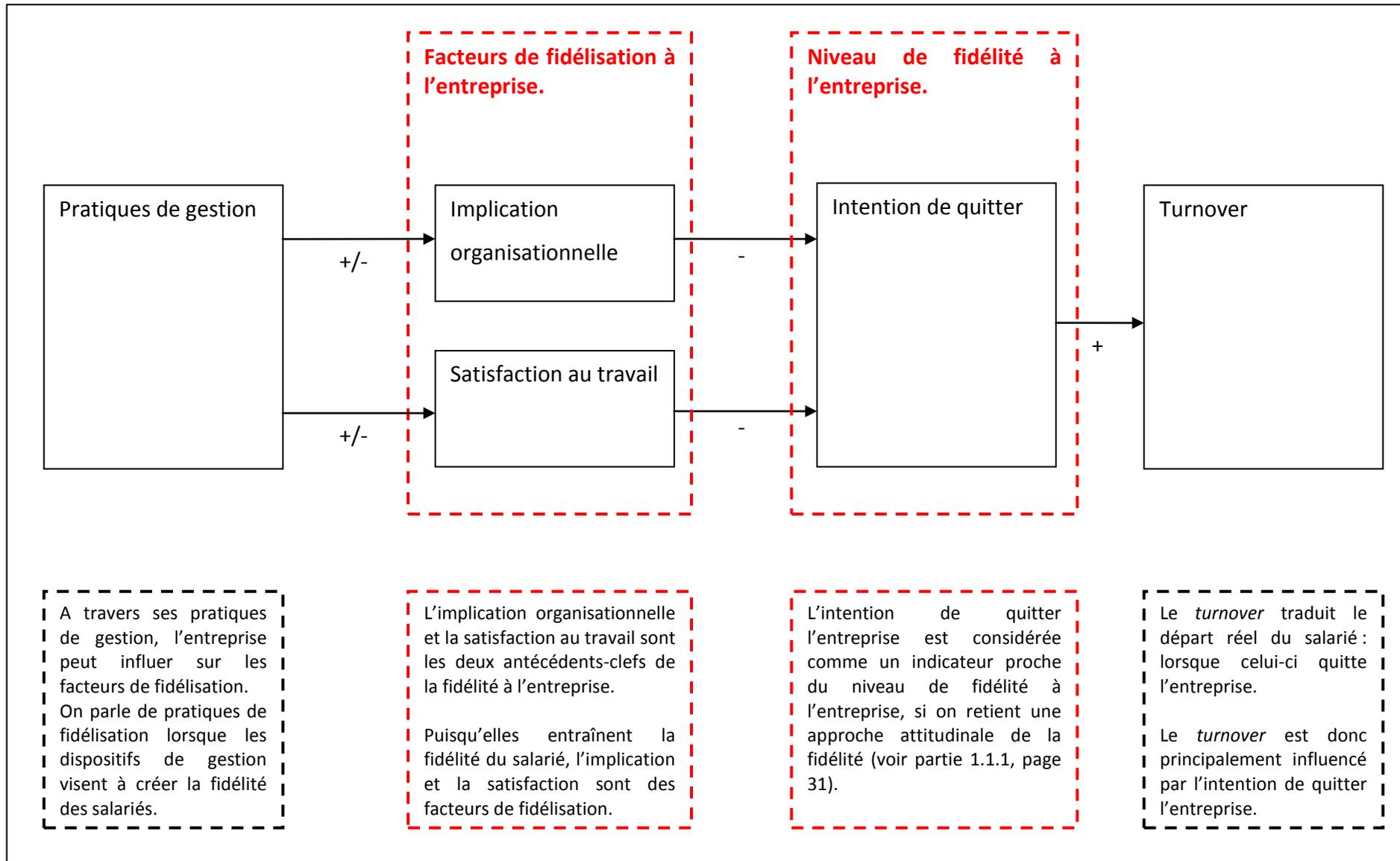


Figure 1 : Illustration des termes-clés utilisés dans cette thèse.

Partie 1

Revue de littérature

- Introduction
- 1. Revue de littérature**
- 2. Hypothèses et Modèle proposé
- 3. Etude empirique
- 4. Discussion
- Conclusion

Cette partie regroupe les différentes théories existantes sur la fidélisation des ressources humaines, les modèles de *turnover*, la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. Les deux derniers chapitres concernent les étapes de carrière et l'appartenance générationnelle.

Plan de la partie 1

- [1.1. LA FIDELISATION DES RESSOURCES HUMAINES](#)
- [1.2. LES MODELES DE *TURNOVER*](#)
- [1.3. LA SATISFACTION AU TRAVAIL](#)
- [1.4. L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE](#)
- [1.5. LES ETAPES DE CARRIERE](#)
- [1.6. L'APPARTENANCE GENERATIONNELLE](#)

1. La revue de littérature

1.1. La fidélisation des ressources humaines

La notion de fidélisation des ressources humaines, ses enjeux et ses applications seront définis ici. Dans les chapitres suivants, nous ferons une revue de littérature sur les concepts qui lui sont liés : *turnover* volontaire, satisfaction au travail et implication organisationnelle.

Avant tout propos, il faut préciser les nuances sémantiques des termes-clefs qui reviendront tout au long de ce travail de thèse : *turnover*, intention de quitter et fidélisation. Un lexique est à la disposition du lecteur en page 336.

Le *turnover* est un synonyme de « la rotation du personnel dans l'entreprise »¹² : il peut donc être volontaire ou involontaire. Le *turnover* volontaire d'un salarié est le résultat de processus cognitifs de retrait comme l'intention de quitter son entreprise (ou intention de départ), « les études sur le terrain s'accordant sur le caractère positif de la relation intention/comportement de départ ultérieur » (Neveu, 1996, p. 103).

En effet, Sager *et al.* (1998, p. 255) rappellent qu'en « évoluant à travers les écrits et les idées de March et Simon (1958), Mobley (1977), Newman (1974) et d'autres, la plupart des modèles de *turnover* publiés incluent un ou plusieurs processus cognitifs de *turnover* comme l'intention de quitter. » Dans une méta-analyse récente des modèles de *turnover*, Steel et Lounsbury (2009) confirment cette idée.

¹²<http://www.larousse.com/fr/dictionnaires/francais/turnover>

Colle (2006, p. 44) définit l'intention de départ volontaire comme « une attitude qui conduit à une rupture de l'appartenance à un système social à l'initiative exclusive du salarié ». Peretti (2011, p. 122) précise que « le dispositif de fidélisation des salariés est l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés ».

Mettons ensuite en lumière la distinction entre la fidélisation et la rétention : la fidélisation sous-entend une approche à long terme qui est plus profitable à l'entreprise (Holtom *et al.*, 2008). « Alors que pour la rétention des ressources humaines, des efforts sont déployés dans le but de retarder le désir des employés de partir, pour la fidélisation des ressources humaines on mobilise un cadre d'actions qui favorise leur désir de rester en emploi au service de leur employeur » (Paillé, 2011b, p. 1).

La rétention des ressources humaines implique donc une logique curative de transaction et de marchandage alors que la politique de fidélisation des ressources humaines implique une logique préventive d'échange social (Paillé, 2011a). Nous verrons dans la section 1.1.2.2 (p. 37) que la rétention est en fait un des enjeux de la fidélisation des ressources humaines. Les autres enjeux sont « le maintien des efforts au travail, la réduction des comportements de retrait volontaire et l'évitement des comportements déviants » (Paillé, 2011a, p. 124).

Rappelons que les départs volontaires ne sont pas toujours néfastes pour l'entreprise puisqu'ils peuvent permettre aux idées nouvelles de pénétrer l'organisation, de se séparer des salariés peu performants (Poulain-Rehm, 2006), ou encore d'éviter le vieillissement de l'effectif (Colle *et al.*, 2005).

On notera que si les modèles de *turnover* sont nombreux dans le domaine de la GRH, peu d'attention a été accordée à la stricte fidélisation, contrairement à ce qu'on peut observer dans le domaine du marketing.

D'abord, au niveau académique. On constate en effet que la littérature en GRH traite rarement de la question de la fidélisation. Les ouvrages spécialisés en GRH abordent rarement cette thématique (Paillé, 2004, p. 5). Ensuite, sur les 131 articles publiés dans la

Revue de Gestion des Ressources Humaines entre 2002 et 2008, certes 15 articles abordent la question de l'implication mais un seul traite spécifiquement de la fidélisation (Point & Retour, 2009).

Enfin, au niveau des pratiques, il s'avère que la fidélisation des ressources humaines reste une question délaissée par les entreprises. Guerfel & Henda (2008) citent une étude du cabinet Hewitt¹³ selon laquelle seulement 20 % des entreprises cotées en bourse ont mis en œuvre des programmes de fidélisation. Une étude publiée en octobre 2011 par le cabinet *Boston Consulting Group* (BCG) avec la *European Association for People Management* (EAPM) montre que 60% des entreprises européennes n'ont pas de stratégie structurée et systématique à propos du recrutement et de la gestion des carrières de leurs talents alors qu'ils sont considérés comme essentiels¹⁴. De Bovis *et al.* (2010) montrent aussi que les entreprises mettent rarement en place des programmes de fidélisation pour les individus de la génération Y, même si elles ont identifié le besoin et exprimé le souhait de fidéliser cette population.

Paradoxalement et contrairement aux pratiques des académiques et des organisations, le discours classique de ces mêmes acteurs reste pourtant de considérer la fidélisation des ressources humaines comme une priorité (Colle *et al.*, 2005; Paillé, 2004, 2011b; Poulain-Rehm, 2006).

Afin de mieux l'apprécier, il est utile de distinguer la fidélisation de trois autres concepts qui lui sont intimement liés : la fidélité du salarié, la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle (Colle *et al.*, 2005; Paillé, 2004; Poulain-Rehm, 2006; Steel & Lounsbury, 2009). La satisfaction au travail et l'implication organisationnelle sont en effet identifiées

¹³La Tribune du 08/01/2007, article de P. Junghans, étude réalisée auprès de trente groupes cotés dont quinze du CAC 40.

¹⁴<http://www.bcg.fr/documents/file93214.pdf>

comme des variables-clefs dans l'étude de la fidélisation (D. G. Allen *et al.*, 2010; Maertz Jr. & Boyar, 2012). Ces deux derniers thèmes seront abordés ultérieurement dans des chapitres dédiés. La notion de fidélité du salarié sera exposée dès à présent.

1.1.1. La fidélité du salarié à l'entreprise

Poulain-Rehm (2006) rappelle que le terme « fidélité » provient du latin *fidelitas* proche des mots *fides* (foi) et *foedus* (pacte, convention, alliance). Dans le dictionnaire, à son sens le plus extrême, la fidélité est « la qualité qui fait qu'on garde la foi promise à un souverain » (Littré, 1889). La fidélité a donc un objet : personne(s), organisation, cause, pays, etc... Il peut donc arriver que les différents objets de fidélité du salarié entrent en conflit (Souryal & McKay, 1996). Ensuite, Schrag (2001) écrit que la fidélité n'est pas fondée sur les caractéristiques de l'objet mais sur une connexion relationnelle particulière : un salarié est fidèle à M. X parce que c'est son ami, pas par rapport à ses caractéristiques. D'autres personnes pourraient avoir les mêmes caractéristiques sans que le salarié y soit fidèle pour autant. L'auteur défend enfin l'idée que pour que le salarié soit fidèle, il doit y avoir les conditions pour envisager un futur commun avec l'entreprise. Schrag (2001) liste également les éléments d'une fidélité avancée que les salariés sont naturellement disposés à atteindre : bonne volonté, identification, sacrifice et réciprocité. Certains de ces éléments peuvent être offerts par le salarié mais difficilement exigés par l'entreprise.

Des salariés fidèles présentent de nombreux avantages pour l'entreprise car en général, ils capitalisent les connaissances (Pina e Cunha, 2002), fournissent des efforts supplémentaires au travail (Mowday, Porter, & Steers, 1982), servent de représentants de l'entreprise à l'extérieur (O'Reilly & Chatman, 1986) et enfin, vont au-delà de la norme en apportant « le petit plus » qui fait que l'entreprise fonctionne bien (Organ, 1988).

La distinction entre fidélité et fidélisation est la suivante, selon Paillé (2004, p. 5) : « la fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés ». La fidélité du salarié est donc ce que les pratiques de fidélisation

espèrent générer : un état psychologique qui traduit une forme d'attachement du salarié à l'organisation (Thévenet & Neveu, 2002). Nous retiendrons cette définition attitudinale.

Comme en témoigne le travail de Becker (1960), les premières définitions de la fidélité du salarié ont pourtant été comportementales. Cet auteur « est le premier à proposer un cadre conceptuel précis » pour l'analyse de la fidélité organisationnelle (Trinquecoste *et al.*, 2010, p. 6). Son article a permis d'initier la discussion sur la notion de *commitment*, alors synonyme de fidélité. « La plupart des études initiales, d'origine nord-américaine, envisagent la fidélité sous le terme de *commitment* » (Trinquecoste *et al.*, 2010, p. 32). C'est le cas de Selznick (1957) et de Simon (1959). « L'engagement y est défini comme un comportement qui doit durer pour être significatif » (Trinquecoste *et al.*, 2010, p. 5). Il s'agit bien là d'une approche comportementale de la fidélité.

La conception de la fidélité retenue pour ce travail sera attitudinale car la stricte approche comportementale paraît insuffisante. Trinquecoste *et al.* (2010, p. 37) rappellent que « de nombreux chercheurs s'accordent à considérer que la simple étude du comportement ne suffit pas à appréhender complètement le concept de fidélité ». Galois (2006, p. 51) reprend les travaux en marketing de Bliemel et Eggert (1998) et propose une typologie de la fidélité du salarié à l'entreprise (voir Tableau 1, page suivante). La littérature en gestion des ressources humaines a en effet intérêt à s'intéresser aux travaux en marketing sur la fidélité des clients. Dans un ouvrage multidisciplinaire Trinquecoste *et al.* (2010, p. 5) font d'ailleurs le constat que « l'étude de la fidélité du personnel est, pour sa part, quasi concomitante de celle des clients » : les deux sont apparues dans les années cinquante. À la page suivante, le Tableau 1 montre bien que le comportement de l'individu ne reflète pas forcément son attitude quant à son niveau de fidélité à l'entreprise. Ainsi, un salarié peut être « fidèle », « inerte », « attaché forcé » ou « captif ».

Tableau 1 : Typologie de la fidélité du salarié à l'entreprise. Adaptation par Galois (2006, 51) de Bliemel et Eggert (1998).

	Le salarié veut maintenir la relation	Le salarié ne veut pas maintenir la relation
Le salarié n'est pas obligé de maintenir la relation	Fidélité	Inertie
Le salarié est obligé de maintenir la relation	L'attachement forcé	Captivité

Dans la littérature en GRH, on peut trouver deux autres classifications des formes de fidélité du salarié à l'entreprise. La première classification que l'on trouve est anglo-saxonne. C'est celle de Luchak (2003) qui considère deux formes de fidélité : l'attachement affectif et émotionnel ainsi que l'attachement rationnel et calculé. Du côté francophone, on trouve la taxinomie de Peretti (2001) qui distingue trois formes de fidélité au travail : la fidélité réelle, la fidélité conditionnelle et la fidélité de façade.

Lorsque l'on s'attarde aux définitions des catégories listées par Luchak (2003) et Peretti (2001), on constate déjà des divergences dans la manière dont les chercheurs en GRH classifient les différents types de fidélité. On retrouve en fait dans ces différentes formes de la fidélité les éléments de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle.

En effet, « l'application de la notion de fidélité au management des ressources humaines pose la question de la qualité des relations professionnelles » (Paillé, 2004, p. 15). Ainsi pour mieux appréhender la notion de fidélité du salarié, nous présenterons plus loin ses déterminants : la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. Ces deux notions sont les variables-clefs de la plupart des modèles de *turnover* existants dans la littérature anglophone, d'après la méta-analyse faite sur le sujet par Steel et Lounsbury (2009). Les auteurs montrent qu'au moins une de ces notions est présente dans chaque modèle classique de *turnover*. La satisfaction au travail et l'implication organisationnelle sont aussi

des variables incontournables des modèles de *turnover* de la littérature francophone (Colle *et al.*, 2005; Meyssonier & Roger, 2006; Neveu, 1996; Palmero, 2000).

Avant d'entrer dans les détails des mécanismes de la fidélisation (*turnover*, satisfaction et implication), le lecteur est d'abord invité à une réflexion plus générale : quels sont les enjeux actuels de la fidélisation des ressources humaines ?

1.1.2. Les enjeux de la fidélisation des ressources humaines

1.1.2.1. Une problématique pertinente en période de crise économique ?

La littérature à propos de la fidélisation des salariés est rare et plus encore à propos de la fidélisation en temps de crise. La plupart des travaux francophones récents traitant la problématique de la fidélisation ont été publiés dans une période de croissance économique (Colle *et al.*, 2005; Paillé, 2004; Poulain-Rehm, 2006). Les chercheurs reconnaissent que « l'étude de la fidélisation des ressources humaines doit tenir compte des contraintes issues de l'évolution des environnements » (Paillé, 2004, p. 11). D'ailleurs, Steel et Lounsbury (2009) notent que la plupart des modèles de *turnover* existants incluent les variables contextuelles comme « les perceptions d'alternatives » (88% des modèles) ou encore « les critères objectifs sur l'état du marché » (63% des modèles). Les chercheurs en GRH ne semblent pourtant pas s'être posé la question de savoir si la fidélisation des ressources humaines était bien une question pertinente en période de crise économique. À notre connaissance, aucune publication scientifique ne traite de manière approfondie de la fidélisation en période de crise. En effet, les seules références disponibles à ce sujet sont l'ouvrage de MacCooey (2009) qui ne contient aucune référence d'articles de revues scientifiques classées et l'article de Giraud *et al.* (2012) qui reste exploratoire.

On peut vraisemblablement expliquer le manque d'intérêt des chercheurs pour cette problématique par le fait que dans un contexte de crise et de fort chômage, il semble *a priori*

paradoxal pour une entreprise d'aborder la question de la fidélisation et ce, pour trois raisons principales.

D'abord, il paraît surprenant pour une entreprise en situation de sureffectif de traiter la question de la fidélisation en période de crise. En effet, pour la survie de l'entreprise, le premier levier d'action de GRH est d'imposer le chômage partiel, voire de licencier (Kamoche, 2003). À première vue, prendre soin des salariés pour qu'ils restent s'avèrerait donc incohérent.

Ensuite, on voit mal comment des efforts de fidélisation pourraient être « rentables » puisque les salariés n'ont de toute façon que peu d'alternatives. Au premier abord, combattre le *turnover* en période de crise se révélerait ainsi inutile : il ne vaut *a priori* pas la peine de mettre en place des pratiques de fidélisation car les salariés ne peuvent de toute façon pas trouver un autre emploi.

Enfin, même si l'entreprise voulait réaliser des efforts de fidélisation, elle ne devrait pas en avoir les moyens en temps de crise. En effet, il semble impossible d'allouer des ressources au niveau de la fidélisation alors que le Directeur des Ressources Humaines (DRH) s'attèle à de nombreuses autres tâches prioritaires pour la survie de son entreprise, notamment la réduction des coûts de GRH (Sanséau, Matmati, & Calamel, 2009).

Et pourtant, il reste envisageable qu'une entreprise puisse aborder la question de la fidélisation même en période de crise économique et de fort chômage. Les trois paradoxes cités ci-dessus peuvent être nuancés.

Traiter la question de la fidélisation même en situation de crise économique et de sureffectif peut être tout à fait cohérent dans une vision à moyen et long terme. Surtout si les ressources humaines sont une source capitale d'avantage concurrentiel (Hatch & Dyer, 2004; Lawler, 2009). En effet, même si la masse salariale doit être réduite, il faut probablement aussi garantir la survie de l'entreprise en s'assurant que les compétences restent à travers la fidélisation de certains experts, des hauts potentiels ou simplement des personnes-clefs menant un projet décisif. Ainsi, selon Jolis (1997, p. 103) « à trop vouloir alléger les masses salariales, et ne plus se préoccuper des compétences humaines que l'on juge dans l'instant non directement rentables pour un marché donné ou une période considérée, on risque

ainsi l'assèchement, la désertification des ressources humaines... au profit des partenaires, des concurrents [...] ». Premièrement, fidéliser permet à l'entreprise de conserver les compétences indispensables à la fois pour survivre et pour faire la différence avec la concurrence, que ce soit en période de croissance ou de crise économique.

On voit ici une première facette du retour sur investissement bien réel de pratiques de fidélisation efficaces, même en période de crise et de fort chômage : conserver les compétences-clefs qui sont une source d'avantage compétitif. En 2009, on constatait par ailleurs que l'une des priorités des DRH était déjà la détection et la fidélisation des talents, potentiels et hauts potentiels (Enquête Cegos 2009¹⁵). De surcroît, la situation du marché de l'emploi peut être amenée à évoluer en faveur des salariés qui sont plus enclins à partir dès que les offres alternatives se font nombreuses. La question de la fidélisation se pose donc aussi en période de crise : afin que l'entreprise évite de perdre ses ressources humaines dès que conjoncture redevient favorable. Deuxièmement, fidéliser en période de crise permet d'anticiper une potentielle période de reprise qui pourrait être synonyme de départs volontaires, car le nombre d'alternatives disponibles augmenterait alors.

Le dernier paradoxe cité consistait à dire qu'allouer des ressources à la fidélisation n'était pas compatible avec l'objectif prioritaire en période de crise qu'est la réduction des coûts de GRH. Il apparaît en revanche clairement que la fidélisation des salariés rationalise les coûts de GRH à moyen et long terme. Par exemple, les coûts associés au remplacement d'un salarié sont considérables et peuvent être réduits par une politique de fidélisation efficace (Dany & Livian, 2002). Troisièmement, la fidélisation en période de crise permet d'optimiser la GRH en évitant le départ de ressources dont le coût de remplacement est élevé.

¹⁵<http://www.cegos.fr/nous-connaitre/rapport-etudes/commandez-etudes/Documents/CP%20fonction%20RH%20-%20def.pdf>

Nous allons maintenant renforcer l'argument que la fidélisation est une problématique théoriquement pertinente. Dans ce dessein, nous proposons une taxinomie des enjeux de la fidélisation des ressources humaines. Le lecteur distinguera ainsi nettement la nature des différents défis de la fidélisation des ressources humaines, également valables en période de crise.

1.1.2.2. Enjeu économique : améliorer la performance puis réduire les coûts liés au *turnover* et à une forte intention de quitter

Le premier enjeu de la fidélisation est la rétention des salariés. « Le départ de salariés performants, compétitifs et compétents engendre pour toute organisation des coûts élevés » (Paillé, 2004, p. 17). Ces coûts élevés sont non seulement les coûts de remplacement d'un salarié, estimés entre 6 mois et 2 ans de salaire selon les cas (Dany & Livian, 2002) mais aussi les coûts dits « cachés » car ils n'apparaissent pas ou avec un temps de décalage (Savall & Zardet, 2003). Ce peut être par exemple l'impact déstabilisant du départ d'un collaborateur sur toute une équipe (Chaminade, 2003). Ces « coûts-performances cachés » pourraient s'élever à un montant allant de 9 000 € à 45 000 € par personne et par an (Savall & Zardet, 2006). L'enjeu de rétention des salariés est donc fort, surtout lorsqu'une crise économique rend l'organisation plus fragile. Il est par ailleurs envisageable que les enjeux de rétention à court et long terme puissent entrer en conflit. Il paraît alors utile de penser les efforts de rétention à court terme en fonction de la stratégie de fidélisation à court terme (Smith, Oczkowski, & Smith, 2011). Capron (1995, p. 48) rappelle que les coûts cachés sont nécessaires afin de « reconstituer à l'identique le potentiel humain dont dispose l'entreprise à un moment donné ».

Les salariés sont les détenteurs d'un « capital humain » (G. Becker, 1993). Les ressources humaines peuvent ainsi être une source d'avantage compétitif durable à travers le niveau de compétences et de connaissances (Harter, 2002; Jolis, 1997; P. M. Wright, Dunford, & Snell, 2001). Il serait alors stratégiquement primordial pour une entreprise de ne pas perdre un élément dans lequel elle a investi à long terme, surtout lorsque la conjoncture est mauvaise et encore moins au profit de la concurrence. Une étude récente a par ailleurs fait un lien

négatif entre l'intention de quitter du personnel et la performance financière de l'entreprise (Jahmane, Van Hoorebeke, & Louart, 2011).

Le second enjeu économique de la fidélisation des salariés est la réduction des coûts liés à des comportements déviants. Une faible satisfaction au travail et une faible implication organisationnelle provoquent une intention de départ élevée et par conséquent d'autant plus de frustration chez le salarié qu'il est dans l'impossibilité de quitter son entreprise. Ce phénomène devrait être fréquent en période de crise lorsque les alternatives sont rares. Cette frustration entraîne souvent des comportements déviants. Robinson et Bennett (1995) définissent la déviance professionnelle comme « un état d'esprit par lesquels les personnes qui sont à l'origine de tels comportements violent volontairement les normes organisationnelles et sociales et, ce faisant, menacent l'intégrité de l'organisation et ou celle de ses membres. » (Paillé, 2011a, p. 127).

Neveu (1996, p. 138) cite Thévenet et Vachette (1992) pour préciser que le retrait organisationnel se manifeste alors et qu'il peut se traduire par de l'absentéisme, voire du sabotage, mettant au grand jour une « démission intérieure ». Des dysfonctions sociales apparaissent et perturbent le fonctionnement de l'entreprise (Fisher & Locke, 1992; Martory & Crozet, 1988). Le retrait organisationnel est une forme de réponse à des conditions d'emploi considérées comme nuisibles (Gupta & Jenkins, 1983) et a un certain coût pour l'entreprise.

Le troisième enjeu économique de la fidélisation des salariés est l'augmentation de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle pour influencer la performance de l'entreprise. Le lien entre la performance de l'entreprise et la satisfaction au travail a effectivement été établi (Eskildsen & Nussler, 2000; Yee, Yeung, & Cheng, 2008; Yoon & Suh, 2003). Le lien est aussi établi entre l'implication organisationnelle et la performance de l'entreprise (Commeiras & Fournier, 1998; Cotton & Tuttle, 1986; J. Lee & Miller, 1999; Mathieu & Zajac, 1990; Mowday *et al.*, 1982; Neveu, 1996; Thévenet, 1992).

Pour conclure, les efforts de fidélisation augmentent la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle non seulement pour retenir les salariés et pour limiter les dysfonctions sociales mais aussi pour améliorer la performance de l'entreprise.

1.1.2.3. Enjeu générationnel : gérer le départ des *Baby Boomers* et l'arrivée de la génération Y

Le premier aspect de l'enjeu générationnel de la fidélisation des ressources humaines concerne le marché de l'emploi, notamment français, qui va faire face au « *Papy Boom* ». Dans les années à venir, l'offre d'emploi devrait alors être supérieure à la demande. Le mécanisme est simple ; tous les départs à la retraite ne pourront pas être remplacés (de La Corde & Forget, 2005). « Depuis la fin des années 1960, la croissance de la population active reposait sur le socle des générations nombreuses du *baby-boom* de l'après-guerre. Le prochain départ à la retraite de ces générations va assécher le moteur de cette croissance, ce qui amène à s'interroger sur le niveau et la composition des ressources en main-d'œuvre dont disposera la France à l'avenir. » (Nauze-Fichet, 2002, p. 73). La question de la fidélisation des ressources humaines se pose sérieusement car « les projections démographiques font ressortir la réduction progressive de la part des 10-59 ans dans la population française » (Guerfel-Henda, 2010, p. 90). Le constat peut s'étendre à l'Union Européenne où « la population totale en âge de travailler (15-64 ans) va se réduire de 20,8 millions (-6,8%) entre 2005 et 2030. » (Gendron, 2011, p. 1221).

Le rapport Vigie 2008 dresse un portrait analogue de la main d'œuvre mondiale à l'horizon 2030 selon quatre scénarii possibles (Laisney, 2009). Dans chaque cas envisagé, le capital humain semble déterminant. Voici ce qui est mentionné à propos du capital humain :

- 1^{er} scénario : « le développement du capital humain [est une] priorité dans les pays développés. »
- 2^{ème} scénario : « le capital humain devient une valeur qui se monnaie cher, la force de travail non formée, nombreuse, se négocie à bas prix. »
- 3^{ème} scénario : « la mondialisation est conçue comme une compétition entre ces Etats qui investissent au maximum dans le capital humain. »

- 4^{ème} scénario : « la gestion du capital humain est un élément important de la compétitivité des grandes entreprises. »

La sécurisation (c'est-à-dire la fidélisation) des ressources humaines est pour chaque scénario envisagé, une priorité pour les entreprises et pour les Etats : « Bien que la dernière année ait été marquée par d'importantes vagues de licenciements dans l'ensemble des pays industrialisés et bien que les données de l'OCDE laissent présager un taux de chômage moyen pouvant atteindre 10% fin 2010, tout laisse croire que la pénurie de main d'œuvre qualifiée continuera de freiner le développement des organisations au cours des prochaines années » (Fabi *et al.*, 2011, p. 214). Boutelet *et al.* (2011) commentent une étude réalisée par le cabinet *Hays* en partenariat avec les analystes d'*Oxford Economics*¹⁶ : « la population en âge de travailler va diminuer [...] de 1 million de personnes en France ».

La « guerre des talents » ne ferait que commencer (Baudet, 2008; Ployhart, 2006; Ryan & Delany, 2010; Silzer & Dowell, 2010). Elle serait d'autant plus dure que la main d'œuvre pourrait se faire rare, exigeante et plus difficile à fidéliser (Dychtwald, Erickson, & Morison, 2006; Fabi, Lacoursière, Morin, & Raymond, 2010; Horwitz, Heng, & Quazi, 2003; Mitchell, Holtom, Lee, & Graske, 2001; Nyce & Schieber, 2002).

Deuxième facette de l'enjeu générationnel de la fidélisation des salariés : la gestion de l'arrivée sur le marché de l'emploi de la génération Y. Cette génération Y semble être une population tellement particulière à gérer que les prestigieuses revues internationales s'intéressent aux différences intergénérationnelles. En juin 2010, le *Journal of Business and Psychology* dédie un numéro spécial à la génération Y. Le *Journal of Management* ainsi que

¹⁶

http://www.hays.fr/prd_consump/groups/hays_common/@fr/@content/documents/digitalasset/hays_46785_1.pdf

la *Academy of Management Review* ont aussi récemment publié des articles sur la question de l'identité générationnelle (Joshi *et al.*, 2010; Twenge *et al.*, 2010). On apprend notamment qu'en matière de fidélisation, les individus de la génération Y paraissent plus individualistes, accordent moins d'importance à l'éthique professionnelle ainsi qu'à la place du travail dans la vie (Twenge, 2010; Twenge *et al.*, 2010). La littérature francophone en GRH commence aussi à se pencher sur cette population et on peut remarquer que des premiers papiers (même critiques) lui sont entièrement dédiés aux congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (Bourhis & Chenevert, 2010; Pralong, 2009). Fidéliser la génération Y pourrait donc être un défi important s'il s'avère que c'est une population très mobile.

1.1.2.4. Enjeu durable : instaurer des relations pérennes

Autre enjeu de la fidélisation des ressources humaines : instaurer des relations durables alors que les relations d'emploi sont devenues plus instables. En effet, « l'ancien modèle du cadre dévoué à une entreprise et attaché à la sécurité de l'emploi a basculé vers un modèle où l'individu souhaite s'épanouir dans son travail sans y sacrifier sa vie privée » (Baudet, 2008). Les approches de la « carrière nomade » avancent que les entreprises ne peuvent, voire ne veulent plus, s'occuper de la gestion des carrières sur le long terme (Cadin *et al.*, 2003; Hall & Mirvis, 1996). En effet, l'adjectif « protéenne » (Hall, 1976) a même été juxtaposé à la notion de carrière : elle est de plus en plus menée par l'individu et non plus par l'organisation.

Le concept de *boundaryless career* émerge et met en avant le rôle prédominant de l'individu dans la gestion de sa carrière (Arthur & Rousseau, 1996; Cadin, Bailly-Bender, & Saint-Giniez, 2000; Hirsch & Shanley, 1996). Enfin, certains auteurs vont même jusqu'à suggérer le concept d'« employabilité » pour remplacer l'ancien modèle d'engagement mutuel (Baruch, 2001; Dany, 1996, 1997). D'après Ghoshal *et al.* (1999), un nouveau « contrat psychologique » ou « contrat moral » a besoin de voir le jour.

La fidélisation des salariés oriente les relations d'emploi vers plus de stabilité et un engagement réciproque, à contre-courant de ce qu'annonce la théorie des nouvelles

carrières. Certains salariés n'ont pas forcément l'envie ou les capacités de mener leur carrière et sont toujours demandeurs d'une carrière organisationnelle (Dany, 2003; Sturges, Guest, Conway, & Davey, 2002). Ce sont ces individus que les entreprises peuvent attirer et fidéliser. L'idée peut être séduisante surtout en période de crise économique lorsque chacun craint pour son emploi.

Des relations à long terme avec les ressources humaines permettent aussi d'avoir par exemple des liens privilégiés avec les acteurs institutionnels qui fournissent les structures logistiques ainsi qu'une main d'œuvre éduquée à l'entreprise. L'enjeu durable de la fidélisation des ressources humaines légitime alors l'entreprise auprès d'autres parties-prenantes qui peuvent la considérer comme un partenaire de référence.

1.1.2.5. Enjeu marketing : devenir partenaire de référence

Pour aller plus loin, la fidélisation des ressources humaines pourrait s'accompagner de la fidélisation d'autres partenaires-clefs de l'entreprise comme les clients. En effet, « la stabilité des salariés est susceptible d'entraîner une amélioration des produits, de la valeur apportée au client et du taux de fidélisation de la clientèle » (Reichheld, 1996, p. 113). Les stratégies de rétention des salariés, des clients et des actionnaires ont même été abordées dans un même ouvrage collectif et pluridisciplinaire (Trinquecoste *et al.*, 2010). La fidélisation des ressources humaines permettrait donc à une entreprise de devenir employeur de référence et plus généralement, un partenaire de référence. Le lien de confiance qu'on pourrait établir avec l'entreprise inspirerait alors les partenaires de toutes sortes comme les clients bien sûr mais aussi les fournisseurs, les actionnaires ou les institutions gouvernementales. On retrouve ici l'importance de la cohérence entre l'image interne et l'image externe de l'entreprise (Peretti, 2006) qui permet de conserver les partenaires indispensables pour le succès, voire la survie de l'entreprise notamment en période de crise. En fait, le marketing des ressources humaines développe le niveau de fidélité en interne, par exemple à travers une personnalisation des pratiques (Cantrell & Smith, 2010; Colle & Merle, 2007). Parallèlement, ces pratiques de fidélisation des salariés façonnent en externe « l'image employeur » (Liger, 2004) d'autant plus importante que « l'entreprise des années 2010 doit s'assurer qu'elle place le candidat au centre de ses préoccupations » (L'Hoste, 2010, p. 225).

1.1.3. Individus concernés par la fidélisation

Les efforts de fidélisation sont censés viser les individus qui y sont réceptifs, puisqu'on ne peut pas fidéliser un salarié contre son gré (Chaminade, 2003). Les pratiques de fidélisation auraient tout intérêt à s'adapter aux caractéristiques individuelles. On s'intéresse d'abord aux performances et au rôle des individus dans le succès de l'entreprise. Guerfel-Henda & Guilbert (2008) défendent l'idée que les pratiques de fidélisation devraient cibler les individus performants ou prometteurs.

Dalton *et al.* (1981) distinguent deux types de *turnover* en fonction du profil du salarié qui veut quitter l'entreprise : le *turnover* « fonctionnel » et le *turnover* « dysfonctionnel ». Le *turnover* « fonctionnel » s'avère bénéfique pour l'entreprise : soit le profil est de faible qualité, soit il est facilement remplaçable. Le *turnover* « dysfonctionnel » s'avère au contraire délétère pour l'entreprise car le profil est de qualité ou peu remplaçable.

Cette thèse vient proposer une piste de réflexion autour du sujet de la fidélisation en testant l'hypothèse que certaines caractéristiques collectives peuvent permettre d'orienter les efforts de fidélisation : l'appartenance générationnelle et l'étape de carrière. En effet, les facteurs de fidélisation pourraient être différents selon la génération à laquelle l'individu appartient (Twenge, 2010; Twenge *et al.*, 2010). Ensuite, le salarié semble également avoir des facteurs de fidélisation différents selon son étape de carrière (N. J. Allen & Meyer, 1993; Cohen, 1991; Guthrie & Schwoerer, 1996; Kumar & Giri, 2009; Lynn *et al.*, 1996; Mathieu & Zajac, 1990; Mehta *et al.*, 2000; Suliman & Iles, 2000). Afin d'optimiser la fidélisation, il faudrait donc prendre en compte les variables individuelles telles que le niveau de performance mais peut-être aussi des variables collectives comme l'appartenance générationnelle ou l'étape de carrière.

1.1.4. Pratiques de fidélisation

Paillé (2004) propose une méthode de fidélisation qui consiste en la planification opérationnelle des ressources humaines. Quant à Chaminade (2003), il suggère une planification et une mobilisation sur le long terme, puis liste les étapes qui devraient être mises en place avant d'avoir recours aux moyens traditionnels de fidélisation. L'auteur recense alors les moyens traditionnels de fidélisation : la période d'intégration, la rémunération, le développement du potentiel, le contenu du travail, les conditions de travail et le management.

À propos de cette liste, il est intéressant de noter qu'il s'agit surtout d'éléments affectant la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. Rappelons ici la séquence entre nos différents concepts-clefs : les pratiques de fidélisation cherchent à générer de la fidélité. Nous verrons dans les chapitres suivants que la fidélité est elle-même générée par la satisfaction au travail (chapitre 1.3) et par l'implication organisationnelle (chapitre 1.4). Ainsi, pour fidéliser et quelle que soit la méthode, les entreprises semblent devoir augmenter les différents niveaux de satisfaction au travail du salarié (par rapport au contenu de son travail, aux récompenses matérielles, à la qualité des relations professionnelles) et renforcer les différentes sources d'implication (affective, calculée et normative).

Une remarque plus spécifique peut être ajoutée à propos du dernier élément de la liste de Chaminade (2003) : le management. Il semble en effet que les responsables hiérarchiques soient aujourd'hui de plus en plus impliqués dans les processus de GRH, et ce pour une meilleure performance organisationnelle lorsque le rôle de gestion et d'orientation globale reste à la discrétion des services RH centraux (Dany, Guedri, & Hatt, 2008). Comme le suggère aussi le travail de Guerfel-Henda (2010), l'implication du management semble incontournable pour un processus de fidélisation efficace.

Dans cette revue de littérature, nous avons vu les principaux éléments de définition de la notion de fidélisation. Nous avons également estimé la taille, et identifié la nature des enjeux qui sont adressés par les pratiques de fidélisation notamment en période de crise.

Nous avons aussi évoqué la manière dont les pratiques de fidélisation peuvent être appliquées.

Dans une dernière section, nous verrons ce que le modèle *Exit, Voice and Loyalty* de Hirschman (1970) a pu apporter à la réflexion sur la fidélisation des salariés. Cela nous permettra de faire la transition avec le chapitre suivant concernant le *turnover* (ou *exit*): une autre alternative possible à l'insatisfaction au travail.

1.1.5. Le modèle EVLN : Exit, Voice, Loyalty and Neglect

Dans un ouvrage de référence sur le sujet de la fidélisation, Hirschman (1970) propose un modèle théorique : le modèle *Exit, Voice and Loyalty*. Ce modèle met en évidence les trois principaux comportements pouvant être adoptés par un salarié qui serait insatisfait au travail. Plus tard, cette approche a été complétée par Rusbult *et al.* (1988) avec l'alternative « *Neglect* » et par Naus *et al.* (2007) avec l'alternative « cynisme organisationnel ». Face à l'apparition d'un problème dans la sphère professionnelle, un salarié peut alors adopter différents comportements :

- Quitter l'entreprise (*exit*),
- Revendiquer et se faire entendre (*voice*) ; l'option la plus compliquée pour un salarié d'après l'auteur fondateur du modèle (Hirschman, 1970),
- Attendre et espérer que le problème disparaisse (*loyalty*),
- Négliger les relations avec l'organisation (*neglect*), se traduisant par un comportement relâché à l'égard de l'entreprise (absentéisme, retards, refus du dialogue, etc...) (Farrell & Petersen, 1984; Rusbult *et al.*, 1988),
- Adopter un « cynisme organisationnel », comme le proposent Naus *et al.* (2007, p. 688) qui défendent l'idée qu'un salarié peut dénigrer l'entreprise et se comporter de manière désobligeante à son égard.

1.1.5.1. Le type de réaction à l'insatisfaction par rapport à la forme de fidélité

Rappelons que Luchak (2003) considère deux formes de fidélité à l'entreprise : l'attachement affectif et émotionnel d'une part et l'attachement rationnel et calculé d'autre part. L'auteur montre que les salariés affectivement attachés à l'entreprise sont plus enclins à revendiquer de manière directe lorsqu'ils rencontrent un problème au travail. Les salariés attachés rationnellement à l'entreprise sont quant à eux plus à même de revendiquer de manière indirecte (via représentants ou syndicats). L'étude met aussi en relief le fait que les personnes mariées (par leur contrainte de mobilité) contestent plus facilement de manière directe et que leur propension à quitter l'entreprise est moindre. Plus l'individu a fait d'études, plus il est enclin à se faire entendre : des salariés connaissant un peu le droit du travail comprennent mieux l'intérêt de son application. Enfin, plus l'individu perçoit une rémunération élevée, plus il revendique de manière directe (Luchak, 2003).

Dans tous les cas, les deux formes de fidélité poussent à la revendication et à la réduction du *turnover* puisque des salariés fidèles quittent moins facilement l'entreprise et préfèrent revendiquer (Hirschman, 1970), surtout s'ils croient pouvoir influencer le fonctionnement organisationnel (Hoffmann, 2006). Plus intéressant encore: la revendication (surtout directe) semble améliorer les conditions de travail (Luchak, 2003), la satisfaction au travail (Holland, Pyman, Cooper, & Teicher, 2011) et réduit là encore le *turnover*.

1.1.5.2. L'impact de l'environnement sur le type de réaction à l'insatisfaction au travail

Hirschman (1970) montre que les salariés font d'abord appel à la revendication avant de quitter des postes obtenus difficilement. Les coûts d'accession augmentent la probabilité pour le salarié de choisir la revendication plutôt que la sortie.

Enfin, Hoffmann (2006) note qu'aucune entreprise ou industrie ne peut faire l'objet d'une étude isolée. En effet, les opportunités d'emploi alternatives influencent les stratégies de résolution de problèmes des salariés (tolérer, négliger, revendiquer ou s'en aller). Si le profil

pour le poste occupé est peu recherché sur le marché de l'emploi ou si les offres alternatives sont médiocres, les salariés quitteront moins facilement l'entreprise.

Le premier chapitre a permis de saisir l'importance des enjeux de la fidélisation des salariés à l'entreprise. Après en avoir défini le sens, nous allons maintenant étudier les rouages de la fidélisation : quels sont les antécédents de l'intention de quitter ?

À cette fin, le chapitre suivant propose une revue de littérature sur les modèles de *turnover*. Dans les chapitres à venir, l'analyse approfondira encore deux variables clefs des modèles de *turnover* : la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. Enfin, les étapes de carrière et l'appartenance générationnelle seront discutées.

1.2. Les modèles de *turnover*

1.2.1. Les composantes basiques des modèles de *turnover*.

La littérature est abondante sur le thème du *turnover*. Ainsi, les modèles de *turnover* sont nombreux et la méta-analyse de Steel et Lounsbury (2009) a tenté de les rassembler. Même si leur étude est fondée sur la littérature anglo-saxonne, elle a le mérite de proposer une synthèse lisible, complète et pertinente des modèles de *turnover* élaborés depuis les années 50. Les auteurs ont sélectionné les versions abouties de tous les modèles de *turnover* proposés dans la littérature anglophone et progressivement été complétés. À notre connaissance et depuis la fin 2009, aucun modèle de *turnover* original n'est apparu. De nouvelles publications sur le sujet ont cependant vu le jour et confirment l'intérêt du *turnover* comme thème de recherche actuel (Hausknecht & Trevor, 2011; Krishnan & Singh, 2010; Kumar Mishra & Bhatnagar, 2010; Mohr et al., 2012; Rafferty & Restubog, 2010; Smith et al., 2011; Van der Vegt, Bunderson, & Kuipers, 2010). À noter aussi qu'Allen *et al.* (2010) ont synthétisé les résultats des études étudiant les antécédents du *turnover*.

Le travail de Steel et Lounsbury (2009) montre d'abord que la plupart des modèles de *turnover* ne vise pas un type précis de population. En revanche, cette constatation n'est pas forcément vraie dans la littérature francophone. En effet, on peut voir plusieurs modèles de *turnover* francophones visant des populations spécifiques : les cadres (Neveu, 1996), les vendeurs (Commeiras & Fournier, 1998), les infirmières (Cohen, 2000; Colle & Moisson, 2007) ou encore les employés à temps partiel (Palmero, 2000).

Ensuite, Steel et Lounsbury (2009) écrivent que les facteurs primaires des modèles de *turnover* sont les mêmes : « Bien-être/attitudes au travail » du salarié (*employee morale*), les mécanismes du marché de l'emploi et l'intention de quitter l'entreprise. Les modèles francophones suivent la même tendance.

Tableau 2 : Les composantes basiques des modèles de *turnover* (Steel et Lounsbury 2009, p. 274).

Auteurs du modèle	Bien-être/attitudes au travail	Intentions de quitter/rester	Mécanismes de recherche d'emploi	
			Perceptions du marché de l'emploi	Marché de l'emploi
March et Simon (1958)	X		X	X
Mobley <i>et al.</i> (1979)	X	X	X	X
Muchinsky et Morrow (1980)	X			X
Steers et Mowday (1981)	X	X	X	X
Rusbult et Farrell (1983)	X		X	
Sheridan et Abelson (1983)	X			
Jackofsky (1984)	X	X	X	X
Hulin <i>et al.</i> (1985)	X	X	X	X
Price et Mueller (1986)	X	X	X	
Gerhart (1990)	X	X	X	X
Blau (1994)	X		X	
Lee et Mitchell (1994)	X		X	
Hom et Kinicki (2001)	X	X	X	X
Steel (2002)	X	X	X	X
Kammeyer-Mueller <i>et al.</i> (2005)	X		X	X
Crossley, Benett, Jex & Bumfield (2007)	X	X	X	
Nombre d'occurrences	16	9	14	10
Pourcentage du nombre d'occurrences	100%	56%	88%	63%

Les concepts autour de la « satisfaction au travail » apparaissent si systématiquement dans la théorie du *turnover* qu'ils sont naturellement devenus « les piliers de la théorie du

turnover » (Steel & Lounsbury, 2009, p. 274). De plus, « les intentions de comportement, habituellement exprimées en tant qu'intention de quitter ou de rester, sont d'excellents indices du *turnover* » (Steel & Lounsbury, 2009, p. 274).

1.2.2. L'intention de quitter

Tout comme en marketing, la fidélité peut être approchée de manière comportementale ou de manière attitudinale (Ray, 2001). Dutot (2004) considère qu'une approche purement comportementale a ses limites puisqu'elle ne permet pas de saisir les raisons pour lesquelles le salarié reste dans l'entreprise. Il faudrait donc affiner l'analyse avec une posture attitudinale. Guerfel et Henda (2008) rappellent ainsi que si le salarié reste dans l'entreprise, cela n'est pas forcément représentatif de sa fidélité car la durée des relations n'est pas un bon indicateur de la qualité de ces relations. Une analyse attitudinale permet donc de savoir clairement si le maintien du salarié dans l'entreprise est dû à une volonté réelle ou à une rétention. Colle *et al.* (2005), comme la plupart des chercheurs travaillant sur l'intention de quitter, choisissent alors d'étudier en profondeur la première séquence du cadre conceptuel suivant : attitude – intention – comportement (Fishbein & Ajzen, 1980; Neveu, 1996).

Le degré de fidélité d'un individu peut être appréhendé à travers le niveau de l'intention de quitter. Ce postulat est partagé par beaucoup de chercheurs travaillant sur le *turnover*. Il a toutefois été l'objet de controverses (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, & Erez, 2001; Steel, Griffeth, Hom, & Lyons, 2002). Cette recherche fait ce choix conceptuel d'abord pour une raison méthodologique : étudier le *turnover* réel implique de retrouver des salariés après qu'ils aient quitté l'entreprise, ce qui n'est déjà pas évident. Cela nécessiterait parallèlement une approche longitudinale et le délai imparti pour la rédaction de cette thèse ne permet pas un tel approfondissement. Deuxièmement, ce choix conceptuel se justifie aussi par le fait que la fidélité est difficile à mesurer : ce n'est pas un comportement réel présent (Reichheld, 1996). Troisièmement, cette prise de position s'explique par le fait que l'intention de quitter est une variable classiquement présente dans les modèles de *turnover* (Steel & Lounsbury, 2009). Une version française de la mesure de l'intention de quitter déjà

évaluée par des recherches empiriques est donc facilement mobilisable (Colle *et al.*, 2005). Le résultat d'une mesure, quelle qu'elle soit, reste toujours un simple indicateur reflétant le phénomène que l'on voudrait mesurer, mais qui n'est pas mesurable (Evrard *et al.*, 2003). La section 3.1.4.2 (p. 132) présente une argumentation complète quant au choix de l'échelle pour mesurer l'intention de quitter.

Les premiers modèles de *turnover* proposaient des liens directs entre les attitudes (comme la satisfaction au travail) et le *turnover* volontaire (Brayfield & Crockett, 1955; Vroom, 1964). Les relations entre les variables attitudinales et le fait de quitter l'entreprise restaient tout de même moyennes (Locke, 1976). Les chercheurs ont alors orienté leurs travaux vers le processus de décision menant au départ volontaire de l'organisation (Porter & Steers, 1973). Mobley (1977) proposa un modèle présentant toutes les étapes cognitives entre l'insatisfaction au travail et le départ volontaire de l'organisation : pensées de départ, évaluation du coût du départ, intention de chercher, recherche d'alternatives, comparaison d'alternatives avec l'emploi actuel et intention de quitter. L'intention de quitter s'est avérée être la seule variable complètement médiatrice entre l'insatisfaction au travail et le départ volontaire (Hom, Caranikas-Walker, Prussia, & Griffeth, 1992). Plus globalement, les variables d'intention ont un effet médiateur sur la relation entre les attitudes au travail et le *turnover* (Tett & Meyer, 1993).

L'intention de quitter est alors identifiée comme une variable médiatrice-clef entre les attitudes au travail et la sortie volontaire de l'organisation. Elle semble en effet être un indicateur pertinent des risques de départ volontaire, « les études sur le terrain s'accordant sur le caractère positif de la relation intention/comportement de départ ultérieur » (Neveu, 1996, p. 103). L'intention de quitter est la variable la plus proche du départ volontaire : « la meilleure variable indépendante pour expliquer le comportement d'un individu sera une mesure de son intention d'adopter ce comportement » (Fishbein & Ajzen, 1975, p. 369). Plusieurs études empiriques ont confirmé que l'intention de quitter est le meilleur indicateur du *turnover* réel (Carsten & Spector, 1987; Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Steel & Ovalle, 1984; Tett & Meyer, 1993). Au-delà du fait que mesurer le départ effectif de l'organisation est délicat, plusieurs raisons ont été listées pour montrer qu'il était pertinent de retenir

l'intention de quitter comme principale variable dépendante du modèle global de recherche de cette thèse.

1.2.3. Les facteurs secondaires de *turnover*.

Steel et Lounsbury (2009) rappellent les facteurs primaires de *turnover* dans le Tableau 2 (p. 49) : « attitudes au travail » du salarié (*employee morale*), les mécanismes du marché de l'emploi et l'intention de quitter l'entreprise. Les auteurs listent ensuite les facteurs secondaires de *turnover* revenant de manière régulière dans les différents modèles de *turnover*. Ils classent ces composantes dans les catégories suivantes : facteurs personnels, facteurs organisationnels et liés au poste, mécanismes de changement externes et internes. Les auteurs rappellent néanmoins qu'il existe plus de divergences que de convergences au niveau des facteurs secondaires entre tous les modèles de *turnover*.

Toutefois, sur les seize modèles retenus par Steel et Lounsbury (2009), quelques facteurs personnels secondaires reviennent au moins une fois dans chaque modèle de *turnover*. Les traits de personnalité, l'âge et l'ancienneté sont les facteurs personnels secondaires les plus représentés (voir Tableau 3, page suivante).

Tableau 3 : Les facteurs personnels inclus dans seize modèles de *turnover* (Steel et Lounsbury 2009, p. 275).

Thème	Nombre d'occurrences
Traits de personnalité	5
Valeurs	2
Âge	3
Ancienneté	3
Compétences	2
Niveau de formation	2
Professionalisme	2
Responsabilités familiales	2

Quant aux facteurs professionnels et organisationnels secondaires habituellement présents dans les modèles *turnover*, on retrouve le coût du *turnover*, les récompenses au travail, les perceptions liées à l'emploi et le stress au travail. On remarque que les facteurs secondaires strictement liés à l'emploi ou à l'organisation reviennent en moyenne plus souvent que les facteurs strictement personnels (voir Tableau 4, page suivante).

Tableau 4 : Les facteurs professionnels et organisationnels inclus dans seize modèles de *turnover* (Steel et Lounsbury 2009, p. 276).

Thème	Nombre d'occurrences
Coût du <i>turnover</i>	5
Récompenses au travail	4
Stress au travail	3
Perceptions liées à l'emploi	3
Attentes par rapport à l'emploi actuel	2
Conflit/compatibilité de rôle	2
Taille de l'organisation	2

Au niveau des mécanismes de changements internes et externes, on retrouve le plus souvent les possibilités de promotion (horizontales ou verticales), les formes alternatives de retrait et les attentes par rapport à l'emploi futur (voir Tableau 5, ci-dessous).

Tableau 5 : Les mécanismes de changement internes et externes inclus dans seize modèles de *turnover* (Steel et Lounsbury 2009, p. 277).

Thème	Nombre d'occurrences
Formes alternatives de retrait	5
Possibilités de transfert inter-organisationnel	5
Attentes par rapport à l'emploi futur	3
Possibilité de promotion	3
Désirabilité du mouvement	2
Efforts pour changer la situation	2
Possibilité de rétrogradation	2

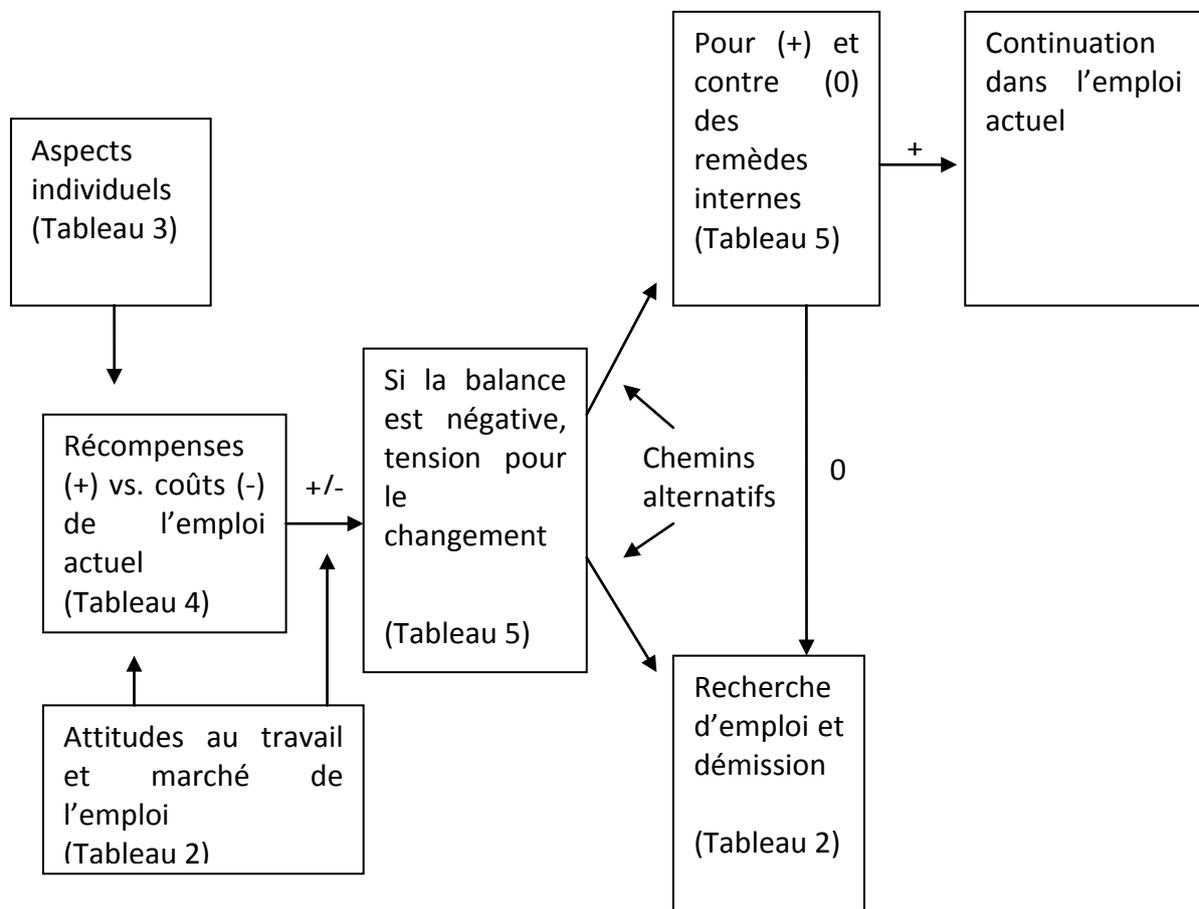
Nous pouvons constater à quel point les modèles de *turnover* divergent au niveau des facteurs secondaires de *turnover* même si quelques rapprochements peuvent être faits, notamment au niveau de certains facteurs liés à l'emploi et à l'organisation ou liés aux mécanismes de changement internes et externes.

Steel et Lounsbury (2009) rassemblent également les divergences les plus importantes ayant le plus d'implications au niveau empirique. L'absentéisme, qui précède souvent le *turnover* et qui indique ainsi une progression du processus de retrait, n'est inclus que dans un seul modèle (Hom & Kinicki, 2001). Ensuite, peu de modèles se penchent sur les facteurs déclenchant le *turnover*. En effet, la plupart s'attardent plutôt à lier les mécanismes intervenant dans le processus de *turnover* (par exemple, les attitudes au travail ou l'intention de quitter). Enfin, les modèles n'accordent pas tous la même place aux facteurs extra-professionnels.

1.2.4. L'espace conceptuel couvert par les modèles de *turnover* existants.

Steel et Lounsbury (2009) proposent ainsi un schéma synthétisant l'espace conceptuel couvert par les modèles de *turnover* existants (voir Figure 2, ci-dessous).

Figure 2 : L'espace conceptuel couvert par les modèles de *turnover* existants (Steel et Lounsbury, 2009, p. 278).



L'intention de quitter est parfois considérée comme une facette du concept plus général de « retrait organisationnel » ou de « mise en marche du processus de retrait » (*withdrawal cognitions*).

Les liens entre les différentes attitudes au travail et l'intention de quitter sont bien identifiables dans plusieurs modèles de *turnover* (Hom & Kinicki, 2001; Jackofsky, 1984; Kammeyer-Mueller *et al.*, 2005; Mobley *et al.*, 1979; Neveu, 1996; Perrot, 2004; Steel, 2002; Zimmerman & Darnold, 2009). Le modèle global proposé dans ce travail sera ainsi fondé sur ces relations entre attitudes au travail au travail et intention de quitter.

Les modèles de *turnover* incontournables de la littérature anglo-saxonne lient en effet satisfaction au travail et/ou implication organisationnelle à l'intention de quitter (Gerhart, 1990; Hom & Kinicki, 2001; Jackofsky, 1984; Kammeyer-Mueller *et al.*, 2005; Mobley *et al.*, 1979; Steel, 2002; Zimmerman & Darnold, 2009). Il en est de même pour la littérature francophone (Neveu, 1996; Perrot, 2004). L'ensemble de ces modèles est détaillé en Annexe 1 (p. 299).

1.2.5. Les concepts émergents

Les concepts qui émergent dans la littérature autour de la problématique du *turnover* sont les suivants : opportunités de mobilité interne, recherche d'emploi active ou préparatoire, événements choquants ou scripts menant à l'intention de quitter, conflits vie privée / vie professionnelle, capital de mouvement, intégration dans le travail et substituabilité de ressource (Steel & Lounsbury, 2009).

Dans un ouvrage dédié à la problématique du *turnover* (Price *et al.* 2004), Maertz (2004) liste cinq facteurs secondaires de *turnover* qu'il considère comme négligés par la littérature. Il s'agit de la personnalité, de la culture, de la performance organisationnelle, de l'attachement à la profession et de l'attachement à la localisation. Ces facteurs secondaires ont un impact sur huit « forces » d'attachement ou de retrait qui à leur tour influencent l'intention de quitter. Il s'agit des forces affectives, alternatives, comportementales, calculatoires, normatives, morales, contractuelles et constituantes (Maertz, 2004; Maertz & Campion, 2004; Maertz & Griffeth, 2004). L'attachement à la profession paraît être un

facteur secondaire particulièrement intéressant et devrait être retenu dans ce travail de thèse (Smart, 1998).

Ce chapitre nous a permis de constater l'absence de consensus sur les facteurs secondaires de *turnover*. Toutefois, les facteurs primaires de *turnover* sont clairement identifiés par les chercheurs en gestion et s'articulent autour de trois grandes familles de variables : les attitudes au travail (satisfaction au travail et implication organisationnelle), les mécanismes de départ (l'intention de quitter) et les mécanismes de recherche d'emploi. La présente étude reprendra ainsi ces trois groupes de variables-clefs. L'apport de cette thèse consiste à ajouter les variables « étapes de carrière » et « appartenance à la génération Y » dans un modèle de *turnover*. Avant de discuter de ces deux concepts, les variables basiques des modèles de *turnover* seront présentées : il s'agit de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle. Dans leur article du *Journal of Applied Psychology*, Williams et Hazer (1986, p. 230) rappellent d'ailleurs qu'en termes « d'études empiriques sur le turnover, la présente recherche suggère que celles qui n'incluent pas à la fois la satisfaction et l'implication [...] devraient être regardées avec précaution. ».

1.3. La satisfaction au travail

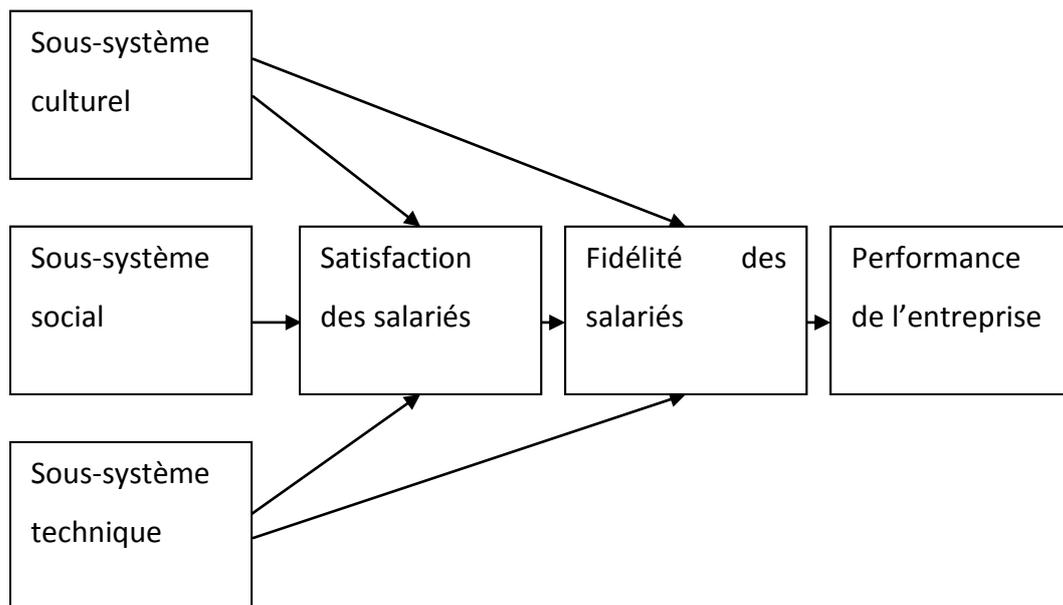
1.3.1. Le lien entre satisfaction au travail et fidélité du salarié

« La satisfaction au travail [...] peut se définir comme l'attachement d'un individu à l'égard de son emploi, que ce soit de façon globale ou par rapport à différentes facettes de celui-ci (Tett & Meyer, 1993) ou encore comme un état émotionnel positif ou agréable découlant de l'évaluation qu'un individu fait de son travail (Locke, 1976). » (Fabi *et al.*, 2011, p. 215).

Eskildsen et Nüssler (2000) lient la GRH à la satisfaction puis à la fidélité des salariés. Ces auteurs avancent l'argument que la structure de toute organisation se décompose en (1) un

sous-système culturel constitué des valeurs définissant la manière dont les salariés sont traités, (2) un sous-système social traduisant le type de management formel ainsi que le style et les compétences des managers et enfin, (3) un sous-système technique : les termes contractuels.

Figure 3 : Modèle causal théorique d’Eskildsen et Nüssler (2000, p. 583).



Ci-dessus, la Figure 3 montre que :

- Le sous-système culturel a un effet sur la satisfaction et la fidélité des salariés : un salarié peut être amené à quitter l’entreprise en cas de conflit entre les valeurs de son emploi et ses valeurs personnelles,
- La relation est la même pour le sous-système technique : les termes contractuels peuvent affecter la fidélité d’un salarié pourtant satisfait, si par exemple, une offre de poste concurrente paye mieux,
- Le sous-système social affecte indirectement la fidélité des salariés : à travers la satisfaction au travail,
- Enfin, la relation entre performance de l’entreprise et fidélité des salariés a aussi été démontrée (Duboff & Heaton, 1993). La relation entre satisfaction et fidélité des

salariés a elle aussi été reconnue dans la littérature en gestion. De nombreux modèles de *turnover* insistent d'ailleurs sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter.

Influencée par les trois types de sous-systèmes, la satisfaction des salariés influence leur fidélité à l'entreprise. La satisfaction au travail est au centre de ce modèle et le sera aussi dans le nôtre.

1.3.2. Satisfaction et insatisfaction au travail

La satisfaction et l'insatisfaction au travail semblent être deux phénomènes indépendants. Le contraire de la satisfaction est donc l'absence de satisfaction et non l'insatisfaction. Un salarié peut donc être à la fois satisfait et insatisfait au travail (Herzberg, 1967).

Herzberg (1967) développe ainsi la « théorie des deux facteurs ». D'un côté, il y aurait les facteurs de motivation qui sont liés au contenu du poste et de l'autre, on trouve les facteurs d'hygiène induits par l'environnement.

Les facteurs d'hygiène concernent les conditions de travail. La remise en question d'un de ces éléments conduit à l'insatisfaction. Cependant, l'amélioration de ce confort au travail n'entraîne pas durablement de satisfaction accrue au travail.

Pour que la satisfaction apparaisse, il faudrait d'après Herzberg (1967) que des facteurs de motivation soient présents : réussite, reconnaissance, contenu du poste intéressant, responsabilités, promotion, évolution.

Ces facteurs de motivation sont plutôt des facteurs de valorisation qui correspondent aux besoins supérieurs listés par Maslow (1943) même si ses travaux ont depuis été remis en cause. Pour Herzberg (1967), prévenir l'insatisfaction semble aussi important que de chercher à augmenter la satisfaction. Puisque les facteurs d'hygiène sont différents des

facteurs de motivation, un salarié peut à la fois être très motivé par son travail et insatisfait de ses conditions de travail.

1.3.3. Les théories de la satisfaction au travail

La satisfaction au travail est un vecteur incontournable de la fidélité du salarié (Eskildsen & Nussler, 2000; Gosse, Alves, & Sprimont, 2009; Lauver & Kristof-Brown, 2001; T. A. Wright & Bonett, 2007). La satisfaction au travail est souvent utilisée dans les modèles de *turnover* (Hom & Kinicki, 2001; Jackofsky, 1984; Kammeyer-Mueller *et al.*, 2005; Mobley *et al.*, 1979; Neveu, 1996; Perrot, 2004; Steel, 2002; Zimmerman & Darnold, 2009). March et Simon (1958) suggèrent d'ailleurs que la « motivation au retrait est une fonction directe de la satisfaction » (Jackofsky, 1984, p. 76).

Paillé (2004, p. 27) fait référence à la taxinomie de Paugam (2000) pour exposer les différentes théories de la satisfaction au travail. Nous choisissons de reprendre cette taxinomie car c'est l'une des plus récentes. D'autres ont pu être faites, comme celles de Kanfer (1990) et de Roussel (1996). Dans un esprit de synthèse, nous citons ici les théories les plus connues. Le lecteur doit néanmoins savoir que des alternatives sont proposées (Alderfer, 1969; Fisher & Locke, 1992). Nous pouvons aussi citer la Théorie de l'échange social (P. M. Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Paillé (2011a, p. 137) utilise le travail de Schaninger et Turnipseed (2005) pour la définir : « l'échange social se produit lorsque deux entités engagées dans une relation, s'échangent des biens intangibles auxquels l'une et l'autre attribuent de la valeur ». Ainsi, il y a un risque d'insatisfaction si le salarié donne sans percevoir de contre-don de la part de l'employeur.

La Théorie de l'équité, principalement développée par Adams (1963), insiste quant à elle sur la perception des rapports au travail par le salarié. La satisfaction au travail dépend de l'évaluation que fait le salarié de l'équité de ses rapports au travail, et ce, de deux manières. Il examine d'abord sa situation en pesant les avantages reçus par rapport aux contributions versées. Il compare enfin les résultats de ce premier examen à la situation de ses collègues ou à celle des salariés d'une autre entreprise.

On trouve enfin les Théories de l'expectation. Il s'agit notamment du travail de Vroom (1964) qui sert par exemple de base au modèle de *turnover* de Kim *et al.* (1996). Les principes de cette théorie sont que l'individu entre dans la sphère professionnelle avec des attentes et des valeurs. Son niveau de satisfaction au travail sera ainsi fonction inverse du décalage entre les attentes au niveau des efforts à fournir pour une tâche particulière, et la réalité du travail.

Les travaux sur la satisfaction s'articulent en fait autour de trois paradigmes (Paugam, 2000). Ces trois paradigmes mettent en lumière que le salarié est intéressé par le contenu de son travail (« *l'homo faber* »), par les récompenses matérielles (« *l'homo oeconomicus* ») et enfin par la qualité des relations professionnelles (« *l'homo sociologicus* »). Le contenu du travail correspond à la satisfaction intrinsèque alors que les récompenses matérielles et la qualité des relations professionnelles correspondent à la satisfaction extrinsèque (Roussel, 2005).

La satisfaction intrinsèque fait référence au contenu du travail et au sentiment qu'ont les individus par rapport au travail qu'ils font. En d'autres termes, il s'agit de la satisfaction de la possibilité perçue d'utiliser ses capacités, le sentiment d'accomplissement que l'individu retire de son travail. « Théoriquement, [la satisfaction intrinsèque] est supposée liée aux sentiments suscités par la réalisation du travail (ex. possibilité de faire des choses variées) et la réalisation de soi dans le travail (ex. sentiment d'accomplissement) » (Roussel, 2005, p. 267).

La satisfaction extrinsèque concerne les aspects du travail qui sont peu en rapport avec le contenu même du travail, comme le salaire ou les possibilités d'avancement (Fields, 2002). En fait, la satisfaction extrinsèque a trait à « l'évaluation de résultats considérés comme importants aux yeux des autres » (Nyock Ilouga, 2010, p. 69). « La satisfaction extrinsèque [...] est supposée être suscitée par des éléments externes contrôlés par l'environnement de travail (ex. manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application) et les supérieurs (ex. compétence du supérieur dans les prises de décision). » (Roussel, 2005, p. 267).

Les éléments de la satisfaction au travail pouvant être générés par des facteurs extra-professionnels seront laissés de côté. En effet, cette thèse opte pour une étude approfondie des facteurs de satisfaction au travail pouvant être gérés par l'entreprise et donc, concernant de manière stricte le lieu de travail. Le choix de l'échelle de mesure de la satisfaction au travail est développé dans la partie 3.1.4.3 (p. 134).

Nous avons justifié dans ce chapitre le besoin de mesurer la satisfaction à travers les deux dimensions intrinsèque et extrinsèque pour mieux appréhender la fidélité du salarié à l'entreprise. La revue de littérature doit cependant être complétée par la présentation d'une notion distincte et complémentaire : l'implication organisationnelle. Cela nous aidera à comprendre les mécanismes de la fidélité du salarié qui pourraient parfois être le fruit de l'interaction entre la satisfaction et l'implication. Par exemple, les perceptions des récompenses matérielles et de la qualité des relations professionnelles influencent l'implication affective du salarié (Jiwen Song, Tsui, & Law, 2008). Nous nous pencherons dans le chapitre suivant sur cet autre concept incontournable générant la fidélité du salarié : l'implication organisationnelle.

1.4. L'implication organisationnelle

Le terme d'implication organisationnelle sera compris ici comme un équivalent de la notion anglo-saxonne *organizational commitment*. Certains chercheurs retiennent le terme « engagement organisationnel » (Bentein, Vandenberghe, & Dulac, 2004). Paillé (2004) explique d'ailleurs que ce terme serait préférable. Toutefois, comme Thévenet (1990) et en s'inspirant du travail de Neveu (1996), il sera considéré dans cette thèse que l'implication organisationnelle est la traduction de *organizational commitment*, le terme d'engagement traduisant plutôt la relation entre l'individu et son emploi. Neveu (1996, p. 65) opte aussi pour cette formulation : « ayant ainsi proposé d'introduire le terme d'engagement pour illustrer la relation individu/emploi, il nous semble acceptable de conserver le nom d'implication pour désigner les rapports individu/organisation ».

De manière légèrement différente, Biétry et Laroche (2011, p. 19) justifient le même choix sémantique : « La traduction en « implication » des termes anglo-saxons « *d'involvement* » et de « *commitment* » a donné lieu à divers glissements sémantiques dans la recherche francophone. Si le premier renvoie outre-Atlantique à une action, un comportement, le second exprime une attitude (Gagnon, & al. 2007). Pour éviter ces confusions, les notions d'implication, d'attachement, d'allégeance et d'engagement seront considérées dans cet article comme synonymes. Toutes expriment ici une attitude. ».

Seules les théories attitudinales de l'implication organisationnelle seront en effet retenues. Neveu (2006, p. 629) rappelle que « l'implication attitudinale fournit la base théorique à la plupart des recherches en sciences de gestion », l'approche comportementale étant plutôt présentée comme « une alternative à la fois utile et complémentaire ».

Les modèles d'analyse de l'implication organisationnelle ont d'abord été unidimensionnels (Mowday *et al.*, 1982). Les analyses multidimensionnelles ont ensuite fait apparaître une trentaine de facettes de l'implication, certaines d'entre elles étant redondantes (Morrow, 1983). L'implication est un concept distinct de celui de la motivation même s'il lui est lié (Meyer et al 2004). Définie en tant qu'ensemble des concepts d'engagement (McElroy, Morrow, & Wardlow, 1999), l'implication aurait en fait au moins quatre cibles possibles : le respect de l'éthique au travail, l'implication dans la profession, l'implication dans le poste et l'implication organisationnelle. Une cinquième et une sixième cibles, quoique moins facilement généralisables à tous les contextes organisationnels, ont aussi été distinguées : l'implication syndicale (Morrow, 1993) et l'implication dans la carrière (Morrow & McElroy, 1993).

De toutes les cibles de l'implication, nous faisons le choix de retenir tout particulièrement l'organisation. La thèse concerne effectivement la fidélité du salarié à l'entreprise. De plus, l'implication organisationnelle est la notion d'implication la plus travaillée dans la littérature en gestion (Bergman, 2006; Van Breugel, Van Olffen, & Olie, 2005; Yao & Wang, 2006). Notons toutefois que ce concept n'est pas toujours clair pour tous les individus qui peuvent parfois faire l'amalgame entre implication organisationnelle et implication dans la carrière

(Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005). De plus, alors que certains chercheurs avancent que l'implication au travail sous-entend une certaine implication organisationnelle (Cook & Wall, 1980; Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974), d'autres défendent l'idée que ces deux concepts sont bien distincts (Buchanan, 1974). Les liens entre les différents types d'implication ne sont par ailleurs pas encore éclaircis (Biétry & Laroche, 2011).

Bref, l'idée suivante est retenue : « l'implication est un lien qui attache l'individu à une entité, à une notion ou à un comportement » (Meyer & Herscovitch, 2001, p. 301). Le cadre conceptuel de la présente étude s'intéresse au lien entre l'individu et l'organisation. Ce lien, qui apparaît indispensable dans l'étude de la fidélisation à l'entreprise, peut être de trois natures différentes : affective, calculée ou normative (N. J. Allen & Meyer, 1991).

1.4.1. L'implication affective

L'implication affective était l'unique forme d'implication organisationnelle identifiée lors des premières recherches à ce sujet (Buchanan, 1974; Mowday, Steers, & Porter, 1979; Sheldon, 1971). L'implication organisationnelle affective a été définie comme « une identification, un attachement émotionnel à l'organisation » (Bentein *et al.*, 2004, p. 1) à travers l'identification à l'entreprise (T. E. Becker & Billings, 1993; Lodhal & Kejner, 1965) et l'attachement aux valeurs (Buchanan, 1974). Mowday *et al.* (1979, p. 226) définissent ainsi l'implication organisationnelle comme « le reflet d'une réponse affective du salarié à l'organisation dans son ensemble ». Enfin, on peut noter que les facteurs de satisfaction au travail renforcent l'implication affective envers l'organisation (Carmeli, 2003; Cheng & Stockdale, 2003; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Allen, & Smith, 1993; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Neveu, 1996; Paik, Parboteeah, & Shim, 2007; Somers, 1995).

1.4.2. L'implication calculée

La deuxième forme d'implication organisationnelle est l'implication calculée, autrement dit : la perception des coûts associés à un départ de l'organisation. Cette forme d'implication est aussi appelée « implication de continuité » (Bentein *et al.*, 2004). Elle est « basée sur les coûts perçus engendrés par la rupture du lien contractuel avec l'entreprise et sur l'évitement des coûts » (Bentein *et al.*, 2004, p. 2). McGee et Ford (1987) identifient deux dimensions de l'implication calculée : les sacrifices perçus et l'absence d'alternatives perçues. L'individu rationnel calcule d'abord l'impact de la perte des investissements faits dans l'entreprise qu'il pourrait quitter (Kanter, 1968). Le salarié reste donc impliqué dans l'organisation tant qu'il n'a pas obtenu le retour de son investissement dans l'entreprise (H. S. Becker, 1985). Partant du constat que le salaire est la motivation première de l'individu (March & Simon, 1958), Commeiras et Fournier (2000) avancent l'idée que la relation entre le salarié et l'organisation est principalement rationnelle. Quant aux relations entre « implication calculée » et « satisfaction au travail », elles ne sont pas évidentes. Alors que certains chercheurs montrent qu'il n'existe aucune relation entre les deux variables (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Crossley *et al.*, 2007), d'autres constatent des relations négatives (Carmeli, 2003; Meyer *et al.*, 2002) ou positives (Mignonac, 2002).

1.4.3. L'implication normative

L'implication normative est la troisième composante de l'implication organisationnelle : elle représente « une attitude de loyauté envers l'organisation, dérivée d'un sentiment d'obligation morale à son égard » (Bentein *et al.*, 2004, p. 1). L'implication normative a donc un effet sur la fidélité du salarié à travers l'obligation morale de rester membre de son organisation selon les pressions de la norme (Wiener, 1982) et de la morale (Kidron, 1978).

La principale limite du travail d'Allen et Meyer (1991) réside dans le fait que certains chercheurs ont pu montrer que l'implication normative peut être confondue avec l'implication affective (Bergman, 2006; Ko, Price, & Mueller, 1997). La corrélation entre les deux construits est effectivement élevée ($r = 0,63$) dans le travail de Meyer *et al.* (2002). Cette problématique au niveau de la structure factorielle de l'échelle d'Allen et Meyer se

retrouve dans sa version française (Belghiti-Mahut & Briole, 2004). Bergman (2006) explique cependant que la forte corrélation entre les deux dimensions de l'implication vient peut-être de la formulation de certains items mesurant l'implication normative, qui pourrait porter à confusion. En effet, les items 13 et 14 de la version française de l'échelle d'Allen et Meyer (1996) mesurant en partie l'implication normative utilisent le terme « ressentir » (Belghiti-Mahut & Briole, 2004) alors que c'est un verbe à connotation affective. Enfin, des recherches antérieures ont montré qu'il y a une corrélation positive entre implication normative et satisfaction au travail (Cheng & Stockdale, 2003; Meyer *et al.*, 2002).

Dans la revue de littérature, nous avons détaillé le concept de la fidélisation puis les modèles de *turnover* et leurs composantes principales : la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. L'intention de quitter a été identifiée comme principal et légitime indicateur du *turnover* réel : elle sera donc la variable centrale et dépendante du modèle global de recherche proposé par cette thèse. La satisfaction au travail et l'implication organisationnelle seront quant à elles les deux principales variables indépendantes du modèle global de recherche. La satisfaction au travail est en effet apparue incontournable dans l'étude de l'intention de quitter. L'implication organisationnelle, dont la conception attitudinale a été retenue, s'est également avérée indispensable à cette même fin.

Nous allons maintenant analyser les variables-clefs apportées par cette thèse à un modèle classique de *turnover* : les étapes de carrière et l'appartenance générationnelle.

1.5. Les étapes de carrière

Cette thèse propose d'analyser les facteurs de fidélisation et l'intention de quitter à travers l'optique des étapes de carrière. En effet, de nombreuses études ont pu montrer que les attitudes au travail des salariés diffèrent en fonction des étapes de carrière (N. J. Allen & Meyer, 1993; Cohen, 1991; Guthrie & Schwoerer, 1996; Kumar & Giri, 2009; Lynn *et al.*, 1996; Mathieu & Zajac, 1990; Mehta *et al.*, 2000; Suliman & Iles, 2000). Les résultats

divergent à propos des liens entre étapes de carrière et attitudes au travail, surtout à cause de l'hétérogénéité des mesures utilisées (Cooke, 1994; Morrow & McElroy, 1987). En utilisant l'Adult Career Concerns Inventory (ACCI) sur un échantillon réduit (123 vendeurs), Flaherty et Pappas (2002a, p. 55) trouvent que « l'étape de carrière, un construit qui capture à la fois les caractéristiques personnelles et les attitudes au travail, semble être un meilleur indicateur de l'intention de quitter » (par rapport aux seules attitudes au travail). Nous décidons alors d'inclure cette variable dans notre modèle de *turnover*. Le lecteur trouvera dans ce chapitre une revue de littérature sur les notions de carrière et d'étapes de carrière. Le choix de l'échelle ACCI et de l'échelle de Roger et Roques (1994) pour mesurer l'étape de carrière sera aussi justifié.

1.5.1. La notion de carrière

1.5.1.1. Les approches traditionnelles de la carrière

Les premières études sur la carrière apparaissent avec les histoires de vie de Hugues (1937) et les sociologues de Chicago qui définissent d'un côté la carrière *objective* comme une succession de postes dans une société structurée et de l'autre côté, la carrière *subjective* comme la manière dont un individu perçoit et interprète l'évolution de sa vie. Les recherches suivantes ont remis la carrière dans la sphère organisationnelle (H. S. Becker & Strauss, 1956; Hall, 1976; Schein, 1978; Van Maanen, 1977). On a également pu remarquer quelques études pionnières françaises sur ce sujet dès les années 1960 (Tronson, 1967; Vatiez, 1960).

Jusqu'au milieu des années 80, la conception de la carrière est donc principalement synonyme de promotion verticale gouvernée par les règles de l'organisation dans laquelle la carrière se développe (Adamson, Doherty, & Viney, 1998). L'approche traditionnelle de la carrière privilégie donc le terme de « carrière organisationnelle » (Arthur & Rousseau, 1996) ou encore de « carrière bureaucratique » (Kanter, 1989).

Dans cette optique, avoir une carrière semble être quelque chose de normal et de désirable (Young & Collin, 2000) pour un individu responsable qui veut contribuer au développement de son entreprise grâce à ses compétences et son implication (Richardson, 2000).

Roger et Roques (1994) reprennent les travaux de Hall (1976) et synthétisent les définitions de la carrière. La carrière peut être vue comme un avancement suivant un processus séquentiel de promotion ou de mouvements en direction du sommet de la hiérarchie. Doeringer et Piore (1971) ont particulièrement étudié la carrière comme une route à suivre selon le marché de l'emploi interne à l'entreprise. La carrière peut aussi être comprise comme une profession dans le cas des métiers pour lesquels il existe un modèle clair d'avancement (médecin, enseignant...). Il s'agit de la carrière « occupationnelle » (Brown, 1982). La carrière peut simplement signifier une succession des emplois occupés par une personne. Enfin, la carrière peut être définie comme une séquence d'expériences pertinentes et de rôles tenus par l'individu (Dany, 2004).

Pour Wilensky (1961, p. 554), la carrière organisationnelle est « une succession de fonctions parentes selon une hiérarchie de prestige à travers laquelle les salariés évoluent de manière plus ou moins ordonnée et prédictible ». On promet aux salariés un emploi à vie et des opportunités d'évolution en échange de leur engagement et de leur fidélité à l'entreprise. Les contrats psychologiques (Rousseau, 1995) ou les contrats implicites (Lazear, 1981) sont présents tout au long de la carrière et supposés être les régulateurs des relations d'emploi.

Au niveau de la notion de réussite de carrière, il faudrait distinguer les aspects subjectifs et objectifs (Judge, Cable, Boudreau, & Bretz Jr, 1995; O'Reilly & Chatman, 1994; Rosenbaum, 1979). De plus, les modèles de carrière, et ainsi le sentiment de succès de carrière, semblent être différents en fonction du genre (Belghiti-Mahut & Briole, 2004; Kirchmeyer, 1998; Landrieu-Kartochian, 2003; Saba & Lemire, 2004; Tharenou, Latimer, & Conroy, 1994). Qu'il soit subjectif ou objectif, le succès de la carrière dépend des caractéristiques individuelles (Hammer, 2008) comme par exemple, les capacités cognitives et la personnalité (T. W. H. Ng, Eby, Sorensen, & Feldman, 2005), les opportunités individuelles (Cokley, Dreher, & Stockdale, 2004; Dreher & Ash, 1990) ou même l'étape de carrière (Rode, Arthaud-Day,

Mooney, Near, & Baldwin, 2008). La perception de succès de carrière mène à une meilleure satisfaction au travail et donc à une plus faible intention de quitter. Ainsi, si le succès de carrière dépend de l'étape de carrière de l'individu, il serait intéressant de vérifier si le niveau de fidélité à l'entreprise (l'intention de quitter) ne dépend pas lui aussi de l'étape de carrière.

1.5.1.2. Les nouvelles approches de la carrière

Les nouvelles approches de la carrière ont d'abord été américaines et proposent des grilles d'analyse alternatives aux approches traditionnelles. Hall (1996a) évoque la carrière « protéenne ». On appellera aussi ces carrières les carrières « nomades » (Cadin *et al.*, 2003) ou « sans frontières » (Arthur & Rousseau, 1996). Ces dénominations ont depuis été largement reprises dans la littérature sur les carrières (Cadin *et al.*, 2003; Granrose & Baccili, 2006; Sullivan & Arthur, 2006). Dany (2004, p. 342) rappelle les cinq images les plus souvent mobilisées pour rendre compte des nouvelles carrières : les nouvelles formes de parcours professionnels, le transfert de la gestion des carrières de l'entreprise à l'individu, l'acteur libre, le travailleur indépendant et la métaphore de l'abeille (les entreprises s'enrichissent de la mobilité des salariés).

1.5.1.3. Les limites des nouvelles approches de la carrière

Malgré l'annonce répétée de « la fin des carrières » (Chanlat, 1992; Collin & Watts, 1996; Hall, 1996b) et l'émergence de ces nouvelles approches de gestion des carrières listées précédemment, il semble que l'ancien modèle n'ait pas disparu (Dany, 2003; de Larquier & Remillon, 2008; Sturges *et al.*, 2002). En effet, les nouvelles approches des carrières ont été remises en cause par certains chercheurs. Les individus n'ont peut-être pas toujours les compétences requises pour gérer eux-mêmes leur carrière (Bouffartigue & Pochic, 2002).

De plus, la notion de travailleur indépendant peut ne pas convenir à tout le monde (Handy, 1995). Les individus sont susceptibles d'apprécier une carrière dans une unique entreprise. Certains peuvent ne pas avoir envie de se préoccuper de leur carrière et de leur employabilité. Les nouvelles carrières se révéleraient ainsi être source de stress et de

discrimination pour ceux et celles qui n'auraient pas les compétences et la flexibilité requises (Hirsch & Shanley, 1996). Pour résumer, les nouvelles approches des carrières apportent en fait deux nouveaux éléments (Dany, 2004) : l'incertitude et la subjectivisation.

N'ayant pour l'instant pas de données empiriques validant une réelle transformation du modèle de carrière au profit des nouvelles approches (Dany, 2004; Dany, Mallon, & Arthur, 2003), il est préférable de retenir les deux grilles d'analyse de la carrière pour cette recherche (synthétisées dans le Tableau 6, ci-dessous). Enfin, même si les deux modèles traditionnel et nomade simplifient à outrance les relations d'emploi (Cadin *et al.*, 2003), ils nous permettent de mieux comprendre les différentes orientations stratégiques de gestion du capital carrière (Inkson et Arthur 2001). De surcroît, on peut aujourd'hui observer des modèles de carrière hybrides (Sullivan & Baruch, 2009).

Tableau 6 : Comparaison des pratiques traditionnelles et nouvelles du management des carrières (Dany, 2000).

	Pratiques traditionnelles du management des carrières	Nouvelles pratiques du management des carrières
Concept clef	Emploi à vie Promotion, carrière objective	Employabilité Succès personnel, carrière subjective
Caractéristiques des environnements organisationnels	Stable Grandes entreprises avec de nombreux niveaux hiérarchiques Primauté de l'expertise technique	Changeant et incertain Organisation plane Primauté des compétences interpersonnelles
Déterminants de la carrière et outils principaux	Qualification Compétences spécifiques Chemin de carrière, management des carrières	Compétences Compétences commercialisables Portefeuille de carrière, conseil en gestion de la carrière
Acteur supposé en charge de la gestion de la carrière	L'entreprise	L'individu
Nature de la relation avec l'employeur	Contrat relationnel	Contrat transactionnel

1.5.2. La notion d'étapes de carrière

L'étape de carrière est une phase particulière que traverse un salarié au cours de son cheminement professionnel. Les approches traditionnelles de la carrière évoquent par ailleurs les termes « succession » ou « processus séquentiel » dans une seule entreprise. Ainsi, « les expériences, les besoins, les valeurs et les situations de tous les individus changent au fur et à mesure que ceux-ci évoluent, ce qui permet de raisonnablement concevoir la carrière comme une série d'étapes ou de phases uniques » (Greenhaus, Callanan, & Godshalk, 2009, p. 28).

Nous avons vu que le modèle de carrière a pu évoluer et sortir du cadre de l'entreprise unique. Que l'individu ou l'organisation soit l'acteur principal de la gestion de la carrière, il se peut qu'il existe un repère commun aux différents modes de gestion des carrières : les étapes de carrière. Pour prendre en compte les arguments des nouvelles approches de la carrière, nous supposons que les étapes de carrière sont identifiables même si la carrière se développe à travers plusieurs entreprises. De plus, ces étapes de carrière paraissent connexes aux étapes de vie (Kets de Vries & Miller, 1985) même si l'âge ne semble pas être la seule variable explicative de l'étape de carrière (Cron & Slocum, 1986; Hall & Goodale, 1986).

Il y a en fait deux écoles de pensée pour expliquer les écarts attitudinaux entre des individus d'âge différents. La première école défend l'idée que les individus changent avec l'âge et que les différences sont dues au niveau de maturité (Helson & Srivastava, 2001; Nurmi, 1992; Roberts & Mroczek, 2008). La deuxième école attribue les différences entre individus d'âges différents aux appartenances générationnelles (Lyons, Duxbury, & Higgins, 2007; McMullin, Duerden Comeau, & Jovic, 2007; E. Ng *et al.*, 2010; Twenge, 2010; Twenge *et al.*, 2010).

La notion d'étape de carrière se rapproche donc de la première école et des théories du développement psychosocial de l'adulte ou encore, de la théorie des cycles de vie. Pour réussir à généraliser l'état de développement personnel des individus, les théoriciens des étapes de vie supposent que chaque être humain suit un schéma de développement classique, comme l'enfant : c'est ce qu'on appelle le cycle de vie (Cron & Slocum, 1986). En

effet, les enfants passent par une série de périodes ou d'étapes relativement prévisibles qui forment leur personnalité, leur intelligence et leur sens moral au fur et à mesure de leur maturité (Erikson, 1963; Freud, 2010). Similairement, de nombreux chercheurs avancent l'idée que l'adulte se développe de manière relativement prévisible et que chaque phase de l'âge adulte confronte l'individu à des préoccupations de développement particulières aux niveaux de la vie et de la carrière (Cytrynbaum & Crites, 1989).

La notion de cycle de vie sous-entend une référence au temps. La vie peut être analysée selon trois dimensions (Marbot & Peretti, 2006) : le temps de la vie, c'est-à-dire l'âge chronologique ; le temps historique, qui correspond à la période dans laquelle s'inscrit l'histoire de l'individu ; et le temps social, qui comprend les codes et les normes liés à l'âge et qui sont développés par la société.

Ainsi, les comportements des individus peuvent être prédits. Les sociétés ayant des normes et des statuts liés à l'âge, chaque individu tente de s'y conformer. Louart *et al.* (2010) ajoutent que les différentes temporalités du travail sont les temps individuels, les temps sociaux, les temps organisationnels et les temps professionnels. À travers ces différentes échelles de rapport au temps, l'individu voit ses étapes de carrière évoluer.

Dans la littérature sur les étapes de la vie ou de la carrière, les auteurs ne s'accordent ni sur leur nombre, ni sur leur durée ou sur leur limite. Il existe cependant des points communs qui se retrouvent chez chaque auteur ayant étudié les étapes de vie (Marbot & Peretti, 2006) : les étapes de développement sont unidirectionnelles ; l'individu s'attache de moins en moins au jugement des autres et valorise de plus en plus ses références internes ; les étapes sont hiérarchisées : chaque phase ne peut être atteinte qu'après avoir passé l'étape précédente ; les étapes sont délimitées par des âges ; chaque étape est séparée par une période de transition (ou crise) ; et les modèles sont universels. Malgré l'avènement des carrières nomades, des phases de transition (ou rites de passage) semblent exister (Mayrhofer & Iellatchitch, 2005).

Concernant la stricte littérature sur les étapes de carrière, on retrouve également à peu près les mêmes étapes. Il convient ainsi de considérer un découpage en quatre grandes étapes : *exploration, établissement, maintenance* et *désengagement* (Marbot, 2004; Roger & Roques, 1994; Savickas, 2002; Super, 1957, 1984). Même si les noms diffèrent légèrement, Greenhaus *et al.* (2009) structurent leur ouvrage autour de ces quatre grandes étapes de carrière. Il est intéressant de constater que cette catégorisation correspond à celle du cycle de vie des produits.

D'après Roger et Roques (1994), trois groupes d'auteurs ont particulièrement étudié les étapes de carrière : Erikson (1963), Kets de Vries et Miller (1985), et Hall et Goodale (1986). Super *et al.* (1988) devraient également figurer sur cette liste. Les quatre grandes étapes de carrière seront définies à travers une synthèse de leurs grilles d'analyse. Lorsque l'occasion se présentera, nous ferons appel à d'autres auteurs ayant également travaillé sur le sujet.

1.5.2.1. L'*exploration*

La période d'*exploration* peut être mise en parallèle avec la phase d'adolescence décrite par Erikson (1963). Pour cet auteur, cette phase s'étend de 15 à 25 ans et voit l'identité de l'individu se construire. Cette identité est sans cesse remise en cause par les modifications physiques liées à la puberté et par le besoin de se faire une place dans la société en obtenant un statut. Erikson montre que cette quête de l'identité génère des conflits psychologiques internes en rendant le rôle à tenir ambigu. Cette étape de vie donne à l'individu un défi très particulier à relever : résoudre les tensions personnelles qui sont induites par ce caractère versatile de l'identité. Ce n'est que lorsque ce problème est résolu que l'adolescent peut accéder à l'étape suivante.

La période d'*exploration* chez Kets de Vries et Miller (1985) dure entre 20 et 26 ans où le jeune cadre est confronté au choc de la réalité. Les auteurs écrivent que cette période est douloureuse à cause du faible niveau de satisfaction. Il semble en effet y avoir un écart entre les attentes du jeune employé et la réalité de la sphère professionnelle (Wanous & Colella, 1989). Kets de Vries et Miller (1985) notent également que l'organisation n'arrive pas à récompenser ou à former le jeune salarié de manière appropriée. Cela renforce le

phénomène d'insatisfaction. De nombreuses études montrent aussi que l'implication affective se réduit lors de la première année de l'emploi (Meyer & Allen, 1987, 1988; Mowday & McDade, 1980).

Il y a également un changement dans la nature du travail entre celui qui était effectué en milieu scolaire et celui qui est pratiqué en entreprise. En effet, les objectifs à atteindre ne deviennent visibles qu'à plus long terme et les récompenses ne sont pas automatiques. Kets de Vries et Miller (1985) s'aident de Schein (1978) pour rappeler qu'à ce stade de carrière, le jeune salarié n'a pas l'impression de faire partie du processus de prise de décision et d'avoir assez de responsabilités. Le fait de dépendre d'un supérieur hiérarchique peut renforcer ce sentiment de frustration. Les individus en étape d'*exploration* sont particulièrement motivés par les défis ou les tâches agréables (Miao, Lund, & Evans, 2009).

Kets de Vries et Miller (1985) font alors un parallèle entre la vie privée et la vie professionnelle qui sont abondantes en incertitudes et en changements. La période d'*exploration* semble être la plus propice à l'insatisfaction par rapport au travail mais aussi par rapport à l'entreprise.

C'est une période où l'identité doit être définie, où l'individu doit faire face au changement et chercher comment s'intégrer dans un nouvel environnement en trouvant de nouveaux repères (Hall & Goodale, 1986). Les interactions fréquentes des nouveaux embauchés se sont en effet révélées négativement reliées aux intentions de quitter l'entreprise (Nelson & Quick, 1991). De plus, Katz (1978, 1980) reprend le travail de Van Maanen et Schein (1979) en émettant l'hypothèse que la socialisation est importante pour les individus dans la première étape de carrière.

De plus, ils accordent beaucoup de leur temps à leur emploi (Lamberg, 2004; T. Ng & Feldman, 2007; Pogson, Cober, Doverspike, & Rogers, 2003; Wayne, Liden, Kraimer, & Graf, 1999). D'abord, parce qu'ils sont fréquemment moins impliqués familialement. Ensuite, parce qu'ils sont dans une phase d'*exploration*, ces individus ont besoin de plus de temps pour mener à terme leurs missions qui, bien souvent, sont les plus ingrates.

L'enthousiasme et l'énergie des individus en étape d'*exploration* expliquent probablement le nombre d'heures dédiées à leur travail (Lamberg, 2004; T. Ng & Feldman, 2007). Nous pouvons aussi ajouter que ces salariés investissent beaucoup de temps dans leur travail parce qu'ils sont dans l'attente d'une récompense future (Wayne *et al.*, 1999). Enfin, Rode *et al.* (2008) montrent que seules les caractéristiques de personnalité influencent la perception du succès de carrière des individus en phase d'*exploration* alors que les capacités cognitives sont plus prééminentes pour ceux qui appartiennent aux étapes suivantes.

L'étape d'*exploration* renvoie à la préoccupation de rechercher des informations, d'établir des préférences, d'avoir à faire des choix, de constituer des projets. Elle recouvre les premières confrontations avec l'activité de travail ou avec une nouvelle activité de travail. Explorer comprend des objectifs de clarification de ses idées, de choix d'une orientation, d'engagement dans des actions (Super *et al.*, 1988).

1.5.2.2. L'établissement

Après avoir réglé ses troubles intérieurs, le jeune devient jeune adulte et entre dans cette deuxième étape particulièrement marquée par l'exploration de l'intimité : l'*établissement*. Erikson (1963) écrit que cette période peut durer jusqu'à 35 ans. Il se crée alors une intimité entre l'individu et son environnement. Les liens affectifs entre le salarié et son travail ou son entreprise se déterminent à ce moment-là. L'auteur précise aussi que c'est lors de cette phase que se construisent les amitiés durables.

Cette phase d'*établissement* est appelée étape « de socialisation et de croissance » par Kets de Vries et Miller (1985). Cette période peut, selon eux, durer jusqu'à 38 ans et se caractérise par les promotions, l'obtention de statuts clairs dans la hiérarchie, l'élargissement des compétences ainsi qu'un équilibre à trouver entre vie privée et vie professionnelle. En parallèle, les illusions propres à la période d'*exploration* disparaissent pour laisser place à une certaine confiance en soi et une approche pragmatique.

Selon Hall et Goodale (1986), une fois que le salarié a trouvé sa « niche », il entre dans « l'étape d'*établissement* » qui prend la forme d'avancement et de promotions obtenus suite

à un travail important. Le besoin de réussite provoque également une certaine élévation dans la hiérarchie. Les travaux plus récents confirment que *l'établissement* est une période synonyme d'une grande productivité, d'un sentiment de contrôle et d'une capacité à gérer le stress (Lachman, Lewkowicz, Marcus, & Peng, 1994). Il semble que la raison première d'une bonne adéquation entre l'individu en étape d'*établissement* et l'organisation soit la qualité des liens sociaux (D. G. Allen, 2006).

L'étape d'*établissement* renvoie à la préoccupation consistant à rechercher la pleine réalisation de sa vie professionnelle ; à s'affirmer dans un statut socioprofessionnel en adéquation avec soi-même, avec son identité ; à asseoir sa situation professionnelle en progressant le plus possible, y compris au regard des autres. Chercher à s'établir comprend des objectifs de stabilisation, de consolidation et d'avancement dans son emploi (Super *et al.*, 1988).

1.5.2.3. La *maintenance*

Erikson (1963) délimite la période de l'âge adulte de 35 à 65 ans (la plus longue des étapes). Cette phase qu'il nomme « générativité » se caractérise par le besoin de construire et de se sentir utile : il s'agit de l'étape de *maintenance*.

Kets de Vries et Miller (1985) avancent que la crise de la quarantaine remet en cause la confiance en soi gagnée en phase d'*établissement*. Le nombre de promotions offertes se restreint et le salarié a atteint le maximum de ses compétences ; il n'évolue plus ou presque plus. En parallèle, les jeunes salariés maîtrisent de nouvelles techniques le poussant à se considérer comme « dépassé ». Des troubles au niveau de la santé comme au niveau familial sont fréquents à cette période. Cette étape est donc souvent riche en dépressions et stressante ; l'insatisfaction au travail se fait sentir.

Pour Hall et Goodale (1986), cette étape de « mi-carrière » est souvent synonyme de plafonnement de carrière même si elle peut, pour quelques individus, être synonyme de réussite. Cette période amène également à une autre phase ascendante si le salarié se découvre d'autres compétences ou au contraire, à une phase de stagnation menant à une

baisse de l'implication au travail. La littérature offre aussi plusieurs travaux mettant en avant le fait que les individus en étape de *maintenance* expriment un besoin significatif de formation professionnelle (Guthrie & Schwoerer, 1996; Pazy, 1998; Simpson, Greller, & Stroh, 2002; C. P. Williams & Savickas, 1990).

L'étape de *maintenance* se caractérise par deux tâches principales. Premièrement, l'individu est souvent confronté à la transition de mi-carrière : il réévalue ses réussites relativement à ses ambitions et réexamine l'importance du travail dans sa vie (Levinson, 1979; Schein, 1978). Deuxièmement, l'individu en étape de *maintenance* doit rester productif. Cela explique les besoins en formation décrits dans le paragraphe précédent ou encore le besoin d'encadrer des jeunes collègues (Greenhaus *et al.*, 2009).

La sensibilité aux valeurs éthiques de l'organisation semble se développer au fil des dernières étapes de carrière (Pogson *et al.*, 2003). Cela paraît cohérent avec le fait que le développement moral s'accroît avec l'âge (Kohlberg, 1984).

Les individus en étape de *maintenance* voient souvent leurs rôles extra-professionnels devenir plus saillants (Super, 1980; C. P. Williams & Savickas, 1990). De plus, la plupart des individus en phase de *maintenance* sont déjà en couple et commencent à former une famille. Ainsi, maintenir l'équilibre vie professionnelle/vie privée semble être une priorité pour cette population (Cron & Slocum, 1986; T. Ng & Feldman, 2007). Enfin, les individus voient leurs ancres de carrière « compétences managériales », « sécurité géographique » et « autonomie » devenir plus affirmées dans les dernières étapes de carrière (Chang, Chen, Klein, & Jiang, 2011).

L'étape de *maintenance* renvoie à la préoccupation de garantir, de confirmer son statut professionnel ; de s'adapter aux évolutions du travail et aux changements qui surviennent ; de maintenir sa compétence professionnelle par différents moyens ; de faire des choses nouvelles dans son travail. Chercher à se maintenir comprend des objectifs de maintien proprement dit, de mise à jour et d'innovation dans son travail (Super *et al.*, 1988).

1.5.2.4. Le *désengagement*

Pour Erikson (1963), l'étape de maturité qui commence autour de 65 ans annonce la fin du cycle de vie : c'est l'étape de *désengagement*. Cette phase se caractérise par le sentiment de satisfaction et d'acceptation de son existence.

Kets de Vries et Miller (1985) divisent cette étape de *désengagement* en deux. D'abord, la crise de la quarantaine est suivie d'une phase « d'acceptation ». Aux alentours de 45 ans, on peut constater un renouveau de la satisfaction au travail. Ensuite, la « préretraite » sera heureuse si le salarié s'accommode du parcours accompli ou malheureuse si le salarié ne veut pas abandonner ses activités, importantes à ses yeux. Chez Hall et Goodale (1986), l'étape de *désengagement* voit l'individu s'investir de moins en moins dans son travail pour se consacrer à d'autres activités en vue de la retraite ; c'est la phase de « départ ».

À l'aide d'une étude empirique sur 163 cadres français, Roger et Roques (1994) montrent que les salariés ressentent plus le stress en phase de *désengagement* que dans d'autres étapes de carrière. Le stress perçu lors des étapes précédentes semble être ressenti comme un défi ou une opportunité de se dépasser. Les besoins en matière de sécurité sont censés être les plus élevés à la dernière étape de carrière (Adler & Aranya, 1984; Haber, 1993; Holley, Feild, & Holley, 1978; T. Ng & Feldman, 2007; Rabinowitz & Hall, 1981).

Il semblerait que les individus en étape de *désengagement* préfèrent les activités familières aux nouvelles activités (Goldstein & Goldstein, 1990). Des changements au niveau de l'organisation ou du poste sont perçus comme risqués car ils mettent en danger la sécurité de l'emploi et ne permettront pas un retour élevé sur un investissement en temps et en capital (Feldman, 2002). Ensuite, l'aversion pour le risque des individus en étape de *désengagement* peut aussi provenir d'un niveau de confiance en soi moins élevé. C'est probablement pour cette raison que les individus en étape de *désengagement* sont plus enclins à refuser des promotions (Campion, Lord, & Pursell, 1981).

Contrairement à certains des auteurs ayant travaillé sur les étapes de vie (Hall & Goodale, 1986; Kets de Vries & Miller, 1985), Greenhaus *et al.* (2009) indiquent que le plateau de carrière peut être concomitant avec l'étape de *désengagement*.

D'après les auteurs à la base de la théorie des étapes de carrière (Super *et al.*, 1988), l'étape de *désengagement* renvoie à une moindre implication dans la vie professionnelle, à la recherche d'autres activités non professionnelles, généralement liées à la perspective de la retraite, ainsi qu'à la préparation proprement dite de la retraite. Neveu (1996) a travaillé sur l'intention de quitter des cadres et subodore également une moindre implication en étape de *désengagement*.

Tableau 7 : Synthèse des caractéristiques des étapes de carrière dégagées par les auteurs (Roger et Roques, 1994, p. 455).

	Erikson (1963)	Kets de Vries et Miller (1985)	Hall et Goodale (1986)
<i>Apprentissage</i>	Recherche de l'identité, conflit de rôle	Choc de la réalité, déception, insatisfaction	Identité, faire face au changement, stress, incertitude, défi, sélection, potentiel inutilisé, manque de feed-back, conflit avec le supérieur
<i>Établissement</i>	Recherche de l'intimité, d'affectivité	Socialisation, maturation, réussite, promotion, satisfaction	Essai, puis avancement, promotion, élévation dans la hiérarchie, besoin de réussite
<i>Maintenance</i>	Recherche de générativité (marquer les générations futures pour annuler l'idée de la mort)	Sentiment de plafonnement et manque de compétence. Tracas familiaux et physiques, déception, insatisfaction	Poursuite de l'évolution pour les meilleurs. Pour les autres, maintien ou stagnation.
<i>Désengagement</i>	Recherche de l'intégrité (donner un sens à sa vie passée)	Rationalisation des événements passés. Lorsque cette réduction de la dissonance cognitive réussit à s'opérer, l'individu est satisfait. Dans le cas contraire, amertume et insatisfaction	Départ

1.5.3. Les limites des étapes de carrière

L'approche développée jusqu'ici présente néanmoins quelques limites. Les salariés peuvent passer plusieurs fois par les différentes étapes de carrière : lors d'un changement d'orientation ou de domaine d'activité par exemple (Scholarios, Lockyer, & Johnson, 2003). Super (1984) précise que le modèle peut se recycler et que le salarié peut recommencer la séquence d'étapes. Hall et Mirvis (1996) suggèrent qu'il y a désormais des cycles d'*exploration* multiples et plus courts tout au long de la vie. Atteindre l'étape de *maintenance* peut aussi se faire très rapidement ou ne jamais arriver. Enfin, Bejian et Salomone (1995) puis Smart et Peterson (1997) proposent qu'une nouvelle cinquième étape appelée « renouveau de carrière » soit ajoutée.

Les carrières « nomades » ne se prêtent plus à l'analyse traditionnelle qui était bien adaptée à des carrières à vie au sein d'une même entreprise. Hall et Goodale (1986) montrent que dans ce cas de carrières discontinues, on observe une succession de cycles au sein desquels on peut identifier différentes étapes de carrière. Ainsi, comme l'illustre la Figure 4 (page suivante), un individu peut être dans une étape de *désengagement* à 30 ans et réduire sa contribution parce qu'il réalise que l'emploi qu'il occupe ne correspond pas à ses aspirations. Après une phase de reconversion grâce à une formation complémentaire, il se retrouve en phase d'*exploration* dans un nouveau type d'emploi et une autre entreprise. Il peut encore se retrouver en étape d'*exploration*, par exemple à la suite d'un licenciement dû à la restructuration de son entreprise et à un nouveau changement d'orientation professionnelle.

Ainsi, les salariés peuvent passer plusieurs fois par les différentes étapes de carrière par exemple en changeant d'orientation ou de domaine d'activité. Comme précisé plus haut, Super (1984) considérait déjà que le modèle pouvait se recycler et qu'un salarié pouvait recommencer plusieurs fois la séquence d'étapes, vivant ainsi des cycles d'apprentissage multiples et plus courts tout au long de sa vie.

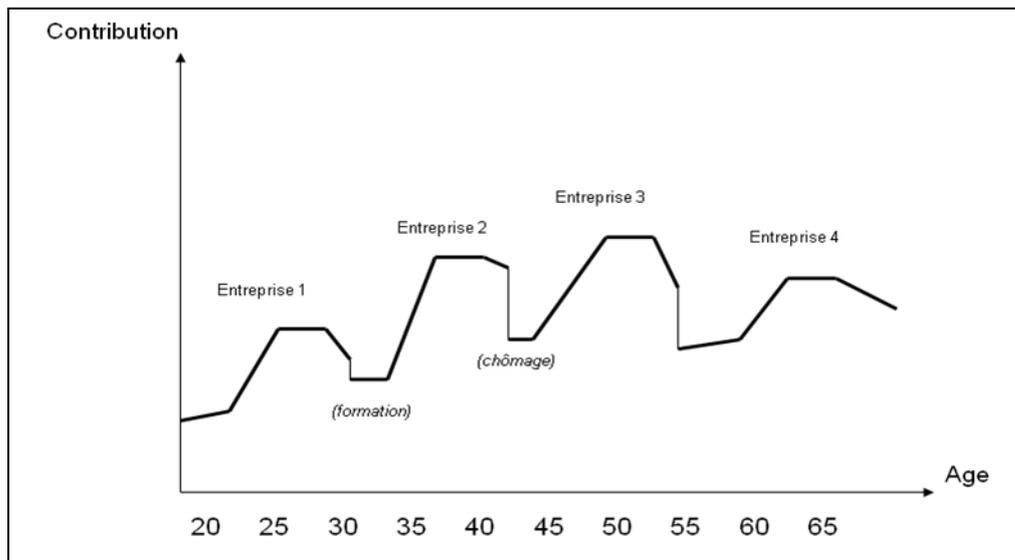


Figure 4 : Evolution de carrière discontinue (adapté de Hall et Goodale (1986) par Igalens et Roger (2007, p. 191)).

Certains auteurs remettent en cause les étapes de carrière mais aussi la progression régulière d'un emploi à l'autre. Weick (1976) ou Bergmann *et al.* (2002) contestent une approche de la carrière par étapes prévisibles, ordonnées ou même clairement identifiables. Pour ces auteurs, chaque carrière est originale et irrégulière. La carrière ne se construit d'ailleurs qu'*a posteriori* : les enchaînements logiques se définissent *ex post* mais ne peuvent pas être anticipés.

La notion de carrière serait en fait « une réalité statistique *a posteriori* plus que le résultat d'une politique voulue » (Degot, 1990, p. 44). Le schéma des étapes de carrière semble d'ailleurs n'avoir qu'un fondement empirique limité et ne peut donc pas expliquer tous les aspects de la construction d'une carrière (Bourgeois, Wils, & Plouffe, 1990). On pourrait aussi remettre en question l'aspect séquentiel du modèle de l'étape de carrière qui voudrait que pour atteindre une étape, il faille passer par la précédente.

Malgré ces limites, il semble pertinent d'analyser les étapes de carrière dans le contexte de la fidélisation à l'entreprise. En effet, ce concept permet de saisir à la fois les caractéristiques individuelles ainsi que les attitudes au travail pour probablement permettre de mieux expliquer l'intention de quitter l'entreprise (Flaherty & Pappas, 2002a). Ce constat devrait

rester valable, même si le processus de déploiement des étapes de carrière se renouvelle ou même si celui-ci n'est pas complètement prévisible ou séquentiel.

1.5.4. L'Adult Career Concerns Inventory

Plusieurs auteurs déplorent les mesures habituellement utilisées pour mesurer l'étape de carrière : l'âge, l'ancienneté dans le poste, dans l'organisation ou la profession (Conway, 2004; Cooke, 1994; Hess & Jepsen, 2009). Si le cycle de carrière peut se renouveler en cas de changement d'entreprises ou d'orientation professionnelle (Super, 1984), ces mesures ne permettent alors pas une identification correcte de l'étape de carrière.

Cooke (1994) estime que seule l'échelle de l'Adult Career Concerns Inventory (ACCI) de Super *et al.* (1988) permet de mesurer précisément l'étape de carrière, particulièrement la première version de cette échelle. L'ACCI, quoique pouvant probablement être amélioré, permet tout de même d'opérationnaliser le concept d'étapes de carrière. Une version française a été élaborée par Gelpe et Biais (2001). En revanche, cette échelle comprend 61 items et sa lourdeur a limité son utilisation par les chercheurs.

L'ACCI liste quinze items, ou tâches de développement, par étape de carrière. Chaque groupe de cinq items représente les trois sous-dimensions de chaque étape de carrière. Le score le plus élevé dans un groupe de quinze items permet d'identifier l'étape de carrière du répondant. Des liens ont déjà été trouvés entre l'âge et les étapes de carrière telles que mesurées par l'ACCI (Slocum & Cron, 1985). La fiabilité et la validité de construction de l'échelle ont été vérifiées (Halpin & Halpin, 1990). La cohérence interne a également été examinée car les coefficients de fiabilité sont suffisants, d'après Whiston (1990). Une analyse factorielle montre parfois un chevauchement des facteurs « *établissement* » et « *maintenance* » (Mahoney, 1986). L'amalgame entre les deux dimensions a été imputé à l'homogénéité des âges de l'échantillon (Super *et al.*, 1988). Smart et Peterson (1997) ont quant à eux validé la distinction des quatre étapes de carrière et l'aspect transculturel de l'échelle sur un échantillon australien. Selon la théorie de Super *et al.* (1988), chaque étape

de carrière est en fait divisée en trois sous-étapes (voir Tableau 8, ci-dessous). Les numéros des items de l'encart sont ceux utilisés dans le questionnaire administré.

Tableau 8 : Les sous-dimensions de chaque étape de carrière (Gelpe et Biais, 2001).

Cristallisation (Cr)	Spécification (Sp)	Actualisation (Ac)	<i>EXPLORATION</i>
1 + 2 + 3 + 4 + 5	6 + 7 + 8 + 9 + 10	11 + 12 + 13 + 14 + 15	Cr + Sp + Ac
Stabilisation (St)	Consolidation (Co)	Avancement (Av)	<i>ÉTABLISSEMENT</i>
16 + 17 + 18 + 19 + 20	21 + 22 + 23 + 24 + 25	26 + 27 + 28 + 29 + 30	St + Co + Av
Maintien (Ma)	Mise à jour (Mi)	Innovation (In)	<i>MAINTENANCE</i>
31 + 32 + 33 + 34 + 35	36 + 37 + 38 + 39 + 40	41 + 42 + 43 + 44 + 45	Ma + Mi + In
Ralentissement (Ra)	Retrait (Re)	Retraite (Rte)	<i>DESENGAGEMENT</i>
46 + 47 + 48 + 49 + 50	51 + 52 + 53 + 54 + 55	56 + 57 + 58 + 59 + 60	Ra + Re + Rte

Une des limites de l'ACCI, et donc de l'IPCA, est qu'il n'est pas demandé au répondant si celui-ci a complété une certaine tâche de développement (Whiston, 1990) ou s'il a des difficultés à la compléter (Savickas, Passen, & Jarjoura, 1988). Il est simplement demandé à l'individu s'il se sent concerné par chacune de ces phases de développement.

1.5.5. La mesure de l'étape de carrière de Roger et Roques (1994)

Roger et Roques (1994) ont parallèlement développé une échelle plus réduite (onze items) avec une optique légèrement différente, limitant la notion d'étape de carrière au sein d'un emploi. En effet, l'APCI inclut dans la première étape la recherche d'un emploi, et dans la dernière étape la préoccupation par rapport à la préparation et au vécu de la retraite, ce qui pose problème si l'on veut que la mesure soit déconnectée de l'âge.

Lors de l'analyse factorielle, les auteurs ont fusionné les deux dernières étapes de *maintenance* et de *désengagement* pour l'appeler *retrait*. Les deux premiers items de l'échelle correspondent à l'étape de *découverte* qui traduit, comme le nom l'indique, « la découverte d'un nouveau domaine, de nouvelles règles du jeu » (Roques, 2000, p. 7). Les trois items suivants correspondent à l'étape de *performance* et « traduisent l'action, la créativité, le dépassement des objectifs » (Roques, 2000, p. 7). Les six derniers items caractérisent l'étape de *retrait*, qui « correspond au retrait par rapport au travail, à l'ennui et au désengagement » (Roques, 2000, p. 7).

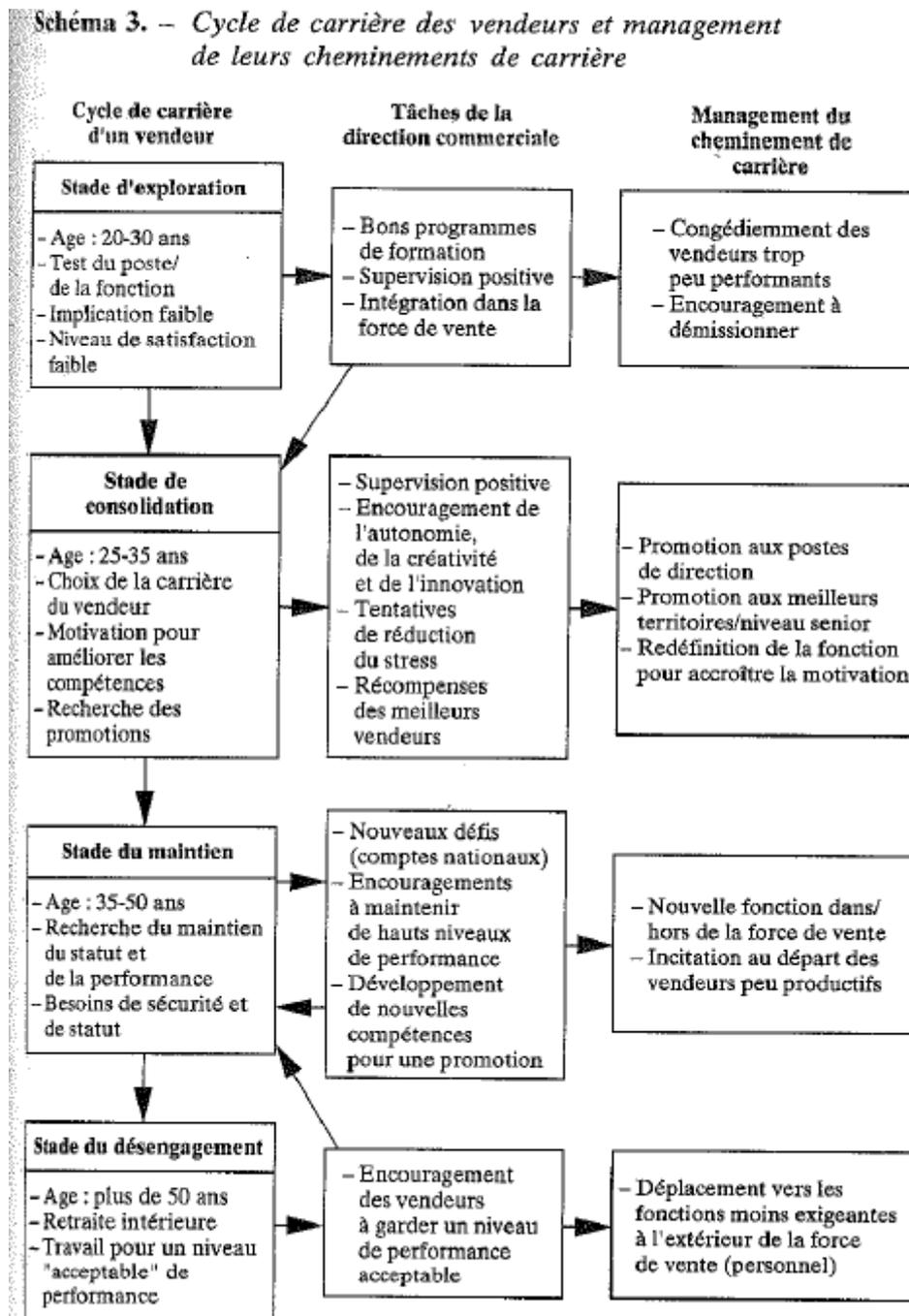
Le travail de développement de l'échelle Roger et Roques (1994) se base sur une centaine de questionnaires adressés à des experts de la gestion des ressources humaines ou de la formation. Ces questionnaires proposaient des items représentatifs de chaque étape de carrière à l'issue de l'analyse d'une quinzaine de récits de vie de cadres français. Les items retenus par les experts ont ensuite été validés à travers une étude qualitative auprès de cette même proportion de cadres.

La mesure de l'étape de carrière de Roger et Roques (1994) se différencie principalement de l'IPCA à travers le fait que le répondant indique ses réalisations et ses attitudes actuelles dans un emploi et non des préoccupations actuelles dans une carrière professionnelle.

1.5.6. Les étapes de carrière des commerciaux

L'échantillon de cette étude étant en partie composé de forces de vente, il paraît nécessaire de citer la littérature sur les étapes de carrière des commerciaux. Au niveau du développement du personnel commercial, on peut identifier un modèle d'étapes de carrière des forces de ventes (Darmon, 1993) inspiré de celui de Super *et al.* (1988). Ce modèle met en avant les besoins propres à chaque étape de la carrière dans le métier de commercial (Cron & Slocum, 1986).

Figure 5 : Les besoins des commerciaux aux différentes étapes de carrière et les solutions de gestion correspondantes (Darmon, 1993, p.82).



Darmon (1993) utilise des groupements d'âge comme mesure de l'étape de carrière (voir Figure 5, ci-dessus) et présente les besoins des commerciaux en fonction de chaque étape de carrière. Plusieurs chercheurs ont également travaillé sur les étapes de carrière des commerciaux (Bellenger, Wilcox, & Ingram, 1984; Cron, Dubinsky, & Michaels, 1988; Cron &

Slocum, 1986; Flaherty & Pappas, 2002a, 2002b; Lambert, Marmorstein, & Sharma, 1990; Mehta *et al.*, 2000).

Plus récemment et sur la base des travaux de Cron (1984), Miao *et al.* (2009) ont utilisé une échelle à base de quatre items pour mesurer les étapes de carrière des commerciaux et confirment l'existence de facteurs de motivation particuliers pour chaque étape. Même si leur mesure avec un unique item pour chaque étape est facile à administrer, on peut s'interroger sur son niveau de fiabilité. Même avec l'ACCI, Flaherty et Pappas (2002a) ont dû supprimer des répondants de leur analyse car certains n'avaient pas d'étape de carrière clairement identifiée.

Les premiers chapitres de cette revue de littérature ont permis d'exposer en détail la notion de fidélisation et les concepts qui lui sont habituellement liés : le *turnover*, la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. Cette thèse consiste à introduire deux nouvelles variables pour la question de la fidélisation : l'étape de carrière et l'appartenance à la génération Y. Après avoir introduit le concept d'étape de carrière, il convient de présenter dans le dernier chapitre de cette revue de littérature la notion d'appartenance générationnelle.

1.6. L'appartenance générationnelle

Comme les individus au sein de la même étape de carrière, il est concevable que les individus d'une même génération aient des attitudes au travail similaires. Les facteurs de fidélisation et le niveau de fidélité pourraient alors eux aussi être spécifiques à chaque génération. Nous présentons dans ce chapitre la deuxième variable qui sera insérée dans le modèle de *turnover* : l'appartenance à la génération Y.

1.6.1. Définition

Malgré les différentes approches existantes en ce qui concerne la définition de l'appartenance générationnelle (Joshi *et al.*, 2010), la littérature en gestion semble avoir adopté un consensus. Howe & Strauss (2000, p. 40) proposent de définir une génération comme « un groupe de pairs bien représenté au sein d'une société, nés au cours d'une période correspondant à la durée normale du passage de l'enfance à l'âge adulte, et qui ont en commun une certaine personnalité collective ». Selon eux, ce groupe se renouvellerait à peu près tous les 20 ans, définissant ainsi des cohortes générationnelles constituées d'individus nés approximativement à la même période et qui connaissent des événements sociaux ou historiques particuliers pendant la période de leur développement (Schaie, 1965). Chaque génération est sujette à de vastes influences (telles que les parents, les pairs, les médias, les événements économiques et sociaux majeurs ainsi que la culture populaire) qui créeraient un système de valeurs commun distinguant une génération d'une autre composée d'individus qui ont grandi à d'autres moments (Twenge *et al.*, 2010). Twenge (2010) distingue ainsi trois générations dans le monde professionnel contemporain : les *Baby Boomers* (nés entre 1946 et 1964), la génération X (nés entre 1965 et 1981) et la génération Y (nés entre 1982 et 1999). Les auteurs ne s'accordent pas toujours ni sur les dates limites pour chaque génération, ni sur les caractéristiques propres à ces dernières.

1.6.2. Les attitudes au travail de chaque génération

La presse grand public, mais aussi les chercheurs se sont intéressés aux différences intergénérationnelles. Ces dernières ont plus particulièrement retenu l'attention des chercheurs en marketing et en GRH. Face aux nombreuses questions des entreprises relatives à l'évolution des attitudes au travail, les travaux consacrés à la génération Y se sont multipliés, en France (Bourhis & Chenevert, 2010; Pralong, 2009) comme à l'étranger (Twenge, 2010).

La méta-analyse réalisée par Twenge (2010) propose une synthèse des attitudes au travail de chaque génération suggérée par la littérature (voir Tableau 9, ci-dessous). Pour les individus de la génération Y, le travail aurait une place moins centrale dans la vie et les valeurs individualistes seraient plus élevées.

Tableau 9 : Synthèse des études empiriques sur les différences de valeurs au travail entre générations (Twenge, 2010, p. 207).

(S : les silencieux, nés entre 1925 et 1945 ; B : les *Baby Boomers*, nés entre 1946 et 1964 ; X : la génération X, née entre 1965 et 1981 ; Y : la génération Y, née entre 1982 et 1999)

Valeurs ou caractéristiques liées au travail	Résultats
Centralité du travail	S > B > X > Y
Ethique au travail	S > B > X > Y
Valeurs loisir	Y > X > B
Valeurs altruistes (aide, volontariat)	Pas de différences
Valeurs intrinsèques (sens, utilisation des talents)	Pas de différences
Valeurs extrinsèques (argent, statut)	X > Y > B
Affiliation ou valeurs sociales	Longitudinal : B > X > Y Non-longitudinal : Y > X > B
Satisfaction au travail et intention de quitter	Y > X pour la satisfaction Incertain pour l'intention de quitter
Traits et attitudes individualistes	Y > X > B > S

Nous noterons que les résultats sont incertains en ce qui concerne la corrélation entre l'appartenance générationnelle et l'intention de quitter. Benson et Brown (2011), dont

l'étude exclut la génération Y, ont montré que les *Baby Boomers* ont plus de satisfaction au travail et moins d'intention de quitter que les individus de la génération X.

1.6.3. Les limites de l'approche générationnelle

En dépit de son succès, la volonté d'expliquer les attitudes au travail par l'appartenance générationnelle a pu être critiquée. La notion d'approche générationnelle souffre en effet d'une faiblesse conceptuelle puisque tous les auteurs ne s'accordent pas sur les « points de séparation » entre chaque génération. La question des critères à prendre en compte pour définir une génération n'est toujours pas tranchée malgré des tentatives de clarification telles que celles de Strauss et Howe (1991) en particulier. Une autre critique forte a été émise par rapport à la validité de construction du concept de génération : il y a plusieurs facettes de l'identité générationnelle (Joshi *et al.*, 2010). Ce souci de validité de construction du concept de génération renvoie aussi à l'idée que rien ne permet d'assurer que tous les membres d'une génération donnée ressentent les événements majeurs sociaux, économiques et culturels de la même manière (Giancola, 2006). L'hypothèse d'un éclatement des destinées individuelles, avec des ruptures sociales de plus en plus fortes et un accroissement des inégalités quant à l'accès à certains biens ou services compromet d'ailleurs assez fortement l'idée d'effet génération qui transcenderait d'autres effets tels que des effets de classe ou de localisation.

Outre des problèmes de définition « théoriques », le concept même de génération est fragilisé par les observations empiriques de plusieurs auteurs qui remettent en cause les attributs prêtés à cette génération. Ainsi, en Belgique, Dries *et al.* (2008) constatent que les jeunes de leur échantillon préfèrent les carrières « traditionnelles ». Cette survivance des carrières traditionnelles et de l'attraction de certains jeunes pour des carrières éventuellement mono-entreprise est aussi présente en France, pays où les sondages continuent de montrer l'attractivité de certaines carrières de l'administration publique. L'idée selon laquelle le « zapping » serait tout autant la résultante du fonctionnement du marché de l'emploi que l'expression d'un choix personnel est aussi défendue par des auteurs

comme Dany et Rouban (2004) ou Bouffartigue et Pochic (2002). Pour ces derniers, rien ne permet d'évacuer l'hypothèse d'une mobilité subie, surtout lorsque le taux de chômage est élevé et que les embauches en début de carrière se font sur des bases contractuelles de plus en plus précaires. Dans ce contexte, on comprend qu'il est dangereux d'assimiler trop rapidement carrière réelle et souhaits de carrière. Les carrières expérimentées par les salariés de la génération Y n'expriment pas forcément un idéal de carrière. Pour d'autres, il est possible de concevoir que les valeurs exprimées par les jeunes générations sont tout autant le résultat de l'intégration de nouvelles règles du jeu que l'expression de valeurs intrinsèques.

Le fait que les individus de la génération Y déclarent ne plus mettre le travail au centre de leur vie, être plus individualistes et attacher plus d'importance aux loisirs pourrait alors s'interpréter comme une forme de rationalisation (Castra, 1995; Joule & Beauvois, 2002, 2009) face à des situations où il est de plus en plus rare de pouvoir compter sur un emploi stable et porteur d'espérance pour l'avenir. Des formes d'internalisation du stéréotype de la génération Y contribueraient d'ailleurs à renforcer l'importance du discours consacré à l'individualisme, et à un recentrage sur la vie personnelle au détriment de la vie professionnelle. Pour Schadron (2006)¹⁷ en particulier « l'essentialisation d'un groupe rend ses membres plus influençables et plus susceptibles de se conformer à l'image de ce groupe et aux attentes dont il fait l'objet, ce qui les condamne à devenir ce que le stéréotype leur prescrit. » Les individus de la génération Y seraient ainsi peut-être poussés à correspondre au stéréotype de leur cohorte générationnelle.

Un autre problème mentionné par la littérature renvoie à la difficulté de distinguer les attitudes dues à « l'effet génération » de celles dues à « l'effet période ». Ainsi, le fait de « zapper » est-il dû aux attitudes au travail des individus de la génération Y ou à la

¹⁷ Paragraphe numéro 35 de l'article disponible en ligne sur le site de l'Unité de Recherche Migrations et Société (URMIS) : <http://urmis.revues.org/index220.html>

généralisation d'une détérioration de qualité de la relation d'emploi, ou encore aux évolutions vers une société hypermoderne ? Au sein de cette dernière, « les relations durables ont laissé la place aux relations « liquides » et éphémères » (Aubert, 2008, p. 1). Pour Aubert (2004), la société hypermoderne est en effet une société où tout est poussé à l'excès, notamment la consommation et la concurrence.

Les chercheurs qui souhaitent travailler sur l'effet générationnel sont effectivement confrontés au défi méthodologique que pose la distinction entre « l'effet âge », « l'effet période » et « l'effet génération/cohorte » (Rhodes, 1983). Comme le notent Kessler & Masson (1985, p. 285), « longue est la distance qui sépare la prise en compte théorique de ces trois effets et les possibilités réelles de les démêler et de les pondérer. Le trajet est non seulement long, mais de plus sinueux. En effet, comment isoler l'effet génération et s'assurer que les personnes de la génération X avaient des attitudes différentes des personnes de la génération Y au même âge ». Des données individuelles et longitudinales pourraient permettre de distinguer « l'effet d'âge » de « l'effet génération », mais elles sont difficiles à obtenir. L'idéal pour une étude des différences générationnelles est un modèle séquentiel de cohortes générationnelles (Schaie, 1965) qui commence la collecte de données à un jeune âge et qui suit plusieurs générations de manière longitudinale tout au long de leur vie professionnelle. Une telle étude serait évidemment bien longue à mettre en place. Même si on parvenait à la réaliser, les exemples d'études cités par Kessler & Masson (1985) et par Vandenberghe (2010) montrent que les résultats sont souvent provisoires et toujours discutables.

1.6.4. Les générations face aux étapes de carrière

Aucune étude à notre connaissance ne porte sur la question de l'attitude de chaque génération par rapport aux étapes de carrière. Pourtant, ce type de recherche permet de contribuer au débat sur les spécificités éventuelles d'individus dont les comportements ne vont pas toujours dans le sens des stéréotypes que la presse grand public a pu diffuser. Par exemple, Montana et Lenaghan (1999) mettent en avant que les individus des générations X

et Y accordent beaucoup d'importance aux opportunités régulières de promotion et d'emploi alors que les *Baby Boomers* n'y accordent que peu d'intérêt. Dans un article comparant générations et perception du succès de carrière, Dries *et al.* (2008) ne trouvent pas de différences intergénérationnelles significatives. La plupart de leurs répondants favorise des carrières « traditionnelles », même si pour les individus de la génération Y, on constate un écart plus grand entre les souhaits de carrière et la situation de carrière. Les carrières réalisées semblent différentes en fonction des générations, mais il y a peu d'écarts intergénérationnels dans les souhaits de carrière.

Hauw et Vos (2010) montrent quant à eux que les individus de la génération Y ont des attentes très élevées envers les organisations en ce qui concerne leurs carrières et ce, malgré les périodes de crise (notamment au sujet de leur formation ou du développement de leur carrière).

Dans une étude longitudinale, Kowske *et al.* (2010) trouvent que les individus de la génération Y ont des niveaux plus élevés de satisfaction par rapport au travail, à la reconnaissance, à l'avancement et au développement de carrière. Cependant, leur niveau d'intention de quitter l'organisation est similaire à celui des autres générations.

1.6.5. L'intérêt de l'appartenance générationnelle pour cette thèse

Au vu de son succès et malgré des défis méthodologiques, l'existence présumée de besoins et d'attitudes au travail propres à chaque génération doit être investiguée. Nous proposons alors de vérifier la présence d'un effet l'appartenance à la génération Y sur le niveau de fidélité. Au-delà de l'engouement médiatique et académique, trois raisons poussent l'auteur à s'attarder un instant sur l'appartenance générationnelle.

La première raison vient du fait que plusieurs études se sont penchées sur la considération des différences intergénérationnelles pour mieux appréhender les attitudes au travail

(Twenge, 2010). Plusieurs revues de renom ont ainsi discuté la thématique de l'appartenance générationnelle en 2010 (*Journal of Business and Psychology*, *Journal of Management* et *Academy of Management Review*). Dans la recherche francophone, l'appartenance générationnelle est aussi un sujet débattu (Audet, 2004; Bourhis & Chenevert, 2010; Pralong, 2009). Même sans étude longitudinale, comme certaines références de Twenge (2010), il est souhaitable de contribuer au débat sur l'appartenance générationnelle.

Deuxièmement, alors que Twenge (2010) identifie des différences intergénérationnelles au niveau de la satisfaction au travail, des valeurs extrinsèques et des valeurs loisir ; les résultats ne convergent pas en ce qui concerne l'intention de quitter. En s'appuyant notamment sur des études récentes publiées depuis 2010, cette thèse propose de tester l'hypothèse d'un lien entre l'appartenance à la génération Y et l'intention de quitter.

Troisièmement, l'absence de recul des études impliquant la génération Y incite également à poursuivre l'analyse. En effet, chaque année qui passe voit cette génération devenir plus mûre et plus présente dans la sphère professionnelle : il n'y a jamais eu autant d'individus de la génération Y dans les entreprises qu'au moment où cette thèse est publiée. Les individus les plus jeunes de la génération Y sont nés en 1999 et n'ont à ce jour toujours pas travaillé. Ainsi, des données plus récentes et datant de 2011 devraient permettre de mieux infirmer ou valider l'existence d'un réel effet de la génération Y.

Synthèse de la partie 1

La revue de littérature a mis en évidence l'intérêt de la question de la fidélisation des salariés à l'entreprise.

L'analyse des modèles de *turnover* montre que la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle sont des variables incontournables pour expliquer l'intention de quitter. Enfin, les travaux en gestion laissent à penser que l'étape de carrière a probablement un impact sur les facteurs de fidélisation et sur l'intention de quitter.

Nous profitons de ce travail de thèse pour poser la question de l'impact de l'appartenance à la génération Y sur l'intention de quitter.

Sur la base de travaux théoriques et empiriques, la partie suivante présente les hypothèses et le modèle global de recherche.

Partie 2

Hypothèses et Modèle proposé

- Introduction
- 1. Revue de littérature
- 2. Hypothèses et Modèle proposé**
- 3. Etude empirique
- 4. Discussion
- Conclusion

À partir de la revue de littérature, les hypothèses sont formulées dans cette partie. Un modèle global de recherche explicatif de l'intention de quitter est également proposé. Ce modèle cherche à compléter les variables habituellement présentes dans les modèles de *turnover*.

Plan de la partie 2

- [2.1. LES HYPOTHESES DE RECHERCHE](#).....
- [2.2. LE MODELE DE RECHERCHE](#).....

2. Hypothèses et modèle proposé

2.1. Les hypothèses de recherche

La revue de littérature en gestion des ressources humaines a permis de repérer les trois variables incontournables des modèles de *turnover* : la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de quitter. Ces trois variables sont donc considérées comme centrales.

L'apport de cette thèse est d'insérer dans un modèle de *turnover* classique, des variables correspondant à des catégories. Ces catégories sont les étapes de carrière d'une part et l'appartenance générationnelle d'autre part.

Nous proposons d'abord des hypothèses concernant nos trois variables centrales. Ensuite, des hypothèses sont également formulées à propos des étapes de carrière et de l'appartenance générationnelle.

À tout moment et afin d'avoir une vue d'ensemble, le lecteur peut se référer à la Figure 11 (p. 154) qui illustre l'ensemble des hypothèses testées.

À noter que le modèle global de recherche proposé est testé à l'aide de cinq modèles de régression (voir chapitre 2.2, p. 116).

2.1.1. Les hypothèses concernant les variables centrales du modèle de *turnover*

2.1.1.1. L'implication organisationnelle a un effet négatif sur l'intention de quitter.

Une des variables-clefs ayant un impact sur l'intention de quitter est l'implication organisationnelle (Paillé, 2004; Steel & Lounsbury, 2009). Celle-ci est présente dans plusieurs modèles de *turnover* (Kammeyer-Mueller *et al.*, 2005; Neveu, 1996; Steel, 2002).

Le lien négatif entre l'implication organisationnelle et l'intention de quitter a été établi à plusieurs reprises (Calisir, Gumussoy, & Iskin, 2011; Chiu & Francesco, 2003; Fabi *et al.*, 2011; Susskind, Borchgrevink, Michele Kacmar, & Brymer, 2000; Tett & Meyer, 1993; Vandenberghe, Panaccio, Bentein, Mignonac, & Roussel, 2011).

Nous pouvons donc émettre l'hypothèse que l'implication organisationnelle a un effet négatif sur l'intention de quitter. Cette hypothèse sera déclinée avec les trois formes de l'implication organisationnelle identifiées d'après la revue de littérature : affective, calculée et normative.

H1a : L'implication organisationnelle affective a un effet négatif sur l'intention de quitter.

H1b : L'implication organisationnelle calculée a un effet négatif sur l'intention de quitter.

H1c : L'implication organisationnelle normative a un effet négatif sur l'intention de quitter.

2.1.1.2. La satisfaction au travail a un effet négatif sur l'intention de quitter.

Dans leur revue des modèles de *turnover*, Steel et Lounsbury (2009) identifient la satisfaction au travail comme l'une des variables-clefs ayant un impact sur l'intention de quitter. Les recherches sur l'intention de quitter des salariés ont montré que le lien entre la satisfaction et l'intention de quitter est plus clair que le lien entre la satisfaction et le départ

effectif de l'organisation (Hom *et al.*, 1992; Mobley, 1977). Les travaux plus récents confirment ces résultats et le sens négatif de la relation entre satisfaction au travail et intention de quitter (Chiu & Francesco, 2003; Fabi *et al.*, 2011; Hom & Kinicki, 2001; Kammeyer-Mueller *et al.*, 2005; Paillé, Bourdeau, & Galois, 2010; Perrot, 2004; Steel, 2002; Susskind *et al.*, 2000; Tett & Meyer, 1993; Vandenberghe *et al.*, 2011; Zimmerman & Darnold, 2009). La satisfaction au travail semble même être la variable qui influence le plus l'intention de quitter (Tett & Meyer, 1993).

Nous formulons alors l'hypothèse que la satisfaction au travail a un effet négatif sur l'intention de quitter. Cette hypothèse sera déclinée avec les deux dimensions de la satisfaction au travail : extrinsèque et intrinsèque.

H2a : La satisfaction au travail extrinsèque a un effet négatif sur l'intention de quitter.

H2b : La satisfaction au travail intrinsèque a un effet négatif sur l'intention de quitter.

2.1.1.3. La satisfaction au travail a un effet positif sur l'implication organisationnelle affective.

La littérature en gestion montre que les facteurs de satisfaction au travail renforcent l'implication affective (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer *et al.*, 1993; Neveu, 1996; Somers, 1995). Des études empiriques plus récentes ont confirmé ces résultats (Carmeli, 2003; Cheng & Stockdale, 2003; Fabi *et al.*, 2011; Meyer *et al.*, 2002; Mignonac, 2002; Paik *et al.*, 2007). Par exemple, la satisfaction par rapport aux récompenses matérielles et à la qualité des relations professionnelles influence l'implication affective du salarié (Jiwen Song *et al.*, 2008).

Nous formulons alors l'hypothèse que la satisfaction au travail a un effet positif sur l'implication affective. Cette hypothèse sera testée avec les deux formes de satisfaction au travail : extrinsèque et intrinsèque.

H3a : La satisfaction au travail extrinsèque a un effet positif sur l'implication affective.

H3b : La satisfaction au travail intrinsèque a un effet positif sur l'implication affective.

2.1.1.4. La perception d'alternatives externes d'emploi a un effet positif sur l'intention de quitter.

Steel et Lounsbury (2009) ont montré que l'une des variables-clefs des modèles de *turnover* est la situation du marché de l'emploi. En effet, la perception qu'a un individu du marché de l'emploi influence son intention de quitter : s'il est facile pour lui de trouver un autre travail, son intention de quitter devrait être plus élevée. L'impact des opportunités d'emploi alternatives externes est confirmé dans de nombreux travaux sur l'intention de quitter (Hom & Kinicki, 2001; Kammeyer-Mueller *et al.*, 2005; Meyssonier & Roger, 2006; Neveu, 1996; Steel, 2002). Par exemple, Gerhart (1990) a montré que la facilité de mobilité ressentie, un équivalent de la perception d'alternatives externes d'emploi (voir Figure 26, p. 305), influence négativement l'intention de rester ($\beta = -0,17, p < 0,05$).

L'hypothèse suivante est alors formulée : la perception d'alternatives externes d'emploi a un effet positif sur l'intention de quitter.

H4 : La perception d'alternatives externes d'emploi a un effet positif sur l'intention de quitter.

2.1.1.5. La perception d'alternatives externes d'emploi a un effet négatif sur l'implication calculée.

La dimension calculée de l'implication organisationnelle sous-entend que le salarié prend en compte les alternatives externes d'emploi. Comme l'indiquent Steel et Lounsbury (2009) dans leur méta-analyse, les modèles de *turnover* montrent que la situation du marché de l'emploi a bien un impact sur le calcul qu'effectue le salarié quant aux récompenses et aux coûts de rester dans son emploi actuel (voir Figure 2, p. 56). Par exemple, Mobley *et al.* (1979) ont trouvé que la perception du marché de l'emploi influence le calcul que fait le salarié quant à l'utilité du retrait de son emploi actuel (voir Figure 24, p. 303).

Le niveau de l'implication calculée d'un salarié dépend donc de la comparaison préalable entre les récompenses et les coûts de l'emploi actuel. En effet, l'implication calculée se traduit par les « sacrifices perçus » et l'« absence d'alternatives perçues » (McGee & Ford, 1987). L'implication calculée, ou l'« implication de continuité » (Bentein *et al.*, 2004), désigne cette rationalisation de la relation avec l'employeur en évaluant l'investissement effectué dans l'entreprise (H. S. Becker, 1985) et devrait dépendre de la perception d'alternatives externes d'emploi. Plus les alternatives externes d'emploi sont perçues comme nombreuses, moins l'implication calculée devrait être élevée. En effet, si le calcul montre au salarié qu'il peut aisément quitter l'entreprise (offres alternatives nombreuses) alors son implication calculée devrait diminuer.

Nous pouvons alors formuler l'hypothèse suivante : la perception d'alternatives externes d'emploi a un effet négatif sur l'implication calculée.

H5 : La perception d'alternatives externes d'emploi a un effet négatif sur l'implication calculée.

2.1.1.6. La perception d'alternatives externes d'emploi a un effet négatif sur la satisfaction au travail.

Une dernière hypothèse est formulée à propos de la perception d'alternatives externes d'emploi. Cette variable indispensable semble en effet affecter les différentes composantes des modèles de *turnover* (Steel & Lounsbury, 2009). Steel (2002) positionne l'information disponible par le salarié par rapport au marché de l'emploi au centre de son modèle car son rôle est récurrent dans les différentes étapes menant à l'intention de quitter, même si l'interaction avec la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle est indirecte (voir Figure 23, p. 302).

Nous ferons toutefois l'hypothèse que la perception d'alternatives externes d'emploi a un impact direct sur la satisfaction au travail. La connaissance du marché de l'emploi permet effectivement au salarié de comparer sa situation avec celle des autres. Si l'accès à ces

informations confirme au salarié le fait que sa situation pourrait être meilleure ailleurs, alors sa satisfaction au travail (dans l'emploi actuel) devrait baisser.

La perception d'alternatives externes d'emploi est l'opportunité pour le salarié de comparer sa situation aux autres. Ce faisant, le salarié peut donc évaluer sa position sur le rang d'une échelle de prestige aux yeux des autres. Il apparaît alors un effet de désirabilité sociale. La perception de nombreuses alternatives risque donc d'augmenter la probabilité de perception d'une potentielle meilleure satisfaction au travail chez un autre employeur. Par effet de comparaison ou d'aspiration à une meilleure situation, la satisfaction au travail devrait baisser. Les variables d'aspiration sont d'ailleurs au centre du modèle de *turnover* de Neveu (1996), comme l'illustre la Figure 28 (p. 307).

H6 : La perception d'alternatives externes d'emploi a un effet négatif sur la satisfaction au travail extrinsèque.

H7 : La perception d'alternatives externes d'emploi a un effet négatif sur la satisfaction au travail intrinsèque.

2.1.2. Les hypothèses concernant les étapes de carrière

La vérification des hypothèses concernant les étapes de carrière se fera avec les deux mesures retenues pour l'analyse des données. En effet, les tests seront d'abord effectués avec la mesure de l'étape de carrière de l'IPCA (Gelpe & Biais, 2001) puis avec la mesure de l'échelle de Roger et Roques (1994).

Le Tableau 10 (page suivante) montre l'équivalence entre les différents termes utilisés pour nommer les étapes de carrière.

Tableau 10 : Dénomination de chaque étape de carrière en fonction des auteurs.

Terme générique	Terme correspondant dans la mesure de Gelpe et Biais (2001)	Terme correspondant dans la mesure de Roger et Roques (1994)
<i>Exploration</i>	<i>Exploration</i>	<i>Découverte</i>
<i>Etablissement</i>	<i>Etablissement</i>	<i>Performance</i>
<i>Maintenance</i>	<i>Maintenance</i>	-
<i>Désengagement</i>	<i>Désengagement</i>	<i>Retrait</i>

Afin de garantir une certaine finesse d'analyse, il sera entendu ici que toutes les préoccupations d'un individu pour chaque étape de carrière sont prises en compte lors de l'analyse des données. Ainsi, au lieu de ne retenir qu'une seule étape pour chaque répondant en prenant son score le plus élevé, comme le suggère par exemple la mesure de l'ACCI (Super *et al.*, 1988), nous décidons de travailler sur les scores des individus à chacune des étapes de carrière. L'analyse exploratoire montrera par ailleurs qu'un salarié peut avoir des scores maximums sur plusieurs étapes à la fois (voir Tableau 19 et Tableau 20, pages 141-142). Une étude sur les scores à chaque étape de carrière paraît donc plus appropriée qu'une étude retenant seulement le meilleur score à une unique étape.

2.1.2.1. Le score à l'étape d'*exploration* a un effet positif sur l'intention de quitter.

Il existe un changement dans la nature du travail entre celui qui était effectué en milieu scolaire et celui qui est pratiqué en entreprise. L'individu est confronté à cette surprise en étape d'*exploration*. Kets de Vries et Miller (1985) rejoignent l'argument d'Erikson (1963) sur les « conflits intérieurs » et les ambiguïtés de rôles provoqués notamment par une culture d'entreprise et une étendue des tâches qui ne sont pas encore intégrées. Les individus avec un score élevé à l'étape d'*exploration* cherchent un emploi et une entreprise qui leur correspondent (Greenhaus *et al.*, 2009).

La cohérence entre la personnalité du salarié et son environnement professionnel induit une plus grande stabilité dans l'emploi (Walsh, 2006). Inversement, « une incompatibilité entre la personnalité de l'individu et son choix professionnel serait une raison à un changement de carrière » (Greenhaus *et al.*, 2009, p. 162).

Nous pouvons alors raisonnablement envisager que les individus avec un score élevé à l'étape d'*exploration* procèdent à tâtons ou font des erreurs dans leurs premiers choix d'emploi ou d'organisation. En effet, le choix d'un projet professionnel ou d'une entreprise n'est pas toujours rationnel et optimal (Singh & Greenhaus, 2004).

Des études ont par ailleurs montré que la probabilité de l'adéquation entre l'individu et son organisation dépend du nombre d'entreprises considérées lors de la recherche d'emploi (Saks, 2006). Etant peu réalistes quant aux attentes du milieu professionnel (Greenhaus *et al.*, 2009), les individus avec un score élevé à l'étape d'*exploration* pourraient avoir une intention de quitter plus élevée. Effectivement, même en étant relativement satisfaits, ils pourraient chercher un meilleur environnement de travail que celui qu'ils connaissent déjà. Pour conclure, les individus avec un score élevé à l'étape d'*exploration* sont moins susceptibles d'être en adéquation avec leur entreprise. Flaherty et Pappas (2002a) ont effectivement mis en évidence le fait que les individus en étape d'*exploration* avaient plus d'intention de quitter que ceux étant dans d'autres étapes.

L'hypothèse suivante peut donc être formulée : le score à l'étape d'*exploration* a un effet positif sur l'intention de quitter. Cette hypothèse sera testée avec les deux mesures de l'étape de carrière : la version de Gelpe et Biais (2001) et la version de Roger et Roques (1994).

H8a : Le score à l'étape d'*exploration* a un effet positif sur l'intention de quitter.

H8b : Le score à l'étape de *découverte* a un effet positif sur l'intention de quitter.

2.1.2.2. Le score à l'étape d'*exploration* a un effet négatif sur l'implication affective.

Confronté au choc de la réalité (Chao, 2006) et en proie à des conflits intérieurs et des ambiguïtés de rôle (Erikson, 1963; Kets de Vries & Miller, 1985), l'individu en étape d'*exploration* devrait connaître une faible implication affective. Commeiras *et al.* (2009) ont en effet montré que l'ambiguïté de rôle réduit l'implication organisationnelle affective.

Semblable à la période d'adolescence dans le développement de l'adulte, cette étape d'*exploration* provoque une certaine crise identitaire qui est susceptible de réduire l'implication affective. Plusieurs études ont par ailleurs montré que l'implication affective diminue lors de la première année de l'emploi (Meyer & Allen, 1987, 1988; Mowday & McDade, 1980).

Nous pouvons alors formuler l'hypothèse suivante : le score à l'étape d'*exploration* a un effet négatif sur l'implication organisationnelle affective. L'hypothèse est testée avec les deux mesures de l'étape de carrière.

H9a : Le score à l'étape d'*exploration* a un effet négatif sur l'implication affective.

H9b : Le score à l'étape de *découverte* a un effet négatif sur l'implication affective.

2.1.2.3. Le score à l'étape d'*établissement* a un effet négatif sur l'intention de quitter.

L'étape d'*établissement* se caractérise par une certaine confiance en soi (Kets de Vries & Miller, 1985) et est synonyme d'une grande productivité, d'un sentiment de contrôle et d'une capacité à gérer le stress (Lachman *et al.*, 1994). Roques (2000) précise que les individus en étape de *performance* ont une perception plus faible du stress au travail. Si Martin *et al.* (1981) ont montré que les salariés les plus performants sont les plus fidèles à l'entreprise, alors les individus en étape d'*établissement* devraient aussi être les plus fidèles à l'entreprise. Flaherty et Pappas (2002a) ont effectivement démontré que les individus en

étape d'*établissement* avaient moins d'intention de quitter que ceux étant dans d'autres étapes.

De plus, les individus en étape d'*établissement* ont des préoccupations de croissance dans l'emploi (Kets de Vries & Miller, 1985). Ainsi, d'après la définition de Super *et al.* (1988), la dernière sous-étape de l'étape d'*établissement* est la préparation de l'avancement dans l'entreprise. En effet, « une grande proportion de l'étape d'*établissement* coïncide avec la période du développement de l'adulte où le besoin d'accomplir des objectifs de réalisation devient particulièrement fort » (Greenhaus *et al.*, 2009, p. 215). Ces préoccupations de croissance dans l'emploi et de réalisation devraient être incompatibles avec une intention de quitter élevée, surtout dans une optique de carrière mono-entreprise.

Nous pouvons donc formuler l'hypothèse suivante : le score à l'étape d'*établissement* a un effet négatif sur l'intention de quitter. Cette hypothèse sera testée avec les deux mesures de l'étape de carrière : le score à l'étape d'*établissement* pour la version de Gelpe et Biais (2001) et le score à l'étape de *performance* pour la version de Roger et Roques (1994).

H10a : Le score à l'étape d'*établissement* a un effet négatif sur l'intention de quitter.

H10b : Le score à l'étape de *performance* a un effet négatif sur l'intention de quitter.

2.1.2.4. Le score à l'étape d'*établissement* a un effet positif sur l'implication affective.

Lors de l'étape d'*établissement*, il se crée une intimité entre l'individu et l'environnement. Les liens affectifs entre le salarié et son travail ou son entreprise se déterminent à ce moment-là. Erikson (1963) précise aussi que c'est lors de cette phase que se construisent les amitiés durables. Cette phase de d'*établissement* est appelée étape « de socialisation et de croissance » par Kets de Vries et Miller (1985). Ainsi, il semble qu'un facteur important d'un bon « fit » entre l'individu en étape d'*établissement* et l'organisation soit la qualité des relations (D. G. Allen, 2006). Greenhaus *et al.* (2009, p. 202) rappellent qu'une « socialisation réussie est signifiée par un sens d'acceptation mutuelle. L'individu accepte l'organisation en

maintenant des niveaux élevés d'implication, de motivation et d'engagement et en décidant de rester dans l'organisation pour le moment ».

L'hypothèse suivante peut donc être formulée : le score à l'étape d'*établissement* a un effet positif sur l'implication affective. Les deux mesures de l'étape de carrière serviront au test de cette hypothèse.

H11a : Le score à l'étape d'*établissement* a un effet positif sur l'implication affective.

H11b : Le score à l'étape de *performance* a un effet positif sur l'implication affective.

2.1.2.5. Le score à l'étape de *maintenance* a un effet négatif sur l'intention de quitter.

Pour Hall et Goodale (1986), l'étape de *maintenance* (aussi appelée « mi-carrière ») est souvent synonyme de plafonnement de carrière mais aussi de réussite. Cette période peut provoquer une poursuite de l'évolution si le salarié se découvre d'autres compétences ou autrement, une phase de maintien ou de stagnation. Pour le groupe qui connaît la réussite, nous pouvons émettre l'hypothèse que l'intention de quitter devient faible.

Pour le deuxième groupe qui entre en phase de maintien ou de stagnation, l'intention de quitter ne devrait pas forcément croître : au contraire. En effet, les individus avec un score élevé à l'étape de *maintenance* voient souvent leurs rôles extra-professionnels être plus pressants (Super, 1980; C. P. Williams & Savickas, 1990). De plus, maintenir l'équilibre vie professionnelle/vie privée semble être une priorité pour les individus avec un score élevé à l'étape de *maintenance* (Cron & Slocum, 1986; T. Ng & Feldman, 2007). Par ailleurs, les individus voient leurs ancres de carrière « sécurité géographique » et « autonomie » devenir plus importantes dans les dernières étapes de carrière (Chang *et al.*, 2011). Bref, la stagnation qui peut accompagner la phase de *maintenance* ne renforce pas forcément l'intention de quitter ; elle peut même être bienvenue pour le salarié.

Enfin, l'intimité créée lors de l'étape d'*établissement* (Erikson, 1963) devrait avoir commencé à porter ses fruits et devrait renforcer l'adéquation entre l'individu et son organisation (D. G. Allen, 2006). Les salariés en étape de *maintenance* ont alors tissé des liens avec leur organisation et ont posé les bases de ce qu'on appelle « la fixation dans l'emploi » (Yao, Lee, Mitchell, Burton, & Sablynski, 2004).

L'hypothèse suivante peut alors être avancée : le score à l'étape de *maintenance* a un effet négatif sur l'intention de quitter.

H12 : Le score à l'étape de *maintenance* a un effet négatif sur l'intention de quitter.

2.1.2.1. Le score à l'étape d'*exploration* a un effet négatif sur la satisfaction au travail.

L'étape de carrière « *exploration* » est souvent occupée par des jeunes salariés qui sortent de formation et qui font l'expérience d'un choc de la réalité (Kets de Vries & Miller, 1985). Les auteurs écrivent que cette période est douloureuse à cause du faible niveau de satisfaction au travail.

De surcroît, les interactions fréquentes des nouveaux embauchés se sont révélées négativement reliées aux intentions de quitter (Nelson & Quick, 1991). Katz (1978, 1980) reprend le travail de Van Maanen et Schein (1979) et fait l'hypothèse que la socialisation est importante pour les individus dans la première étape de carrière. La satisfaction au travail paraît être extrêmement importante pour un individu en étape d'*exploration*.

Il semble en effet y avoir un écart entre les attentes du jeune salarié et la réalité de la sphère professionnelle (Wanous & Colella, 1989; Wanous, Poland, Premack, & Davis, 1992) qui provoque de l'insatisfaction (Greenhaus, Seidel, & Marinis, 1983; Schleicher & Fox, 2006). Wanous et Colella (1989) écrivent aussi que l'organisation n'arrive pas à récompenser ou à former le jeune employé de manière appropriée. Hall et Goodale (1986) écrivent que c'est une période où l'identité doit être définie, où il faut faire face au changement et chercher

comment s'intégrer dans un nouvel environnement en trouvant de nouveaux repères. Vandenberghe *et al.* (2011) confirment les conflits de rôle menant à une plus forte insatisfaction au travail dans une étude sur 170 nouveaux embauchés récemment diplômés.

De plus, les individus avec un score élevé à l'étape d'*exploration* accordent beaucoup de leur temps à leur emploi (Lamberg, 2004; T. Ng & Feldman, 2007; Pogson *et al.*, 2003; Wayne *et al.*, 1999). Parce qu'ils sont dans une phase d'*exploration*, ces individus ont besoin de plus de temps pour mener à bien leurs missions qui, bien souvent, sont les plus ingrates.

Ensuite, l'enthousiasme et l'énergie des individus en étape d'*exploration* expliquent probablement aussi le nombre d'heures dédiées à leur travail (Lamberg, 2004; T. Ng & Feldman, 2007). Nous pouvons aussi ajouter que ces salariés investissent beaucoup de temps dans leur travail car ils attendent en retour une récompense future (Wayne *et al.*, 1999). Avec des attentes irréalistes et des défis plus difficiles à relever, les individus avec un score élevé à l'étape d'*exploration* devraient avoir une satisfaction au travail plus faible.

On peut donc émettre l'hypothèse que le score à l'étape d'*exploration* a un effet direct négatif sur la satisfaction au travail. L'hypothèse est déclinée sur les deux formes de satisfaction au travail (extrinsèque et intrinsèque) avec les deux mesures de l'étape de carrière (Gelpe & Biais, 2001; Roger & Roques, 1994).

H13a : Le score à l'étape d'*exploration* a un effet négatif sur la satisfaction au travail extrinsèque.

H13b : Le score à l'étape d'*exploration* a un effet négatif sur la satisfaction au travail intrinsèque.

H13c : Le score à l'étape de *découverte* a un effet négatif sur la satisfaction au travail extrinsèque.

H13d : Le score à l'étape de *découverte* a un effet négatif sur la satisfaction au travail intrinsèque.

2.1.2.2. Le score à l'étape de *désengagement* a un effet négatif sur l'implication affective.

Neveu (1996) suggère que les salariés en étape de *désengagement* devraient être moins impliqués envers leur organisation. D'après les auteurs à la base de la théorie des étapes de carrière (Super *et al.*, 1988), l'étape de *désengagement* renvoie à une moindre implication dans la vie professionnelle, à la recherche d'autres activités non professionnelles, le plus souvent liées à la perspective de la retraite, ainsi qu'à la préparation proprement dite de la retraite. Greenhaus *et al.* (2009) font le même constat et ajoutent qu'en fonction du type de préparation à la retraite, le salarié a choisi le niveau d'implication qu'il dédie à son travail. De plus, une étude montre que la satisfaction d'un individu une fois à la retraite dépend de l'absence d'implication affective extraordinaire dans l'emploi préalablement occupé (S. Kim & Feldman, 2000). Le *désengagement* est l'étape qui précède la retraite. La retraite, elle, est définie par Collins (2006) comme « le départ d'un travail ou d'un cheminement de carrière, décidé par des individus dans leur cinquantaine, où l'individu montre une implication psychologique limitée ou inexistante de travailler ensuite » (Greenhaus *et al.*, 2009, p. 249). On s'attend alors à ce que l'implication affective diminue dès l'étape de *désengagement*. Grima (2011) montre d'ailleurs que la première stratégie des salariés âgés et discriminés est de se tenir à l'écart, ce qui sous-entend une moindre implication affective.

De plus, le *désengagement* peut aussi être lié à l'apparition d'un plateau de carrière à mi-carrière (Greenhaus *et al.*, 2009). « Le plateau de carrière est défini comme un point dans la carrière où la probabilité d'une promotion hiérarchique est très faible » (FERENCE, Stoner, & Warren, 1977, p. 602). Nachbagger et Riedl (2002) montrent que les individus qui ne connaissent pas le plateau de carrière ont une implication affective plus élevée. En effet, les individus choisissant le plateau de carrière trouvent alors de l'intérêt et du plaisir à s'impliquer plus dans les activités extra-professionnelles (T. D. Allen, Russell, Poteet, & Dobbins, 1999; Chay, Aryee, & Chew, 1995; Godshalk, 1997).

On peut alors supposer que l'étape de *désengagement* induit une baisse de l'implication affective. L'hypothèse suivante est formulée : le score à l'étape de *désengagement* a un effet

négalif sur l'implication affective. L'hypothèse est déclinée avec les deux mesures de l'étape de carrière (Gelpe & Biais, 2001; Roger & Roques, 1994).

H14a : Le score à l'étape de *désengagement* a un effet négatif sur l'implication affective.

H14b : Le score à l'étape de *retrait* a un effet négatif sur l'implication affective.

2.1.3. L'hypothèse concernant l'appartenance générationnelle

2.1.3.1. Appartenir à la génération Y a un effet positif sur l'intention de quitter.

La revue de littérature a pu montrer l'existence de différences intergénérationnelles au regard des attitudes au travail (E. Ng *et al.*, 2010; Twenge, 2010; Twenge *et al.*, 2010). Nous nous attarderons ici au possible lien entre l'appartenance à la génération Y et l'intention de quitter.

Premièrement, les chercheurs présentent les individus de la génération Y comme très mobiles (Howe & Strauss, 2000). Une autre étude montre que la durée moyenne d'occupation d'un même poste par un individu de la génération Y serait de 16 mois contre 3 ans pour un individu de la génération X et plus de cinq ans pour un baby boomer (Stern, 2008). Enfin, l'implication au niveau de l'organisation ne semble se faire que si l'individu de la « génération Y » y trouve un intérêt personnel (de Bovis *et al.*, 2010). Les qualificatifs donnés par les responsables RH pour définir les individus de la génération Y sont les suivants : individualistes, impatientes et impulsifs dans l'affect (Craplet, 2005; de Bovis *et al.*, 2010).

Deuxièmement, la place du travail dans la vie des individus de la génération Y n'est plus centrale (Twenge *et al.*, 2010). Parallèlement, les loisirs et les activités extra-professionnelles prennent de l'importance aux yeux de cette génération Y. Les « valeurs loisir » ont en effet augmenté au fil des générations (Business Digest, 2008; de Bovis *et al.*, 2010; McCrindle &

Hooper, 2008; Twenge *et al.*, 2010). On s'attend alors à avoir un lien entre appartenance à la génération Y et intention de quitter.

Troisièmement, plusieurs indices nous laissent croire que les individus de la génération Y sont plus ambitieux que leurs aînés. Par exemple, une étude parue dans *Harvard Business Review* montre que 84% de la population sondée appartenant à la génération Y se dit très ambitieux (Hewlett, Sherbin, & Sumberg, 2009). Une autre étude menée par un cabinet de recrutement montre que 41 % de la population sondée appartenant à la génération Y américaine s'attendrait à progresser rapidement dans l'organisation, contre seulement 20 % des individus de la génération X (Stern, 2008). Les individus de la génération Y semblent effectivement s'attendre à être reconnus immédiatement (Lieber, 2010) et paraissent ainsi avoir des exigences élevées vis-à-vis du monde professionnel (Terjesen, Vinnicombe, & Freeman, 2007). L'intention de quitter devrait alors être positivement influencée par l'appartenance à la génération Y.

Le concept de génération étant toutefois à manier avec prudence (Kessler & Masson, 1985) et les résultats d'une méta-analyse récente concernant les attitudes au travail étant contradictoires (Twenge, 2010), nous formulons une seule hypothèse à propos de l'appartenance à la génération Y.

Sans entrer en détail sur la nature des liens que pourrait avoir cette variable avec les facteurs de fidélisation, nous subodorons la réalité de « l'effet génération Y » sur l'intention de quitter.

Nous formulons alors l'hypothèse suivante : appartenir à la génération Y a un impact positif sur l'intention de quitter.

H15 : Appartenir à la génération Y a un effet positif sur l'intention de quitter.

2.2. Le modèle de recherche

Le modèle global de recherche proposé intègre les convergences des modèles de *turnover* présents dans la littérature, c'est-à-dire les composantes principales telles que les attitudes au travail (*employee morale*), les mécanismes du marché de l'emploi et l'intention de quitter l'entreprise (D. G. Allen *et al.*, 2010; Steel & Lounsbury, 2009). Etant données les divergences concernant les facteurs secondaires de *turnover* (Steel & Lounsbury, 2009), le choix est fait ici de ne pas s'y attarder. Il s'agit plutôt de se concentrer sur les composantes solidement ancrées dans la littérature sur le *turnover*.

C'est pourquoi l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont mesurées et directement liées à la variable « intention de quitter », comme dans de nombreux modèles de *turnover* (Kammeyer-Mueller *et al.*, 2005; Perrot, 2004; Steel, 2002; Zimmerman & Darnold, 2009). Comme dans ces modèles, il est attendu que l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail aient un effet négatif sur l'intention de quitter l'entreprise.

Le modèle global de recherche, qui illustre les hypothèses préalablement détaillées, est en fait décliné en cinq modèles de régression. Dans le premier, nous il y a une variable dépendante (l'intention de quitter) et cinq variables indépendantes (la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle, la perception des alternatives d'emploi, le score aux étapes de carrière et l'appartenance générationnelle).

Ensuite, les deuxième et troisième modèles de régression consistent à considérer les implications organisationnelles affective et calculée comme variables dépendantes d'une part, puis la satisfaction au travail, la perception des alternatives d'emploi et les scores aux étapes de carrière comme variables indépendantes d'autre part.

Enfin, dans les quatrième et cinquième modèles, les satisfactions au travail extrinsèque puis intrinsèque deviennent les variables dépendantes, tandis que les variables indépendantes sont la perception des alternatives d'emploi et les scores aux étapes de carrière.

Chacun des cinq modèles est successivement testé à l'aide de régressions linéaires multiples afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses établies dans cette thèse.

D'après les hypothèses, les scores aux étapes de carrière et l'appartenance à la génération Y sont présentées comme des variables à effets directs (voir Figure 11, p. 121). Rappelons que la question de recherche consiste à savoir si les facteurs de fidélisation et l'intention de quitter sont particuliers en fonction du score aux étapes de carrière et de l'appartenance à la génération Y.

Les cinq modèles de régression qui seront testés sont présentés dans les pages suivantes. Les flèches indiquent des relations directes. Le sens de chaque relation faisant l'objet d'une hypothèse est indiqué par un signe positif ou négatif. Seules les variables indépendantes concernées par les hypothèses apparaissent dans les figures. Les variables de contrôle sont incluses dans tous les modèles de régression. Les autres variables explicatives sont aussi insérées afin de contrôler leurs effets et dans une optique exploratoire, de nous permettre d'identifier d'autres liens qui ne seraient pas anticipés par les hypothèses formulées. Seules les variables explicatives provoquant une incohérence conceptuelle ne sont pas incluses.

Par exemple, lors de la régression 2 sur l'implication organisationnelle affective, l'intention de quitter et l'implication organisationnelle calculée ne peuvent pas et ne font pas partie des variables indépendantes. Le cadre théorique de cette thèse suppose effectivement que l'implication affective n'est pas influencée par l'implication calculée ou l'intention de quitter. En revanche, le modèle de régression 3 (voir Figure 8, page suivante) inclut les scores aux étapes de carrière et la satisfaction au travail dans les variables indépendantes. Cependant, ces variables n'apparaissent pas dans la Figure 8 car les hypothèses à propos des scores aux étapes de carrière et de la satisfaction au travail ne concernent pas l'implication organisationnelle calculée.

Figure 6 : Modèle de régression 1.

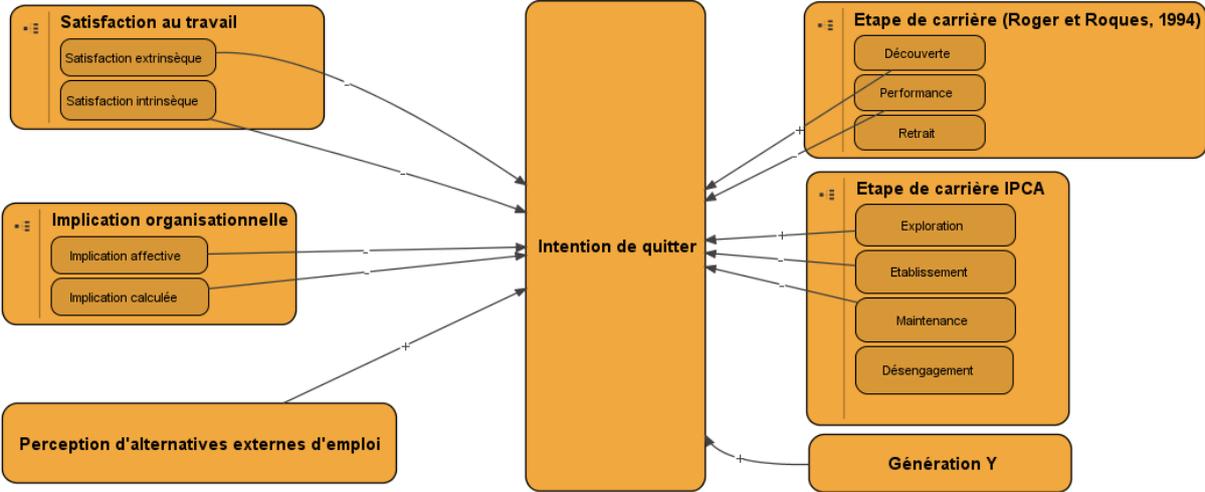


Figure 7 : Modèle de régression 2.

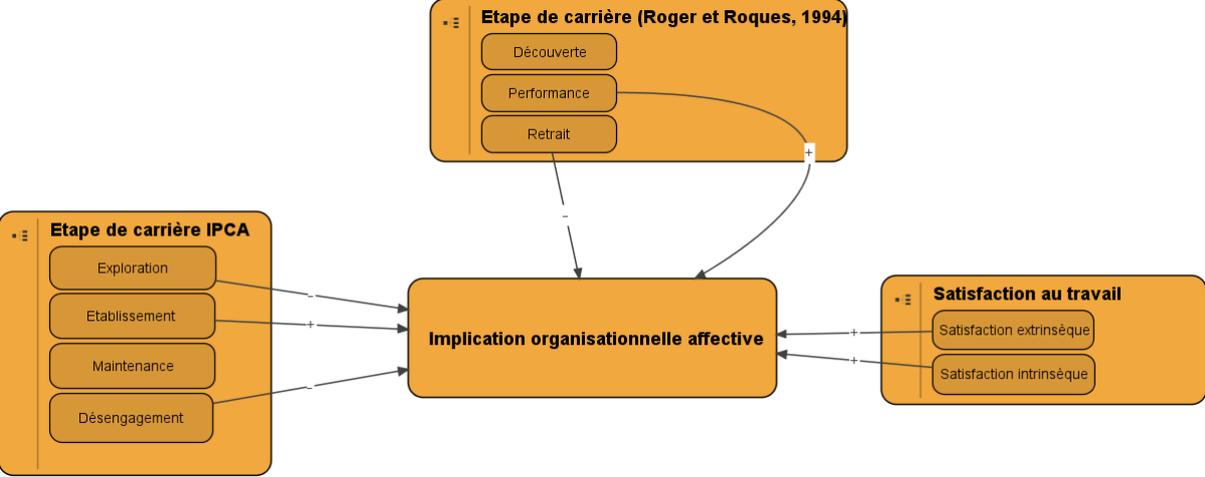


Figure 8 : Modèle de régression 3.

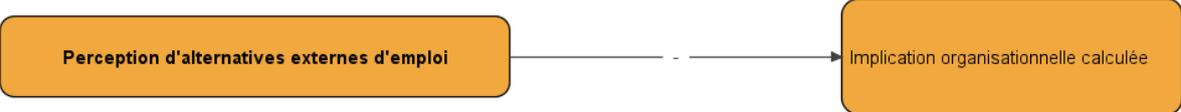


Figure 9 : Modèle de régression 4.

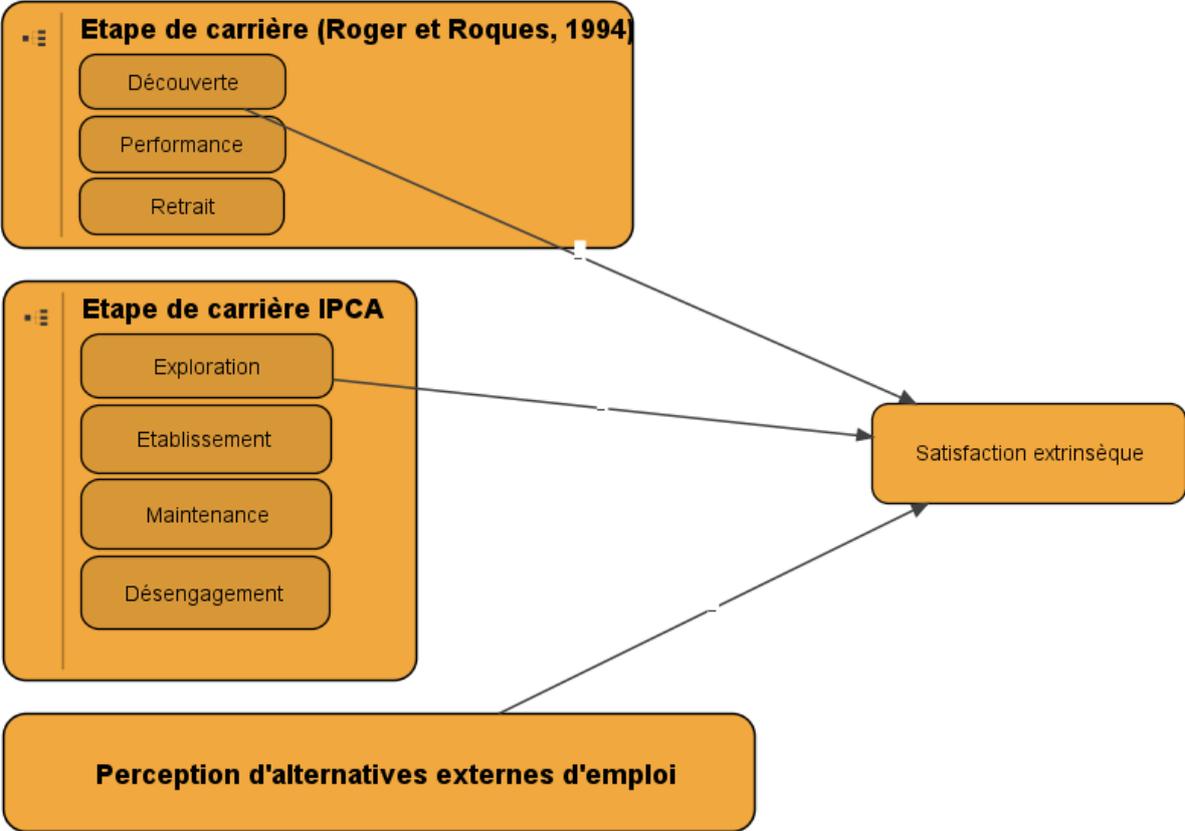


Figure 10 : Modèle de régression 5.

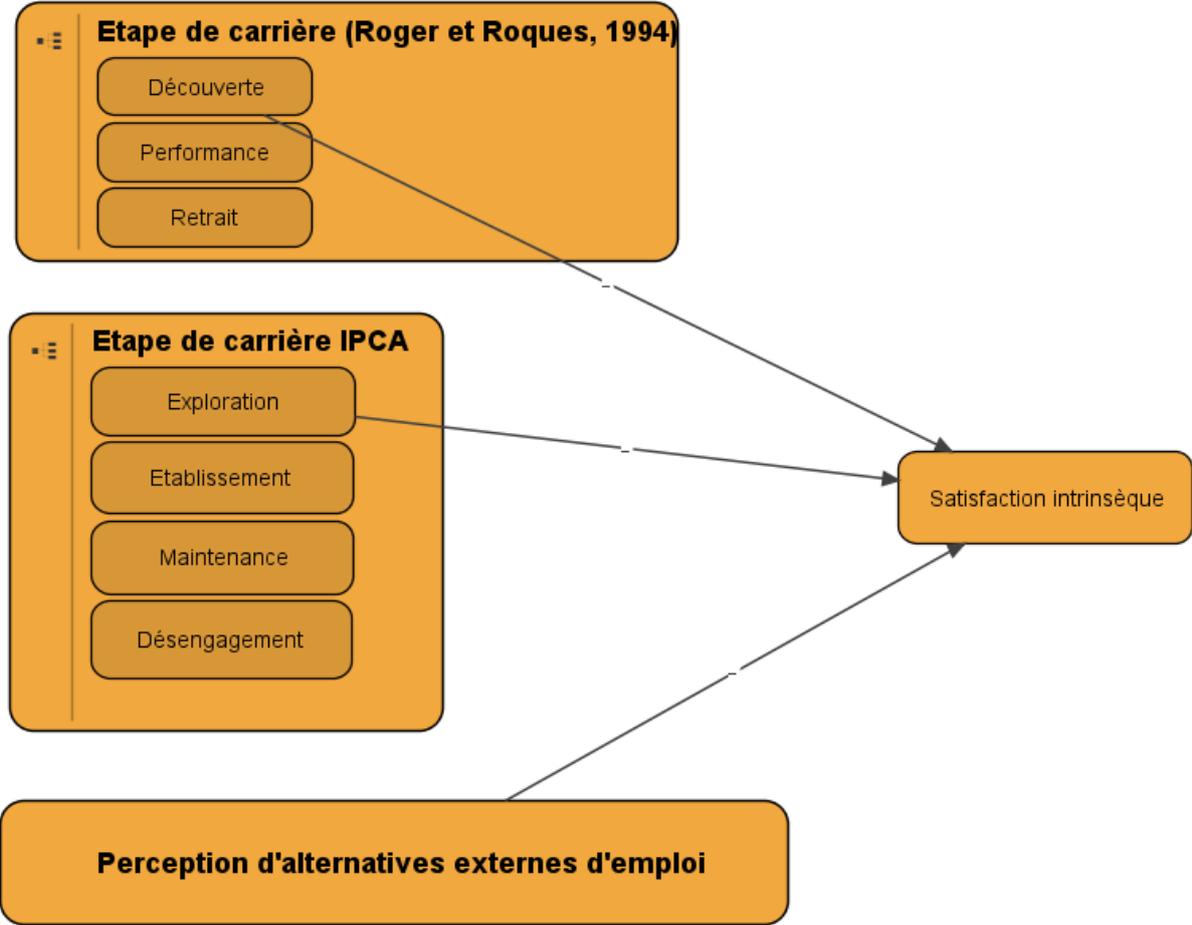
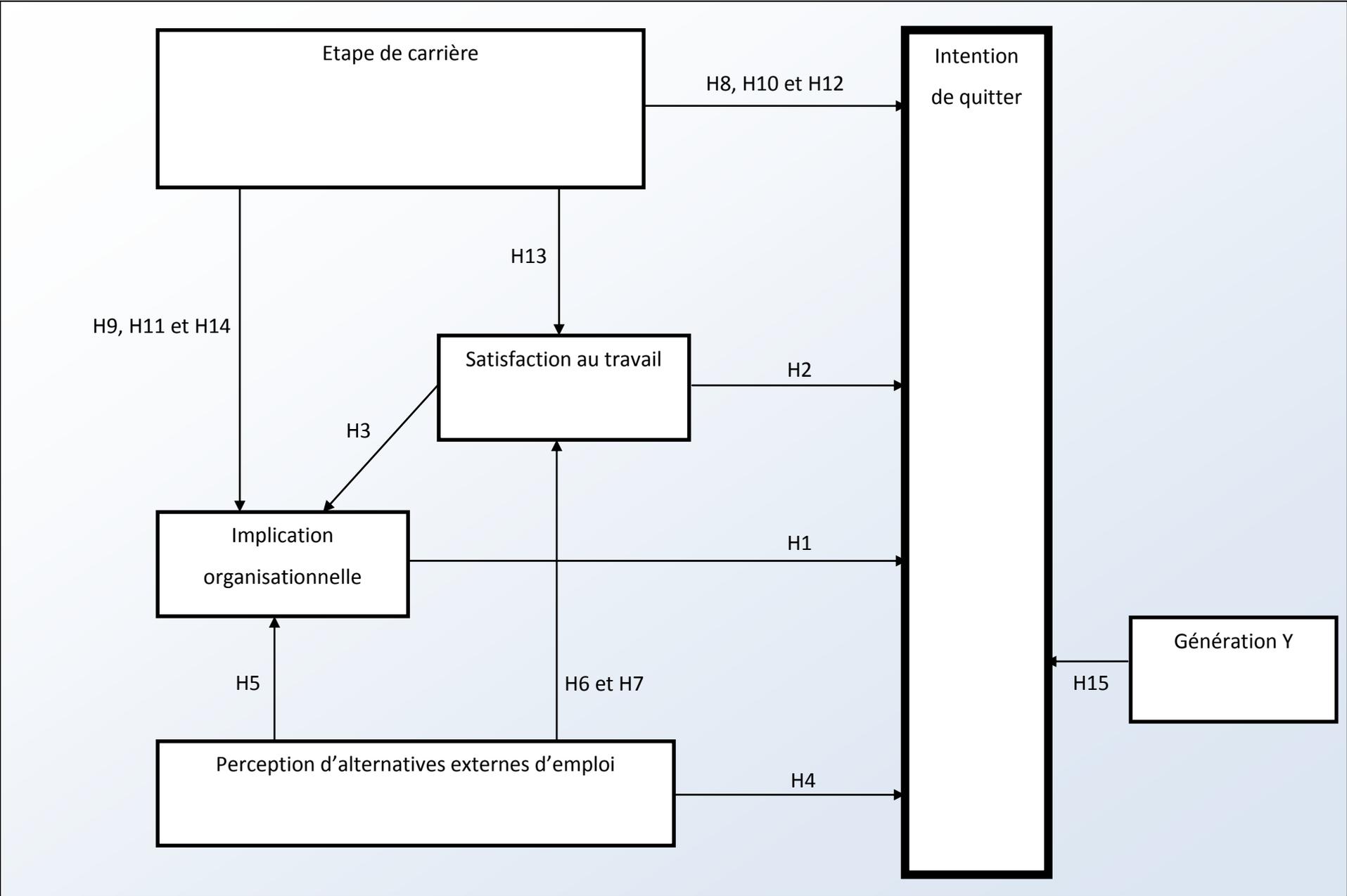


Figure 11 : Synthèse des modèles conceptuels de recherche.



Synthèse de la partie 2

La partie 2 a permis de détailler les hypothèses et le modèle global de recherche issus de l'analyse de la revue de littérature. Comme dans les modèles de *turnover* classiques, l'implication organisationnelle, la satisfaction au travail et la perception d'alternatives externes d'emploi occupent ici une place centrale dans l'explication de l'intention de quitter l'entreprise.

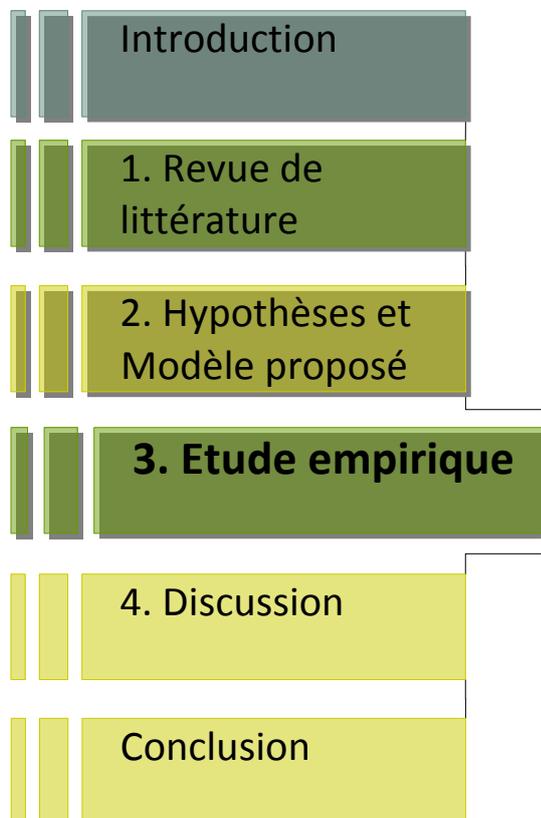
Le premier objectif de ce travail de thèse consiste à insérer les scores aux étapes de carrière et l'appartenance à la génération Y dans un modèle de *turnover* afin d'améliorer la variance expliquée de l'intention de quitter. Le deuxième objectif consiste à confirmer des liens supposés entre deux groupes de variables : (1) les scores aux étapes de carrière et l'appartenance à la génération Y, et (2) les facteurs de fidélisation et l'intention de quitter.

Ainsi, la première partie des hypothèses à tester concerne les liens au sein des variables classiques d'un modèle de *turnover*. Des hypothèses sont ensuite formulées quant à la nature des liens entre le score à une étape de carrière et l'appartenance à la génération Y d'une part, et le groupe de variables classiques d'autre part. Le test des hypothèses est effectué à l'aide de cinq modèles de régression multiple.

La partie suivante présente la méthodologie et les résultats de l'étude empirique.

Partie 3

Etude empirique



Cette partie détaille la méthodologie de récolte et d'analyse des données. Les résultats de l'étude empirique sont ensuite présentés. Les hypothèses sont testées et les déterminants des scores aux étapes de carrière sont investigués.

Plan de la partie 3

3.1.	METHODOLOGIE
3.2.	RESULTATS

3. Etude empirique

3.1. Méthodologie

Cette section présente les choix méthodologiques qui ont été faits concernant la procédure de collecte des données, l'échantillon et les instruments de mesure. La méthodologie concernant l'analyse des résultats est détaillée dans le chapitre Résultats (chapitre 3.2, p. 151).

3.1.1. Justification de la démarche de recherche

La littérature abondante sur les thématiques-clefs de cette thèse permet d'avoir une approche hypothético-déductive. Roussel (2005, p. 250) rappelle en effet que « lorsque les travaux théoriques procurent assez de connaissances sur le phénomène étudié et posent des bases théoriques intellectuellement cohérentes et empiriquement pertinentes (en fonction des entretiens et études de cas réalisés précédemment, ou des travaux publiés dans les revues scientifiques), l'approche déductive est souhaitable ». En effet, la pléthore de travaux sur la satisfaction au travail, sur l'implication organisationnelle, sur l'intention de quitter et sur la nature des liens entre ces variables permet de construire un modèle théorique de base. Ce modèle théorique de base présente l'intention de quitter comme variable dépendante principale. La satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et la perception d'alternatives externes d'emploi sont avant tout des variables indépendantes même si certaines interrelations font l'objet de quelques hypothèses.

Les nombreux travaux sur les étapes de carrière et l'appartenance générationnelle nous permettent ensuite de proposer des hypothèses quant à leurs effets sur certaines variables de ce modèle théorique de base. Ces hypothèses sont testées à l'aide de cinq modèles de régression (voir chapitre 2.2, p. 116).

La méthode des équations structurelles ne pouvant pas être retenue (le nombre d'items est trop élevé par rapport au nombre de répondants), la méthode des régressions linéaires multiples se révèle particulièrement appropriée pour cette étude : elle permet de confirmer les hypothèses issues de la littérature (Roussel & Wacheux, 2005). Elle reste aussi une méthode privilégiée par les chercheurs en GRH francophones (Point & Retour, 2009). Une analyse quantitative sur un large échantillon permet enfin d'avoir la possibilité de généraliser les résultats.

D'après Vautier *et al.* (2005, p. 278), une analyse comme la nôtre s'appuie « sur des mesures, c'est-à-dire des variables provenant d'un travail de modélisation de données (Dickes, Tournois, Flieller, & Kop, 1994), données qui sont le plus souvent collectées à l'aide de questionnaires. Une mesure désignera par la suite une variable composite manifeste, c'est-à-dire une variable formée à partir d'indicateurs (items ou questions) dont on peut observer les valeurs. ». Nous présentons maintenant la procédure de collecte des données qui a été effectuée à l'aide d'un questionnaire. Ces données permettront de procéder au test des hypothèses présentées dans la partie précédente.

3.1.2. Procédure de collecte des données

Les données utilisées proviennent de questionnaires administrés en version papier en janvier 2011. Dans le cadre d'un partenariat avec trois entreprises, l'étude a été menée avec le support des équipes de gestion des ressources humaines. Une version papier et un solide travail de préparation et de relance des services de GRH ont permis d'avoir un taux de réponse satisfaisant malgré la longueur du questionnaire (128 items).

Les répondants ont eu la possibilité de renvoyer directement leur questionnaire au chercheur à l'aide d'une enveloppe pré-timbrée et pré-remplie mise à leur disposition. L'anonymat des répondants a ainsi été garanti tout au long de la procédure par le chercheur et les entreprises partenaires.

3.1.3. Echantillon

L'échantillon est composé de 478 personnes ayant un niveau de qualification faible à moyen (de CAP/BEP/BAC à BAC+2/BTS, sauf quelques exceptions). Les trois entreprises sont parmi les leaders sur leur marché.

La première entreprise (franco-américaine) emploie 7000 personnes dans 20 pays dont environ 1700 en France. Son activité est la fabrication et la conception de matériel de levage. L'échantillon dans cette entreprise est composé de 86 personnes, dont 73 techniciens après-vente qui réparent le matériel sur les chantiers des clients. Avec 132 questionnaires distribués auprès de l'unique département de la Technique Après-Vente, le taux de réponse sur cette population est de 65,2%.

La deuxième entreprise est française et emploie environ 700 salariés répartis sur plus de 100 magasins en France. Son activité est le commerce de détail de matériel de décoration murale. Il y a, dans chaque magasin, un ou deux directeurs de magasins et plusieurs conseillers de vente. Les directeurs de magasin sont souvent des anciens conseillers de vente. L'échantillon dans cette entreprise est composé de 168 personnes dont 166 conseillers de vente ou directeurs de magasin. Avec 580 questionnaires distribués, le taux de réponse sur cette population est de 29%.

La troisième entreprise est française et emploie 750 salariés répartis sur environ 20 magasins en région. Son activité est la distribution et la réparation d'automobiles. Il y a, dans chaque magasin, une équipe commerciale et une équipe technique. L'échantillon dans cette entreprise comprend 224 personnes dont 40 commerciaux et 77 techniciens identifiés. Les 46 autres répondants n'ont pas souhaité indiquer leur métier. Avec 750 questionnaires distribués, le taux de réponse sur cette population est de 29,9%.

Le choix de l'échantillon a deux justifications.

Premièrement, la qualification de la population concernée (de CAP/BEP/BAC à BAC+2/BTS) est la plus représentative de la population active française¹⁸.

Deuxièmement, les secteurs, les entreprises et les métiers choisis sont parmi les plus concernés par les problématiques de *turnover*. La première entreprise représente les secteurs de l'industrie et du bâtiment et la troisième entreprise dépend du secteur de l'industrie. Galois et Lacroux (2011) rappellent à l'aide d'un rapport d'activité de l'Insee de 2008 que ces secteurs de l'industrie et du bâtiment sont particulièrement concernés par la problématique de la fidélisation. Ces deux secteurs ont un poids considérable sur l'économie française puisqu'ils emploient respectivement 3,4 millions et 1,9 millions de personnes¹⁹. Enfin, les deuxième et troisième entreprises emploient principalement une population commerciale qui connaît traditionnellement un taux de *turnover* élevé (Barth, 2010) et dont la taille ne cesse d'augmenter en France (avec un 613 000 commerciaux de plus en vingt-cinq ans, soit 2,7 millions d'emplois aujourd'hui²⁰).

Les trois entreprises ont un souci par rapport aux départs volontaires de certains de leurs salariés. C'est d'ailleurs une des raisons pour laquelle elles ont accepté de participer à la présente étude. Sur le périmètre français et sur l'ensemble de ses collaborateurs, la première entreprise a connu un taux de *turnover* élevé (21,73% en 2009, 17,67% en 2010 et 6,35% en 2011). La deuxième entreprise connaît aussi un haut taux de rotation du personnel en 2011 (19%). Le taux de *turnover* n'est pas disponible pour la troisième entreprise qui avait

¹⁸<http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques-de,76/etudes-et-recherche,77/publications-dares,98/dares-analyses-dares-indicateurs,102/2011-066-l-evolution-des-metiers,13889.html>

¹⁹idem

²⁰idem

décidé, jusqu'en 2012, de ne pas suivre cet indicateur à cause de la complexité du calcul. Les échanges avec le Directeur des Ressources Humaines de la troisième entreprise ont toutefois confirmé un réel souci de départs volontaires des techniciens et des vendeurs.

Tableau 11 : L'appartenance générationnelle de l'échantillon.

	Hommes	Femmes	Genre non-indiqué	Total
Génération Y - nés entre 1982 et 1999	91	66	0	157
Génération X – nés entre 1965 et 1981	124	98	1	223
Génération <i>Baby Boomers</i> – nés entre 1946 et 1964	57	34	0	91
Âge non-indiqué	3	1	3	7
Total	275	199	4	478
Age moyen (en années)	36,4	36,3		

Ci-dessus, le Tableau 11 montre que l'échantillon est composé de 275 hommes (âge moyen = 36,4 ans) et de 199 femmes (âge moyen = 36,3 ans). 157 répondants appartiennent à la génération Y, 223 répondants appartiennent à la génération X et 91 répondants appartiennent à la génération des *Baby Boomers*.

Tableau 12 : Le niveau de diplôme de l'échantillon.

	Hommes	Femmes	Sexe non-indiqué	Total
CAP/BEP/BAC	186	114	1	301
BAC+2/BTS	65	59	0	124
Licence	14	15	0	29
Master	1	4	0	5
Diplôme non-indiqué	9	7	3	19
				478

Ci-dessus, le Tableau 12 met en valeur l'importance pour notre échantillon de la population ayant un diplôme de niveau BEP/BAC (301 répondants). Les individus ayant un diplôme de niveau BAC+2 ou BTS sont aussi bien représentés (124 répondants). Enfin, seuls 29 salariés ont un diplôme de niveau Licence et 5 ont un diplôme de niveau Master.

Tableau 13 : Le type de contrat de l'échantillon.

	Hommes	Femmes	Sexe non-indiqué	Total
Apprentissage	15	0	0	15
CDD	6	4	0	10
CDI	252	189	1	442
Contrat non-indiqué	2	6	3	11
				478

La plus grande partie de l'échantillon (442 répondants sur 478) est composée de salariés en CDI (voir Tableau 13, ci-dessus). On trouve aussi quinze salariés en apprentissage et dix salariés en CDD.

Tableau 14 : Les métiers de l'échantillon.

	Métiers techniques	Métiers commerciaux	Métiers support	Métier non renseigné	Total
Entreprise 1	73	0	13	0	86
Hommes	73	0	11	0	84
Femmes	0	0	2	0	2
Sexe non indiqué	0	0	0	0	0
Entreprise 2	0	166	2	0	168
Hommes	0	34	2	0	36
Femmes	0	132	0	0	132
Genre non indiqué	0	0	0	0	0
Entreprise 3	77	40	61	46	224
Hommes	69	23	32	31	155
Femmes	7	17	28	13	65
Genre non indiqué	1	0	1	2	4
Total	150	206	76	46	478
Hommes	142	57	45	31	275
Femmes	7	149	30	13	199
Genre non indiqué	1	0	1	2	4

Malgré les disparités au niveau des métiers et des genres que l'on peut observer au sein de chaque entreprise étudiée, le Tableau 14 (page précédente) montre que l'échantillon global est relativement équilibré au niveau du métier et de la représentativité de chaque entreprise. En effet, l'échantillon est composé de 150 techniciens, de 206 commerciaux et de 122 métiers support ou non-renseignés. De plus, 86 salariés appartiennent à l'entreprise 1, 168 appartiennent à l'entreprise 2 et 224 appartiennent à l'entreprise 3. Conformément à la réalité du terrain, il y a plus de techniciens hommes (142 contre 7) et plus de commerciales femmes (149 contre 57).

3.1.4. Instruments de mesure

Cette section présente les instruments de mesure considérés puis retenus pour cette recherche. Au sujet des instruments de mesure et lorsque la réponse est indiquée sur une échelle de Likert, la variable prend la valeur de la réponse (de 1 à 5). Lorsqu'il est indiqué que la variable est codée à l'envers, on soustrait la réponse indiquée (1 à 5 sur une échelle de Likert) à 6 pour obtenir la valeur de la variable.

3.1.4.1. Critères de sélection des instruments de mesure

Lors de l'analyse des échelles de mesures existantes, nous avons retenu quatre critères de sélection.

Le premier critère de sélection est le cadre théorique. En effet, chaque instrument de mesure doit correspondre au phénomène que nous voulons mesurer et doit donc avoir été développé sur une base théorique compatible avec la nôtre.

Le deuxième critère de sélection est la cohérence interne de l'échelle. Afin de ne pas biaiser les résultats et les conclusions de cette thèse, les échelles retenues doivent répondre à des critères de validité et de fiabilité rigoureux. Ces critères sont précisés plus loin dans cette partie.

Le troisième critère de sélection est la longueur de l'échelle. En effet, le nombre de concepts mobilisés dans ce travail de thèse et une mesure de l'étape de carrière longue de soixante items (l'IPCA) tendent à allonger le questionnaire. Afin de garantir un bon taux de réponse, les échelles de mesures doivent rester succinctes.

Le quatrième critère de sélection est le fait que le nombre d'items (dans les instruments de mesure ayant recours à une échelle de Likert) soit adapté à l'échantillon sur lequel repose cette recherche. En effet, certaines échelles peuvent utiliser sept, voire neuf échelons de réponse possibles. Or, dans sa version originale, l'échelle de Likert suggère l'utilisation de cinq échelons (Likert, 1932). « L'augmentation du nombre d'échelons conduit à solliciter davantage les capacités cognitives, d'endurance et de concentration des répondants » (Roussel, 2005, p. 252). Notre échantillon, une population avec un niveau de qualification faible à moyen, a ainsi besoin d'échelles courtes pour pouvoir mieux répondre aux questions, d'autant plus que le questionnaire est long (128 items). Les échelles en cinq points sont en effet recommandées « lorsque les questionnaires sont longs (plus de 60 items à titre indicatif) » (Roussel, 2005, p. 252). Enfin, s'il est possible de ne retenir que des échelles de Likert avec cinq points, il sera également envisageable de comparer les coefficients de régression afin d'affiner l'analyse.

3.1.4.2. La mesure de l'intention de quitter et du comportement de retrait

L'intention de quitter est très souvent mesurée avec des échelles de Likert. Seul le nombre d'items varie. Nous choisirons l'échelle utilisée par Colle *et al.* (2005) car elle nous semble la plus éprouvée par des études empiriques. En effet, elle présente une consistance interne excellente (Alpha de Cronbach = 0,91) et elle a été publiée dans la *Revue de Gestion des Ressources Humaines*. Cette échelle est basée sur le travail de Wayne *et al.* (1997). Sa version anglophone a aussi été utilisée dans des études publiées dans des revues de renom (Lazarova & Caligiuri, 2001; Lazarova & Cerdin, 2007).

Les six items utilisés pour mesurer l'intention de quitter sont présentés dans le Tableau 15 (page suivante). Les items 33, 34 et 36 sont codés de manière inversée.

Tableau 15 : Les items de la mesure de l'intention de quitter (Colle *et al.*, 2005).

Indiquez votre degré d'accord avec les propositions suivantes.	De : (1) = Pas du tout d'accord à : (5) = Tout à fait d'accord.
33. Je n'ai pas l'intention de quitter mon entreprise dans un futur proche.	1 2 3 4 5
34. Je crois que je vais continuer à travailler dans mon entreprise actuelle dans le futur.	1 2 3 4 5
35. Je suis en train de penser à quitter mon travail dans mon entreprise.	1 2 3 4 5
36. Actuellement, je ne recherche pas activement un travail en dehors de mon entreprise.	1 2 3 4 5
37. Je pense sérieusement à quitter mon travail.	1 2 3 4 5
38. Aussitôt que j'aurai trouvé un travail plus intéressant, je quitterai mon entreprise.	1 2 3 4 5

Pour compléter cette mesure de l'intention de quitter, et de manière exploratoire, nous utiliserons une mesure du comportement de retrait volontaire. En effet, le comportement de retrait est censé accompagner une forte intention de quitter (Kammeyer-Mueller *et al.*, 2005). L'item a fait l'objet d'une traduction libre par l'auteur à partir du travail de Kammeyer-Mueller *et al.* (2005). L'item utilisé pour mesurer le comportement de retrait est le suivant :

59. Quelle est la fréquence avec laquelle vous adoptez des comportements de retrait ? (par exemple, prendre de longues pauses, quitter le travail plus tôt ou manquer des réunions)

- a) Jamais
- b) Tous les deux ou trois mois
- c) Environ une fois par mois
- d) Plus d'une fois par mois
- e) Une fois par semaine ou plus

Si l'analyse factorielle montre que ces deux échelles coïncident, nous utiliserons un agrégat incluant l'échelle de l'intention de quitter de Colle *et al.* (2005) et l'échelle du comportement de retrait traduite à partir de (Kammeyer-Mueller *et al.*, 2005) pour créer une variable globale *Retrait de l'entreprise*. Cette variable représenterait l'attitude globale de « retrait » volontaire du salarié par rapport à l'entreprise et serait utilisée à la place de la variable « intention de quitter ». Gupta et Jenkins (1983) définissent en effet « le retrait volontaire comme une prise de distance à l'égard d'un milieu de travail perçu par l'employé comme présentant des nuisance pour l'intégrité physique ou morale. Cette prise de distance peut être temporaire dans le cas de l'absentéisme ou définitive dans celui de la démission. » (Paillé, 2011a, p. 126).

3.1.4.3. La mesure de la satisfaction au travail

La mesure des dimensions extrinsèque et intrinsèque de la satisfaction au travail se fera selon la version abrégée du questionnaire *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967) traduite par Roussel (1996). Le *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) est la seule échelle disponible permettant de mesurer ces deux facettes de la satisfaction (Price, 1997). D'autres échelles sont disponibles dans la littérature et permettent de mesurer d'autres facettes de la satisfaction comme le *Job Satisfaction Survey* (Spector, 1985) ou le *Job Descriptive Index* de Smith *et al.* (1969) dont la version abrégée a été développée par Stanton *et al.* (2002). Enfin, les échelles restantes proposent seulement des mesures de la satisfaction globale (Brayfield & Rothe, 1951; Dunham & Herman, 1975; Ironson, Smith, Brannick, Gibson, & Paul, 1989; Quinn & Staines, 1979).

La version abrégée du MSQ propose deux échelles de satisfaction (Grigoroudis & Siskos, 2009) : intrinsèque et extrinsèque. Les items du MSQ font appel à un processus cognitif de comparaison de la part du répondant soit à l'aide de standards internes pour la dimension intrinsèque, soit à l'aide de standards externes pour la dimension extrinsèque (Moorman, 1993).

La structure factorielle de la version française est quant à elle composée de quatre dimensions : la satisfaction interne, la satisfaction externe, la reconnaissance et

l'autorité/l'utilité sociale (Roussel, 1996). Une Analyse en Composantes Principales sera effectuée pour statuer sur cette différence de structure factorielle. Rappelons que les hypothèses formulées concernent seulement les éléments extrinsèques et intrinsèques de la satisfaction au travail.

Les vingt items du MSQ concernent : le niveau d'activité, l'autonomie, la variété, le statut social, le management (relations humaines), le management (compétences techniques), les valeurs morales, la sécurité, l'aide à autrui, l'autorité, l'utilisation des compétences, la justice procédurale, le salaire, la promotion, la responsabilité, la créativité, les conditions de travail, les collègues, la reconnaissance et la réalisation de soi (voir Tableau 16, page suivante).

Tableau 16 : Les items de la mesure de la satisfaction au travail (Roussel, 1996).

Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait(e) ?	1 = Très insatisfait(e) 2 = Insatisfait(e) 3 = Ni satisfait(e) ni insatisfait(e) 4 = Satisfait(e) 5 = Très satisfait(e)
39. De vos possibilités d'avancement	1 2 3 4 5
40. Des conditions de travail	1 2 3 4 5
41. Des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps	1 2 3 4 5
42. De votre importance aux yeux des autres	1 2 3 4 5
43. De la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapports humains)	1 2 3 4 5
44. De la compétence de votre supérieur dans les prises de décision (compétences techniques)	1 2 3 4 5
45. Des possibilités de ne pas avoir à faire des choses qui sont contraires à votre conscience	1 2 3 4 5
46. De la stabilité de votre emploi	1 2 3 4 5
47. Des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise	1 2 3 4 5
48. Des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire	1 2 3 4 5
49. Des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités	1 2 3 4 5
50. De la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application	1 2 3 4 5
51. De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites	1 2 3 4 5
52. Des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative	1 2 3 4 5
53. Des possibilités de rester occupé(e) tout le temps au cours de la journée de travail	1 2 3 4 5
54. Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail	1 2 3 4 5
55. Des possibilités de travailler seul(e) dans votre emploi	1 2 3 4 5
56. De la manière dont vos collègues s'entendent entre eux	1 2 3 4 5
57. Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail	1 2 3 4 5
58. Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail	1 2 3 4 5

3.1.4.4. La mesure de l'implication organisationnelle

L'échelle de mesure retenue pour l'implication organisationnelle est celle de Belghiti-Mahut et Briole (2004), basée sur les travaux d'Allen et Meyer (1996). L'échelle d'Allen et Meyer est de plus en plus utilisée et permet de mesurer l'implication affective (items numérotés 1 à 6), calculée (items numérotés 7 à 12) et normative (items numérotés 13 à 18). Parallèlement, il existe une version française administrée par Stinglhamber *et al.* (2002) ou Bentein *et al.* (2004; 2005) sur des échantillons belges. À noter que l'échelle de Bentein *et al.* (2005) s'inspire du travail de Powell et Meyer (2004). En effet, elle comprend les trois dimensions habituelles avec deux sous-dimensions de l'implication calculée (ou « engagement de continuité ») : l'implication par sacrifice perçu et l'implication par manque d'alternatives.

La littérature propose aussi l'*Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) (Mowday *et al.*, 1979; Porter *et al.*, 1974) et la *National Organizations Study* de Kalleberg et Van Buren (1996) mais aucune version française n'est disponible. De plus, Commeiras et Fournier (2001) ont montré que l'OCQ a des soucis au niveau de ses dimensions. Le Tableau 17 (page suivante) présente les dix-huit items mesurant l'implication organisationnelle. Les items 3, 4, 13 et 15 sont codés à l'envers.

Tableau 17 : Les items de la mesure de l'implication organisationnelle (Belghiti-Mahut et Briole, 2004).

Indiquez votre degré d'accord avec les propositions suivantes.	De : (1) = Pas du tout d'accord à : (5) = Tout à fait d'accord.
1. Je serais très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise.	1 2 3 4 5
2. Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens.	1 2 3 4 5
3. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise.	1 2 3 4 5
4. Je ne me sens pas attaché affectivement à cette entreprise.	1 2 3 4 5
5. Je me sens membre à part entière de cette entreprise.	1 2 3 4 5
6. Cette entreprise a une grande signification pour moi.	1 2 3 4 5
7. Rester dans cette entreprise est autant affaire de nécessité que de désir.	1 2 3 4 5
8. Ce serait très difficile pour moi de quitter l'entreprise, même si je le voulais.	1 2 3 4 5
9. Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je décidais de quitter cette entreprise actuellement.	1 2 3 4 5
10. Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de rechange pour quitter cette entreprise.	1 2 3 4 5
11. Si je n'avais pas tant donné à cette entreprise, je pourrais penser à travailler ailleurs.	1 2 3 4 5
12. Une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternatives possibles.	1 2 3 4 5
13. Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel.	1 2 3 4 5
14. Je ne ressens pas le droit de quitter cette entreprise actuellement, même si cela était à mon avantage	1 2 3 4 5
15. Si je quittais cette entreprise maintenant, je n'aurais aucun remords.	1 2 3 4 5
16. Cette entreprise mérite ma loyauté.	1 2 3 4 5
17. Je ne quitterai pas cette entreprise, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent.	1 2 3 4 5
18. Je dois beaucoup à cette entreprise.	1 2 3 4 5

3.1.4.5. La perception des alternatives externes d'emploi

Les modèles de *turnover* comportent souvent des variables contextuelles (objectives ou subjectives) afin de mesurer l'impact de la situation du marché du travail sur l'intention de quitter et sur les facteurs de fidélisation (Steel & Lounsbury, 2009). En effet, les opportunités d'emploi externes à l'entreprise influencent l'intention de quitter mais aussi les niveaux de satisfaction au travail et d'implication organisationnelle.

Neveu (1996) rappelle, à l'aide du travail de Gerhart (1990), que les mesures objectives de perception de la situation du marché de l'emploi (comme le taux de chômage) peuvent directement influencer l'intention de rester. Toutefois, la limite de l'approche purement économiste pousse Neveu (1996, p. 98) à préférer une mesure permettant une « approche qui reflète la sensibilité de la psychologie individuelle. ». Il semble ainsi que les mesures subjectives de perception de la situation du marché de l'emploi (comme celle utilisée dans ce travail de thèse) sont un choix plus judicieux pour l'étude du processus de l'intention de quitter. En effet, « en réponse à l'optique économiste, le modèle dit « comportemental » nous paraît plus adapté à nos préoccupations » (Neveu, 1996, p. 99).

Dans leur revue de littérature sur les modèles de *turnover*, Steel et Lounsbury (2009) ont d'ailleurs montré que 88% des modèles de référence incluent des mécanismes de perception du marché de l'emploi contre 63% qui incluent des mécanismes objectifs du marché de l'emploi. Les travaux francophones incluent aussi souvent une version subjective de cette variable (Meyssonier & Roger, 2006; Neveu, 1996; Perrot, 2004).

Ainsi, les opportunités d'emploi externes sont mesurées à l'aide d'une traduction par l'auteur d'une partie de l'échelle de mesure des perceptions d'alternatives externes d'emploi de Price et Mueller (1981). L'échelle contient originalement trois items. Pour ne pas surcharger le questionnaire, nous enlevons un item qui ne semble pas indispensable. Le Tableau 18 (page suivante) présente les deux items retenus pour mesurer les opportunités d'emploi externes.

**Tableau 18 : Les items de la mesure de la perception des alternatives externes d'emploi.
Version adaptée de Price et Mueller (1981).**

<p>60. Serait-il facile pour vous de trouver un emploi auprès d'un autre employeur qui soit <u>aussi bien</u> que celui que vous avez maintenant ?</p> <p>a) Très difficile b) assez difficile c) Ni facile ni difficile d) Assez facile e) Facile</p>
<p>61. Serait-il facile pour vous de trouver un emploi auprès d'un autre employeur qui soit <u>mieux</u> que celui que vous avez maintenant ?</p> <p>a) Très difficile b) assez difficile c) Ni facile ni difficile d) Assez facile e) Facile</p>

3.1.4.6. Les mesures de l'étape de carrière

- L'Inventaire des Préoccupations de Carrière de l'Adulte

Cooke (1994) reproche aux mesures habituelles des étapes de carrière d'être liées à l'âge ou à l'ancienneté (dans le poste ou dans l'organisation). Selon elle, ces mesures arbitraires expliquent les incohérences quant aux conclusions de la littérature sur les relations entre étapes de carrière et attitudes face au travail ou l'intention de quitter. L'auteur préconise ainsi l'utilisation du travail de Super (1957). L'Adult Career Concerns Inventory (Super *et al.*, 1988) est la dernière version d'une échelle qui comporte 61 items et qui est apparemment issue des fondements théoriques purs des étapes de carrière. Cette mesure semble robuste (Cooke, 1994; Halpin & Halpin, 1990; Whiston, 1990). L'étape de carrière est mesurée à partir des préoccupations des individus par rapport à leur emploi sur la base de l'Inventaire des Préoccupations de Carrière de l'Adulte (Gelpe & Biais, 2001), une traduction de l'Adult Career Concerns Inventory.

Chaque quinzaine d'items correspond à des énoncés caractérisant successivement les quatre étapes de carrière. Selon le mode d'emploi de l'échelle de Super *et al.* (1988), le score le plus élevé dans l'une des quinzaines d'items permet d'identifier l'étape de carrière du répondant. En cas d'égalité, le nombre de réponses extrêmes (score égal à 5) dans une quinzaine est censé permettre de trancher.

Cependant, les consignes de Super *et al.* (1988) ont été légèrement adaptées. Ainsi, au lieu de forcer le répondant à appartenir à une seule étape de carrière en prenant son score le plus élevé à une des quatre étapes, nous décidons ici de travailler sur les scores de tous les répondants à chaque étape. Cela devrait permettre d'avoir des résultats plus complets et une analyse plus fine des résultats.

En effet, le travail exploratoire sur les données montre qu'un individu peut avoir des scores maximums sur plusieurs étapes à la fois (voir Tableau 19 et Tableau 20, ci-après) ou au moins, avoir des scores élevés à plusieurs d'entre elles. Il paraît alors inutile de créer artificiellement des catégories et il semble plus opportun d'étudier en détail les scores pour chaque étape.

Tableau 19 : Présence de scores égaux lors de la mesure de chaque étape de carrière. Version adaptée de l'échelle de Roger et Roques (1994).

	Sc découverte	Sc performance	Sc retrait
Sc découverte			
Sc performance	63		
Sc retrait	0	4	

Etant donné le faible nombre d'items mesurant l'étape de *découverte* (deux items), il est normal que les variables *Sc découverte* et *Sc performance* soient souvent égales. Lors de l'analyse des données, on peut remarquer que les cas d'égalité extrêmes des scores concernent des étapes moyennes (voir Tableau 19, page précédente). 67 répondants n'auraient ainsi pas pu être identifiés dans une des étapes de carrière, selon la mesure de Roger et Roques (1994) si la méthode de Super *et al.* (1988) avait été respectée à la lettre.

Tableau 20 : Présence de scores égaux lors de la mesure de chaque étape de carrière. Version adaptée de l'IPCA.

	Sc exploration IPCA	Sc établissement IPCA	Sc maintenance IPCA	Sc désengagement IPCA
Sc exploration IPCA				
Sc établissement IPCA	0			
Sc maintenance IPCA	1	8		
Sc désengagement IPCA	0	2	7	
Sc établissement IPCA = Sc maintenance IPCA = Sc désengagement IPCA				2

On peut remarquer que les cas d'égalité extrêmes des scores concernent le plus souvent (15 fois sur 18) des étapes moyennes (voir Tableau 20, ci-dessus). Enfin, le Tableau 20 montre que deux répondants ont des scores égaux sur trois étapes moyennes. Tous ces cas d'égalité auraient conduit à l'impossibilité de classer clairement les répondants dans une

étape de carrière : vingt répondants n'auraient donc eu aucune étape de carrière (IPCA) attribuée si l'on avait dû rester sur la mesure initiale.

L'alpha de Cronbach est généralement excellent ($\alpha = 0,95$) pour les quinze premiers items mesurant l'étape d'*exploration* (Flaherty & Pappas, 2002a). Ensuite viennent les étapes d'*établissement* et de *maintenance*. Mahoney (1986) a déjà remarqué que les deux dimensions correspondant à ces deux étapes intermédiaires se recouvrent partiellement. Enfin, Flaherty & Pappas (2002a) ont montré que la dernière étape (*désengagement*) a un alpha de Cronbach excellent ($\alpha = 0,91$).

Suite à une erreur lors de la manipulation des fichiers informatiques, les items numérotés 33 à 36 de l'IPCA n'ont pas pu être administrés. Bien que malheureuse, cette erreur doit être relativisée. En effet, même si la mesure de l'étape d'*établissement* se trouve amputée de 4 items, il en reste tout de même onze. De surcroît, une Analyse en Composantes Principales sera effectuée sur l'ensemble de l'échelle ; nous garderons *in fine* une mesure valide pour tester les hypothèses de recherche.

Le questionnaire est présenté dans les pages suivantes. L'AFPA, représentée par Madame Michèle Cambraye, a autorisé la publication du questionnaire dans les pages de cette thèse. Tous les droits de reproduction sont strictement réservés à l'AFPA.

○ Les 56 items administrés :

Nous vous proposons maintenant 60 énoncés qui peuvent être des objectifs, des préoccupations ou des inquiétudes au cours d'une vie de travail. Pour chacun d'eux, vous devez dire dans quelle mesure cela vous concerne, vous préoccupe **ACTUELLEMENT**. Répondez en cochant la case correspondant à votre degré de préoccupation. À ce moment-ci de votre vie professionnelle, il pourra vous paraître difficile de répondre à certaines questions, mais répondez quand même le mieux possible à toutes les questions.

Est-ce que cela vous concerne, vous préoccupe *actuellement* ?

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
actuellement, pas du tout	actuellement, un peu	actuellement, moyennement	actuellement, fortement	actuellement, très fortement

1. Clarifier mes idées sur le genre de travail que j'aimerais vraiment faire	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2. Décider de ce que je veux faire pour gagner ma vie	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3. Découvrir le genre de travail qui me conviendrait le mieux	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4. Connaître des emplois de débutant(e)s qui pourraient m'être ouverts	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
5. Identifier les compétences requises par les emplois qui m'intéressent	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
6. Choisir le meilleur emploi parmi ceux auxquels je songe	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
7. Choisir l'emploi qui offre le plus de défis parmi ceux qui m'intéressent	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
8. Trouver un genre de travail qui m'intéresse vraiment	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
9. Être certain(e) de mon choix professionnel	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
10. Choisir un travail qui me satisfera vraiment	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
11. Débuter dans le domaine professionnel que j'ai choisi	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
12. Déterminer comment me qualifier dans le métier que je veux faire	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
13. Rencontrer des gens qui peuvent m'aider à démarrer dans le domaine que j'ai choisi	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
14. Trouver des occasions de faire du travail que j'aime vraiment	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
15. Etablir des projets précis pour réaliser ma carrière telle que je l'envisage actuellement	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
16. Me fixer dans un emploi que je puisse conserver	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
17. Me faire une place dans l'endroit où je travaille	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
18. Faire des choses qui m'aident à rester dans le domaine dans lequel j'ai commencé	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
19. Parvenir à la stabilité dans mon emploi	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
20. M'établir dans mon travail	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Est-ce que cela vous concerne, vous préoccupe *actuellement* ?

1 <input type="checkbox"/> actuellement, pas du tout	2 <input type="checkbox"/> actuellement, un peu	3 <input type="checkbox"/> actuellement, moyennement	4 <input type="checkbox"/> actuellement, fortement	5 <input type="checkbox"/> actuellement, très fortement
--	---	--	--	---

21. Renforcer ma situation actuelle	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
22. Me faire une bonne réputation dans mon domaine professionnel	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
23. Devenir un(e) professionnel(le) digne de confiance	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
24. Devenir particulièrement connaisseur ou habile dans mon travail	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
25. Gagner l'appui des gens qui m'emploient, de mes collègues ou de ma clientèle	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
26. Planifier comment progresser dans le domaine de travail où je suis établi(e)	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
27. Améliorer mes chances d'avancement dans l'emploi que j'occupe actuellement	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
28. Faire ce qu'il faut pour que les gens tiennent à me garder dans mon travail	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
29. Faire en sorte que ma compétence soit reconnue	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
30. Progresser vers une position de plus grande responsabilité	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
31. Me maintenir au niveau que j'ai atteint dans mon emploi	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
32. Me maintenir en place malgré la concurrence des nouveaux arrivants dans mon domaine	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
37. Participer à des réunions et à des groupes de travail sur les nouvelles méthodes	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
38. Visiter des endroits où je peux voir de nouvelles réalisations	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
39. Arriver à connaître des gens importants dans mon domaine	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
40. Me perfectionner pour me tenir à jour	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
41. Repérer de nouveaux problèmes sur lesquels travailler	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
42. Rechercher de nouvelles ouvertures au fur et à mesure que mon domaine évolue	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
43. Décider quels nouveaux champs ouvrir ou développer	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
44. Développer de nouvelles compétences pour faire face aux évolutions de mon domaine	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
45. Développer de nouvelles connaissances ou compétences qui m'aident à aller plus loin dans mon travail	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
46. Trouver des façons de faire plus facilement mon travail	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

Est-ce que cela vous concerne, vous préoccupe **actuellement** ?

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
actuellement, pas du tout	actuellement, un peu	actuellement, moyennement	actuellement, fortement	actuellement, très fortement

47. Me concentrer sur les choses que je peux faire au fur et à mesure que j'avance en âge	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
48. Consacrer moins de temps au travail pour m'investir dans d'autres activités	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
49. Eviter les pressions professionnelles que je supportais plus facilement auparavant	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
50. Avoir davantage de passe-temps, de hobbies, en complément des intérêts liés au travail	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
51. Trouver des activités qui pourraient me plaire quand je serai en retraite	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
52. Bien planifier ma retraite	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
53. M'assurer que je pourrai avoir une vie agréable à la retraite	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
54. Parler de la retraite et des façons de s'y adapter avec des amis retraités	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
55. Mettre assez d'argent de côté pour la retraite	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
56. Vivre ma retraite dans un endroit agréable	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
57. Mener une vie agréable à la retraite	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
58. Avoir des amis que j'aurai plaisir à voir quand je serai en retraite	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
59. Savoir profiter du temps libre qu'apporte la retraite	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
60. Faire des choses que j'ai toujours voulu faire sans en avoir jamais eu le temps	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

- Les 4 items non-administrés :

33. M'adapter aux changements intervenus depuis que j'occupe mon emploi	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
34. Bien m'entendre avec les gens avec lesquels je travaille	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
35. Conserver le respect des gens dans mon domaine de travail	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
36. Me tenir au courant des nouvelles connaissances, des nouveaux équipements et des nouvelles méthodes dans mon domaine de travail	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

*Super & al. - Copyright CPP 1988 – Traduction et adaptation de Gelpe & Biais – Copyright AFPA 2000
Tous droits de reproduction strictement réservés.*

- Echelle de Roger et Roques (1994)

Pour compléter le travail de Gelpe et Biais (2001), la mesure de l'étape de carrière est également faite grâce à l'échelle de Roger et Roques (1994). Les auteurs ont développé leur propre échelle et ont fusionné les deux dernières étapes de *maintenance* et de *désengagement* pour la nommer *retrait*. Les deux premiers items de l'échelle correspondent à l'étape de *découverte*. La corrélation entre les deux items est moyenne ($r = 0,43$) dans le travail de Roger et Roques (1994). Les items numérotés 24 à 26 correspondent à l'étape de *performance*. La consistance interne sur ces trois items est moyennement bonne ($\alpha = 0,64$) dans l'étude de Roger et Roques (1994). Les items numérotés 27 à 32 caractérisent l'étape de *retrait*. La consistance interne sur ces six items est très bonne ($\alpha = 0,82$) dans la recherche de Roger et Roques (1994). Pour plus de lisibilité et en accord avec l'un des auteurs de l'échelle (Alain Roger), nous avons modifié l'item numéro 25 qui était intitulé « J'atteins et je dépasse souvent les objectifs » en « J'atteins ou je dépasse souvent les objectifs ».

À la page suivante, le Tableau 21 présente les onze items (dont un modifié) mesurant l'étape de carrière selon Roger et Roques (1994).

Tableau 21 : Les items de la mesure de l'étape de carrière. Version adaptée de Roger et Roques (1994).

Indiquez votre degré d'accord avec les propositions suivantes.	De : (1) = Pas du tout d'accord à : (5) = Tout à fait d'accord.
22. Je travaille dans un nouveau domaine et je fais de nombreux efforts pour le découvrir.	1 2 3 4 5
23. Je m'informe sur mon poste de travail et j'essaie de découvrir les règles du jeu.	1 2 3 4 5
24. Dans mon travail je suis entreprenant et je n'ai pas peur d'agir.	1 2 3 4 5
25. J'atteins ou je dépasse souvent les objectifs.	1 2 3 4 5
26. Dans mon travail, je recherche les idées nouvelles et je fais preuve de créativité.	1 2 3 4 5
27. Je me cantonne au travail qui m'est confié et qui m'ennuie.	1 2 3 4 5
28. Je pense que je suis suffisamment compétent et je me contente de mes acquis antérieurs.	1 2 3 4 5
29. Dans les communications interpersonnelles que j'ai dans mon travail, je me limite à mes relations existantes.	1 2 3 4 5
30. Je ne cherche plus à faire des efforts pour développer mes compétences.	1 2 3 4 5
31. Je prends de moins en moins d'initiatives.	1 2 3 4 5
32. Je n'entreprends plus, je me laisse porter par les événements.	1 2 3 4 5

3.1.4.7. La mesure de l'appartenance générationnelle

Dans cette thèse, les tranches d'âge ne sont pas considérées comme des étapes de carrière mais plutôt comme des critères délimitant l'appartenance générationnelle selon le découpage classique proposé par Twenge (2010) distinguant la génération Y (1982-1999), la génération X (1965-1981) et la génération des *Baby Boomers* (avant 1964). Nous noterons toutefois que le consensus sur les points de démarcation pour mesurer l'appartenance générationnelle n'est pas encore complètement établi. Par exemple, dans les autres travaux académiques, les limites des dates de naissance des individus de la génération Y varient avec comme extrêmes l'année 1971 d'un côté et l'année 2000 de l'autre (Kelan & Lehnert, 2009).

- Variables de contrôle

Lors de la mesure de l'intention de quitter, la première variable de contrôle nécessaire à prendre en compte s'appelle le coût du *turnover* (ou « coût du départ »). En effet, en cas de situation financière délicate, l'intention de quitter devrait rester faible même si la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle sont réduites. Le coût du *turnover* est mesuré à l'aide d'une traduction de l'échelle de Kammeyer-Mueller *et al.* (2005) par l'auteur. Ci-dessous, le Tableau 22 présente l'item mesurant le coût du *turnover*.

Tableau 22 : L'item de la mesure du coût du *turnover* (Kammeyer-Mueller *et al.*, 2005).

62. En prenant en compte l'impact total sur votre salaire, vos cotisations pour la retraite, votre assurance-vie, etc..., quelle serait votre situation (au niveau financier) si vous quittiez votre emploi actuel sans avoir trouvé un emploi ailleurs ?
- a) Très difficile
 - b) Assez difficile
 - c) Ni facile ni difficile
 - d) Assez facile
 - e) Facile

Pour dépasser une mesure de l'implication purement organisationnelle, le questionnaire propose aussi une mesure de l'implication dans la profession. En effet, les liens entre implication dans la profession et d'autres variables du modèle de *turnover* sont envisageables. Par exemple, Brett et Stroh (2003) ont identifié des relations positives entre l'implication dans la profession d'une part et la satisfaction au travail et la rémunération d'autre part. L'échelle de mesure utilisée pour mesurer ce concept a été traduite par l'auteur à partir du travail de Smart (1998). L'échelle de Smart a le mérite d'être succincte (trois items) contrairement à ce que pourraient proposer Blau *et al.* (1993) en onze items. Le Tableau 23 (page suivante) présente les trois items mesurant l'implication dans la profession.

Tableau 23 : Les items de la mesure de l'implication dans la profession (Smart, 1998).

Indiquez votre degré d'accord avec les propositions suivantes.	De : (1) = Pas du tout d'accord à : (5) = Tout à fait d'accord.
19. Je lis systématiquement les revues qui concernent ma profession.	1 2 3 4 5
20. Je me dédie à ma profession.	1 2 3 4 5
21. Je resterais dans ma profession même si mon revenu était réduit.	1 2 3 4 5

Les autres variables de contrôle sont le genre, l'âge, la nature du contrat, le niveau de diplôme et le nombre de changements d'entreprises. La situation familiale (en couple ou non) et la présence d'enfants ou de parents à charge sont aussi mesurées. Ces dernières variables de contrôle sont nécessaires car elles peuvent influencer la perception qu'ont les salariés de leur satisfaction au travail ou de leur implication organisationnelle (Auster, 2001; Berk, 2001; Scandura & Lankau, 1997).

En effet, les variables extra-professionnelles influencent aussi l'intention de quitter (Steel & Lounsbury, 2009). Même si cette thèse focalise son analyse sur les facteurs organisationnels et sur les caractéristiques de catégories (l'étape de carrière et l'appartenance à la génération Y), les facteurs extra-professionnels doivent tout de même être contrôlés.

Ensuite, les anciennetés dans l'entreprise, le poste et la profession sont également investiguées afin de contrôler l'effet de l'étape de carrière. De nombreuses études ont utilisé un seul type d'ancienneté pour opérationnaliser l'étape de carrière (Cooke, 1994) et les résultats peuvent changer en fonction de l'opérationnalisation (Morrow & McElroy, 1987).

À noter enfin que l'appartenance à une des trois entreprises et la fonction du répondant ont aussi été contrôlées.

Tableau 24 : Les items mesurant le genre, l'âge, la nature du contrat, le niveau de diplôme, le nombre de changements d'employeur, la situation familiale, la présence d'enfants ou de parents à charge et l'ancienneté dans l'entreprise, le poste et la profession.

A. Quel est votre sexe ? ___Masculin / ___Féminin
B. Êtes-vous marié(e) ou vivez-vous en couple ? ___Oui / ___Non
C. Avez-vous a) des enfants à charge ? ___Oui ___Non b) des parents à charge ? ___Oui ___Non
D. Quel est la nature de votre contrat avec votre entreprise ? _ apprentissage ; _CDD ; _CDI
E. Quel est le diplôme le plus élevé que vous avez obtenu ? _BEP/CAP/BEPC ; _BTS ; _Bac ; _Bac +2 ; _Licence ; _Bac +4 ; _Master ; _Doctorat
F. Depuis combien de temps travaillez-vous pour votre entreprise ? ___ans (si cela fait moins d'un an, indiquez 0)
G. Depuis combien de temps occupez-vous votre poste actuel ? ___ans (si cela fait moins d'un an, indiquez 0)
H. Depuis combien de temps exercez-vous votre profession ? ___ans (si cela fait moins d'un an, indiquez 0)
I. Depuis que vous avez commencé à travailler à plein temps, combien de fois avez-vous changé d'employeur ? _____fois
J. Indiquez votre année de naissance : _____

Une synthèse des items et de leur codage est proposée en annexe (Annexe 3, p. 299).

3.2. Résultats

Dans cette section, nous analysons d'abord la validité et la fiabilité des échelles utilisées lors de l'administration du questionnaire. Une description précise de la méthodologie est présentée concernant l'analyse en composantes principales (chapitre 3.2.1, ci-après), la création des nouvelles variables (chapitre 3.2.4, page 190) et la méthode d'analyse des données (chapitre 3.2.5.1, page 190). Nous présentons ensuite les résultats de l'étude empirique en testant les hypothèses proposées. Enfin, l'impact du profil du salarié sur les facteurs de fidélisation et sur le niveau de fidélité est examiné.

3.2.1. L'Analyse en Composantes Principales

Cette recherche soulève des questions méthodologiques parce qu'elle cherche à mesurer des phénomènes qui ne sont pas directement observables, comme l'implication organisationnelle, la satisfaction au travail ou encore l'intention de quitter. Afin d'être certain de mesurer avec précision les concepts présentés dans les parties précédentes, il est indispensable de s'assurer de la qualité psychométrique des échelles de mesure retenues.

Evrard *et al.* (1993) ont travaillé sur le modèle de la vraie valeur et rappellent qu'une échelle de mesure doit tendre vers une mesure parfaite du phénomène étudié : « la vraie valeur ». Or cette dernière n'est qu'une partie de la mesure obtenue par un instrument de mesure. Evrard *et al.* (2009, p. 304) mettent en lumière ce phénomène à l'aide de l'équation suivante :

Mesure obtenue = Vraie valeur + Erreur systématique + Erreur aléatoire

L'Analyse en Composantes Principales permet de réduire ces erreurs systématique et aléatoire. L'erreur systématique « provient généralement d'une définition non pertinente ou insuffisante des variables conceptuelles et d'une mauvaise représentation par les items de l'échelle. » (Roussel, 2005, p. 248). Quant à l'erreur aléatoire, elle est due à l'exposition de l'échelle de mesure à des « aléas tels que les circonstances, l'humeur des personnes interrogées... » (Evrard *et al.*, 1993, p. 278).

Pour tester les hypothèses proposées dans la partie précédente, il est donc nécessaire de préalablement vérifier la validité de construit et la fiabilité de cohérence interne des échelles utilisées dans le questionnaire.

La validité de construit confirme que l'échelle satisfait les « tests de validité convergente et discriminante » (Roussel, 2005, p. 256). La validité convergente signifie que « les items représentant les différentes facettes d'une variable conceptuelle sont corrélés » (Roussel, 2005, p. 247). La validité discriminante confirme que « les items représentant une variable

conceptuelle permettent d'en donner une mesure clairement distincte de celles d'autres variables conceptuelles » (Roussel, 2005, p. 247).

L'évaluation de la validité de construit se fait à l'aide d'une analyse factorielle, souvent de type « Analyse en Composantes Principales » (ACP). Roussel (2005, p. 248) rappelle que la théorie de l'erreur de mesure de Campbell et O'Connell (1967), à laquelle se réfère Roehrich (1993), « suggère qu'une échelle de mesure qui satisferait aux conditions de validités convergente et discriminante, devrait être moins exposée aux risques d'erreurs systématique et aléatoire ». De plus, les travaux de Kalleberg et Kluegel (1975) suggèrent de « généraliser les techniques d'analyse factorielle dans les processus des tests d'échelles pour questionnaires d'enquêtes » (Roussel, 2005, p. 248).

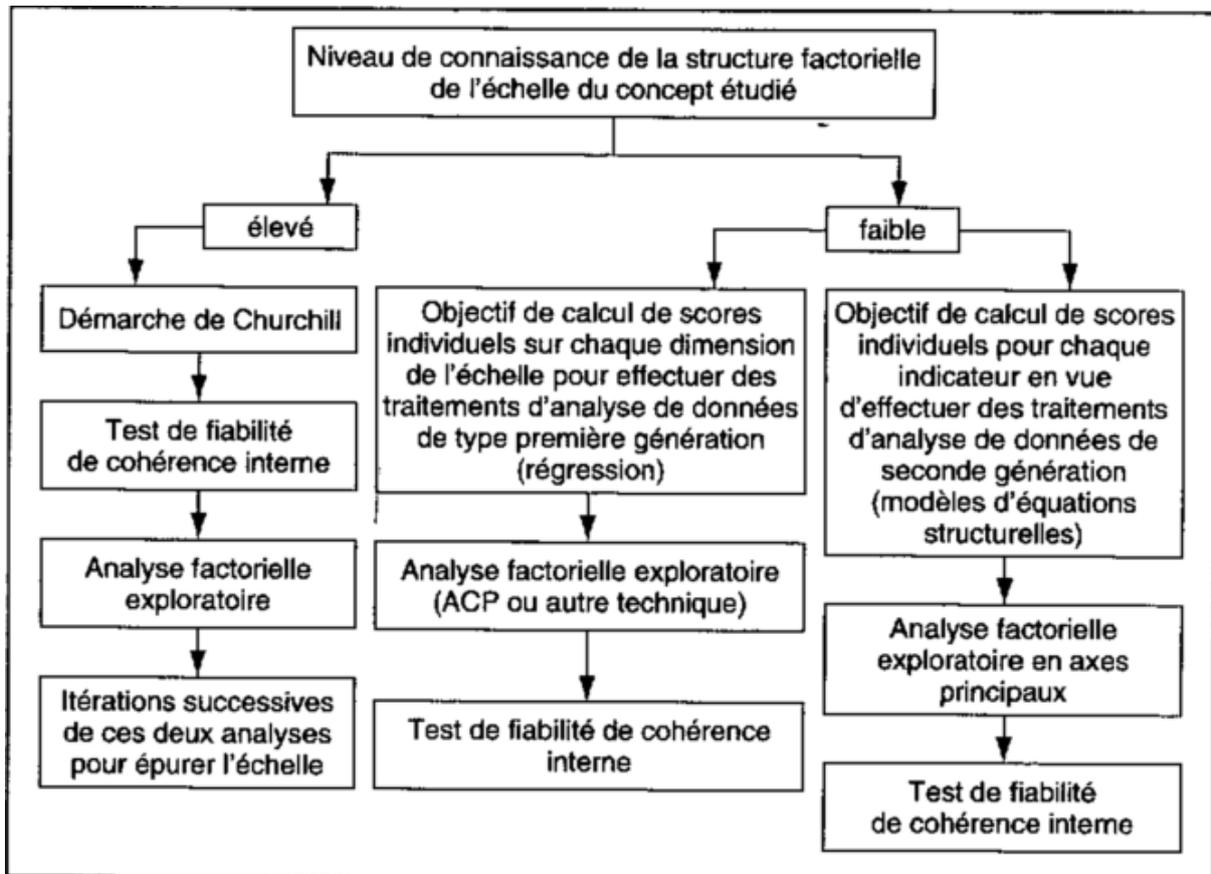
Evrard *et al.* (1993, p. 586) définissent la fiabilité de cohérence interne d'un instrument de mesure comme « la qualité d'un instrument de mesure qui, appliqué plusieurs fois à un même phénomène, doit donner les mêmes résultats ».

La mesure de la fiabilité de cohérence interne s'effectue quant à elle à l'aide du coefficient alpha de Cronbach (Roussel, 2005).

On procédera alors à ce qu'on appelle une purification des instruments de mesure. Purifier un instrument de mesure est une « démarche par itérations qui vise à condenser les échelles du questionnaire par élimination des items qui en réduisent les qualités métriques » (Roussel, 2005, p. 256). Les tests de validité et de fiabilité sont réitérés jusqu'à ce que tous les items provoquant une distorsion de la mesure soient éliminés. Comme Roussel (2005) le préconise en cas de faible niveau de connaissance de la structure factorielle de l'échelle du concept étudié et lorsque l'objectif de calcul des scores individuels sur chaque dimension est d'effectuer des régressions (voir deuxième colonne de la Figure 12, page suivante), le test de la fiabilité de l'échelle (alpha de Cronbach) est effectué après le test de validité de construit (analyse factorielle). En effet, à l'instar d'autres chercheurs, nous pouvons être confrontés ici à une incertitude quant aux caractéristiques d'un concept à mesurer (comme l'implication organisationnelle ou l'étape de carrière). « L'analyse factorielle exploratoire est finalement

devenue progressivement la technique mobilisée dans les premières phases du traitement des données » (Roussel, 2005, p. 257).

Figure 12 : Les étapes de la phase exploratoire d'épuration d'une échelle (Roussel, 2005, p. 261).



Lors du travail de purification des échelles, des critères sont applicables pour désigner les items à éliminer. En ce qui concerne la première étape (la vérification de la validité de construit), il s'agit de retenir le nombre adéquat de construits. Ces construits apparaissent sous forme d'axes factoriels. Il y a plusieurs méthodes utilisées pour évaluer la dimensionnalité des échelles de mesure et le nombre d'axes factoriels à retenir. À ce propos, « il faut noter qu'il s'agit essentiellement de règles empiriques fondées sur l'expérience » (Evrard *et al.*, 2009, p. 402).

La première règle est le critère des valeurs propres (ou le critère de Kaiser). Cette règle consiste à retenir autant d'axes qu'il y a de valeurs propres supérieures à 1. La deuxième règle est le critère de la restitution minimum. Il s'agit de définir un niveau minimum de variance expliquée. Alors que Védrine (1991) et Evrard *et al.* (2009) suggèrent d'atteindre un niveau d'information de respectivement 75% ou 80% pour une recherche dans le domaine du marketing, Igalens et Roussel (1998) abaissent ce seuil à 50% pour le domaine de la gestion des ressources humaines car les concepts y sont plus délicats à mesurer. On retient alors autant d'axes factoriels qu'il est nécessaire pour atteindre le seuil recommandé. La troisième et dernière règle sera le critère prioritaire retenu pour ce travail de thèse : il s'agit du « test de coude » (ou *scree-test* de Cattell). En cas de difficulté pour utiliser cette troisième règle, un recours aux deux premières règles sera effectué. Le test de coude « consiste à chercher quel est – dans une analyse marginale – le premier des facteurs dont l'élimination conduit à une perte d'information minimum. » (Evrard *et al.*, 2009, p. 406).

« Pour aider à interpréter les facteurs, il peut être commode, une fois le nombre de facteurs déterminé, d'effectuer des rotations dans l'espace factoriel de façon à augmenter la valeur des coefficients de corrélation de certaines variables avec les nouveaux axes de représentation. Cette procédure est extérieure à la méthode d'analyse et se justifie par sa commodité, ainsi que, sur le plan théorique, par l'idée que l'écart entre variables et facteurs peut être dû à des erreurs de mesure » (Evrard *et al.*, 2009, p. 407). Une fois que le nombre d'axes factoriels à retenir a été défini, une rotation Varimax sera donc effectuée afin de permettre une meilleure interprétation des facteurs. L'algorithme de rotation Varimax est « basé sur la maximisation des coefficients de corrélation des variables les plus corrélées » (Evrard *et al.*, 2009, p. 407).

Après avoir retenu le nombre adéquat d'axes factoriels (représentant les construits) et effectué une rotation, il s'agit de vérifier que la contribution factorielle des items sur un construit qu'ils ne sont pas censés mesurer n'est pas supérieure à celle sur un construit qu'ils mesurent (Chin, 1998). Il sera considéré dans ce travail de thèse que le seuil de significativité se situe à 0,50 pour un item chargeant sur son facteur théorique. Si un item charge aussi sur un autre facteur à plus de 0,30, celui-ci ne sera pas retenu pour mesurer la dimension qu'il

devait théoriquement mesurer. En effet, Roussel (2005, p. 265) rappelle que pour « épurer le questionnaire, deux critères empiriques sont souvent utilisés :

- élimination des items ayant des contributions supérieures à 0,30 sur plusieurs facteurs, ou aucune contribution au moins égale à 0,30 sur l'un des facteurs principaux retenus ;
- élimination des items n'ayant aucune contribution supérieure ou égale à 0,50 sur l'un des axes principaux identifiés. »

Toutefois, l'analyse des échelles nécessite parfois d'adapter légèrement ces deux critères et d'interpréter les résultats de manière plus fine. Par exemple, il est possible qu'un item ayant une contribution supérieure à 0,30 sur un facteur non prévu soit tout de même retenu si sa contribution est très forte sur son facteur théorique. Cela dépend aussi de la signification et de la formulation de l'item au regard du phénomène mesuré.

Pour mesurer la fiabilité d'une suite d'items qui sont supposés mesurer un même phénomène, nous pouvons utiliser l'alpha de Cronbach (Igalens & Roussel, 1998). Plus les items mesurent le même phénomène, plus ils sont corrélés et plus l'alpha de Cronbach est proche de 1. Roussel (2005, p. 268) s'appuie sur le travail de Nunnally (1978) pour estimer que le niveau satisfaisant de l'alpha de Cronbach se situe à 0,70.

Le test de l'alpha de Cronbach valide la fiabilité d'une unique dimension. Afin d'appliquer cet indicateur, il faut donc s'être préalablement assuré de l'unidimensionnalité du concept mesuré par les items à l'étude (Gerbing & Anderson, 1988). Si le construit comporte plusieurs dimensions, les énoncés doivent d'abord être regroupés en autant de facteurs qu'il y a de dimensions. Pour ce faire, une étude préalable de la structure factorielle des concepts est nécessaire, à travers une Analyse en Composantes Principales.

Pour permettre l'application de l'Analyse en Composantes Principales, l'échantillon retenu doit atteindre un nombre de répondants minimum. En effet, « la taille de l'échantillon doit réunir de 5 à 10 fois plus d'individus qu'il n'y a d'items soumis à une même analyse factorielle » (Roussel, 2005, p. 255). Dans la présente étude, l'échelle ayant le plus d'items

est l'IPCA modifiée (Gelpe & Biais, 2001) et en contient 56. L'échantillon requiert alors d'être composé de 280 à 560 répondants. Avec 478 répondants, l'échantillon de cette recherche respecte ce prérequis.

Enfin, il est utile de rappeler que même si l'analyse factorielle s'applique généralement à des données métriques, il est bien possible de l'utiliser sur des échelles de Likert (échelle ordinale avec variables non-métriques). En effet, « il est accepté dans l'analyse de données en sciences sociales de les traiter comme des échelles d'intervalle et des variables métriques » (Roussel, 2005, p. 252).

Les Analyses en Composantes Principales, la mesure de l'alpha de Cronbach et les régressions linéaires multiples sont effectuées sur le logiciel SPSS 16.0.1 (en version française).

3.2.2. Validité et fiabilité des échelles de mesure

3.2.2.1. La mesure de l'intention de quitter

Un test est effectué ici pour savoir si la mesure du comportement de retrait peut être jointe à celle de l'intention de quitter. Kammeyer-Mueller *et al.* (2005) suggèrent en effet que les deux concepts sont liés.

Tableau 25 : Variance totale expliquée. Echelles de l'intention de quitter et du comportement de retrait.

Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,666	52,365	52,365
2	1,006	14,369	66,734

Tableau 26 : Matrices des composantes après rotation. Echelles de l'intention de quitter et du comportement de retrait.

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante	
	1	2
Je n'ai pas l'intention de quitter mon entreprise dans un futur proche.	,829	
Je crois que je vais continuer à travailler dans mon entreprise actuelle dans le futur.	,843	
Je suis en train de penser à quitter mon travail dans mon entreprise.	,829	
Actuellement, je ne recherche pas activement un travail en dehors de mon entreprise.	,534	
Je pense sérieusement à quitter mon travail.	,842	
Aussitôt que j'aurai trouvé un travail plus intéressant, je quitterai mon entreprise.	,763	
<i>Comportement retrait</i>		,996

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 3 itérations.

Ci-dessus, le Tableau 26 montre qu'il n'est pas possible d'utiliser l'échelle de l'intention de quitter (cinq premiers items du tableau) de pair avec l'échelle du comportement de retrait de Kammeyer-Mueller *et al.* (2005) car la variable la représentant (*Comportement retrait*, dans la dernière ligne du tableau) représente un facteur distinct.

Les résultats de l'analyse factorielle sur les six items mesurant l'intention de quitter (Colle *et al.*, 2005) sont maintenant présentés.

Tableau 27 : Variance totale expliquée. Echelle de l'intention de quitter.

Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,665	61,088	61,088

Tableau 28 : Matrice des composantes de l'échelle de l'intention de quitter.

Matrice des composantes^a

	Composante
	1
Je n'ai pas l'intention de quitter mon entreprise dans un futur proche.	,827
Je crois que je vais continuer à travailler dans mon entreprise actuelle dans le futur.	,843
Je suis en train de penser à quitter mon travail dans mon entreprise.	,828
Actuellement, je ne recherche pas activement un travail en dehors de mon entreprise.	,538
Je pense sérieusement à quitter mon travail.	,842
Aussitôt que j'aurai trouvé un travail plus intéressant, je quitterai mon entreprise.	,765

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composante extraite.

La mesure de l'intention de quitter comporte bien un seul facteur, c'est-à-dire une unique dimension. Elle peut donc être considérée comme valide. Nous pouvons alors mesurer la fiabilité de cette mesure (en définissant l'alpha de Cronbach).

Tableau 29 : Statistiques des items de l'échelle de l'intention de quitter.

Statistiques du total des éléments				
	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Je n'ai pas l'intention de quitter mon entreprise dans un futur proche.	10,02	23,962	,721	,822
Je crois que je vais continuer à travailler dans mon entreprise actuelle dans le futur.	10,11	25,449	,739	,821
Je suis en train de penser à quitter mon travail dans mon entreprise.	10,39	25,570	,710	,825
Actuellement, je ne recherche pas activement un travail en dehors de mon entreprise.	10,16	27,208	,422	,881
Je pense sérieusement à quitter mon travail.	10,60	26,160	,741	,823
Aussitôt que j'aurai trouvé un travail plus intéressant, je quitterai mon entreprise.	9,91	24,514	,643	,838

L'alpha de Cronbach est de 0,86 sur six items mesurant une seule et même dimension : l'intention de quitter. Ci-dessus, le Tableau 29 montre que l'item Intention de quitter 4 « Actuellement, je ne recherche pas activement un travail en dehors de mon entreprise » pourrait être enlevé pour faire gagner 0,02 points à l'alpha de Cronbach. Cet item est en effet le seul à ne pas utiliser les termes « quitter » ou « continuer de travailler ». Il concerne plutôt la recherche active d'un travail en dehors de l'entreprise. Il est donc pertinent de retirer cet item pour améliorer la fiabilité de l'échelle. Nous procédons à une nouvelle estimation de l'alpha de Cronbach sans cet item.

L'alpha de Cronbach s'élève alors à 0,88 sur cinq items. Aucun item ne peut être enlevé pour améliorer la fiabilité de l'échelle. La mesure de l'intention de quitter à cinq items est donc valide et fiable selon les critères retenus dans la section précédente.

3.2.2.2. La mesure de la satisfaction au travail

Les résultats de l'analyse factorielle sur les items mesurant la satisfaction au travail (Roussel, 1996) sont présentés dans cette section. Une Analyse en Composantes Principales avec rotation Varimax est effectuée pour identifier les dimensions de cette échelle.

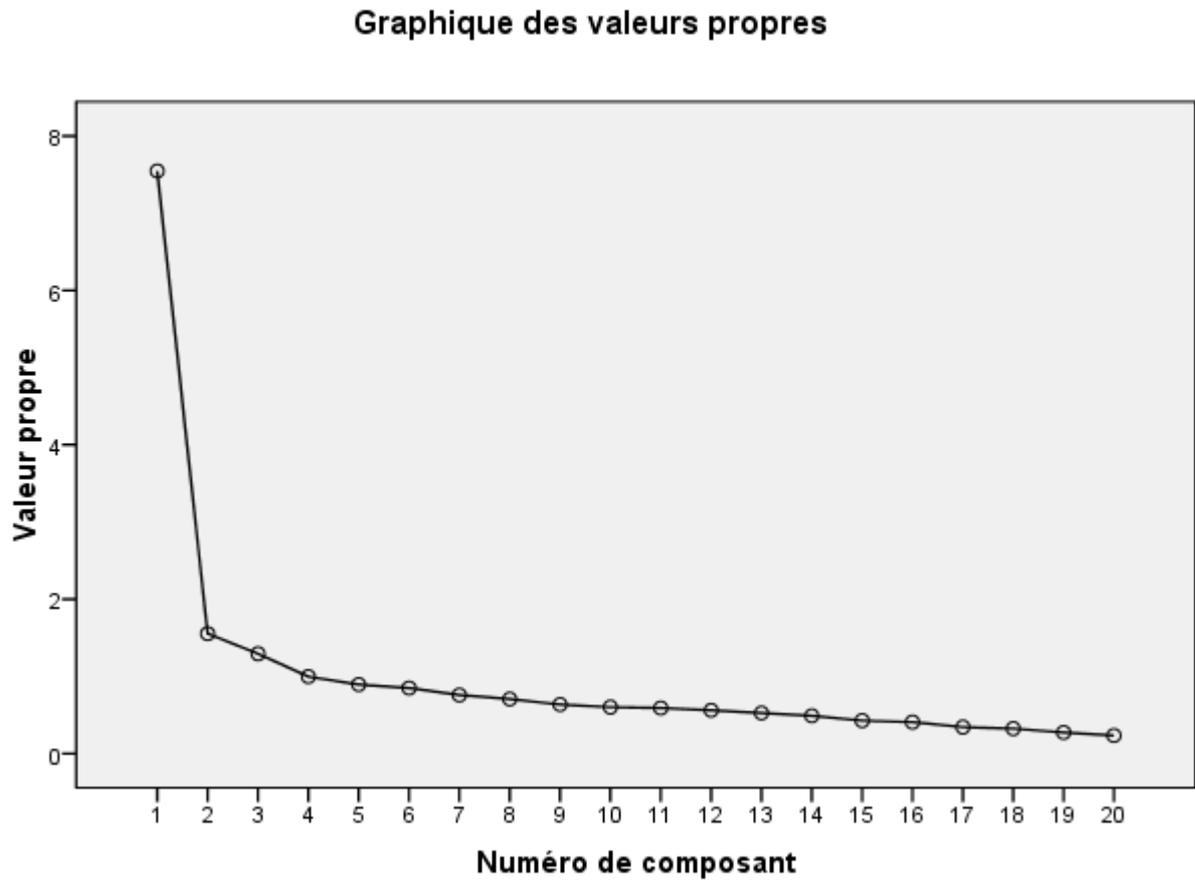
Tableau 30 : Variance totale expliquée. Echelle de la satisfaction au travail.

Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	7,547	37,733	37,733
2	1,554	7,770	45,502
3	1,293	6,467	51,969

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Les composantes avec une valeur propre initiale inférieure à 1 ont été retirées du tableau.

Figure 13: Graphique des valeurs propres. Echelle de la satisfaction au travail.



Dans la Figure 13 (ci-dessus), l'angle de la courbe à partir du composant 2 montre que l'échelle de mesure présente deux facteurs à retenir même si la variance expliquée avec deux facteurs n'atteint pas exactement 50% (voir le Tableau 30, page précédente).

**Tableau 31 : Matrice des composantes après rotation. Echelle de la satisfaction au travail.
2 facteurs retenus.**

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante	
	1	2
1. De vos possibilités d'avancement	,560	
2. Des conditions de travail	,606	
3. Des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps	,446	,487
4. De votre importance aux yeux des autres	,533	,361
5. De la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapports humains)	,741	
6. De la compétence de votre supérieur dans les prises de décision (compétences techniques)	,741	
7. Des possibilités de ne pas avoir à faire des choses qui sont contraires à votre conscience	,575	
8. De la stabilité de votre emploi	,302	,400
9. Des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise		,620
10. Des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire		,686
11. Des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités		,702
12. De la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application	,686	
13. De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites	,580	
14. Des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative	,379	,629
15. Des possibilités de rester occupé(e) tout le temps au cours de la journée de travail		,598
16. Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail		,762
17. Des possibilités de travailler seul(e) dans votre emploi		,667
18. De la manière dont vos collègues s'entendent entre eux	,409	
19. Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail	,634	,368
20. Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail	,439	,533

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 3 itérations.

Les items chargeant sur deux facteurs au-delà de 0,3 (Satisfaction 3, Satisfaction 4, Satisfaction 8, Satisfaction 14, Satisfaction 19 et Satisfaction 20) et celui chargeant sur un seul facteur en-dessous de 0,5 (Satisfaction 18) sont retirés afin d'épurer l'instrument de mesure et de procéder à une nouvelle analyse factorielle. On peut remarquer que le retrait

de l'item Satisfaction 20 (sentiment d'accomplissement retiré du travail) est surprenant car le sentiment d'accomplissement peut sembler être un concept typiquement intrinsèque. Les caractéristiques de la population étudiée en sont peut-être la cause.

Tableau 32 : Variance totale expliquée. Echelle de satisfaction au travail. 13 items et 2 facteurs retenus.

Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,915	37,807	37,807
2	1,491	11,470	49,276
3	1,133	8,714	57,990

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Les composantes avec une valeur propre initiale inférieure à 1 ont été retirées du tableau.

Tableau 33 : Matrice des composantes après rotation. Echelle de satisfaction au travail. 13 items et 2 facteurs retenus.

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante	
	1	2
1. De vos possibilités d'avancement	,618	
2. Des conditions de travail	,651	
5. De la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapports humains)	,708	
6. De la compétence de votre supérieur dans les prises de décision (compétences techniques)	,726	
7. Des possibilités de ne pas avoir à faire des choses qui sont contraires à votre conscience	,595	
9. Des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise		,623
10. Des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire		,691
11. Des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités		,689
12. De la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application	,688	
13. De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites	,625	
15. Des possibilités de rester occupé(e) tout le temps au cours de la journée de travail		,591
16. Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail		,766
17. Des possibilités de travailler seul(e) dans votre emploi		,701

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 3 itérations.

L'Analyse en Composantes Principale fait ressortir deux dimensions de la satisfaction au travail (qui explique plus de 49% de la variance totale, voir Tableau 32 page précédente). Ces deux facteurs correspondent de très près à ceux définis par Weiss *et al.* (1967). En effet, les auteurs du *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) retiennent deux facteurs : la satisfaction intrinsèque (Satisfaction 3, Satisfaction 4, Satisfaction 7, Satisfaction 8, Satisfaction 9, Satisfaction 10, Satisfaction 11, Satisfaction 14, Satisfaction 15, Satisfaction 16, Satisfaction 17 et Satisfaction 20) et la satisfaction extrinsèque (Satisfaction 1, Satisfaction 5, Satisfaction 6, Satisfaction 12, Satisfaction 13 et Satisfaction 19).

Le premier constat qui peut être fait est que les résultats de cette thèse ne permettent pas de retenir autant d'items que Weiss *et al.* (1967). En effet, afin de purifier l'échelle, sept items ont dû en être retirés. Cependant, tous les chargements des items sauf un correspondent à la structure factorielle définie par les créateurs de l'échelle.

Cela amène au deuxième constat : l'item Satisfaction 7 charge sur le facteur représentant la satisfaction extrinsèque et non sur celui représentant la satisfaction intrinsèque, conformément à ce qu'ont défini les auteurs du MSQ (Weiss *et al.*, 1967). Dans les études antérieures autour du MSQ, le chargement de l'item Satisfaction 7 a en effet été sujet à controverses. Par exemple, l'Analyse Factorielle Exploratoire de Roussel (2005) montre que l'item Satisfaction 7 n'appartient à aucun des deux facteurs. Quant au travail d'Analyses Factorielles Exploratoire (AFE) et Confirmatoire (AFC) de Roussel (1996), elles montrent que cet item appartient au facteur représentant la satisfaction extrinsèque, comme dans ce travail de thèse. Le travail de Roussel (1996) est basé sur « [...] une démarche de type Churchill [...] appliquée à deux échantillons de salariés français (Roussel, 1996) avec des itérations successives utilisant les analyses de l'alpha de Cronbach et l'AFE en composantes principales, puis l'AFC sur l'ensemble des deux échantillons » (Roussel, 2005, p. 271). Le fait que le travail de Roussel (1996) soit extrêmement abouti et qu'il aille dans le sens des résultats de cette thèse (en ce qui concerne l'item Satisfaction 7) permet de conforter le choix de retenir les dimensions préalablement identifiées.

En conclusion, l'Analyse en Composantes Principales de l'échelle de la satisfaction au travail fait ressortir deux dimensions : la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque.

L'échelle de la satisfaction extrinsèque est fiable avec un alpha de Cronbach de 0,81. Aucun retrait d'item ne permettrait d'améliorer l'alpha de Cronbach pour l'échelle de la satisfaction extrinsèque.

L'échelle de la satisfaction intrinsèque est elle aussi fiable avec un alpha de Cronbach élevé (0,80). Aucune suppression d'item n'améliorerait la fiabilité de l'échelle.

3.2.2.3. La mesure de l'implication organisationnelle

Cette section présente les résultats de l'analyse factorielle sur les dix-huit items mesurant l'implication organisationnelle (Belghiti-Mahut & Briole, 2004).

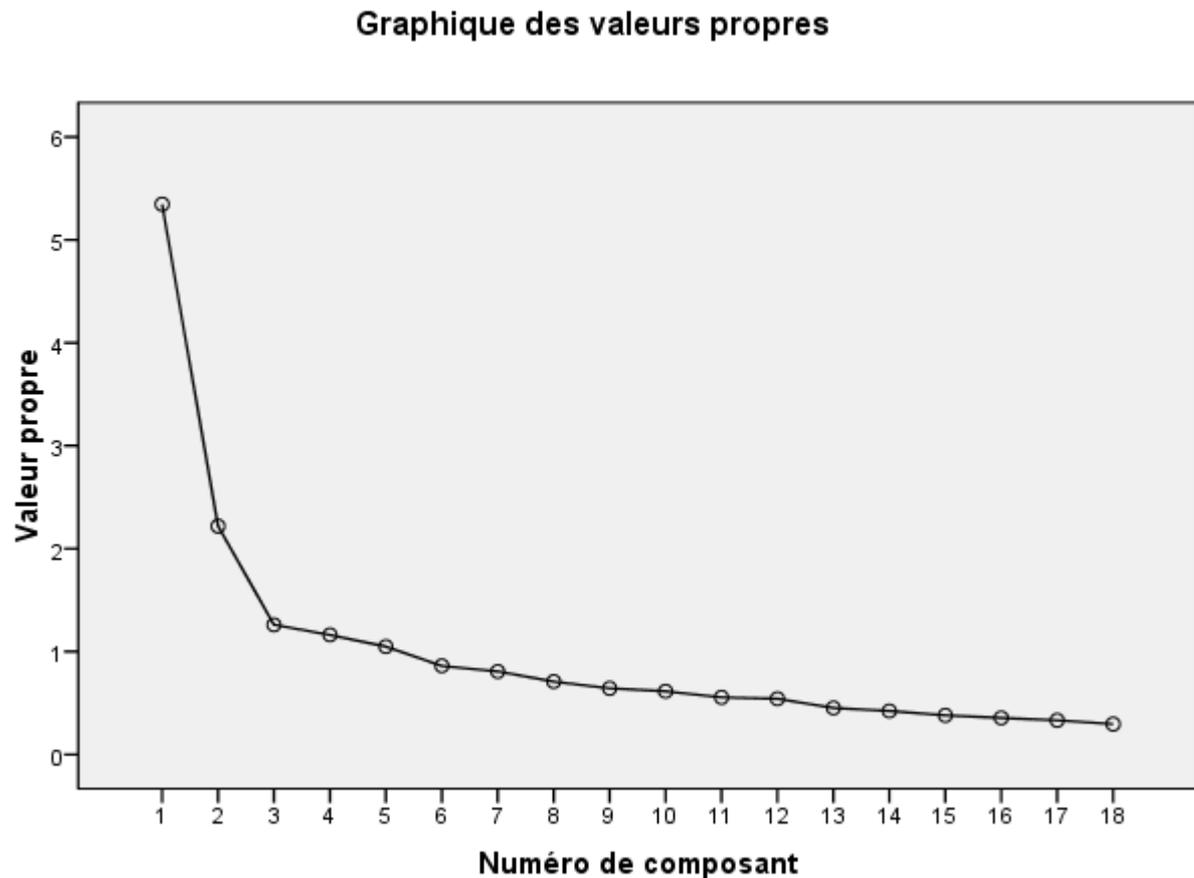
Tableau 34 : Variance totale expliquée. Echelle de l'implication organisationnelle.

Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	5,346	29,702	29,702
2	2,218	12,325	42,027
3	1,260	7,001	49,027
4	1,162	6,454	55,482
5	1,048	5,823	61,305

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Les composantes avec une valeur propre inférieure à 1 ont été retirées du tableau.

Figure 14 : Graphique des valeurs propres. Echelle de l'implication organisationnelle.



La pente de la courbe à partir de la troisième composante du graphique des valeurs propres (voir Figure 14, ci-dessus) nous incite à ne retenir que trois facteurs, même si le Tableau 34 (page précédente) montre que la variance expliquée par trois facteurs n'atteint que 49%. Le travail d'épuration de l'échelle devrait permettre d'améliorer ce ratio. Ces trois facteurs devraient correspondre aux trois dimensions de l'implication (affective, calculée et normative). Afin d'épurer l'échelle, une nouvelle Analyse en Composantes Principales est effectuée en ne retenant que trois facteurs.

Tableau 35 : Matrice des composantes après rotation. Echelle de l'implication organisationnelle. 3 facteurs retenus.

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante		
	1	2	3
IA1. Je serais très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise.	,703		
IA2. Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens.	,736		
IA3. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise.	,545		-,301
IA4. Je ne me sens pas attaché affectivement à cette entreprise.	,432	,327	-,303
IA5. Je me sens membre à part entière de cette entreprise.	,729		
IA6. Cette entreprise a une grande signification pour moi.	,829		
IC1. Rester dans cette entreprise est autant affaire de nécessité que de désir.	,506		,343
IC2. Ce serait très difficile pour moi de quitter l'entreprise, même si je le voulais.	,506	,418	,411
IC3. Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je décidais de quitter cette entreprise actuellement.		,448	,563
IC4. Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de rechange pour quitter cette entreprise.			,740
IC5. Si je n'avais pas tant donné à cette entreprise, je pourrais penser à travailler ailleurs.			,578
IC6. Une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternatives possibles.			,728
IN1. Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel.		,755	
IN2. Je ne ressens pas le droit de quitter cette entreprise actuellement, même si cela était à mon avantage.		,420	
IN3. Si je quittais cette entreprise maintenant, je n'aurais aucun remords.	,367	,609	
IN4. Cette entreprise mérite ma loyauté.	,529		
IN5. Je ne quitterai pas cette entreprise, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent.		,568	
IN6. Je dois beaucoup à cette entreprise.	,552	,341	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 4 itérations.

Les items chargeant sur plusieurs facteurs au-delà de 0,3 (Implication affective 1, Implication affective 4, Implication calculée 2, Implication calculée 3, Implication normative 3 et Implication normative 6) sont retirés afin d'épurer l'échelle de mesure et de procéder à une nouvelle analyse factorielle.

Tableau 36 : Variance expliquée. Echelle de l'implication organisationnelle. 12 items et 3 facteurs retenus.

Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,325	27,706	27,706
2	1,830	15,249	42,955
3	1,159	9,657	52,613

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Les composantes avec une valeur propre inférieure à 1 ont été retirées du tableau.

On remarque dans le Tableau 36 (ci-dessus), qu'avec 12 items retenus, la variance totale expliquée s'élève au-dessus du seuil de 50% (52,6%).

Tableau 37 : Matrice des composantes après rotation. Echelle de l'implication organisationnelle. 12 items et 3 facteurs retenus.

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante		
	1	2	3
IA2. Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens.	,751		
IA3. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise.	,588		
IA5. Je me sens membre à part entière de cette entreprise.	,769		
IA6. Cette entreprise a une grande signification pour moi.	,828		
IC1. Rester dans cette entreprise est autant affaire de nécessité que de désir.	,524		
IC4. Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de rechange pour quitter cette entreprise.		,781	
IC5. Si je n'avais pas tant donné à cette entreprise, je pourrais penser à travailler ailleurs.		,551	
IC6. Une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternatives possibles.		,848	
IN1. Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel.			,713
IN2. Je ne ressens pas le droit de quitter cette entreprise actuellement, même si cela était à mon avantage.			,598
IN4. Cette entreprise mérite ma loyauté.	,517		,307
IN5. Je ne quitterai pas cette entreprise, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent.			,712

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 4 itérations.

Le Tableau 37 (page précédente) montre qu'une nouvelle ACP est nécessaire en retirant l'item Implication normative 4, qui ne charge pas sur son facteur théorique.

Tableau 38 : Matrice des composantes après rotation. Echelle de l'implication organisationnelle. 11 items et 3 facteurs retenus.

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante		
	1	2	3
IA1. Je serais très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise.	,708		,305
IA2. Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens.	,770		
IA3. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise.	,598		
IA5. Je me sens membre à part entière de cette entreprise.	,754		
IA6. Cette entreprise a une grande signification pour moi.	,829		
IC4. Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de rechange pour quitter cette entreprise.		,783	
IC5. Si je n'avais pas tant donné à cette entreprise, je pourrais penser à travailler ailleurs.		,550	
IC6. Une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternatives possibles.		,862	
IN1. Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel.			,719
IN2. Je ne ressens pas le droit de quitter cette entreprise actuellement, même si cela était à mon avantage.			,612
IN5. Je ne quitterai pas cette entreprise, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent.			,710

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 4 itérations.

L'analyse factorielle doit être poursuivie sans l'item Implication affective 1 qui charge à plus de 0,3 sur deux facteurs et surtout parce que celui-ci a une formulation trop proche de l'intention de quitter.

Tableau 39 : Variance totale expliquée. Echelle de l'implication organisationnelle. 10 items et 3 facteurs retenus.

Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,713	27,128	27,128
2	1,802	18,023	45,151
3	1,157	11,567	56,719

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Les composantes avec une valeur propre inférieure à 1 ont été retirées du tableau.

Tableau 40 : Matrice des composantes après rotation. Echelle de l'implication organisationnelle. 10 items et 3 facteurs retenus.

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante		
	1	2	3
IA2. Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens.	,766		
IA3. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise.	,623		
IA5. Je me sens membre à part entière de cette entreprise.	,784		
IA6. Cette entreprise a une grande signification pour moi.	,819		
IC4. Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de rechange pour quitter cette entreprise.		,779	
IC5. Si je n'avais pas tant donné à cette entreprise, je pourrais penser à travailler ailleurs.		,551	
IC6. Une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternatives possibles.		,861	
IN1. Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel.			,722
IN2. Je ne ressens pas le droit de quitter cette entreprise actuellement, même si cela était à mon avantage.			,613
IN5. Je ne quitterai pas cette entreprise, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent.			,722

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 4 itérations.

L'échelle de l'implication organisationnelle a été affinée et validée pour permettre de distinguer clairement trois composantes. Ces trois facteurs correspondent aux trois

dimensions affective, calculée et normative de l'implication organisationnelle. La fiabilité de ces mesures sera vérifiée à l'aide de l'alpha de Cronbach.

Tableau 41 : Statistiques des items de l'échelle de l'implication affective. 4 items retenus.

Statistiques du total des éléments				
	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
IA2. Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens.	11,27	7,673	,548	,697
IA3. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise.	10,75	8,294	,437	,756
IA5. Je me sens membre à part entière de cette entreprise.	10,95	7,433	,561	,690
IA6. Cette entreprise a une grande signification pour moi.	10,94	7,392	,665	,635

La mesure de l'implication affective est fiable avec un alpha de Cronbach satisfaisant (0,75). Ci-dessus, le Tableau 41 montre que la suppression d'un item ne permettrait pas d'améliorer l'alpha de Cronbach de plus de 0,03 points. L'item Implication affective 3 (« Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise. ») est conservé car l'écart s'explique probablement par le fait que l'item est formulé négativement. De plus, la formulation de cet item est telle qu'il contribue solidement à l'explication du concept d'implication organisationnelle affective. La mesure de l'implication affective est donc fiable.

Tableau 42 : Statistiques des items de l'échelle de l'implication calculée. 3 items retenus.

Statistiques du total des éléments				
	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
IC4. Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de rechange pour quitter cette entreprise.	5,00	4,146	,461	,469
IC5. Si je n'avais pas tant donné à cette entreprise, je pourrais penser à travailler ailleurs.	5,00	5,482	,265	,727
IC6. Une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternatives possibles.	5,12	3,997	,583	,287

Ci-dessus, le Tableau 42 montre que le retrait de l'item Implication calculée 5 (« Si je n'avais pas tant donné à cette entreprise, je pourrais penser à travailler ailleurs. ») devrait permettre à l'échelle de l'implication calculée de passer le seuil de fiabilité pour atteindre un alpha de Cronbach de 0,73. En effet, il apparaît que l'alpha de Cronbach (0,62) est insuffisant si l'item Implication calculée 5 est retenu. Ainsi, seuls les items Implication calculée 4 et Implication calculée 6 devraient être retenus pour mesurer l'implication calculée de manière fiable. On peut remarquer ici que les items Implication calculée 4 (« Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de rechange pour quitter cette entreprise. ») et Implication calculée 6 (« Une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternatives possibles. ») correspondent à la sous-dimension de l'implication calculée appelée « l'absence d'alternatives perçues » (McGee & Ford, 1987; Powell & Meyer, 2004). L'item Implication calculée 5 correspondrait quant à lui à la sous-dimension « les sacrifices perçus ».

Une vérification est effectuée à l'aide d'une analyse des corrélations entre les items Implication calculée 4 et Implication calculée 6.

La corrélation est satisfaisante (0,58) et significative à 0,01. La mesure en deux items de l'implication calculée est donc fiable. Cette échelle, quoique représentant seulement

« l'implication calculée par manque d'alternatives perçues », est donc retenue pour l'analyse des données.

En ce qui concerne l'échelle de l'implication normative, son alpha de Cronbach (0,49) n'est pas acceptable car il est en dessous de 0,7. De plus, aucune suppression d'élément ne permettrait d'atteindre un alpha de Cronbach acceptable. Cette échelle n'est donc pas fiable et ne sera pas retenue pour l'analyse des données.

3.2.2.4. La mesure de l'implication dans la profession

L'Analyse en Composantes Principales de l'échelle de l'implication dans la profession, traduite par l'auteur à partir du travail de Smart (1998), est présentée ici.

L'échelle de l'implication dans la profession étant composée de trois items seulement, il convient de tester directement la fiabilité de l'échelle à l'aide de la mesure de l'alpha de Cronbach.

Tableau 43 : Statistiques des items de l'échelle de l'implication dans la profession.

Statistiques du total des éléments				
	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Je lis systématiquement les revues qui concernent ma profession.	5,55	3,243	,324	,318
Je me dédie à ma profession.	5,03	3,642	,350	,279
Je resterais dans ma profession même si mon revenu était réduit.	6,70	4,215	,215	,500

L'alpha de Cronbach de l'échelle de l'implication dans la profession (0,47) est en-dessous du seuil d'acceptabilité (0,7). De plus, le Tableau 43 (ci-dessus) montre qu'aucune suppression

d'item ne permettrait à la mesure d'atteindre un alpha de Cronbach acceptable. La mesure de l'implication dans la profession n'est pas fiable et ne sera donc pas retenue pour l'analyse des données.

3.2.2.5. La mesure de la perception d'alternatives externes d'emploi

Dans une version adaptée de Price et Mueller (1981), l'échelle de la perception d'alternatives externes d'emploi est composée de deux items. Une analyse de corrélation suffit donc pour en vérifier l'unidimensionnalité et la fiabilité.

La corrélation des deux items de l'échelle de la perception d'alternatives externes d'emploi est très élevée (0,84) et fortement significative (à 0,01). L'échelle est donc valide et fiable. Elle peut être retenue pour l'analyse des données.

3.2.2.6. Les mesures de l'étape de carrière

- L'échelle de Roger et Roques (1994)

Une Analyse en Composantes Principales est effectuée sur les items de l'échelle de Roger et Roques (1994).

Tableau 44 : Variance totale expliquée. Echelle de l'étape de carrière, adaptée de Roger et Roques (1994).

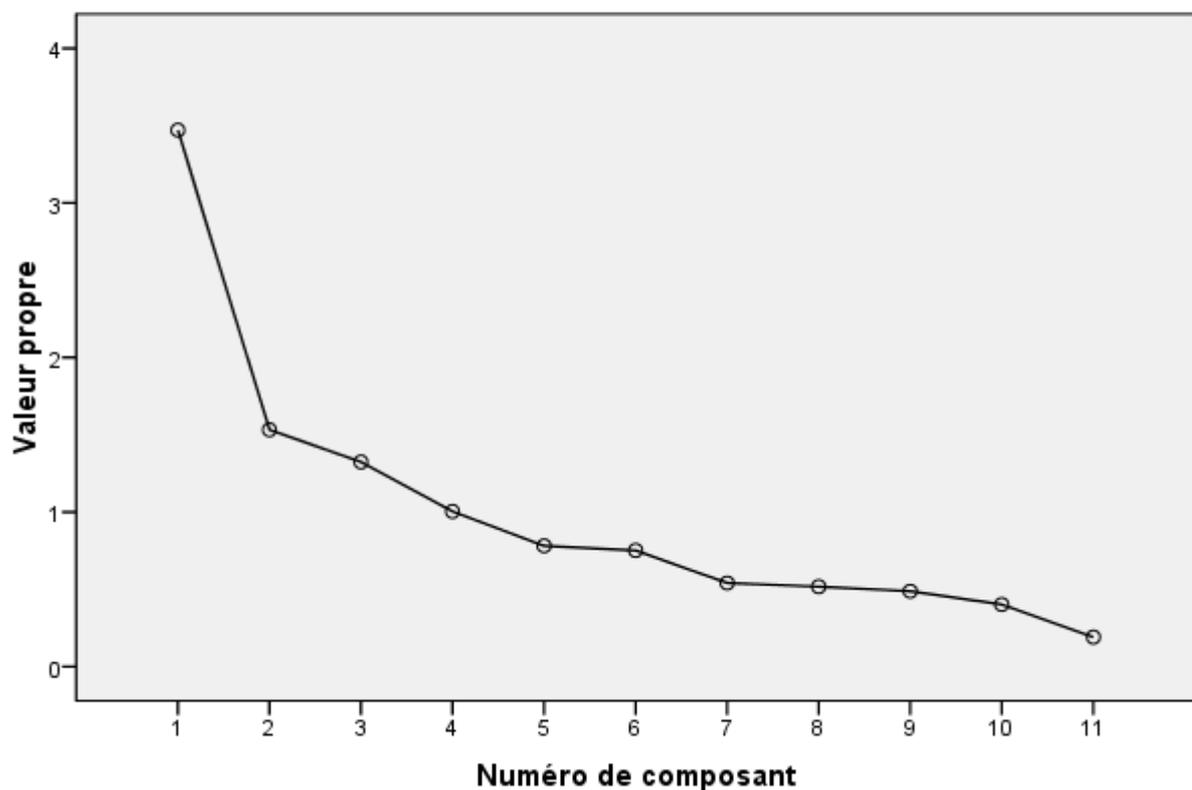
Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,471	31,557	31,557
2	1,532	13,931	45,488
3	1,324	12,032	57,520
4	1,004	9,123	66,643

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Les composantes avec une valeur propre inférieure à 1 ont été retirées du tableau.

Figure 15 : Graphique des valeurs propres. Echelle de l'étape de carrière, adaptée de Roger et Roques (1994).

Graphique des valeurs propres



Nous procédons à une Analyse en Composantes Principales sur trois facteurs car ils expliquent déjà 57,5% de la variance (voir Tableau 44, page précédente), le seuil de 50% de la variance expliquée étant suffisant pour l'analyse à venir. De plus, le quatrième facteur a bien une valeur propre supérieure à 1 (1,004) mais il n'a que 0,3 point de différence avec la valeur propre du troisième facteur (voir Figure 15, page précédente). Il ne sera donc pas retenu.

Le nombre de trois facteurs correspond en effet au nombre de facteurs définis par les auteurs de l'échelle. Théoriquement, l'échelle présente trois dimensions correspondant aux trois étapes de carrière (Roger & Roques, 1994): *découverte*, *performance* et *retrait*.

Tableau 45 : Matrices des composantes après rotation. Echelle de l'étape de carrière, adaptée de Roger et Roques (1994). 3 facteurs retenus.

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante		
	1	2	3
D1. Je travaille dans un nouveau domaine et je fais de nombreux efforts pour le découvrir.			,846
D2. Je m'informe sur mon poste de travail et j'essaie de découvrir les règles du jeu.			,829
P1. Dans mon travail je suis entreprenant et je n'ai pas peur d'agir.		,777	
P2. J'atteins ou je dépasse souvent les objectifs.		,813	
P3. Dans mon travail, je recherche les idées nouvelles et je fais preuve de créativité.		,762	
R1. Je me cantonne au travail qui m'est confié et qui m'ennuie.	,593		
R2. Je pense que je suis suffisamment compétent et je me contente de mes acquis antérieurs.	,447		
R3. Dans les communications interpersonnelles que j'ai dans mon travail, je me limite à mes relations existantes.	,460		
R4. Je ne cherche plus à faire des efforts pour développer mes compétences.	,746		
R5. Je prends de moins en moins d'initiatives.	,797		
R6. Je n'entreprends plus, je me laisse porter par les événements.	,823		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 5 itérations.

Les items Retrait 2 et Retrait 3 chargent sur le facteur 1 en dessous de 0,5. Une nouvelle analyse factorielle sera donc menée sans eux.

Tableau 46 : Variance totale expliquée. Echelle de l'étape de carrière, adaptée de Roger et Roques (1994). 3 facteurs retenus. Items Retrait 2 et Retrait 3 retirés.

Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,270	36,338	36,338
2	1,477	16,413	52,751
3	1,292	14,361	67,112

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Les composantes avec une valeur propre inférieure à 1 ont été retirées du tableau.

Tableau 47 : Matrice des composantes après rotation. Echelle de l'étape de carrière, adaptée de Roger et Roques (1994). 3 facteurs retenus. Items Retrait 2 et Retrait 3 retirés.

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante		
	1	2	3
D1. Je travaille dans un nouveau domaine et je fais de nombreux efforts pour le découvrir.			,855
D2. Je m'informe sur mon poste de travail et j'essaie de découvrir les règles du jeu.			,836
P1. Dans mon travail je suis entreprenant et je n'ai pas peur d'agir.		,779	
P2. J'atteins ou je dépasse souvent les objectifs.		,831	
P3. Dans mon travail, je recherche les idées nouvelles et je fais preuve de créativité.		,756	
R1. Je me cantonne au travail qui m'est confié et qui m'ennuie.	,590		
R4. Je ne cherche plus à faire des efforts pour développer mes compétences.	,750		
R5. Je prends de moins en moins d'initiatives.	,852		
R6. Je n'entreprends plus, je me laisse porter par les événements.	,878		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 4 itérations.

Les trois facteurs identifiés ont une valeur propre supérieure à 1 et les dimensions sont claires : la mesure de l'étape de carrière peut donc être considérée comme valide. La mesure de chaque étape est maintenant soumise à un test de fiabilité.

La corrélation entre les items Découverte 1 et Découverte 2 est forte et significative à 0,01.

La fiabilité de l'échelle de l'étape de *découverte* est confirmée.

L'échelle de l'étape de *performance* est fiable avec un alpha de Cronbach de 0,73. Aucun item ne peut être enlevé pour améliorer la fiabilité de l'échelle.

Tableau 48 : Statistiques des items de l'échelle de l'étape de *retrait*, adaptée de Roger et Roques (1994). 4 items retenus.

Statistiques de total des éléments				
	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
R1. Je me cantonne au travail qui m'est confié et qui m'ennuie.	4,37	5,594	,389	,845
R4. Je ne cherche plus à faire des efforts pour développer mes compétences.	4,62	5,552	,563	,749
R5. Je prends de moins en moins d'initiatives.	4,53	4,688	,726	,662
R6. Je n'entreprends plus, je me laisse porter par les événements.	4,56	4,863	,746	,658

L'alpha de Cronbach de l'échelle de l'étape de *retrait* est satisfaisant (0,79). Toutefois, le Tableau 48 (ci-dessus) montre que l'item Retrait 1 (« Je me cantonne au travail qui m'est confié et qui m'ennuie. ») devrait être enlevé pour améliorer l'alpha de Cronbach. Cet item Retrait 1 mesure certes une démarche volontaire de retrait par rapport au travail (« Je me cantonne au travail qui m'est confié ») mais dans sa formulation, il incite aussi à indiquer le niveau d'ennui que procure ce travail. « Ennui » est surtout le dernier mot de l'item proposé, ce terme semble ainsi influencer la mesure de l'étape de *retrait*.

Tableau 49 : Statistiques des items de l'échelle de l'étape de *retrait*, adaptée de Roger et Roques (1994). 3 items retenus.

Statistiques du total des éléments				
	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
R4. Je ne cherche plus à faire des efforts pour développer mes compétences.	2,95	3,031	,578	,887
R5. Je prends de moins en moins d'initiatives.	2,88	2,370	,785	,689
R6. Je n'entreprends plus, je me laisse porter par les événements.	2,91	2,610	,753	,725

Le seuil de 0,80 étant atteint (l'alpha de Cronbach avec trois items est de 0,84), le choix est fait ici de garder l'item Retrait 4 (« Je ne cherche plus à faire des efforts pour développer mes compétences. ») même si son absence aurait pu permettre d'améliorer l'alpha de Cronbach de 0,049 points (voir Tableau 49, ci-dessus). Il semble que cet item soit pertinent pour mesurer l'étape de *retrait* d'autant plus qu'il est complémentaire de l'item Retrait 2 (« Je pense que je suis suffisamment compétent et je me contente de mes acquis antérieurs. »). L'échelle de mesure de l'étape de *retrait* est donc fiable.

L'échelle de l'étape de carrière de Roger et Roques (1994) présente des mesures des étapes d'*exploration*, de *performance* et de *retrait* valides et fiables. Cette échelle sera conservée pour l'analyse des données.

○ L'Inventaire de Préoccupations de Carrière de l'Adulte

Cette section présente les résultats de l'Analyse en Composantes Principales effectuée sur l'échelle de mesure de l'IPCA (Gelpe & Biais, 2001).

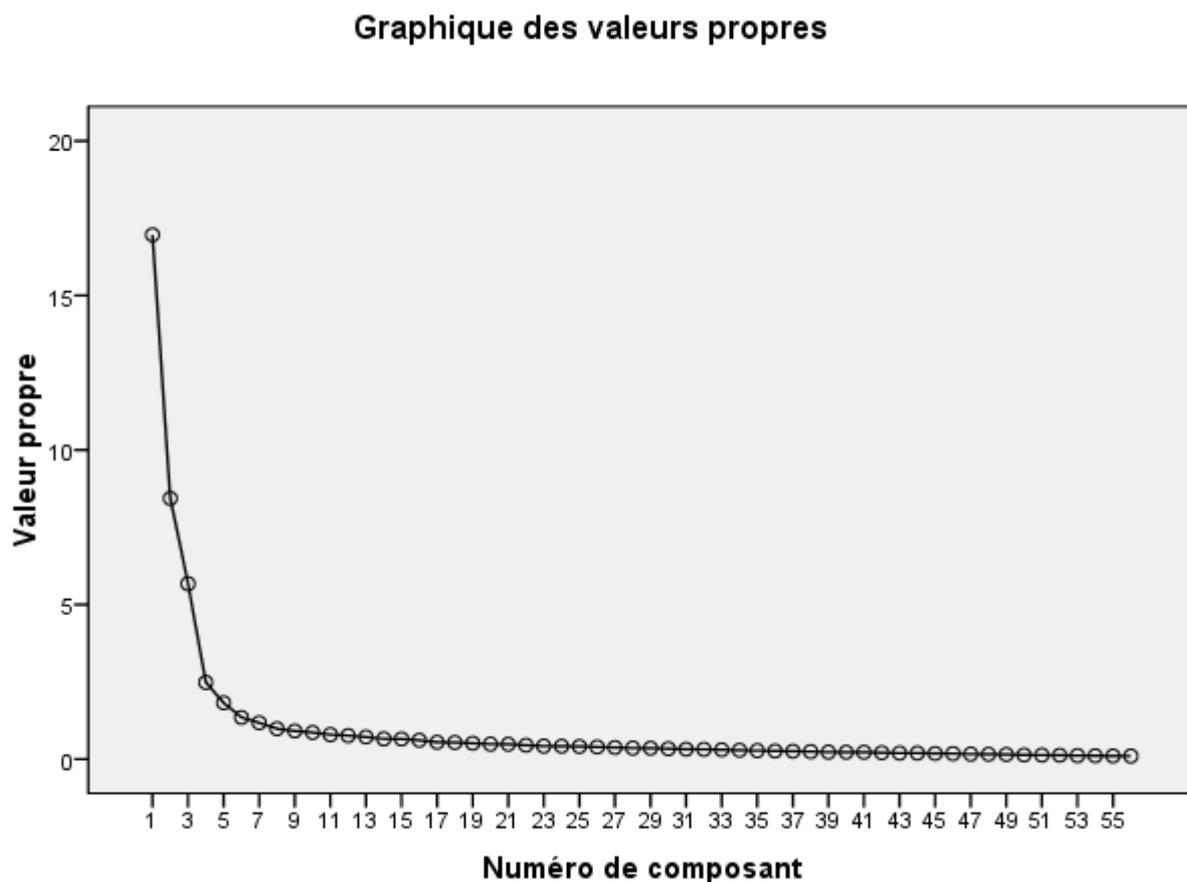
Tableau 50 : Variance totale expliquée. Echelle de l'étape de carrière adaptée de Gelpe et Biais (2001). 56 items.

Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	16,964	30,292	30,292
2	8,434	15,061	45,353
3	5,673	10,130	55,483
4	2,482	4,431	59,915
5	1,819	3,248	63,163
6	1,346	2,404	65,567
7	1,173	2,096	67,663

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Les composantes avec une valeur propre inférieure à 1 sont retirées du tableau.

Figure 16 : Graphique des valeurs propres. Echelle de l'étape de carrière adaptée de Gelpe et Biais (2001). 56 items.



Comme le suggère la pente de la courbe à partir de la quatrième composante sur le graphique des valeurs propres (voir Figure 16, ci-dessus), quatre facteurs sont retenus. Ces quatre facteurs correspondent aux quatre dimensions définies par les auteurs de l'échelle (Super *et al.*, 1988).

Tableau 51 : Matrice des composantes après rotation. Echelle de l'étape de carrière adaptée de Gelpe et Biais (2001). 4 facteurs retenus.

	Composante			
	1	2	3	4
Ex1. Clarifier mes idées sur le genre de travail que j'aimerais vraiment faire	,767			
Ex2. Décider de ce que je veux faire pour gagner ma vie	,752			
Ex3. Découvrir le genre de travail qui me conviendrait le mieux	,808			
Ex4. Connaître des emplois de débutant(e)s qui pourraient m'être ouverts	,680			
Ex5. Identifier les compétences requises par les emplois qui m'intéressent	,802			
Ex6. Choisir le meilleur emploi parmi ceux auxquels je songe	,833			
Ex7. Choisir l'emploi qui offre le plus de défis parmi ceux qui m'intéressent	,735			
Ex8. Trouver un genre de travail qui m'intéresse vraiment	,844			
Ex9. Etre certain(e) de mon choix professionnel	,771			
Ex10. Choisir un travail qui me satisfera vraiment	,850			
Ex11. Débuter dans le domaine professionnel que j'ai choisi	,699			
Ex12. Déterminer comment me qualifier dans le métier que je veux faire	,773			
Ex13. Rencontrer des gens qui peuvent m'aider à démarrer dans le domaine que j'ai choisi	,762			
Ex14. Trouver des occasions de faire du travail que j'aime vraiment	,777			
Ex15. Etablir des projets précis pour réaliser ma carrière telle que je l'envisage actuellement	,647			
Et1. Me fixer dans un emploi que je puisse conserver	,517	,502		
Et2. Me faire une place dans l'endroit où je travaille		,718		
Et3. Faire des choses qui m'aident à rester dans le domaine dans lequel j'ai commencé		,686		
Et4. Parvenir à la stabilité dans mon emploi		,785		
Et5. M'établir dans mon travail		,790		
Et6. Renforcer ma situation actuelle		,597	,337	
Et7. Me faire une bonne réputation dans mon domaine professionnel		,717	,322	
Et8. Devenir un(e) professionnel(le) digne de confiance		,747	,334	
Et9. Devenir particulièrement connaisseur ou habile dans mon travail		,739	,301	
Et10. Gagner l'appui des gens qui m'emploient, de mes collègues ou de ma clientèle		,716	,336	
Et11. Planifier comment progresser dans le domaine de travail où je suis établi(e)		,617	,511	
Et12. Améliorer mes chances d'avancement dans l'emploi que j'occupe actuellement		,568	,511	
Et13. Faire ce qu'il faut pour que les gens tiennent à me garder dans mon travail		,713	,364	

Et14. Faire en sorte que ma compétence soit reconnue	,558	,433		
Et15. Progresser vers une position de plus grande responsabilité	,373	,538		
M1. Me maintenir au niveau que j'ai atteint dans mon emploi	,301			
M2. Me maintenir en place malgré la concurrence des nouveaux arrivants dans mon domaine	,438	,313		
M7. Participer à des réunions et à des groupes de travail sur les nouvelles méthodes				,740
M8. Visiter des endroits où je peux voir de nouvelles réalisations				,671
M9. Arriver à connaître des gens importants dans mon domaine	,336	,699		
M10. Me perfectionner pour me tenir à jour	,440	,715		
M11. Repérer de nouveaux problèmes sur lesquels travailler				,767
M12. Rechercher de nouvelles ouvertures au fur et à mesure que mon domaine évolue				,785
M13. Décider quels nouveaux champs ouvrir ou développer				,814
M14. Développer de nouvelles compétences pour faire face aux évolutions de mon domaine				,806
M15. Développer de nouvelles connaissances ou compétences qui m'aident à aller plus loin dans mon travail	,304	,798		
D1. Trouver des façons de faire plus facilement mon travail	,351	,510		
D2. Me concentrer sur les choses que je peux faire au fur et à mesure que j'avance en âge		,443		
D3. Consacrer moins de temps au travail pour m'investir dans d'autres activités	,337	,500		
D4. Eviter les pressions professionnelles que je supportais plus facilement auparavant		,461		
D5. Avoir davantage de passe-temps, de hobbies, en complément des intérêts liés au travail	,322	,429		
D6. Trouver des activités qui pourraient me plaire quand je serai en retraite		,744		
D7. Bien planifier ma retraite		,811		
D8. M'assurer que je pourrai avoir une vie agréable à la retraite		,800		
D9. Parler de la retraite et des façons de s'y adapter avec des amis retraités		,831		
D10. Mettre assez d'argent de côté pour la retraite		,687		
D11. Vivre ma retraite dans un endroit agréable		,812		
D12. Mener une vie agréable à la retraite		,833		
D13. Avoir des amis que j'aurai plaisir à voir quand je serai en retraite		,797		
D14. Savoir profiter du temps libre qu'apporte la retraite		,841		
D15. Faire des choses que j'ai toujours voulu faire sans en avoir jamais eu le temps		,738		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 7 itérations.

Le Tableau 51 (page précédente) montre qu'il est possible de clairement retrouver les chargements correspondant à la première étape de carrière: le facteur 1 ressort aux items mesurant l'étape d'*exploration* (Exploration IPCA 1 à Exploration IPCA 15).

Le facteur 2 ressort aux items mesurant l'étape d'*établissement*, le facteur 4 ressort aux items mesurant l'étape de *maintenance* et le facteur 3 ressort aux items mesurant l'étape de *désengagement*. Sur certains items, nous remarquons un recoupement entre les dimensions correspondant à l'étape d'*établissement* et de *maintenance*, conformément à ce qu'avait pu trouver Mahoney (1986).

Pour la suite de l'Analyse en Composantes Principales, il est nécessaire de retirer huit items chargeant sur plusieurs facteurs à plus de 0,3 (Etablissement IPCA 1, Etablissement IPCA 11, Etablissement IPCA 12, Etablissement IPCA 14, Etablissement IPCA 15, Maintenance IPCA 2, Maintenance IPCA 10 et Désengagement IPCA 1) et cinq items chargeant sur un seul facteur à moins de 0,5 (Maintenance IPCA 1, Désengagement IPCA 2, Désengagement IPCA 3, Désengagement IPCA 4 et Désengagement IPCA 5).

Malgré un chargement sur plusieurs facteurs à plus de 0,3, huit items sont conservés lorsque le chargement sur la dimension théorique est nettement plus fort que celui sur une dimension autre (Etablissement IPCA 6, Etablissement IPCA 7, Etablissement IPCA 8, Etablissement IPCA 9, Etablissement IPCA 10, Etablissement IPCA 13, Maintenance IPCA 9 et Maintenance IPCA 15). En effet, ces items chargent de 0,597 à 0,747 sur leur dimension théorique et seulement à 0,337 au maximum sur une autre dimension: l'écart de chargement est considéré comme suffisant pour conserver ces huit items.

Pour plus de clarté, les 43 items retenus pour la prochaine analyse factorielle sont surlignés dans le Tableau 51 (page précédente).

Tableau 52 : Variance totale expliquée. Echelle de l'étape de carrière adaptée de Gelpe et Biais (2001). 43 items retenus.

Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	13,484	31,357	31,357
2	6,926	16,106	47,463
3	5,382	12,515	59,978
4	2,316	5,386	65,364
5	1,258	2,927	68,291

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Les composantes avec une valeur propre inférieure à 1 sont retirées du tableau.

Tableau 53 : Matrice des composantes après rotation. Echelle de l'étape de carrière adaptée de Gelpe et Biais (2001). 43 items retenus.

	Composante			
	1	2	3	4
Ex1. Clarifier mes idées sur le genre de travail que j'aimerais vraiment faire	,773			
Ex2. Décider de ce que je veux faire pour gagner ma vie	,751			
Ex3. Découvrir le genre de travail qui me conviendrait le mieux	,819			
Ex4. Connaître des emplois de débutant(e)s qui pourraient m'être ouverts	,690			
Ex5. Identifier les compétences requises par les emplois qui m'intéressent	,811			
Ex6. Choisir le meilleur emploi parmi ceux auxquels je songe	,837			
Ex7. Choisir l'emploi qui offre le plus de défis parmi ceux qui m'intéressent	,737			
Ex8. Trouver un genre de travail qui m'intéresse vraiment	,847			
Ex9. Etre certain(e) de mon choix professionnel	,775			
Ex10. Choisir un travail qui me satisfera vraiment	,854			
Ex11. Débuter dans le domaine professionnel que j'ai choisi	,700			
Ex12. Déterminer comment me qualifier dans le métier que je veux faire	,776			
Ex13. Rencontrer des gens qui peuvent m'aider à démarrer dans le domaine que j'ai choisi	,761			
Ex14. Trouver des occasions de faire du travail que j'aime vraiment	,778			
Ex15. Etablir des projets précis pour réaliser ma carrière telle que je l'envisage actuellement	,640			
Et2. Me faire une place dans l'endroit où je travaille			,736	
Et3. Faire des choses qui m'aident à rester dans le domaine dans lequel j'ai commencé			,715	
Et4. Parvenir à la stabilité dans mon emploi			,805	
Et5. M'établir dans mon travail			,815	
Et6. Renforcer ma situation actuelle			,619	,310
Et7. Me faire une bonne réputation dans mon domaine professionnel			,729	
Et8. Devenir un(e) professionnel(le) digne de confiance			,754	,316
Et9. Devenir particulièrement connaisseur ou habile dans mon travail			,742	
Et10. Gagner l'appui des gens qui m'emploient, de mes collègues ou de ma clientèle			,721	,328
Et13. Faire ce qu'il faut pour que les gens tiennent à me garder dans mon travail			,691	,347
M7. Participer à des réunions et à des groupes de travail sur les nouvelles méthodes				,756
M8. Visiter des endroits où je peux voir de nouvelles réalisations				,692
M9. Arriver à connaître des gens importants dans mon domaine			,337	,706
M11. Repérer de nouveaux problèmes sur lesquels travailler			,329	,762
M12. Rechercher de nouvelles ouvertures au fur et à mesure que mon domaine évolue			,301	,786
M13. Décider quels nouveaux champs ouvrir ou développer				,835
M14. Développer de nouvelles compétences pour faire face aux évolutions de mon domaine				,798
M15. Développer de nouvelles connaissances ou compétences qui m'aident à aller plus loin dans mon travail			,325	,781
D6. Trouver des activités qui pourraient me plaire quand je serai en retraite		,722		
D7. Bien planifier ma retraite		,812		
D8. M'assurer que je pourrai avoir une vie agréable à la retraite		,821		
D9. Parler de la retraite et des façons de s'y adapter avec des amis retraités		,817		
D10. Mettre assez d'argent de côté pour la retraite		,719		
D11. Vivre ma retraite dans un endroit agréable		,848		
D12. Mener une vie agréable à la retraite		,871		
D13. Avoir des amis que j'aurai plaisir à voir quand je serai en retraite		,809		
D14. Savoir profiter du temps libre qu'apporte la retraite		,863		
D15. Faire des choses que j'ai toujours voulu faire sans en avoir jamais eu le temps		,738		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 6 itérations.

Le Tableau 53 (page précédente) montre qu'aucun item ne charge sur plusieurs facteurs sauf une poignée d'entre eux qui ont un chargement sur une autre dimension que celle attendue qui ne dépasse jamais 0,347 (Etablissement IPCA 6, Etablissement IPCA 8, Etablissement IPCA 10, Etablissement IPCA 13, Maintenance IPCA 9, Maintenance IPCA 11, Maintenance IPCA 12 et Maintenance IPCA 15). Ces items sont conservés puisque l'écart de chargement entre le facteur théorique (au moins 0,619) et l'autre (au maximum 0,347) est suffisamment important. Les dimensions sont affichées plus clairement avec le surlignage de chaque groupe d'items.

Sur l'ensemble du travail d'épuration de l'échelle, il semble que ce soit souvent les « items - charnière » qui sont sujets à controverses. Nous pouvons considérer que l'échelle de mesure de l'étape de carrière (en 43 items et adaptée de l'IPCA) est valide et procéder au test de fiabilité des mesures des différentes dimensions retenues.

L'alpha de Cronbach de l'échelle adaptée de l'étape d'*exploration* (Gelpe et Biais, 2001) est excellent (0,96). Aucune suppression d'item ne permet d'améliorer la fiabilité de l'échelle de l'étape d'exploration.

L'alpha de Cronbach de l'échelle adaptée de l'étape d'*établissement* (Gelpe et Biais, 2001) est excellent (0,93). Aucune suppression d'élément ne permettrait d'améliorer la fiabilité de l'échelle.

L'alpha de Cronbach de l'échelle adaptée de l'étape de *maintenance* (Gelpe et Biais, 2001) est excellent (0,93). Aucune suppression d'élément ne permettrait d'améliorer la fiabilité de l'échelle.

L'alpha de Cronbach de l'échelle adaptée de l'étape de *désengagement* (Gelpe et Biais, 2001) est excellent (0,95). Aucune suppression d'élément ne permettrait d'améliorer la fiabilité de l'échelle.

Nous pouvons confirmer la fiabilité de la mesure adaptée de l'IPCA avec des alphas de Cronbach excellents (0,96 pour l'étape d'*exploration*, 0,93 pour l'étape d'*établissement*, 0,93 pour l'étape de *maintenance* et 0,95 pour l'étape de *désengagement*).

3.2.3. Synthèse de l'analyse factorielle des échelles

À la page suivante, le Tableau 54, présente les résultats de l'Analyse en Composantes Principales (validité) et de l'alpha de Cronbach ou de l'analyse de corrélation (fiabilité) effectuées sur chaque échelle du questionnaire. Les auteurs de chaque échelle de mesure sont indiqués sous le nom de leur échelle respective. La dernière colonne indique si l'échelle est retenue pour l'analyse des données. Le détail des items retenus pour chaque échelle est présenté en Annexe 3 (p. 315).

Tableau 54 : Synthèse de l'analyse factorielle des échelles de mesure.

** signifie que la corrélation est significative à 0,01. N/A signifie « non applicable ».

Variable mesurée	Nombre d'items	Validité ok	Fiabilité	Echelle retenue
Intention de quitter Mesure adaptée de Colle <i>et al.</i> (2005)	5	Oui	α de Cronbach = 0,88	Oui
Comportement de retrait (Kammeyer-Mueller <i>et al.</i> , 2005)	1	Non	N/A	Non
Satisfaction au travail Mesure adaptée de Roussel (1996)				
Extrinsèque	7	Oui	α de Cronbach = 0,81	Oui
Intrinsèque	6	Oui	α de Cronbach = 0,80	Oui
Implication organisationnelle Mesure adaptée de Belghiti-Mahut et Briole (2004)				
Affective	4	Oui	α de Cronbach = 0,75	Oui
Calculée	2	Oui	$r = 0,58^{**}$	Oui
Normative	3	Oui	α de Cronbach = 0,49	Non
Implication dans la profession Smart (1998)	3	Oui	α de Cronbach = 0,47	Non
Perception d'alternatives externes d'emploi Mesure adaptée de Price et Mueller (1981)	2	Oui	$r = 0,84^{**}$	Oui
Etape de carrière Mesure adaptée de Roger et Roques (1994)				
Découverte	2	Oui	$r = 0,49^{**}$	Oui
Performance	3	Oui	α de Cronbach = 0,73	Oui
Retrait	3	Oui	α de Cronbach = 0,84	Oui
Etape de carrière Mesure adaptée de Gelpe et Biais (2001)				
Exploration	15	Oui	α de Cronbach = 0,96	Oui
Etablissement	10	Oui	α de Cronbach = 0,93	Oui
Maintenance	8	Oui	α de Cronbach = 0,93	Oui
Désengagement	10	Oui	α de Cronbach = 0,95	Oui

3.2.4. Les variables créées

Les moyennes des items sont retenues pour mesurer chaque variable. Par exemple, la variable *Intention de quitter* est la moyenne des items Intention de quitter 1, Intention de quitter 2, Intention de quitter 3, Intention de quitter 5 et Intention de quitter 6.

Des variables muettes sont créées pour représenter l'appartenance à chaque génération. La variable correspondant à la catégorisation de l'individu prend alors la valeur 1 et 0 sinon.

3.2.5. Résultats de l'enquête

3.2.5.1. Méthode d'analyse des données

Nous présentons ici la méthode retenue pour l'analyse des données.

3.2.5.1.1. Les conditions d'application de la régression linéaire multiple

La méthode de la régression linéaire multiple a été choisie pour analyser les données de cette thèse car elle permet de contrôler pour l'effet d'autres variables (les variables de contrôle). Le fait de pouvoir identifier les effets des variables de contrôle permet d'isoler les effets des variables à étudier en écartant les effets indésirables qui pourraient perturber la mesure. Pour appliquer cette méthode d'analyse, trois grandes conditions doivent être remplies. Elles concernent le type de données recueillies, la multicolinéarité des variables explicatives et la présence d'observations extrêmes (Evrard *et al.*, 2003).

- Type de données recueillies

La méthode de régression linéaire multiple nécessite d'avoir des données quantitatives. Dans cette recherche, le questionnaire mesure la variable dépendante et les variables indépendantes à l'aide d'échelles de Likert. Bien que ces échelles soient de type ordinal, elles sont analysées comme des échelles d'intervalle, comme l'usage le permet en sciences sociales (Roussel, 2005). Les données sont donc considérées comme métriques et quantitatives. La première condition de l'application de la méthode de régression linéaire multiple est donc remplie.

- Multicolinéarité des variables explicatives

La deuxième condition pour pouvoir appliquer la régression linéaire multiple est d'avoir des variables indépendantes faiblement corrélées. Pour procéder à cette vérification, l'analyse du VIF (Variance Inflation Factor) est particulièrement appropriée.

Le VIF (Variance Inflation Factor) rend compte de la multicolinéarité des variables indépendantes du modèle. Il est identifié à l'aide d'une régression de l'ensemble des variables explicatives sur la variable dépendante (l'intention de quitter). Si le VIF est supérieur à 10, la colinéarité entre les variables indépendantes est élevée. « Selon des auteurs comme Marquardt (1970), lorsque les indicateurs VIF sont supérieurs à une valeur de 10, le niveau de multicolinéarité devient critique. Cependant, en pratique, on peut craindre un niveau trop élevé dès que ces indicateurs dépassent un seuil de 1,5 ou 3. » (d'Arcimoles & Trébucq, 2005, p. 227). D'autres auteurs indiquent que le seuil à ne pas dépasser est de 4 (Evrard *et al.*, 2003).

Tableau 55 : Variance Inflation Factor des variables explicatives.

Nom de la variable	Variance Inflation Factor	Nom de la variable	Variance Inflation Factor
Technique	4,406	Ancienneté profession	4,825
Commercial	4,752	Changements entreprise	1,583
Autres	2,537	Gen Y	3,773
Entreprise 1	4,103	Gen X	4,127
Entreprise 2	3,660	Gen BB	8,576
Entreprise 3	3,828	Âge	11,125
Sexe	1,843	Implication affective	1,683
Couple	1,446	Implication calculée	1,481
Enfants	1,682	Sc Découverte	1,371
Parents	1,109	Sc Performance	1,549
CDI	2,878	Sc Retrait	1,353
CDD	1,158	Satisfaction ext	1,966
Apprentissage	1,522	Satisfaction int	2,017
Master	1,182	Opportunités ext	1,694
Licence	1,312	Coût du <i>turnover</i>	1,084
BAC+2/BTS	1,267	Sc Exploration IPCA	1,678
CAP/BAC/BEP	4,482	Sc Etablissement IPCA	1,952
Ancienneté entreprise	4,726	Sc Maintenance IPCA	1,906
Ancienneté poste	2,747	Sc Désengagement IPCA	1,426

Ci-dessus, le Tableau 55 permet de conclure que la multicolinéarité des variables explicatives n'est pas problématique. En effet, seul la variable *Âge* a un VIF supérieur à 10. La forte multicolinéarité de la variable *Âge* (VIF = 11,125) s'explique par la présence de trois variables pour mesurer des catégories d'appartenance à une génération, de sept variables pour mesurer des catégories d'appartenance à une étape de carrière (parfois liées à l'âge), trois variables pour la mesure de l'ancienneté (dans l'entreprise, dans le poste et la profession) et enfin, trois variables décrivant la situation familiale et souvent liées à l'âge (la présence d'enfants et de parents à charge et le fait d'être en couple).

Ensuite, seule la variable *Gen BB* (appartenance à la génération des *Baby Boomers*) a un VIF qui atteint une valeur de 8,576 (une variable elle aussi liée aux variables corrélées à l'âge). Les variables *Technique*, *Commercial*, *Entreprise 1*, *CAP/BAC/BEP*, *Ancienneté entreprise*, *Ancienneté profession*, et *Gen X* ont un VIF dépassant légèrement le seuil de 4. De plus, *Entreprise 2*, *Entreprise 3* et *Gen Y* ont un VIF dépassant légèrement le seuil de 3. Toutes les autres variables ont un VIF inférieur à 3. Mieux encore, aucune variable indépendante centrale du modèle de *turnover* n'a de VIF supérieur à 2 (à part la satisfaction intrinsèque avec un VIF de 2,017) : le modèle de régression peut alors être appliqué car la deuxième condition d'application de la régression linéaire multiple est considérée comme remplie.

- Présence d'observations extrêmes

La troisième condition concerne la présence d'observations extrêmes. En effet, l'analyse des données ne peut se faire que si les réponses sont cohérentes. Evrard *et al.* (2003, p. 481) rappellent que « l'estimation des paramètres de la régression est très sensible à la présence d'observations extrêmes ». En effet, les observations extrêmes affectent les coefficients de la droite de régression et leur significativité.

La présence de valeurs extrêmes dépend de la sincérité et de la rigueur des répondants qui ont complété le questionnaire. Bien qu'il ne soit pas possible de contrôler la sincérité et la rigueur des réponses, il est utile de rappeler que le questionnaire a été administré en collaboration avec les directeurs de gestion des ressources humaines et les équipes managériales. Les entreprises ont insisté sur le sérieux de l'enquête. L'intérêt d'avoir des questionnaires parfaitement remplis a été compris par les salariés qui y ont vu l'occasion de faire entendre leur voix. On peut déjà entrevoir grâce aux détails statistiques de chaque variable (Annexe 5, p. 332), qu'aucune observation extrême n'est présente dans les données. En effet, les scores extrêmes (de « 1947 » à « 1995 » donnés pour les dates de naissance, par exemple) restent tous crédibles.

La présence de contradictions dans les réponses n'a pas non plus été relevée. En effet, les corrélations bivariées (Tableau 56, page suivante) sont logiques. L'intention de quitter et la perception d'opportunités externes d'emploi sont négativement corrélées aux implications affective et calculée mais aussi aux satisfactions extrinsèque et intrinsèque. La perception d'opportunités externes d'emploi est positivement corrélée à l'intention de quitter.

Les satisfactions extrinsèque et intrinsèque sont positivement corrélées et la satisfaction intrinsèque est positivement corrélée à l'implication affective.

Enfin, au sein des scores à la mesure de Roger et Roques (1994), le score à l'étape de *retrait* est négativement corrélé aux scores des étapes de *découverte* et de *performance*. Les scores de *découverte* et de *performance* sont quant à eux corrélés positivement.

Au sein de la mesure des scores à l'IPCA (Gelpe & Biais, 2001), les scores à chaque étape sont tous positivement corrélés aux scores des trois autres étapes avec une corrélation particulièrement forte pour les scores aux étapes d'*établissement* et de *maintenance*.

En ce qui concerne la confrontation entre les deux mesures de l'étape de carrière, le score à l'étape de *retrait* de Roger et Roques (1994) est positivement corrélé aux scores aux étapes d'*exploration* et de *désengagement* de l'IPCA. De plus, les scores aux étapes de *découverte* et de *performance* sont positivement corrélés aux scores aux étapes d'*établissement* et de *maintenance*. Enfin, le score l'étape de *retrait* est négativement corrélé au score à l'étape d'*établissement*.

Tableau 56 : Tableau des corrélations. *=p<0,05 **=p<0,01

Corrélations

Variables	Variables												
	Intention de quitter	Implication affective	Implication calculée	Satisfaction ext	Satisfaction int	Opportunités ext	Sc Découverte	Sc Performance	Sc Retrait	Sc Exploration IPCA	Sc Etablissement IPCA	Sc Maintenance IPCA	Sc Désengagement IPCA
Intention de quitter													
de Corrélation de Pearson													
Sig. (bilatérale)													
N													
Implication affective													
de Corrélation de Pearson													
Sig. (bilatérale)													
N													
Implication calculée													
de Corrélation de Pearson													
Sig. (bilatérale)													
N													
Satisfaction ext													
de Corrélation de Pearson													
Sig. (bilatérale)													
N													

		Variables												
		Intention de quitter	Implication affective	Implication calculée	Satisfaction ext	Satisfaction int	Opportunités ext	Sc Découverte	Sc Performance	Sc Retrait	Sc Exploration IPCA	Sc Etablissement IPCA	Sc Maintenance IPCA	Sc Désengagement IPCA
Satisfaction int	Corrélation de Pearson	-,376**	,472**	-,022	,528**									
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,625	,000									
	N	478	478	478	478									
Opportunités ext	Corrélation de Pearson	,442**	-,248**	-,316**	-,419**	-,222**								
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000								
	N	476	476	476	476	476								
Sc Découverte	Corrélation de Pearson	-,166**	,163**	-,036	,242**	,252**	-,119**							
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,428	,000	,000	,010							
	N	477	477	477	477	477	475							
Sc Performance	Corrélation de Pearson	-,123**	,336**	-,121**	,088	,333**	,074	,229**						
	Sig. (bilatérale)	,007	,000	,008	,055	,000	,107	,000						
	N	478	478	478	478	478	476	477						

		Variables												
		Intention de quitter	Implication affective	Implication calculée	Satisfaction ext	Satisfaction int	Opportunités ext	Sc Découverte	Sc Performance	Sc Retrait	Sc Exploration IPCA	Sc Etablissement IPCA	Sc Maintenance IPCA	Sc Désengagement IPCA
Sc Retrait	Corrélation de Pearson	,250**	-,309**	,074	-,294**	-,404**	,097*	-,259**	-,312**					
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,104	,000	,000	,034	,000	,000					
	N	478	478	478	478	478	476	477	478					
Sc Exploration IPCA	Corrélation de Pearson	,534**	-,323**	,056	-,335**	-,308**	,241**	,015	-,052	,154**				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,220	,000	,000	,000	,746	,261	,001				
	N	478	478	478	478	478	476	477	478	478				
Sc Etablissement IPCA	Corrélation de Pearson	-,026	,082	-,032	,054	,067	,023	,308**	,115*	-,111*	,361**			
	Sig. (bilatérale)	,569	,074	,486	,235	,146	,617	,000	,012	,015	,000			
	N	478	478	478	478	478	476	477	478	478	478			
Sc Maintenance IPCA	Corrélation de Pearson	-,089	,213**	-,029	,015	,147**	,040	,294**	,346**	-,169**	,238**	,568**		
	Sig. (bilatérale)	,051	,000	,534	,738	,001	,381	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	478	478	478	478	478	476	477	478	478	478	478		
Sc Désengagement IPCA	Corrélation de Pearson	,097*	-,125**	,141**	-,228**	-,150**	,008	,005	,010	,165**	,272**	,164**	,243**	
	Sig. (bilatérale)	,034	,006	,002	,000	,001	,868	,916	,828	,000	,000	,000	,000	
	N	476	476	476	476	476	474	475	476	476	476	476	476	

Nous pouvons alors conclure que la troisième condition à l'application d'une régression linéaire multiple est remplie : il n'y a pas d'observations extrêmes.

3.2.5.1.2. La condition de validation du modèle

Pour pouvoir retenir le modèle testé, celui-ci doit expliquer une proportion suffisante de la variance de la variable dépendante. L'indicateur statistique permettant de valider la qualité globale de la régression est le coefficient de détermination. Le coefficient de détermination (R^2) s'interprète comme « le pourcentage de la variance de la variable à expliquer restituée par le modèle » (Evrard *et al.*, 2003, p. 491). Plus ce coefficient est proche de 1, plus le modèle est valide. Quand au R^2 ajusté, il « représente également le pourcentage de variance de la variable à expliquer restitué par le modèle mais ajusté à partir du nombre d'observation (n) et du nombre de variables explicatives (k), tel que R^2 ajusté = $1 - [(n-1)/(n-k-1)] \times (1 - R^2)$. » (d'Arcimoles & Trébucq, 2005, p. 219).

Nous procédons alors d'abord à une régression linéaire multiple de toutes les variables de contrôle sur l'intention de quitter (c'est-à-dire sans les variables indépendantes). Le modèle de régression 1 est particulièrement central dans cette recherche et sera commenté en détail.

Tableau 57 : Coefficient de détermination du modèle de régression 1. Variables de contrôle.

Récapitulatif du modèle				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,368 ^a	0,135	0,084	0,96225

Nous pouvons remarquer dans le Tableau 57 (ci-dessus) que les variables de contrôle expliquent 8,4% de la variance de l'intention de quitter. Ce pourcentage est faible.

Tableau 58 : Coefficient de détermination du modèle de régression 1. Variables de contrôle et variables indépendantes (sauf les variables correspondant aux mesures de l'étape de carrière et à la mesure de l'appartenance générationnelle).

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,671 ^a	0,450	0,408	0,77500

Ci-dessus, le Tableau 58 montre que les variables de contrôle et les variables indépendantes (excepté les variables correspondant aux mesures de l'étape de carrière et à la mesure de l'appartenance générationnelle) expliquent 40,8% de la variance de l'intention de quitter.

Tableau 59 : Coefficient de détermination du modèle de régression 1. Variables de contrôle et variables indépendantes (sauf les variables correspondant aux mesures de l'étape de carrière).

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,672 ^a	0,451	0,406	0,77634

Ci-dessus, le Tableau 59 montre que l'insertion des variables correspondant à l'appartenance générationnelle diminue la variance expliquée de l'intention de quitter (R^2 ajusté) de 0,2 points (40,6%). Cela signifie que les variables correspondant à l'appartenance générationnelle ne contribuent pas à l'explication de la variance de l'intention de quitter. Le nombre de variables étant plus grand et le pourcentage de variance expliqué étant le même, le R^2 ajusté diminue.

Tableau 60 : Coefficient de détermination du modèle de régression 1. Variables de contrôle et variables indépendantes (sauf les variables correspondant à la mesure de l'appartenance générationnelle).

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,750 ^a	0,563	0,518	0,69659

Ci-dessus, le Tableau 60 montre que l'insertion des variables correspondant à l'appartenance à une étape de carrière augmente la variance expliquée de l'intention de quitter de 0,11 points. Le score aux étapes de carrière explique donc 11% de l'intention de quitter.

Tableau 61 : Coefficient de détermination du modèle de régression 1. Toutes les variables indépendantes et les variables de contrôle.

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,751 ^a	0,564	0,517	0,69713

Nous pouvons remarquer que le modèle de régression 1 (variables indépendantes et variables de contrôle incluses) explique 51,7% de la variance de l'intention de quitter (voir Tableau 61, ci-dessus). Cela signifie que les variables indépendantes expliquent la plus grande part de la variance de l'intention de quitter puisqu'elles augmentent le pourcentage d'explication de la variance de 43,3 points par rapport à ce qu'expliquent les seules variables de contrôle.

La part de la variance expliquée de l'intention de quitter par les scores aux étapes de carrière est donc de 11%. Cela permet à l'ensemble du modèle de largement dépasser les 50% de

pourcentage explicatif de la variance de l'intention de quitter. Les étapes de carrière semblent avoir leur place dans un modèle de *turnover*.

Le coefficient global de détermination du modèle est élevé (51,7%). La plupart des études sur le *turnover* expliquent seulement 20% de la variance de l'intention de quitter, voire 40 % pour certaines (S. W. Kim *et al.*, 1996). Le modèle de régression sur l'intention de quitter est donc considéré comme valide. Dans la partie 3.2.5.2.1 (page suivante), nous verrons que les coefficients des quatre autres modèles de régression sont compris entre 25,3% et 34,7% ce qui est déjà acceptable car beaucoup de variables, notamment extra-professionnelles, peuvent expliquer la satisfaction au travail ou l'implication organisationnelle.

3.2.5.2. Test des hypothèses

Les hypothèses sont testées les unes après les autres dans cinq modèles de régression distincts. À tour de rôle, l'intention de quitter, l'implication organisationnelle affective, l'implication organisationnelle calculée, la satisfaction au travail extrinsèque et la satisfaction au travail intrinsèque occupent la position de variable dépendante. Selon les hypothèses formulées et les liens de causalité théoriquement supposés, certaines variables sont entrées dans chaque modèle de régression.

Lors du test des hypothèses, nous incluons néanmoins les variables de contrôle de manière systématique. Nous contrôlons pour le type de métier du répondant, l'entreprise où il travaille, son genre, son âge, la présence d'enfants à charge, la présence de parents à charge, son type de contrat, son niveau d'études, son ancienneté dans l'entreprise, son ancienneté dans le poste, son ancienneté dans la profession, le nombre de fois où il a changé d'entreprises et le niveau de difficulté financière en cas de démission.

Les hypothèses concernant les scores aux étapes de carrière sont testées avec la version adaptée de Roger et Roques (1994) et la version adaptée de l'IPCA (Gelpe & Biais, 2001). Une correspondance est établie pour pouvoir tester les hypothèses avec les deux mesures.

Ainsi, les scores aux étapes de *découverte* et d'*exploration* serviront à tester les hypothèses concernant l'*exploration*. Les scores aux étapes de *performance* et d'*établissement* serviront à tester les hypothèses concernant l'*établissement*. Enfin, les scores aux étapes de *retrait* et de *désengagement* serviront à tester les hypothèses concernant le *désengagement*.

Rappelons que l'opérationnalisation de chaque mesure de l'étape de carrière est différente. Il est donc intéressant de comparer les résultats obtenus avec chaque mesure. La mesure de l'IPCA entend l'étape de carrière dans la « carrière professionnelle » alors que la mesure de Roger et Roques (1994) positionne l'étape de carrière « au sein d'un emploi ».

Un « t de Student » correspond à chaque variable indépendante de l'équation de régression. Comme le suggèrent d'Arcimoles et Trébucq (2005, p. 222), « en l'absence de colinéarité, la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante du modèle sera jugée significative pour un t de Student généralement supérieur à deux », avec une signification au moins inférieure à 5%.

3.2.5.2.1. Les hypothèses concernant les variables centrales du modèle de *turnover*

Dans les tableaux suivants, le « β » représente le coefficient de régression non standardisé. Le « t » représente la valeur du « t de Student ». La dernière colonne indique la signification. Le seuil à ne pas dépasser pour que la relation identifiée soit significative est estimé à 5%.

Afin de tester les hypothèses, nous présentons successivement les résultats des modèles de régression. Les tableaux suivants présentent ainsi le détail des coefficients de régression sur l'intention de quitter, l'implication organisationnelle affective, l'implication organisationnelle calculée, la satisfaction au travail extrinsèque et la satisfaction au travail intrinsèque.

Dans le Tableau 62 (page suivante), les variables muettes *Commercial*, *Entreprise 3*, *CDI*, *CAP/BAC/BEP*, ont automatiquement été retirées de la régression car elles correspondent à la dernière catégorie d'appartenance possible et n'apportent pas d'information pertinente pour expliquer la variance de l'intention de quitter (ce sont les variables de référence). La

troisième variable d'une catégorisation est forcément liée aux deux premières. Par exemple, si l'individu n'est pas en CDD ou en Apprentissage, il est forcément en CDI. La variable *CDI* a ainsi été retirée.

Tableau 62 : Coefficients de régression sur l'intention de quitter.

		Coefficients				
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		β	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	4,518	,655		6,894	,000
	Technique	,123	,166	,059	,739	,460
	Autres	,097	,160	,037	,608	,544
	Entreprise 1	,084	,129	,034	,654	,513
	Entreprise 2	,212	,151	,102	1,407	,161
	Sexe	,172	,105	,084	1,634	,103
	Couple	,075	,113	,030	,658	,511
	Enfants	-,132	,097	-,066	-1,371	,171
	Parents	-,363	,263	-,055	-1,380	,169
	CDD	-,478	,286	-,068	-1,669	,096
	Apprentissage	-,793	,261	-,141	-3,044	,003
	BAC+2/BTS	,142	,097	,062	1,454	,147
	Licence	,298	,169	,077	1,763	,079
	Master	,515	,342	,062	1,509	,132
	Ancienneté entreprise	-,005	,010	-,039	-,467	,641
	Ancienneté poste	,017	,009	,111	1,780	,076
	Ancienneté profession	,001	,008	,014	,174	,862
	Changements entreprise	,037	,020	,089	1,861	,064
	Âge	-,028	,010	-,293	-2,811	,005
	Implication affective	-,213	,060	-,174	-3,535	,000
	Implication calculée	-,021	,039	-,025	-,538	,591
	Sc découverte	,020	,043	,021	,474	,636
	Sc performance	-,004	,070	-,002	-,050	,960
	Sc retrait	-,028	,060	-,020	-,461	,645
	Satisfaction ext	-,310	,073	-,227	-4,261	,000
	Satisfaction int	-,032	,088	-,020	-,365	,715
	Opportunités ext	,143	,051	,140	2,825	,005
	Coût du turnover	-,057	,045	-,050	-1,271	,205
	Sc exploration IPCA	,372	,046	,397	8,079	,000
	Sc établissement IPCA	-,184	,053	-,182	-3,453	,001
	Sc maintenance IPCA	-,136	,055	-,130	-2,475	,014
	Sc désengagement IPCA	,047	,038	,057	1,254	,211
	Gen Y	-,104	,143	-,050	-,728	,467

R² ajusté = 51,7%

Les variables *Commercial*, *Entreprise 2*, *CDI* et *CAP/BAC/BEP* sont retirées du Tableau 63 (ci-dessous).

Tableau 63 : Coefficients de régression sur l'implication affective.

Modèle		Coefficients				
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		β	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	1,032	,527		1,959	,051
	Technique	-,052	,158	-,030	-,329	,742
	Autres	,044	,152	,020	,289	,773
	Entreprise 1	-,017	,181	-,008	-,094	,925
	Entreprise 3	,162	,142	,097	1,139	,256
	Sexe	-,046	,100	-,028	-,465	,642
	Couple	-,111	,107	-,055	-1,039	,300
	Enfants	,170	,086	,103	1,982	,048
	Parents	,141	,248	,026	,569	,570
	CDD	,382	,271	,067	1,411	,159
	Apprentissage	-,079	,243	-,017	-,323	,747
	BAC+2/BTS	,030	,091	,016	,327	,744
	Licence	,112	,157	,035	,710	,478
	Master	,332	,323	,049	1,029	,304
	Ancienneté entreprise	,021	,010	,205	2,166	,031
	Ancienneté poste	,003	,009	,023	,318	,751
	Ancienneté profession	-,005	,008	-,059	-,617	,538
	Changements entreprise	-,026	,019	-,074	-1,344	,180
	Âge	,003	,008	,037	,370	,712
	Sc découverte	,009	,041	,012	,227	,821
	Sc performance	,211	,066	,173	3,221	,001
	Sc retrait	-,063	,057	-,056	-1,103	,271
	Satisfaction ext	,163	,068	,146	2,411	,017
	Satisfaction int	,307	,081	,230	3,794	,000
	Opportunités ext	-,077	,046	-,092	-1,674	,095
	Coût du turnover	-,003	,042	-,004	-,080	,937
	Sc exploration IPCA	-,133	,043	-,173	-3,076	,002
	Sc établissement IPCA	,100	,050	,121	1,977	,049
	Sc maintenance IPCA	,081	,052	,094	1,562	,119
	Sc désengagement IPCA	-,065	,036	-,094	-1,808	,072

R^2 ajusté = 34,7%

Tableau 64 : Coefficients de régression sur l'implication calculée.

		Coefficients				
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		β	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	3,307	,823		4,020	,000
	Technique	,010	,246	,004	,042	,966
	Autres	,177	,238	,056	,745	,457
	Entreprise 1	-,657	,283	-,219	-2,319	,021
	Entreprise 3	-,448	,222	-,185	-2,021	,044
	Sexe	-,133	,156	-,055	-,854	,394
	Couple	-,017	,167	-,006	-,101	,919
	Enfants	-,204	,134	-,085	-1,523	,129
	Parents	,395	,387	,050	1,020	,308
	CDD	-,697	,423	-,083	-1,647	,101
	Apprentissage	1,150	,380	,171	3,027	,003
	BAC+2/BTS	-,292	,142	-,107	-2,062	,040
	Licence	-,681	,246	-,146	-2,770	,006
	Master	-,892	,504	-,090	-1,768	,078
	Ancienneté entreprise	,022	,015	,148	1,457	,146
	Ancienneté poste	-,010	,014	-,055	-,717	,474
	Ancienneté profession	-,020	,012	-,164	-1,616	,107
	Changements entreprise	,000	,030	,000	-,014	,989
	Âge	,028	,012	,239	2,265	,024
	Sc découverte	,010	,064	,008	,152	,879
	Sc performance	-,175	,102	-,098	-1,704	,089
	Sc retrait	,120	,089	,073	1,338	,182
	Satisfaction ext	-,321	,106	-,197	-3,039	,003
	Satisfaction int	,239	,126	,122	1,888	,060
	Opportunités ext	-,358	,072	-,292	-4,966	,000
	Coût du turnover	,081	,066	,060	1,225	,221
	Sc exploration IPCA	,080	,067	,071	1,189	,235
	Sc établissement IPCA	-,055	,079	-,046	-,700	,484
	Sc maintenance IPCA	,036	,081	,029	,442	,659
	Sc désengagement IPCA	,039	,056	,039	,692	,489

R^2 ajusté = 25,3%

Dans le Tableau 64 (ci-dessus), les variables muettes *Commercial*, *Entreprise 2*, *CDI* et *CAP/BAC/BEP* ont automatiquement été retirées de la régression.

Tableau 65 : Coefficients de régression sur la satisfaction extrinsèque.

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		β	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	4,518	,394		11,475	,000
	Technique	-,027	,147	-,018	-,186	,853
	Autres	,085	,143	,044	,593	,554
	Entreprise 1	-,385	,169	-,210	-2,283	,023
	Entreprise 3	-,242	,132	-,163	-1,834	,068
	Sexe	,192	,093	,129	2,064	,040
	Couple	,114	,100	,063	1,137	,256
	Enfants	-,049	,080	-,033	-,610	,542
	Parents	,258	,232	,054	1,109	,268
	CDD	,025	,254	,005	,098	,922
	Apprentissage	-,110	,227	-,027	-,486	,627
	BAC+2/BTS	-,126	,085	-,076	-1,488	,138
	Licence	-,078	,147	-,028	-,531	,596
	Master	-,085	,303	-,014	-,282	,778
	Ancienneté entreprise	,008	,009	,083	,837	,403
	Ancienneté poste	-,006	,008	-,051	-,683	,495
	Ancienneté profession	,003	,007	,039	,395	,693
	Changements entreprise	,006	,018	,021	,361	,718
	Âge	-,014	,007	-,202	-1,960	,051
	Sc découverte	,078	,038	,109	2,064	,040
	Sc performance	,013	,060	,012	,218	,827
	Sc retrait	-,125	,052	-,124	-2,403	,017
	Opportunités ext	-,221	,041	-,294	-5,344	,000
	Coût du turnover	,016	,039	,019	,396	,693
	Sc exploration IPCA	-,184	,039	-,268	-4,722	,000
	Sc établissement IPCA	,091	,047	,122	1,923	,055
	Sc maintenance IPCA	-,018	,049	-,023	-,360	,719
	Sc désengagement IPCA	-,061	,033	-,100	-1,831	,068

R² ajusté = 28,2%

Dans le Tableau 65 (ci-dessus), les variables muettes *Commercial*, *Entreprise 2*, *CDI* et *CAP/BAC/BEP* ont automatiquement été retirées de la régression.

Tableau 66 : Coefficients de régression sur la satisfaction intrinsèque.

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		β	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	3,649	,329		11,088	,000
	Technique	,204	,123	,159	1,654	,099
	Autres	,079	,119	,049	,665	,506
	Entreprise 1	-,095	,141	-,062	-,671	,503
	Entreprise 3	,006	,110	,005	,056	,956
	Sexe	,070	,078	,056	,898	,370
	Couple	,050	,084	,033	,597	,551
	Enfants	-,102	,067	-,082	-1,522	,129
	Parents	,106	,194	,026	,545	,586
	CDD	,127	,212	,030	,598	,551
	Apprentissage	-,341	,190	-,099	-1,798	,073
	BAC+2/BTS	,014	,071	,010	,204	,839
	Licence	,072	,123	,030	,587	,557
	Master	-,160	,253	-,032	-,631	,529
	Ancienneté entreprise	,001	,008	,018	,183	,855
	Ancienneté poste	,010	,007	,106	1,415	,158
	Ancienneté profession	,003	,006	,042	,418	,676
	Changements entreprise	,036	,015	,138	2,403	,017
	Âge	-,007	,006	-,124	-1,206	,229
	Sc découverte	,105	,031	,176	3,329	,001
	Sc performance	,206	,050	,225	4,130	,000
	Sc retrait	-,205	,043	-,244	-4,723	,000
	Opportunités ext	-,123	,035	-,196	-3,559	,000
	Coût du turnover	-,051	,033	-,074	-1,550	,122
	Sc exploration IPCA	-,097	,033	-,168	-2,963	,003
	Sc établissement IPCA	,016	,039	,026	,403	,688
	Sc maintenance IPCA	,028	,041	,043	,680	,497
	Sc désengagement IPCA	-,049	,028	-,095	-1,751	,081

R^2 ajusté = 28,3%

Dans le Tableau 66 (ci-dessus), les variables muettes *Commercial*, *Entreprise 2*, *CDI* et *CAP/BAC/BEP* ont automatiquement été retirées de la régression.

Afin de clarifier les résultats obtenus, il est utile de présenter des tableaux récapitulatifs des résultats présentés ci-avant et concernant les hypothèses listées précédemment (au chapitre

2.1, p. 100). Les cinq modèles de régression seront rassemblés et présentés en trois tableaux correspondant aux trois variables centrales du modèle de *turnover* (Tableau 67, Tableau 68 et Tableau 69, ci-après).

Tableau 67 : Synthèse des résultats sur l'intention de quitter (premier modèle de régression).

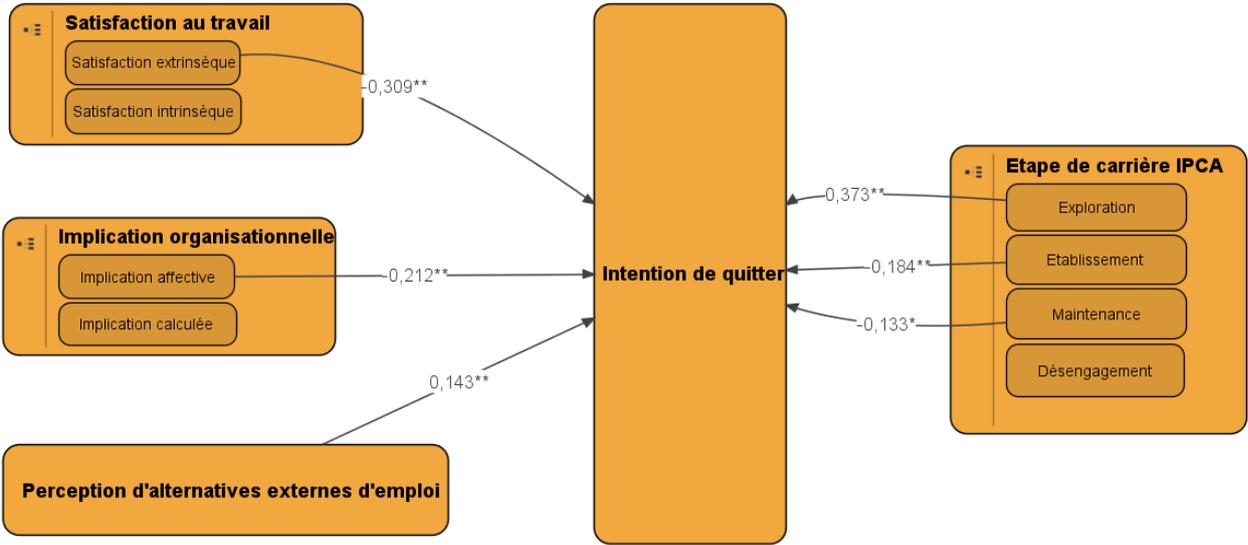
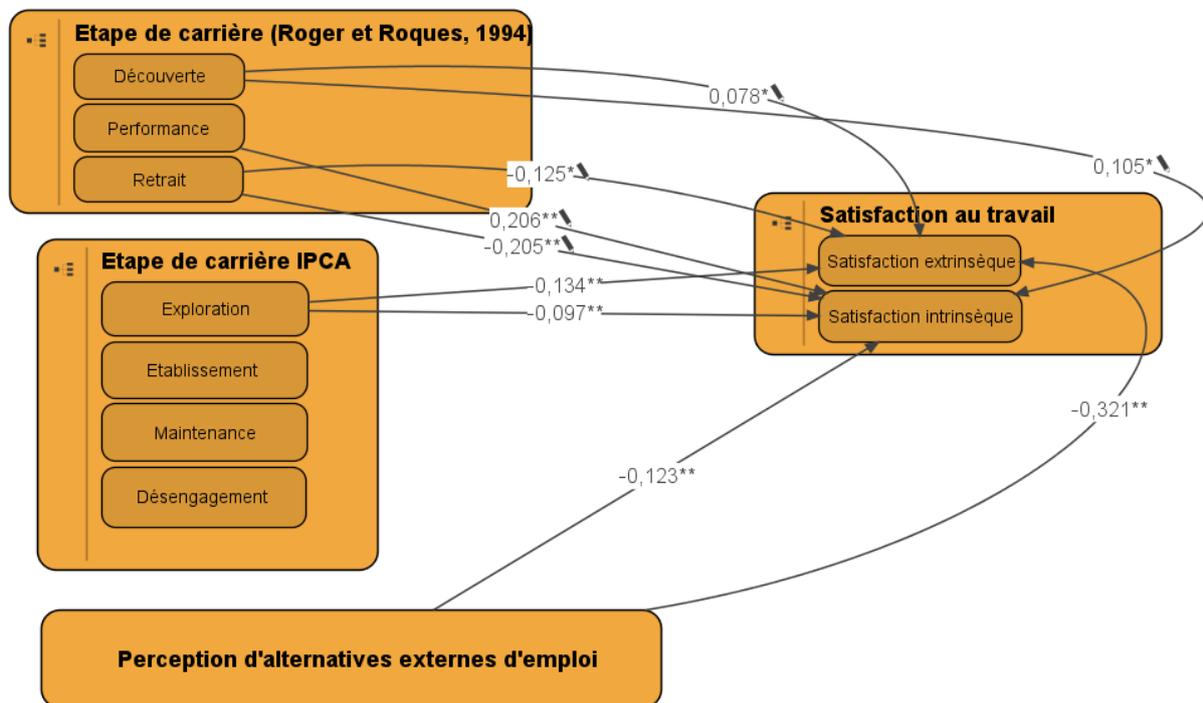


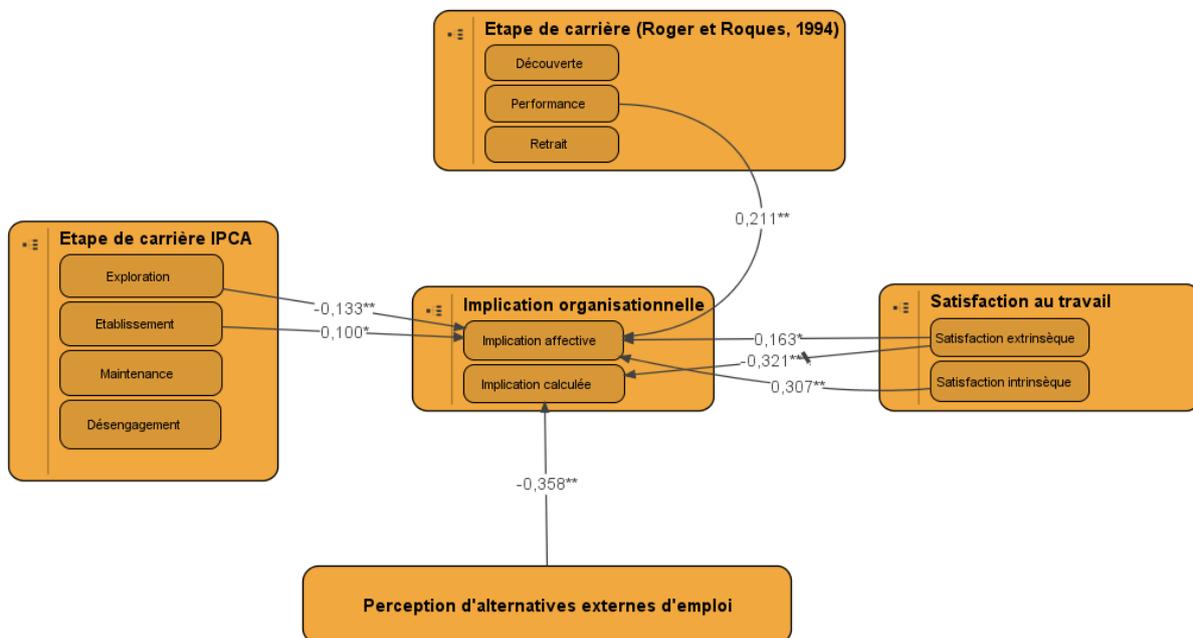
Tableau 68 : Synthèse des résultats sur la satisfaction au travail (4ème et 5ème modèle de régression rassemblés).



Les relations marquées d'un petit crayon sont celles qui n'ont pas été prévues par les hypothèses.

Le Tableau 68 (ci-dessus) et le Tableau 69 (page suivante) permettent d'identifier les relations qui n'ont pas été anticipées par les hypothèses. Par exemple, le score à l'étape de *performance* influence positivement la satisfaction intrinsèque ($\beta = 0,206$, $p < 0,01$). Le score à l'étape de *retrait* influence la satisfaction extrinsèque ($\beta = -0,125$, $p < 0,05$) et la satisfaction intrinsèque ($\beta = -0,205$, $p < 0,01$). Enfin, le score à l'étape de *découverte* influence positivement la satisfaction extrinsèque ($\beta = 0,078$, $p < 0,05$) et la satisfaction intrinsèque ($\beta = 0,105$, $p < 0,05$) alors que l'hypothèse avait envisagé un effet négatif. Ces relations seront commentées dans la partie Discussion (partie 4, p. 248).

Tableau 69 : Synthèse des résultats sur l'implication organisationnelle (2ème et 3ème modèle de régression rassemblés).



Le Tableau 69 (ci-dessus) indique qu'une relation ne faisant pas l'objet d'une hypothèse a été trouvée : la satisfaction extrinsèque influence négativement l'implication calculée ($\beta = -0,321$, $p < 0,01$). Ce résultat sera discuté dans la partie Discussion (partie 4, p. 248).

Dans la suite de cette section, les tableaux présentent seulement le coefficient de régression concernant la variable explicative de l'hypothèse testée.

- Test de H1a : L'implication organisationnelle affective a un effet négatif sur l'intention de quitter.

Nous avons montré que seules les mesures de l'implication organisationnelle affective et de l'implication organisationnelle calculée sont valides et fiables. Nous ne pourrions alors pas tester l'effet de l'implication organisationnelle normative.

Tableau 70 : Implication affective : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'intention de quitter.

	β	t	Signification
<i>Implication affective</i>	-0,212	-3,528	0,000

Le Tableau 70 montre que la variable *Implication affective* influence l'intention de quitter de manière significative. En effet, le bêta est de -0,212 et est significatif avec $p < 0,01$.

H1a est validée : l'implication organisationnelle affective a un effet négatif sur l'intention de quitter.

- Test de H1b : L'implication organisationnelle calculée a un effet négatif sur l'intention de quitter.

Tableau 71 : Implication calculée : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'intention de quitter.

	β	t	Signification
<i>Implication calculée</i>	-0,023	-0,596	0,552

Le Tableau 71 montre que la variable *Implication calculée* n'influence pas l'intention de quitter de manière significative.

H1b est invalidée : l'implication organisationnelle calculée n'a pas d'effet significatif sur l'intention de quitter.

- Test de H2a : La satisfaction au travail extrinsèque a un effet négatif sur l'intention de quitter.

Tableau 72 : Satisfaction au travail extrinsèque : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'intention de quitter.

	β	t	Signification
<i>Satisfaction ext</i>	-0,309	-4,260	0,000

Le Tableau 72 montre que la satisfaction au travail extrinsèque a un effet négatif significatif sur l'intention de quitter. Le bêta est de -0,309 et est significatif avec $p < 0,01$.

H2a est validée : la satisfaction au travail extrinsèque a un effet négatif sur l'intention de quitter.

- Test de H2b : La satisfaction au travail intrinsèque a un effet négatif sur l'intention de quitter.

Tableau 73 : Satisfaction au travail intrinsèque : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'intention de quitter.

	β	t	Signification
<i>Satisfaction int</i>	-0,026	-0,300	0,764

Le Tableau 73 montre que la satisfaction au travail intrinsèque n'a pas d'effet significatif sur l'intention de quitter.

H2b est invalidée : la satisfaction au travail intrinsèque n'a pas d'effet significatif sur l'intention de quitter.

- Test de H3a : La satisfaction au travail extrinsèque a un effet positif sur l'implication affective.

Tableau 74 : Satisfaction au travail extrinsèque : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'implication affective.

	β	t	Signification
<i>Satisfaction ext</i>	0,163	2,411	0,017

La satisfaction au travail extrinsèque a un impact significatif sur l'implication affective. Le bêta est de 0,163 avec $p < 0,05$.

H3a est validée : la satisfaction au travail extrinsèque a un effet positif sur l'implication affective.

- Test de H3b : la satisfaction au travail intrinsèque a un effet positif sur l'implication affective.

Tableau 75 : Satisfaction au travail intrinsèque : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'implication affective.

	β	t	Signification
<i>Satisfaction int</i>	0,307	3,794	0,000

La satisfaction au travail intrinsèque a un impact positif significatif sur l'implication affective. Le bêta est de 0,307 avec $p < 0,01$.

H3b est validée : la satisfaction au travail intrinsèque a un effet significatif positif sur l'implication affective.

- Test de H4 : la perception d'alternatives externes d'emploi a un effet positif sur l'intention de quitter.

Tableau 76 : Alternatives externes d'emploi : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'intention de quitter.

	β	t	Signification
<i>Opportunités ext</i>	0,143	2,824	0,005

Le Tableau 76 montre que la perception d'alternatives externes d'emploi au travail a un impact positif sur l'intention de quitter. Le bêta est de 0,143 avec $p < 0,01$.

H4 est validée : la perception d'alternatives externes d'emploi a un effet positif sur l'intention de quitter.

- Test de H5 : La perception d'alternatives externes d'emploi a un effet négatif sur l'implication calculée.

Tableau 77 : Alternatives externes d'emploi : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'implication calculée.

	β	t	Signification
<i>Opportunités ext</i>	-0,358	-4,966	0,000

La perception d'alternatives externes d'emploi au travail a un impact négatif sur l'implication calculée. Le bêta est de -0,358 avec $p < 0,01$.

H5 est validée : la perception d'alternatives externes d'emploi a un effet négatif sur l'implication calculée.

- Test de H6 : La perception d'alternatives externes d'emploi a un effet négatif sur la satisfaction au travail extrinsèque.

Tableau 78 : Alternatives externes d'emploi : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur la satisfaction au travail extrinsèque.

	β	t	Signification
<i>Opportunités ext</i>	-0,221	-5,344	0,000

La perception d'alternatives externes d'emploi au travail a un impact négatif sur la satisfaction au travail extrinsèque. Le bêta est de -0,221 avec $p < 0,01$.

H6 est validée : la perception d'alternatives externes d'emploi a un effet négatif sur la satisfaction au travail extrinsèque.

- Test de H7 : La perception d'alternatives externes d'emploi a un effet négatif sur la satisfaction au travail intrinsèque.

Tableau 79 : Alternatives externes d'emploi : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur la satisfaction au travail intrinsèque.

	β	t	Signification
<i>Opportunités ext</i>	-0,123	-3,559	0,000

La perception d'alternatives externes d'emploi au travail a un impact négatif sur la satisfaction au travail intrinsèque. Le bêta est de -0,123 avec $p < 0,01$.

H7 est validée : la perception d'alternatives externes d'emploi a un effet négatif sur la satisfaction au travail intrinsèque.

3.2.5.2.2. Les hypothèses concernant les étapes de carrière

- Test de H8a : Le score à l'étape d'*exploration* a un effet positif sur l'intention de quitter.

Tableau 80 : Etape d'*exploration* : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'intention de quitter.

	β	t	Signification
<i>Sc Exploration IPCA</i>	0,373	8,107	0,000

Le score à l'étape d'*exploration* a un effet positif sur l'intention de quitter. Le bêta est de 0,373 avec $p < 0,01$.

H8a est validée : le score à l'étape d'*exploration* a un effet positif sur l'intention de quitter.

- Test de H8b : Le score à l'étape de *découverte* a un effet positif sur l'intention de quitter.

Tableau 81 : Etape de *découverte* : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'intention de quitter.

	β	t	Signification
<i>Sc Découverte</i>	-0,017	-0,402	0,688

Le score à l'étape de *découverte* n'a pas d'effet significatif sur l'intention de quitter ($p > 0,05$).

H8b est invalidée : le score à l'étape de *découverte* n'a pas d'effet significatif sur l'intention de quitter.

- Test de H9a : Le score à l'étape d'*exploration* a un effet négatif sur l'implication affective.

Tableau 82 : Etape d'*exploration* : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'implication affective.

	β	t	Signification
<i>Sc Exploration IPCA</i>	-0,133	-3,076	0,002

Le score à l'étape d'*exploration* a un effet négatif sur l'implication affective. Le bêta est de -0,133 avec $p < 0,01$.

H9a est validée : le score à l'étape d'*exploration* a un effet négatif sur l'implication affective.

- Test de H9b : Le score à l'étape de *découverte* a un effet négatif sur l'implication affective.

Tableau 83 : Etape de *découverte* : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'implication affective.

	β	t	Signification
<i>Sc Découverte</i>	0,009	0,227	0,821

Le score à l'étape de *découverte* n'a pas d'effet significatif sur l'implication affective ($p > 0,05$).

H9b est invalidée : le score à l'étape de *découverte* n'a pas d'effet significatif sur l'implication affective.

- Test de H10a : Le score à l'étape d'*établissement* a un effet négatif sur l'intention de quitter.

Tableau 84 : Etape d'*établissement* : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'intention de quitter.

	β	t	Signification
<i>Sc Etablissement IPCA</i>	-0,184	-3,456	0,001

Le score à l'étape d'*établissement* a un effet négatif sur l'intention de quitter. Le bêta est de -0,184 avec $p < 0,01$.

H10a est validée : le score à l'étape d'*établissement* a un effet négatif sur l'intention de quitter.

- Test de H10b : Le score à l'étape de *performance* a un effet négatif sur l'intention de quitter.

Tableau 85 : Etape de *performance* : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'intention de quitter.

	β	t	Signification
<i>Sc Performance</i>	-0,006	-0,083	0,934

Le score à l'étape de *performance* n'a pas d'effet significatif sur l'intention de quitter ($p > 0,05$).

H10b est invalidée : le score à l'étape de *performance* n'a pas d'effet significatif sur l'intention de quitter.

- Test de H11a : Le score à l'étape d'*établissement* a un effet positif sur l'implication affective.

Tableau 86 : Etape d'*établissement* : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'implication affective.

	β	t	Signification
<i>Sc Etablissement IPCA</i>	0,100	1,977	0,049

Le score à l'étape d'*établissement* a un effet positif sur l'implication affective. Le bêta est de 0,100 avec $p < 0,05$.

H11a est validée : le score à l'étape d'*établissement* a un effet positif sur l'implication affective.

- Test de H11b : Le score à l'étape de *performance* a un effet positif sur l'implication affective.

Tableau 87 : Etape de *performance* : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'implication affective.

	β	t	Signification
<i>Sc Performance IPCA</i>	0,211	3,221	0,001

Le score à l'étape de *performance* a un effet positif sur l'implication affective. Le bêta est de 0,211 avec $p < 0,01$.

H11b est donc validée : le score à l'étape de *performance* a un effet positif sur l'implication affective.

- Test de H12 : le score à l'étape de *maintenance* a un effet négatif sur l'intention de quitter.

Tableau 88 : Etape de *maintenance* : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'intention de quitter.

	β	t	Signification
<i>Sc Maintenance IPCA</i>	-0,133	-2,424	0,016

Le score à l'étape de *maintenance* a bien un effet négatif sur l'intention de quitter ($\beta = -0,133$ avec $p < 0,05$).

H12 est validée : le score à l'étape de *maintenance* a un effet négatif sur l'intention de quitter.

- Test de H13a : Le score à l'étape d'*exploration* a un effet négatif sur la satisfaction au travail extrinsèque.

Tableau 89 : Etape d'*exploration* : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur la satisfaction au travail extrinsèque.

	β	t	Signification
<i>Sc Exploration IPCA</i>	-0,184	-4,722	0,000

Le score à l'étape d'*exploration* a bien un effet négatif sur la satisfaction au travail extrinsèque ($\beta = -0,184$ avec $p < 0,01$).

L'hypothèse H13a est validée : le score à l'étape d'*exploration* a un effet négatif sur la satisfaction au travail extrinsèque.

- Test de H13b : Le score à l'étape d'*exploration* a un effet négatif sur la satisfaction au travail intrinsèque.

Tableau 90 : Etape d'*exploration* : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur la satisfaction au travail intrinsèque.

	β	t	Signification
<i>Sc Exploration IPCA</i>	-0,097	-2,963	0,003

Le Tableau 90 montre que le lien entre *Sc Exploration IPCA* et *Satisfaction int* est négatif ($p < 0,01$).

L'hypothèse H13b est validée : le score à l'étape d'*exploration* a un effet négatif sur la satisfaction au travail intrinsèque.

- Test de H13c : Le score à l'étape de *découverte* a un effet négatif sur la satisfaction au travail extrinsèque.

Tableau 91 : Etape de *découverte* : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur la satisfaction au travail extrinsèque.

	β	t	Signification
<i>Sc Découverte</i>	0,078	2,064	0,040

Le Tableau 91 montre que le lien entre *Sc Découverte* et *Satisfaction ext* est positif ($\beta = 0,078$ avec $p < 0,05$).

L'hypothèse H13c est invalidée : le score à l'étape de *découverte* a un effet positif sur la satisfaction au travail extrinsèque alors que le lien était supposé être négatif.

- Test de H13d : Le score à l'étape de *découverte* a un effet négatif sur la satisfaction au travail intrinsèque.

Tableau 92 : Etape de *découverte* : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur la satisfaction au travail intrinsèque.

	β	t	Signification
<i>Sc Découverte</i>	0,105	3,329	0,001

Le Tableau 92 montre que le lien entre *Sc Découverte* et *Satisfaction int* est positif ($\beta = 0,105$ avec $p < 0,01$).

L'hypothèse H13d est invalidée : le score à l'étape de *découverte* a un effet positif sur la satisfaction au travail intrinsèque alors que le lien était supposé être négatif.

- Test de H14a : Le score à l'étape de *désengagement* a un effet négatif sur l'implication affective.

Tableau 93 : Etape de *désengagement* : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'implication affective.

	β	t	Signification
<i>Sc Désengagement IPCA</i>	-0,065	-1,808	0,072

Le score à l'étape de *désengagement* n'a pas d'impact sur l'implication affective ($p > 0,05$).

Nous ne pouvons pas confirmer l'hypothèse H14a : le score à l'étape de *désengagement* n'a pas d'effet significatif sur l'implication affective.

- Test de H14b : Le score à l'étape de *retrait* a un effet négatif sur l'implication affective.

Tableau 94 : Etape de *retrait* : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'implication affective.

	β	t	Signification
<i>Sc Retrait</i>	-0,063	-1,103	0,271

Le Tableau 94 montre que le score à l'étape de *retrait* n'a pas d'effet négatif significatif sur l'implication affective ($p > 0,05$).

L'hypothèse H14b est donc invalidée : le score à l'étape de *retrait* n'a pas d'effet significatif sur l'implication affective.

3.2.5.2.3. L'hypothèse concernant l'appartenance générationnelle

- Test de H15 : Appartenir à la génération Y a un effet positif sur l'intention de quitter.

Tableau 95 : Appartenance à la génération Y : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'intention de quitter.

	β	t	Signification
<i>Gen Y</i>	-0,104	-0,728	0,467

Le Tableau 95 montre que l'appartenance à la génération Y n'a pas d'impact significatif sur l'intention de quitter ($p > 0,05$).

L'hypothèse H15 n'est donc pas validée : appartenir à la génération Y n'a pas d'impact significatif sur l'intention de quitter.

3.2.5.3. L'impact du profil du salarié sur le niveau de fidélité et sur les facteurs de fidélisation

Certaines variables de contrôle se sont avérées importantes pour l'étude des facteurs de fidélisation et de l'intention de quitter. Nous pouvons ainsi établir un lien avec le profil du salarié d'une part, puis ses facteurs de fidélisation et son niveau d'intention de quitter d'autre part. Les tableaux ci-après présentent les liens établis à l'aide des cinq modèles de régression. Un autre modèle de régression a été nécessaire pour établir l'impact du profil du salarié sur la perception d'alternatives d'emploi externes. Pour des raisons conceptuelles, ce modèle n'inclut que les variables de contrôle. En effet, selon notre cadre théorique, les autres variables du modèle ne sont pas censées avoir un impact sur la perception d'alternatives externes d'emploi.

Pour comparer le niveau des facteurs de fidélisation et de l'intention de quitter au sein des différentes catégories (diplôme, formation, type de contrat ou appartenance à une des trois entreprises), nous pouvons utiliser la méthode « One-way ANOVA » ou une régression linéaire multiple. La deuxième solution sera préférée parce qu'elle présente l'avantage d'intégrer les autres variables explicatives et de contrôler pour leurs effets. Au contraire, la méthode « One-way ANOVA » ne donne pas la possibilité d'intégrer des variables de contrôle. Les tableaux suivants font seulement état des relations significatives. Les autres coefficients ne sont pas présentés.

3.2.5.3.1. L'impact du profil du salarié sur l'intention de quitter

Tableau 96 : L'effet de l'âge sur l'intention de quitter (extrait des résultats de la régression linéaire multiple).

	β	t	Signification
Âge	-0,028	-2,811	0,005

L'âge influence négativement l'intention de quitter (avec $p < 0,01$).

Tableau 97 : Effet de l'apprentissage sur l'intention de quitter (signification des différences avec les autres catégories).

	β	t	Signification
<i>CDI</i>	0,773	2,986	0,003
<i>CDD</i>	0,296	0,795	0,427

Les variables de catégorisation (comme *CDI*, *CDD* et *Apprentissage*) sont des variables muettes et l'insertion de deux d'entre elles dans l'équation de régression permettent d'expliquer les différences avec la variable de référence qui est exclue de l'équation de régression.

Concrètement, pour identifier les différences significatives, une des trois variables de catégorisation (*Apprentissage* par exemple) est retirée de la régression et sert de variable de référence. Les coefficients des variables de catégorisation restantes (*CDI* et *CDD* pour le même exemple) et leurs significativités correspondent à la nature et à la significativité de l'écart avec la variable de référence.

On peut constater dans le Tableau 97 (ci-dessus) que seule la différence entre *Apprentissage* et *CDI* est significative (avec $p < 0,01$). Cela veut dire que les salariés avec un contrat d'apprentissage ont moins l'intention de quitter que les salariés avec un CDI.

Pour tester la différence entre *CDI* et *CDD*, il suffit de mettre la variable *CDI* en variable de référence et de procéder au même type d'analyse.

Tableau 98 : Effet du contrat CDI sur l'intention de quitter (signification des différences avec les autres catégories).

	β	t	Signification
<i>CDD</i>	-0,478	-1,670	0,096
<i>Apprentissage</i>	-0,773	-2,986	0,003

À la page précédente, le Tableau 98 montre que la différence entre *CDD* et *CDI* n'est pas significative. Ce même tableau confirme aussi que seule la différence entre *Apprentissage* et *CDI* est significative (avec $p < 0,01$). Cela confirme que les salariés avec un contrat d'apprentissage ont moins l'intention de quitter que les salariés avec un CDI.

3.2.5.3.2. L'impact du profil du salarié sur la satisfaction au travail

Tableau 99 : L'effet du genre sur la satisfaction au travail extrinsèque (extrait des résultats de la régression linéaire multiple).

	β	t	Signification
<i>Sexe</i>	0,192	2,064	0,040

Dans notre échantillon, les hommes ont plus de satisfaction au travail extrinsèque que les femmes ($\beta = 0,192$, $p < 0,05$).

Tableau 100 : Effet de l'appartenance à l'entreprise 2 sur la satisfaction au travail extrinsèque (signification des différences avec les autres catégories).

	β	t	Signification
<i>Entreprise 1</i>	-0,385	-2,283	0,023
<i>Entreprise 3</i>	-0,242	-1,834	0,068

Ci-dessus, le Tableau 100 montre que seule la différence avec l'entreprise 1 est significative (avec $p < 0,05$). Cela veut dire que les salariés appartenant à l'entreprise 2 ont plus de satisfaction au travail extrinsèque que ceux de l'entreprise 1.

À la page suivante, le Tableau 101 montre qu'il n'y a aucune différence significative au niveau de l'impact sur la satisfaction au travail extrinsèque entre *Entreprise 1* et *Entreprise 3* d'autre part. Cela signifie que les individus de l'entreprise 1 n'ont pas un niveau de

satisfaction au travail extrinsèque particulier par rapport à ceux de l'entreprise 3. La particularité entre l'entreprise 1 et l'entreprise 2 est donc confirmée : les salariés de l'entreprise 1 ont moins de satisfaction extrinsèque que ceux de l'entreprise 2.

Tableau 101 : Effet de l'appartenance à l'entreprise 1 sur la satisfaction au travail extrinsèque (signification des différences avec les autres catégories).

	β	t	Signification
<i>Entreprise 2</i>	0,385	2,283	0,023
<i>Entreprise 3</i>	0,143	1,251	0,212

Tableau 102 : L'effet du nombre de changements d'entreprises sur la satisfaction au travail intrinsèque (extrait des résultats de la régression linéaire multiple).

	β	t	Signification
<i>Changements entreprise</i>	0,036	2,403	0,017

Le Tableau 102 montre que plus le répondant a changé d'entreprises, plus sa satisfaction au travail intrinsèque est élevée ($p < 0,05$).

3.2.5.3.3. L'impact du profil du salarié sur l'implication organisationnelle

Tableau 103 : Les variables de contrôle ayant un effet sur l'implication affective (extrait des résultats de la régression linéaire multiple).

	β	t	Signification
<i>Enfants</i>	0,170	1,982	0,048
<i>Ancienneté entreprise</i>	0,021	2,166	0,031

À la page précédente, le Tableau 103 montre que le fait d'avoir des enfants à charge et d'être ancien dans l'entreprise influence positivement l'implication affective (avec $p < 0,05$).

Tableau 104 : Effet de l'apprentissage sur l'implication calculée (signification des différences avec les autres catégories).

	β	t	Signification
<i>CDD</i>	-1,846	-3,404	0,001
<i>CDI</i>	-1,150	-3,027	0,003

La différence entre *Apprentissage* et *CDI* est significative (avec $p < 0,01$). Cela veut dire que les salariés avec un contrat d'apprentissage ont plus d'implication calculée que les salariés avec un CDI ou un CDD.

Tableau 105 : Effet du contrat CDI sur l'implication calculée (signification des différences avec les autres catégories).

	β	t	Signification
<i>CDD</i>	-0,697	-1,647	0,101
<i>Apprentissage</i>	1,150	3,027	0,003

Ci-dessus, le Tableau 105 montre qu'il n'y a pas de différence significative au niveau de l'impact sur l'implication calculée entre *CDI* et *CDD*. La différence entre *Apprentissage* et *CDI* est confirmée.

Tableau 106 : Effet du diplôme CAP/BAC/BEP sur l'implication calculée (signification des différences avec les autres catégories).

	β	t	Signification
<i>BAC+2/BTS</i>	-0,292	-2,062	0,040
<i>Licence</i>	-0,681	-2,770	0,006
<i>Master</i>	-0,892	-1,768	0,078

À la page précédente, le Tableau 106 montre que les individus avec un diplôme CAP/BAC/BEP ont plus d'implication calculée que ceux avec un BAC+2/BTS ($p < 0,05$) ou une Licence ($p < 0,01$). Le Tableau 107 et le Tableau 108 (ci-dessous) montrent que c'est l'unique différence identifiable au sein des catégories de diplôme détenu par le salarié.

Tableau 107 : Effet du diplôme Bac+2/BTS sur l'implication calculée (signification des différences avec les autres catégories).

	β	t	Signification
<i>Licence</i>	-0,389	-1,549	0,122
<i>CAP/BAC/BEP</i>	0,292	2,062	0,040
<i>Master</i>	-0,600	-1,192	0,234

Tableau 108 : Effet du diplôme Licence sur l'implication calculée (signification des différences avec les autres catégories).

	β	t	Signification
<i>CAP/BAC/BEP</i>	0,681	2,770	0,006
<i>BAC+2/BTS</i>	0,389	1,549	0,122
<i>Master</i>	-0,211	-0,390	0,696

Tableau 109 : Effet de l'appartenance à l'entreprise 2 sur l'implication calculée (signification des différences avec les autres catégories).

	β	t	Signification
<i>Entreprise 1</i>	-0,657	-2,319	0,021
<i>Entreprise 3</i>	-0,448	-2,021	0,044

Ci-dessus, le Tableau 109 montre que les salariés appartenant à l'entreprise 2 ont plus d'implication calculée que ceux appartenant à l'entreprise 1 ($p < 0,05$) ou à l'entreprise 3

($p < 0,05$). Le Tableau 110 (ci-dessous) montre que c'est la seule différence identifiable au sein des catégories correspondant à l'appartenance à telle ou telle entreprise.

Tableau 110 : Effet de l'appartenance à l'entreprise 1 sur l'implication calculée (signification des différences avec les autres catégories).

	β	t	Signification
<i>Entreprise 3</i>	0,209	1,097	0,273
<i>Entreprise 2</i>	0,657	2,319	0,021

3.2.5.3.1. L'impact du profil du salarié sur la perception d'alternatives externes d'emploi

Tableau 111 : L'influence de l'ancienneté dans l'entreprise sur la perception d'alternatives externes d'emploi (extrait des résultats de la régression linéaire multiple).

	β	t	Signification
<i>Ancienneté entreprise</i>	-0,030	-2,433	0,016

Ci-dessus, le Tableau 111 montre que l'ancienneté dans l'entreprise influence négativement la perception d'alternatives externes d'emploi (avec $p < 0,05$).

Tableau 112 : Effet de l'appartenance à l'entreprise 1 sur la perception d'alternatives externes d'emploi (signification des différences avec les autres catégories).

	β	t	Signification
<i>Entreprise 3</i>	-0,512	-3,327	0,001
<i>Entreprise 2</i>	-0,479	-2,060	0,040

À la page précédente, le Tableau 112 montre que les individus de l'entreprise 1 ont plus de perception d'alternatives externes d'emploi que les individus de l'entreprise 2 (avec $p < 0,05$) et que les individus de l'entreprise 3 (avec $p < 0,01$). Ci-dessous, le Tableau 113 montre que c'est la seule différence identifiable.

Tableau 113 : Effet de l'appartenance à l'entreprise 2 sur la perception d'alternatives externes d'emploi (signification des différences avec les autres catégories).

	β	t	Signification
<i>Entreprise 3</i>	-0,033	-0,178	0,859
<i>Entreprise 1</i>	0,479	2,060	0,040

Tableau 114 : Effet de l'appartenance à un métier commercial sur la perception d'alternatives externes d'emploi (signification des différences avec les autres catégories).

	β	t	Signification
<i>Technique</i>	0,798	3,990	0,000
<i>Autres</i>	0,510	2,611	0,009

Ci-dessus, le Tableau 114 montre que les individus ayant un métier commercial ont moins de perception d'alternatives externes d'emploi que les techniciens (avec $p < 0,01$) et que les autres fonctions (avec $p < 0,01$).

Tableau 115 : Effet de l'appartenance à un métier technique sur la perception d'alternatives externes d'emploi (signification des différences avec les autres catégories).

	β	t	Signification
<i>Commercial</i>	-0,798	-3,990	0,000
<i>Autres</i>	-0,287	-1,781	0,076

À la page précédente, le Tableau 115 montre que les individus ayant un métier technique ont plus de perception d'alternatives externes d'emploi que les commerciaux (avec $p < 0,01$) mais que la différence n'est pas significative avec l'appartenance à d'autres fonctions.

3.2.5.4. Synthèse des résultats

Nous présentons une synthèse des tests des hypothèses dans le Tableau 116, la Figure 17 et la Figure 18 (voir pages suivantes).

Tableau 116 : Soutien des hypothèses.

	Hypothèse	Soutien	Résultat
Variables centrales du modèle			
H1	a L'implication organisationnelle affective a un effet négatif sur l'intention de quitter.	Oui	
	b L'implication organisationnelle calculée a un effet négatif sur l'intention de quitter.	Non	Pas d'effet significatif.
	c L'implication organisationnelle normative a un effet négatif sur l'intention de quitter.	Hypothèse non testée car la mesure de l'implication normative n'est pas fiable.	
H2	a La satisfaction au travail extrinsèque a un effet négatif sur l'intention de quitter.	Oui	
	b La satisfaction au travail intrinsèque a un effet négatif sur l'intention de quitter.	Non	Pas d'effet significatif.
H3	a La satisfaction au travail extrinsèque a un effet positif sur l'implication affective.	Oui	
	b La satisfaction au travail intrinsèque a un effet positif sur l'implication affective.	Oui	
H4	La perception d'alternatives externes d'emploi a un effet positif sur l'intention de quitter.	Oui	
H5	La perception d'alternatives externes d'emploi a un effet négatif sur l'implication calculée.	Oui	
H6	La perception d'alternatives externes d'emploi a un effet négatif sur la satisfaction au travail extrinsèque.	Oui	
H7	La perception d'alternatives externes d'emploi a un effet négatif sur la satisfaction au travail intrinsèque.	Oui	
Étapes de carrière			
H8	a Le score à l'étape d' <i>exploration</i> a un effet positif sur l'intention de quitter.	Oui	
	b Le score à l'étape de <i>découverte</i> a un effet positif sur l'intention de quitter.	Non	Pas d'effet significatif.
H9	a Le score à l'étape d' <i>exploration</i> a un effet négatif sur l'implication affective.	Oui	
	b Le score à l'étape de <i>découverte</i> a un effet négatif sur l'implication affective.	Non	Pas d'effet significatif.
H10	a Le score à l'étape d' <i>établissement</i> a un effet négatif sur l'intention de quitter.	Oui	
	b Le score à l'étape de <i>performance</i> a un effet négatif sur l'intention de quitter.	Non	Pas d'effet significatif.
H11	a Le score à l'étape d' <i>établissement</i> a un effet positif sur l'implication affective.	Oui	
	b Le score à l'étape de <i>performance</i> a un effet positif sur l'implication affective.	Oui	
H12	Le score à l'étape de <i>maintenance</i> a un effet négatif sur l'intention de quitter.	Oui	
H13	a Le score à l'étape d' <i>exploration</i> a un effet négatif sur la satisfaction au travail extrinsèque.	Oui	
	b Le score à l'étape d' <i>exploration</i> a un effet négatif sur la satisfaction au travail intrinsèque.	Oui	
	c Le score à l'étape de <i>découverte</i> a un effet négatif sur la satisfaction au travail extrinsèque.	Non	L'effet est positif.
	d Le score à l'étape de <i>découverte</i> a un effet négatif sur la satisfaction au travail intrinsèque.	Non	L'effet est positif.
H14	a Le score à l'étape de <i>désengagement</i> a un effet négatif sur l'implication affective.	Non	Pas d'effet significatif.
	b Le score à l'étape de <i>retrait</i> a un effet négatif sur l'implication affective.	Non	Pas d'effet significatif.
Appartenance à la génération Y			
H15	Appartenir à la génération Y a un effet positif sur l'intention de quitter.	Non	Pas d'effet significatif.

Figure 17 : Synthèse des résultats obtenus à l'aide des cinq modèles de régression.

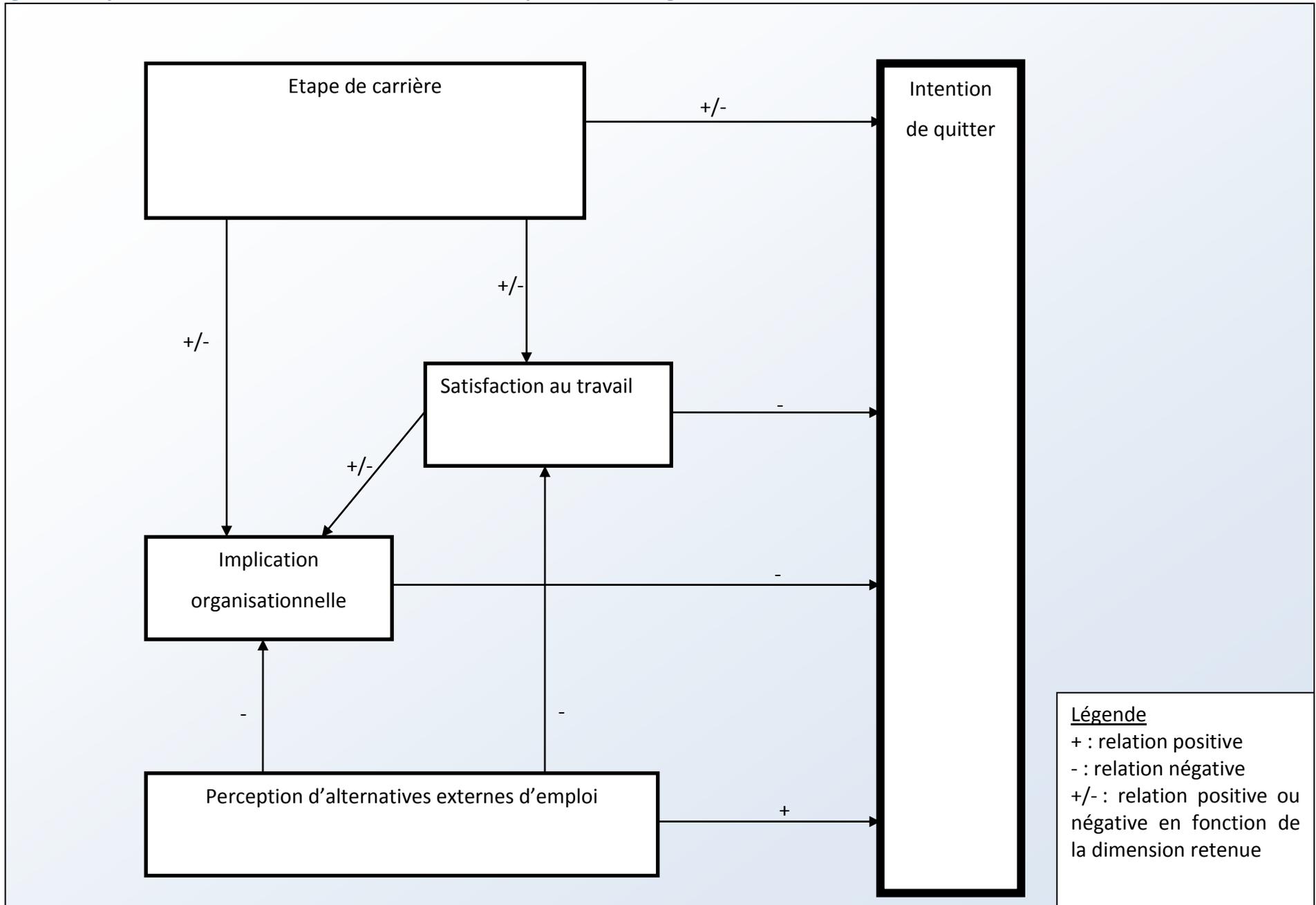
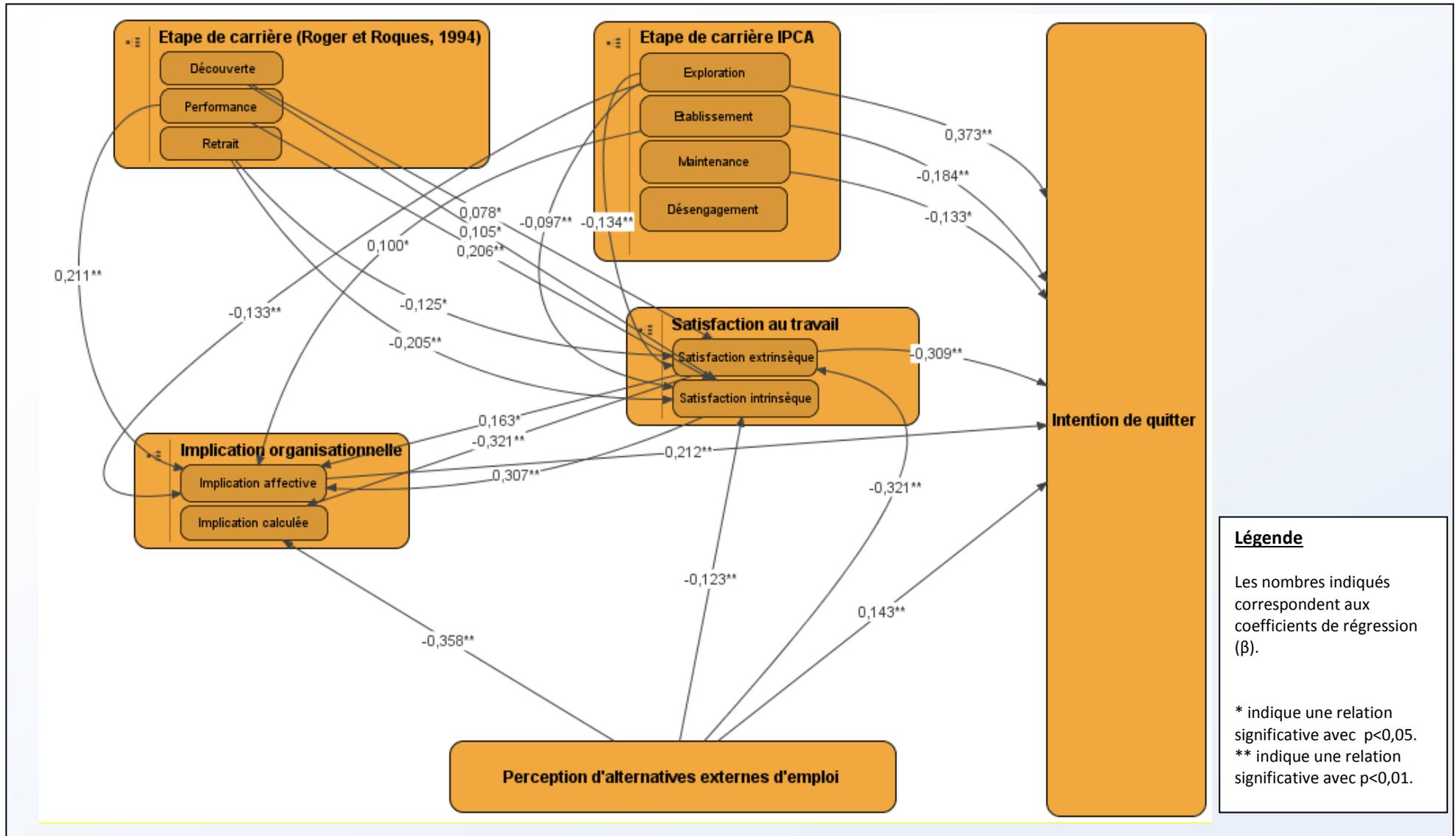


Figure 18 : Synthèse détaillée des résultats obtenus à l'aide des cinq modèles de régression.



Légende

Les nombres indiqués correspondent aux coefficients de régression (β).

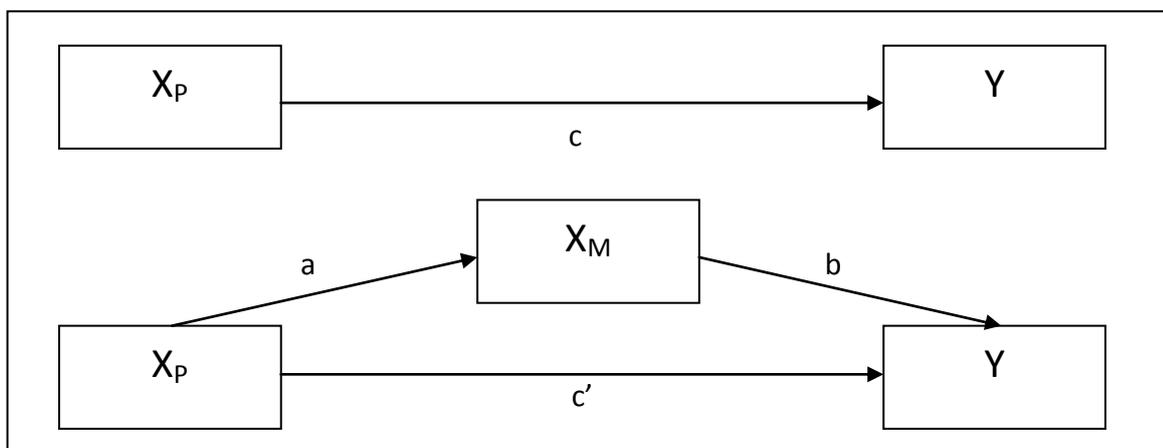
* indique une relation significative avec p<0,05.
 ** indique une relation significative avec p<0,01.

3.2.5.1. Effets médiateurs de la satisfaction extrinsèque et de l'implication affective

La Figure 18 (voir page précédente) et les coefficients de régression des cinq modèles de régression (voir Tableau 62 jusqu'au Tableau 66, p. 204-208) permettent de supposer que la satisfaction extrinsèque et l'implication affective ont un rôle médiateur sur certaines relations. El Akremi (2005, p. 327) rappelle qu'une variable médiatrice « spécifie *comment* et *selon quel mécanisme* une variable indépendante influence-t-elle une variable dépendante. [...] Il s'agit d'une variable de processus qui transmet, complètement ou partiellement, l'impact d'une variable indépendante initiale sur une variable dépendante. ».

Ci-dessous, la Figure 19 illustre « le rôle médiateur d'une variable X_M [...] qui] génère une décomposition de l'effet total (c) de la variable indépendante X_P sur la variable Y en un effet direct (c') et un effet indirect (ab) » (El Akremi, 2005, p. 327).

Figure 19 : Illustration de l'effet médiateur (El Akremi, 2005, p. 328).



Baron et Kenny (1986), dont la démarche d'analyse de l'effet médiateur particulièrement simple et robuste sera retenue ici (El Akremi, 2005), distinguent la médiation parfaite de la médiation partielle. El Akremi (2005, p. 329) précise qu'une variable médiatrice totale « est une variable qui transmet intégralement l'impact de la variable indépendante sur la variable dépendante. Dans ce cas, l'effet direct (c') s'annule complètement avec l'introduction de la variable médiatrice X_M dans le modèle. ». L'introduction d'une variable médiatrice partielle

(X_M) réduit le lien (c) entre X_P et Y mais ne l'annule pas. En GRH, on remarque qu'il y a souvent plusieurs variables qui interviennent simultanément pour expliquer la relation entre deux autres variables : la médiation partielle est alors plus fréquente (El Akremi, 2005).

El Akremi (2005) présente les quatre étapes de la démarche d'analyse de Baron et Kenny (1986) :

1. Montrer que le lien entre X_P et Y est significatif afin de s'assurer qu'il y a bien un impact à médiatiser. Le coefficient (c) doit être significatif.
2. Montrer que le lien entre X_P et X_M est significatif. Le coefficient (a) doit être significatif.
3. Montrer que le lien entre X_M et Y est significatif. Il s'agit de faire une régression de Y sur à la fois X_M et X_P . En contrôlant X_P , le coefficient (b) entre X_M et Y doit rester significatif.
4. Montrer que la médiation est partielle (si $c' < c$) ou totale (si c' n'est plus significatif).

Lors des tests des effets médiateurs présentés ci-dessous, les variables de contrôle et les variables utilisées dans les cinq modèles de régression sont insérées.

3.2.5.1.1. Effets médiateurs de la satisfaction au travail extrinsèque

- Sur la relation entre le score à l'étape d'*exploration* et l'intention de quitter

Le score à l'étape d'*exploration* influence d'une part l'intention de quitter (étape 1 : $c = 0,416$ avec $p < 0,01$) et d'autre part, la satisfaction extrinsèque (étape 2 : $a = -0,135$ avec $p < 0,01$). Insérés dans la même équation de régression (étape 3), le score à l'étape d'*exploration* ($c' = 0,372$ avec $p < 0,01$) et la satisfaction extrinsèque ($b = -0,310$ avec $p < 0,01$) influencent tous les deux l'intention de quitter. On remarque que la médiation est partielle car c' est inférieur à c (étape 4). Ainsi, **la satisfaction extrinsèque a un effet médiateur partiel sur la relation entre le score à l'étape d'*exploration* et l'intention de quitter.**

- Sur la relation entre la perception d'alternatives externes d'emploi et l'intention de quitter

La perception d'alternatives externes d'emploi influence d'une part l'intention de quitter (étape 1 : $c = 0,211$ avec $p < 0,01$) et d'autre part, la satisfaction extrinsèque (étape 2 : $a = -0,213$ avec $p < 0,01$). Insérées dans la même équation de régression (étape 3), la perception d'alternatives externes d'emploi ($c' = 0,143$ avec $p < 0,01$) et la satisfaction extrinsèque ($b = -0,310$ avec $p < 0,01$) influencent toutes les deux l'intention de quitter. On remarque que la médiation est partielle car c' est inférieur à c (étape 4). On peut donc en conclure que **la satisfaction extrinsèque a un effet médiateur partiel sur la relation entre la perception d'alternatives externes d'emploi et l'intention de quitter.**

3.2.5.1.2. Effets médiateurs de l'implication affective

- Sur la relation entre le score à l'étape d'*exploration* et l'intention de quitter

Le score à l'étape d'*exploration* influence d'une part l'intention de quitter (étape 1 : $c = 0,399$ avec $p < 0,01$) et d'autre part, l'implication affective (étape 2 : $a = -0,133$ avec $p < 0,01$). Insérés dans la même équation de régression (étape 3), le score à l'étape d'*exploration* ($c' = 0,372$ avec $p < 0,01$) et l'implication affective ($b = -0,213$ avec $p < 0,01$) influencent tous les deux l'intention de quitter. On remarque que la médiation est partielle car c' est inférieur à c (étape 4). Ainsi, **l'implication affective a un effet médiateur partiel sur la relation entre le score à l'étape d'*exploration* et l'intention de quitter.**

- Sur la relation entre le score à l'étape d'*établissement* et l'intention de quitter

Le score à l'étape d'*établissement* influence d'une part l'intention de quitter (étape 1 : $c = -0,204$ avec $p < 0,01$) et d'autre part, l'implication affective (étape 2 : $a = 0,100$ avec $p < 0,05$). Insérés dans la même équation de régression (étape 3), le score à l'étape d'*établissement* ($c' = -0,184$ avec $p < 0,01$) et l'implication affective ($b = -0,213$ avec $p < 0,01$) influencent tous les deux l'intention de quitter. On remarque que la médiation est partielle car c' est inférieur à c (étape 4). Ainsi, **l'implication affective a un effet médiateur partiel sur la relation entre le score à l'étape d'*établissement* et l'intention de quitter.**

- Sur la relation entre la satisfaction extrinsèque et l'intention de quitter

La satisfaction extrinsèque influence d'une part l'intention de quitter (étape 1 : $c = -0,337$ avec $p < 0,01$) et d'autre part, l'implication affective (étape 2 : $a = 0,163$ avec $p < 0,05$). Insérées dans la même équation de régression (étape 3), la satisfaction extrinsèque ($c' = -0,310$ avec $p < 0,01$) et l'implication affective ($b = -0,213$ avec $p < 0,01$) influencent toutes les deux l'intention de quitter. On remarque que la médiation est partielle car c' est inférieur à c (étape 4). Ainsi, **l'implication affective a un effet médiateur partiel sur la relation entre la satisfaction extrinsèque et l'intention de quitter.**

3.2.5.2. Les déterminants de l'étape de carrière

La comparaison entre l'âge et les scores obtenus à chaque étape de carrière illustre la dispersion des réponses (voir pages suivantes, Tableau 117 à Tableau 123). L'âge semble peu influencer les scores aux étapes de carrière.

Tableau 117 : Dispersion des scores à l'étape d'exploration en fonction de l'âge. (Moyenne = 2,47, écart-type = 1,10)

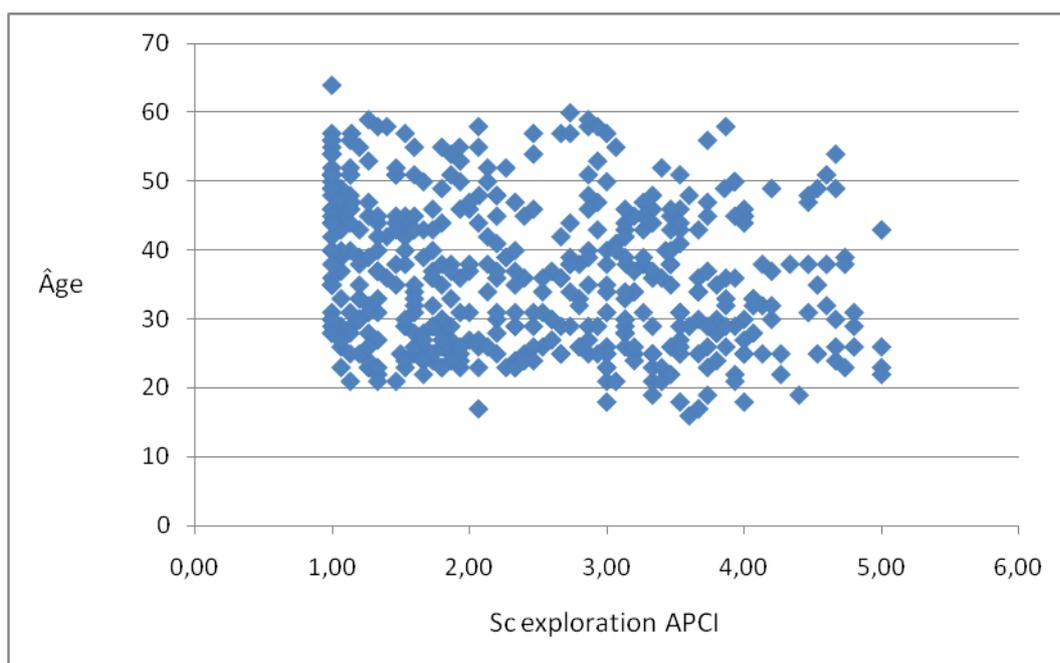


Tableau 118 : Dispersion des scores à l'étape d'établissement en fonction de l'âge.
(Moyenne = 3,50, écart-type = 0,99)

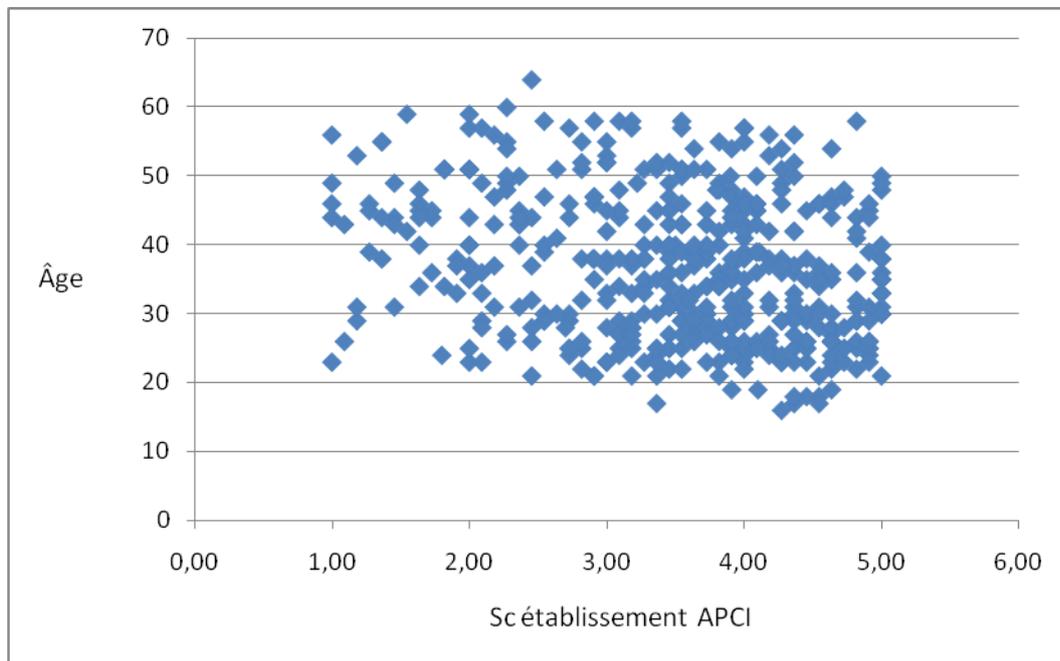


Tableau 119 : Dispersion des scores à l'étape de maintenance en fonction de l'âge.
(Moyenne = 3,51, écart-type = 0,97)

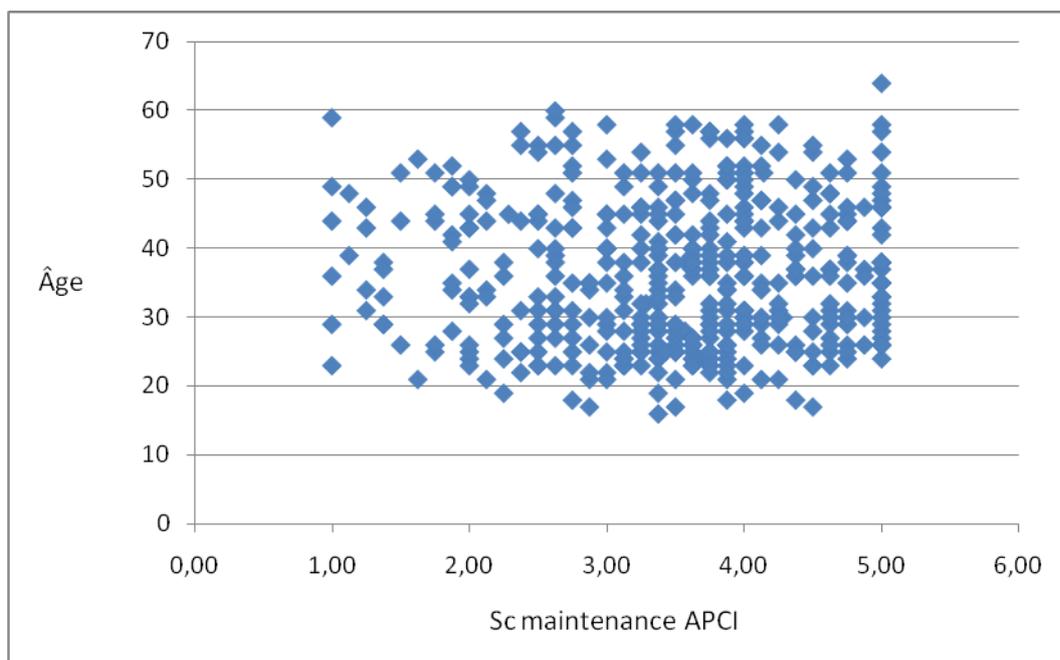


Tableau 120 : Dispersion des scores à l'étape de *désengagement* en fonction de l'âge
 (Moyenne = 2,75, écart-type = 1,22).

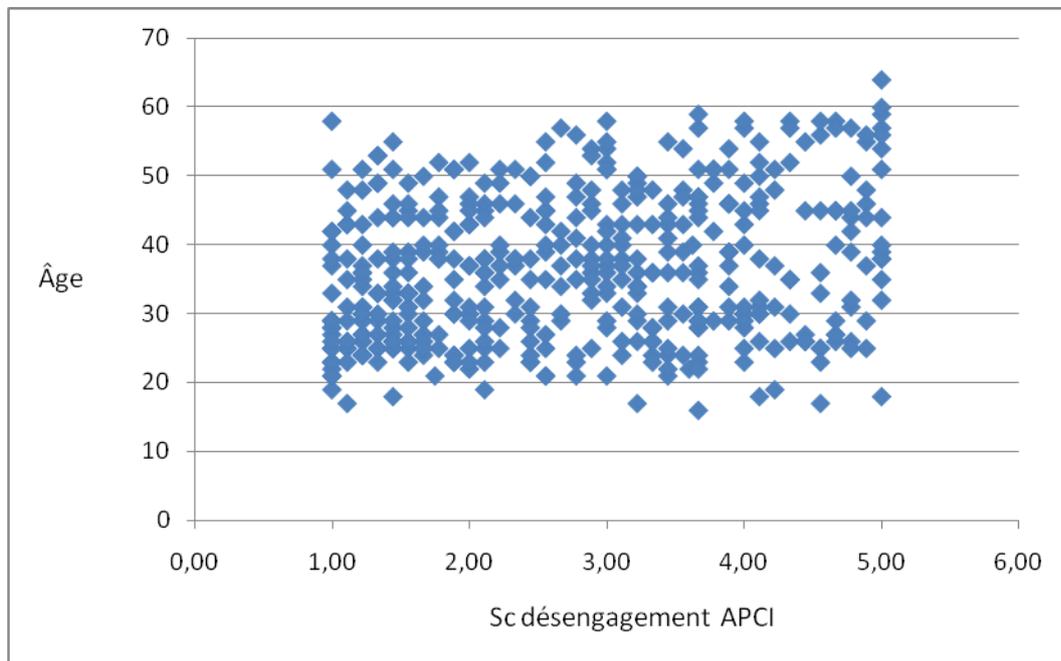


Tableau 121 : Dispersion des scores à l'étape de *découverte* en fonction de l'âge.
 (Moyenne = 3,77, écart-type = 1,09)

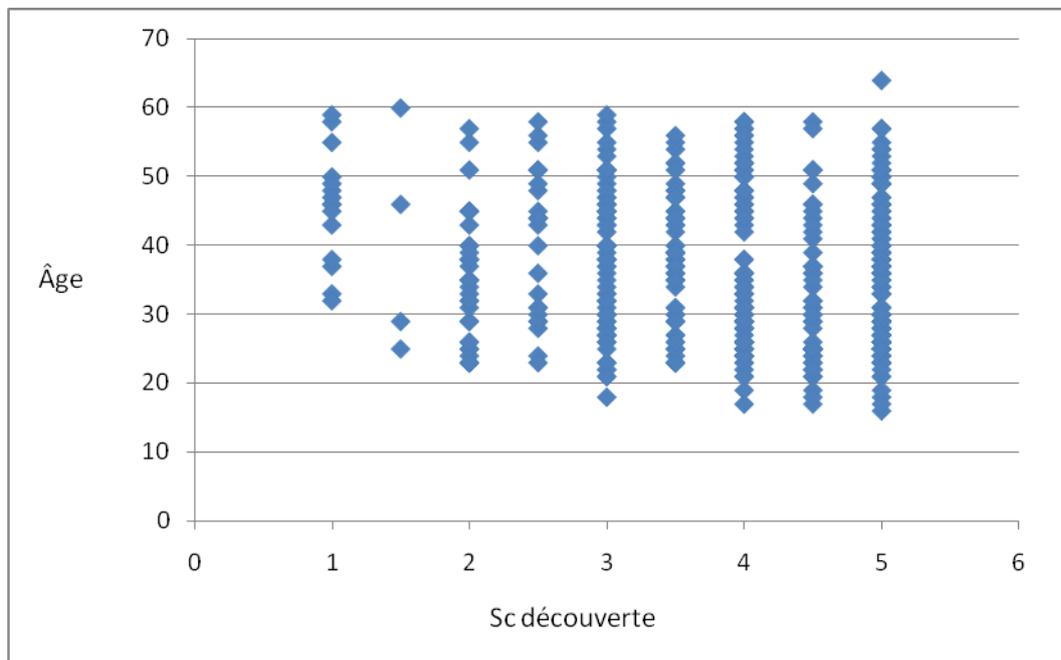


Tableau 122 : Dispersion des scores à l'étape de *performance* en fonction de l'âge (Moyenne = 4,09, écart-type = 0,69).

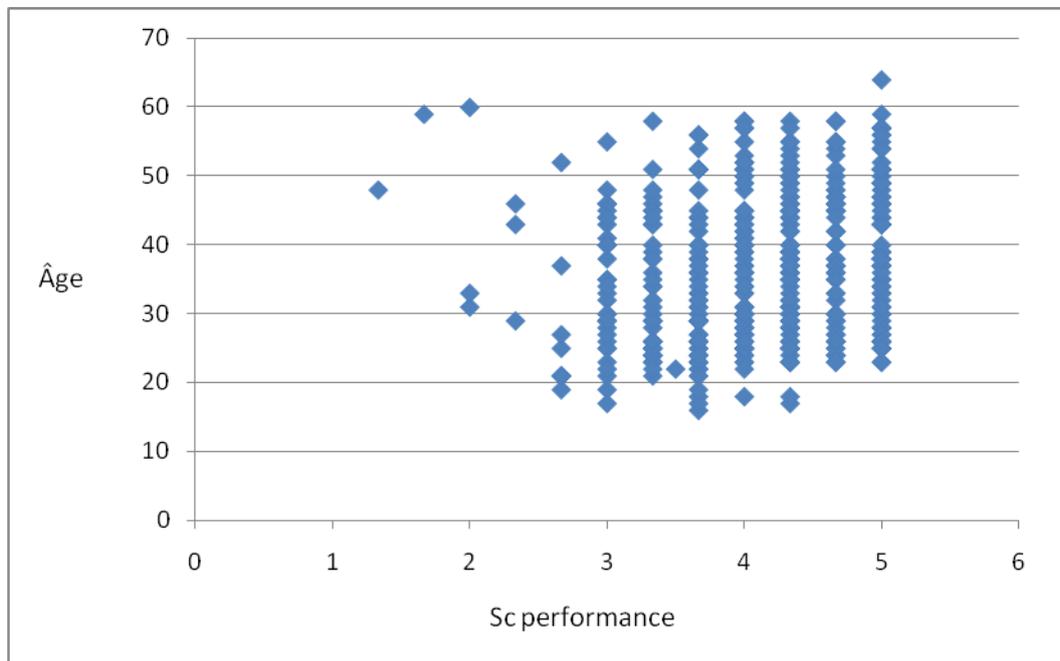
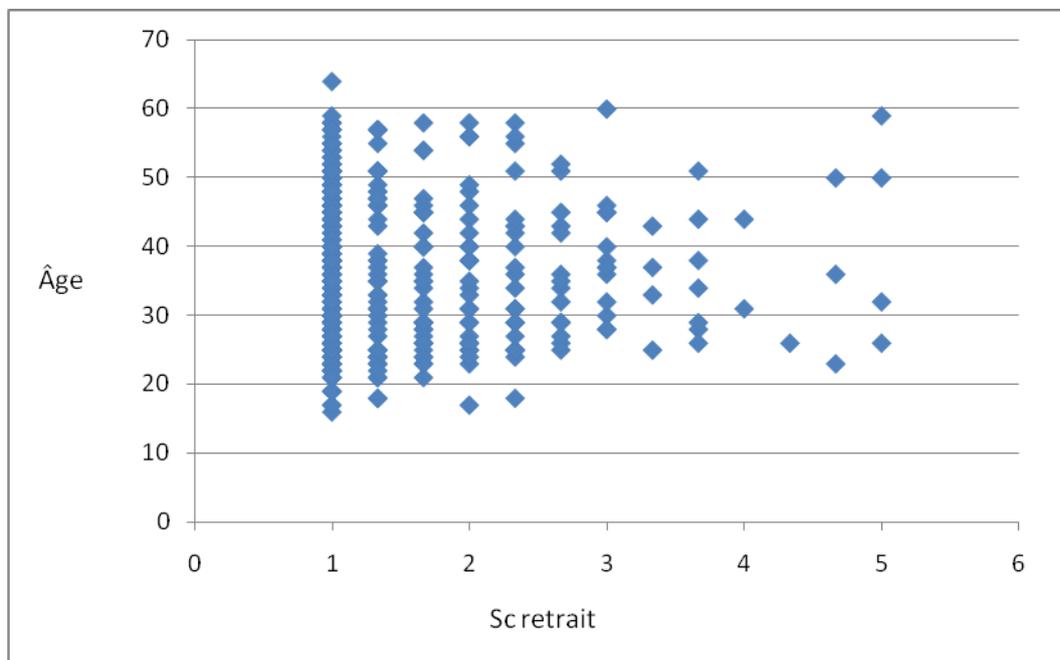


Tableau 123 : Dispersion des scores à l'étape de *retrait* en fonction de l'âge (Moyenne = 1,46, écart-type = 0,79).



Nous allons désormais investiguer les déterminants des scores aux étapes de carrière. Dans ce dessein, le Tableau 124 (ci-dessous) présente les résultats des régressions linéaires effectuées sur les scores aux étapes de carrière. Lorsque l'influence est significative au seuil de 5%, ce seuil (p) est indiqué en caractères gras. Le « β » correspond au coefficient de régression non standardisé. Les autres variables de contrôle sont aussi insérées.

Tableau 124 : Les déterminants de l'étape de carrière - Version adaptée de l'IPCA.

	Sc Exploration		Sc Etablissement		Sc Maintenance		Sc Désengagement	
	β	p	β	p	β	p	β	p
Constante	2,240	0,000	4,062	0,000	3,418	0,345	1,670	0,000
Ancienneté entr.	-0,008	0,569	-0,023	0,092	-0,019	,158	-0,003	0,836
Ancienneté poste	0,007	0,578	0,010	0,430	0,032	0,010	0,000	0,951
Ancienneté prof.	-0,013	0,273	0,000	0,987	-0,008	0,494	0,018	0,186
Nb Changements entr.	-0,010	0,728	0,047	0,075	0,040	0,136	-0,007	0,832
Âge	-0,001	0,913	-0,017	0,111	-0,002	0,889	0,018	0,180
R²	0,132		0,129		0,060		0,137	
R² ajusté	0,084		0,080		0,007		0,089	

On remarque dans le Tableau 124 que les coefficients de régression sont rarement significatifs et que les R² sont faibles, traduisant un faible pourcentage d'explication de la variance des scores aux étapes de carrière selon la mesure de Gelpe et Biais (2001) . Seule l'ancienneté dans le poste influence positivement le score à l'étape de *maintenance* ($\beta = 0,032$ avec $p < 0,05$).

Tableau 125 : Les déterminants de l'étape de carrière - Version adaptée de Roger et Roques (1994).

	Sc Découverte		Sc Performance		Sc Retrait	
	β	p	β	p	β	p
Constante	3,673	0,000	3,470	0,000	2,058	0,000
Ancienneté entr.	-0,036	0,012	-0,017	0,069	0,006	0,596
Ancienneté poste	-0,010	0,431	0,001	0,924	0,013	0,193
Ancienneté prof.	0,003	0,824	0,008	0,319	0,010	0,265
Nb Changements entr.	-0,032	0,255	-0,010	0,595	0,021	0,312
Âge	0,007	0,551	0,013	0,092	-0,018	0,031
R ²	0,113		0,094		0,061	
R ² ajusté	0,063		0,043		0,009	

Le Tableau 125 (ci-dessus) montre que les R² sont faibles. Cela signifie que la variance de l'appartenance à une des trois étapes de carrière, selon la mesure adaptée de Roger et Roques (1994), est peu expliquée par les variables retenues. D'ailleurs, les relations sont rarement significatives. Les seules relations identifiées concernent l'ancienneté dans l'entreprise qui influence négativement le score à l'étape de *découverte* ($\beta = -0,036$ avec $p < 0,05$) et l'âge qui influence négativement le score à l'étape de *retrait* ($\beta = -0,018$ avec $p < 0,05$).

Synthèse de la partie 3

La partie 3 a permis de valider la plupart des hypothèses de recherche à l'aide d'un échantillon de 478 répondants.

Cette thèse confirme le rôle central de la satisfaction au travail extrinsèque et de l'implication organisationnelle affective dans un modèle de *turnover*. La satisfaction extrinsèque et l'implication affective ont des rôles médiateurs partiels entre les scores à certaines étapes de carrière et l'intention de quitter.

Les résultats montrent surtout que le score d'un individu à une étape de carrière influence ses facteurs de fidélisation d'une part, et son niveau de fidélité d'autre part. Ces influences varient selon l'échelle de mesure utilisée : la version adaptée de Gelpe et Biais (2001) ou la version adaptée de Roger et Roques (1994).

Par exemple, la satisfaction au travail extrinsèque a un effet médiateur partiel sur la relation entre le score à l'étape d'*exploration* et l'intention de quitter. Les individus avec un score élevé à l'étape d'*exploration* ont une implication organisationnelle affective et une satisfaction au travail réduites, ainsi qu'une intention de quitter élevée. En revanche, les individus avec un score élevé aux étapes d'*établissement* ou de *maintenance* ont une intention de quitter plus faible. Les individus avec un score élevé à l'étape d'*établissement* ont une implication organisationnelle affective plus forte.

Les scores aux étapes de carrière sont peu influencés par les différents types d'ancienneté ou l'âge. Ensuite, le profil du salarié a un impact sur les facteurs de fidélisation et sur l'intention de quitter l'entreprise. Enfin, l'appartenance à la génération Y n'a pas d'impact sur l'intention de quitter l'entreprise.

La partie suivante présente la discussion de ces résultats.

Partie 4

Discussion



L'objectif de cette partie est de discuter les résultats de l'étude empirique en les confrontant à la littérature existante sur la fidélisation des salariés à l'entreprise, sur les étapes de carrière et sur l'appartenance générationnelle.

Plan de la partie 4

4.1. LES VARIABLES CENTRALES DU MODELE DE TURNOVER
4.2. LES ETAPES DE CARRIERE
4.3. L'APPARTENANCE GENERATIONNELLE
4.4. LES VARIABLES DE CONTROLE INFLUENÇANT LES FACTEURS ET LE NIVEAU DE FIDELITE

4. Discussion

4.1. Les variables centrales du modèle de *turnover*

Nos résultats confirment la légitimité des variables centrales des modèles de *turnover* anglo-saxons (D. G. Allen *et al.*, 2010; Steel & Lounsbury, 2009) et francophones (Meyssonnier & Roger, 2006; Neveu, 1996; Perrot, 2004) : la satisfaction au travail extrinsèque, l'implication organisationnelle affective et la perception d'alternatives externes d'emploi. Dans cette recherche, les trois variables ont en effet un impact significatif sur l'intention de quitter l'entreprise. La satisfaction extrinsèque et l'implication affective confirment leur rôle central dans un modèle de *turnover* et tiennent par ailleurs le rôle de variables médiatrices, notamment entre les scores aux étapes de carrière et l'intention de quitter.

4.1.1. L'intention de quitter l'entreprise

L'ensemble de nos variables explique 51,7% de la variance de l'intention de quitter l'entreprise. Ce ratio est particulièrement bon. En effet, la plupart des études sur le *turnover* explique 20% de la variance de l'intention de quitter (S. W. Kim *et al.*, 1996), voire 40 % pour certaines (Fabi *et al.*, 2011; S. W. Kim *et al.*, 1996). Les facteurs secondaires de *turnover* intra- ou extra-professionnels étant nombreux (D. G. Allen *et al.*, 2010; Steel & Lounsbury, 2009), il est délicat de les rassembler dans un unique modèle de *turnover* sans risquer de surcharger le questionnaire servant à l'enquête.

Ce résultat (51,7% de la variance de l'intention de quitter expliquée) confirme premièrement l'importance des variables-clefs expliquant l'intention de quitter : « implication organisationnelle affective », « satisfaction au travail » et « perception d'alternatives externes d'emploi » (D. G. Allen *et al.*, 2010; Steel & Lounsbury, 2009). Cela

consolide deuxièmement la pertinence du concept d'étapes de carrière, notamment pour l'étude de la fidélisation à l'entreprise. En effet, la part de la variance expliquée de l'intention de quitter par les étapes de carrière est de 11%. Bien que délaissées par les chercheurs (Sullivan & Baruch, 2009), les étapes de carrière avaient pourtant déjà été identifiées comme très utiles pour examiner l'intention de quitter (Flaherty & Pappas, 2002a). Cette thèse vient donc renforcer les conclusions de cette dernière étude qui ne concernait qu'un échantillon restreint de 123 commerciaux et où Flaherty et Pappas avaient utilisé une version antérieure de l'ACCI (le Career Development Adult Form), développée par Super *et al.* (1981).

S'il est admis dans la littérature en gestion qu'une explication de l'intention de quitter à hauteur de 51,7% est déjà satisfaisante, il demeure intéressant de savoir quelles sont les variables qui expliquent le reste de la variation de l'intention de quitter.

Les chercheurs s'attardent de manière inégale aux variables extra-professionnelles (Steel & Lounsbury, 2009). Du côté extra-professionnel, certaines recherches montrent par exemple que la satisfaction au travail et l'intention de changer de carrière peuvent être significativement influencées par la satisfaction qu'a un individu de sa vie en général (Judge, Boudreau, & Bretz, 1994; Judge & Watanabe, 1993). Nos résultats rappellent alors le besoin d'orienter les recherches sur le *turnover* dans la direction des concepts extra-professionnels ou négligés ; comme les événements choquants (Ibarra, 2006; Kammeyer-Mueller *et al.*, 2005; T. W. Lee & Mitchell, 1994), les scripts menant à l'intention de quitter (T. W. Lee & Mitchell, 1994) et les conflits vie professionnelle/vie privée (Batt & Valcour, 2003; Haar & Roche, 2010; Hom & Kinicki, 2001; Memili & Barnett, 2008). Il devrait être intéressant de suivre les pistes extra-professionnelles et les pistes négligées données par Steel et Lounsbury (2009).

L'analyse de nos données montre aussi qu'il est délicat de construire la variable *Retrait de l'entreprise* agrégeant la mesure de l'intention de quitter et celle du comportement de retrait. Cela peut confirmer la difficulté de lire clairement les liens entre les différents comportements de retrait en raison des nombreuses variables contextuelles perturbant

l'analyse (Krausz, Koslowsky, Shalom, & Elyakim, 1995). Cette thèse ne permet pas de répondre au questionnement autour du lien entre l'intention de quitter et l'absentéisme ; elle contribue même à obscurcir le flou qui entoure ces deux concepts. La piste d'une approche longitudinale pour faire le lien entre les deux concepts se montre alors plus pressante pour pouvoir proposer une réponse, comme ont pu l'écrire Cohen et Golan (2007). Gellatly (1995) montre par exemple que la fidélité organisationnelle prédit le taux et la forme de l'absentéisme.

4.1.2. La satisfaction au travail

Ce travail de thèse renforce la pertinence des dimensions extrinsèque et intrinsèque de la satisfaction au travail. Ces dernières sont clairement distinguées et agissent de manière différente sur l'intention de quitter. Alors que la satisfaction extrinsèque agit sur l'implication affective ($\beta = 0,163$, $p < 0,05$) et directement sur l'intention de quitter (le coefficient est le deuxième le plus élevé, $\beta = -0,309$, $p < 0,01$), la satisfaction intrinsèque n'impacte que l'implication affective ($\beta = 0,307$, $p < 0,01$).

Une recherche longitudinale permettrait toutefois de valider le sens du lien causal : il ne faudrait par exemple pas écarter l'hypothèse que la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle s'influencent réciproquement. Dans une recherche longitudinale, Bateman et Strasser (1984) avancent par exemple l'idée que l'implication organisationnelle est plus un antécédent qu'une conséquence de la satisfaction au travail. Curry *et al.* (1986, p. 848) avaient qualifié ce résultat de « troublant » et avaient appelé à plus de recherches longitudinales dans ce domaine. Williams et Hazer (1986) ont analysé de nouveau les données de nombreuses études à l'aide d'équations structurelles et soutiennent le fait que la satisfaction au travail est bien un antécédent de l'implication organisationnelle.

4.1.2.1. La satisfaction au travail extrinsèque

Les résultats de cette thèse suggèrent que la satisfaction au travail extrinsèque a un rôle particulièrement central dans un modèle de *turnover*. Trois remarques peuvent être faites à ce propos.

Première remarque, la satisfaction au travail extrinsèque a un effet négatif sur l'intention de quitter. Cela confirme les travaux précédents (Chiu & Francesco, 2003; Fabi *et al.*, 2011; Hom & Kinicki, 2001; Kammeyer-Mueller *et al.*, 2005; Paillé *et al.*, 2010; Perrot, 2004; Steel, 2002; Susskind *et al.*, 2000; Tett & Meyer, 1993; Vandenberghe *et al.*, 2011; Zimmerman & Darnold, 2009).

Deuxième remarque, il est intéressant de noter que la satisfaction extrinsèque est la variable qui influence le plus l'intention de quitter ($\beta = -0,309$, $p < 0,01$), après le score à l'étape d'*exploration* ($\beta = 0,373$, $p < 0,01$). Ce résultat étaye la thèse selon laquelle la satisfaction au travail serait la variable qui influence le plus l'intention de quitter (Tett & Meyer, 1993). Ce travail de thèse va à l'encontre des résultats de Guerfel-Henda (2010) montrant que le contenu et l'intérêt du poste sont les principaux vecteurs de la fidélisation des salariés à l'entreprise. Alors que selon cette même étude, les facteurs secondaires menant à la fidélisation seraient l'évolution de carrière puis le salaire (des éléments de satisfaction extrinsèque), nous constatons ici que ce serait plutôt l'inverse. La présente étude ou celle de Guerfel-Henda (2010) a peut-être été biaisée par la désirabilité sociale des réponses. Surtout, les populations sont différentes. Les résultats de ce présent travail rejoignent alors l'hypothèse de March et Simon (1958) selon laquelle les facteurs extrinsèques, comme le salaire, sont la motivation première de l'individu. En 2012, une enquête de l'institut OpinionWay pour la CGT des cadres (Ugict-CGT) a par exemple montré que 49 % des cadres du public et du privé estiment que leur rémunération n'est pas en adéquation avec leur

charge de travail et leur implication²¹. Les éléments extrinsèques de satisfaction, comme le salaire, paraissent prioritaires pour le salarié dans une logique de fidélisation à l'entreprise. Hausknecht *et al.* (2009) ont en effet montré que les facteurs extrinsèques de satisfaction sont les premiers motifs de fidélité cités par les salariés.

Troisième remarque, la satisfaction au travail extrinsèque est une variable « tampon » entre la perception d'alternatives externes d'emploi et le score à certaines étapes de carrière d'une part, et l'intention de quitter d'autre part. En effet, la perception d'alternatives externes d'emploi influence négativement la satisfaction extrinsèque ($\beta = -0,321$, $p < 0,01$) qui à son tour, influence négativement l'intention de quitter ($\beta = -0,309$, $p < 0,01$). De même, les scores aux étapes d'*exploration* ($\beta = -0,134$, $p < 0,01$), de *découverte* ($\beta = 0,078$, $p < 0,05$), et de *retrait* ($\beta = -0,125$, $p < 0,01$) influencent la satisfaction extrinsèque. Cette thèse met ainsi en lumière la centralité des facteurs extrinsèques de satisfaction au travail dans le processus de fidélisation à l'entreprise. Les facteurs intrinsèques de satisfaction au travail apparaissent alors comme secondaires avec un rôle moins central et un effet plutôt indirect sur l'intention de quitter. Enfin, la satisfaction au travail extrinsèque a un effet significatif sur l'implication affective ($\beta = 0,163$, $p < 0,05$). Ce résultat rejoint ceux de Morrow (2011) qui révèlent que certains facteurs de satisfaction extrinsèque influencent l'implication organisationnelle affective.

4.1.2.2. La satisfaction au travail intrinsèque

Dans nos résultats, la satisfaction au travail intrinsèque n'a pas d'effet significatif direct sur l'intention de quitter. La satisfaction intrinsèque influence plutôt fortement l'implication affective ($\beta = 0,307$, $p < 0,01$) qui, à son tour, influence négativement l'intention de quitter ($\beta = -0,212$, $p < 0,01$). Le contenu du poste et la possibilité de se développer personnellement

²¹ http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/02/14/les-cadres-pas-satisfaits-de-leur-remuneration-par-rapport-a-leur-charge-de-travail_1643023_3234.html

renforcent l'implication affective qui, à son tour, diminue l'intention de quitter. Ce résultat corrobore le travail d'Allen et Meyer (1996) qui précise que l'implication affective est corrélée « avec des expériences positives et un confort psychologique » (Trinquecoste *et al.*, 2010, p. 34). Nos données renforcent le besoin de distinguer les différentes dimensions de la satisfaction au travail afin de mieux saisir la nature des liens entre les facteurs de fidélisation incontournables (satisfaction au travail, implication organisationnelle affective et perception d'alternatives externes d'emploi) et l'intention de quitter.

4.1.3. L'implication organisationnelle

L'analyse factorielle des dimensions de l'implication organisationnelle selon Allen et Meyer (1996) a montré la faible fiabilité de la mesure de l'implication normative. De plus, le travail sur la mesure de l'implication calculée nous a menés à ne retenir qu'une dimension (McGee & Ford, 1987; Powell & Meyer, 2004) en guise d'implication calculée : le « manque d'alternatives perçues ».

Ce résultat confirme donc que la tridimensionnalité du concept de l'implication organisationnelle (Paillé, 2005) gagne à être remise en question. Cette interrogation a déjà été posée par une étude récente (Belghiti-Mahut & Briole, 2004). Fabi *et al.* (2011) ont par exemple été forcés de retirer le construit de l'implication calculée lors de leur étude. Trinquecoste *et al.* (2010, p. 69) remettent aussi en cause la distinction des « formes affectives et normatives qui, semblent-elles, se recoupent et se superposent dans plusieurs situations », ce qui les pousse à douter de la validité générale de la séparation des trois formes qui correspondraient à trois « liens psychologiques » distincts.

Nos données confirment que les dimensions de l'implication organisationnelle ne sont pas claires. « Si le concept [d'implication organisationnelle] en tant que tel n'est plus à remettre en cause tant il a trouvé sa place entre, d'une part, ceux de motivation et de satisfaction au travail et, d'autre part, celui de contrainte économique, sa nature même reste incertaine, tant les différents chercheurs s'attachent à en mesurer les dimensions intrinsèques » (Lapointe, Dallaire, & Malo, 2011, p. 103). Renaud (2011) propose d'ailleurs un modèle

sociologique de la Théorie générale de la rationalité pour permettre d'appréhender l'implication organisationnelle comme un processus dynamique et de dépasser les limites épistémologiques posées par les recherches existantes. La discussion sur la nature, les dimensions ou les mesures de l'implication organisationnelle a donc toujours sa place dans la littérature en gestion des ressources humaines.

4.1.3.1. L'implication organisationnelle affective

À l'instar des résultats de Commeiras et Fournier (2000), il semble que l'implication affective soit effectivement la dimension la mieux opérationnalisée. Dans nos données, elle est effectivement la plus valide et la plus fiable des trois dimensions de l'implication organisationnelle retenues. Cette notion a effectivement été la première dimension d'implication organisationnelle identifiée (Buchanan, 1974; Mowday *et al.*, 1979; Sheldon, 1971).

Dans cette étude, l'implication organisationnelle affective a un effet négatif sur l'intention de quitter. Cela confirme les résultats des recherches antérieures (Calisir *et al.*, 2011; Chiu & Francesco, 2003; Fabi *et al.*, 2011; Susskind *et al.*, 2000; Tett & Meyer, 1993; Vandenberghe *et al.*, 2011).

L'implication affective s'est par ailleurs révélée être une variable médiatrice partielle entre la satisfaction au travail intrinsèque et l'intention de quitter. Tandis que certains auteurs trouvent que l'implication affective est le facteur de fidélisation qui influence le plus l'intention de quitter (Lapointe *et al.*, 2011), nous pouvons au moins confirmer son rôle central dans un modèle de *turnover*. De plus, les scores aux étapes de carrière *exploration* ($\beta = -0,133$, $p < 0,01$), *performance* ($\beta = 0,211$, $p < 0,01$) et *établissement* ($\beta = 0,100$, $p < 0,05$) influencent l'implication affective.

Le concept d'implication organisationnelle affective paraît incontournable dans l'étude de l'intention de quitter l'entreprise.

Ce résultat permet premièrement d'aller dans le sens des conclusions de la méta-analyse de Meyer *et al.* (2002) mettant en avant le fait que l'implication affective est la forme d'implication organisationnelle qui a le plus d'impact sur les conséquences liées à l'organisation d'une part (présentisme, performance et comportement organisationnel citoyen) et au salarié d'autre part (stress et conflit travail/famille). En effet, nos résultats montrent le rôle central de l'implication affective dans la manière dont l'intention de quitter est impactée. Par exemple, nos résultats rejoignent les travaux de Crawshaw *et al.* (2012) qui montrent que l'implication affective a un rôle inévitable de « tampon » entre la perception de justice procédurale et certaines attitudes au travail. D'après nos données, l'implication affective a en effet un rôle de « tampon » entre la satisfaction au travail et certains scores aux étapes de carrière d'une part, et l'intention de quitter d'autre part. Nos résultats complètent aussi le travail de Schütz (2012, p. 89) qui rappelle que « quand les supérieurs hiérarchiques ne disposent [...] que de peu de moyens pour mobiliser les salariés placés sous leur responsabilité (en raison de perspectives de promotion et d'augmentations de salaire inexistantes pour ces derniers, ou décidées à un autre échelon hiérarchique), la proximité et l'affect deviennent alors des ressources dans le travail d'encadrement. ». L'implication organisationnelle affective n'est donc pas seulement une ressource toujours potentiellement disponible, c'est apparemment aussi un levier central de fidélisation du salarié peu ou non qualifié.

Ce résultat permet deuxièmement de revenir aux sources de la littérature sur la fidélité des salariés et de confirmer la bonne intuition de Becker (1960) quant à la réorientation de la recherche en direction de la dimension affective de l'implication organisationnelle. C'est grâce à ses travaux que l'approche de la fidélité organisationnelle est devenue multidimensionnelle (Mowday *et al.*, 1979; Paillé, 2004). Nos données rejoignent le travail de Trinquecoste *et al.* (2010, p. 30) et confirment leur idée que le lien psychologique est dominant dans l'étude de la fidélité organisationnelle : « Le lien psychologique étant proche de l'affectif, il est normal que ce dernier soit corrélativement prédominant dans l'ensemble des recherches. Largement mis en avant, il est présenté dans presque toutes les recherches comme un facteur positif dont il convient de comprendre le rôle et les enjeux associés ».

4.1.3.2. L'implication organisationnelle calculée

Quant à la mesure de l'implication calculée d'Allen et Meyer (1996), elle a subi un lourd travail d'épuration, attestant le besoin de la décliner en sous-dimensions (Bentein *et al.*, 2005; Powell & Meyer, 2004).

Ce travail confirme l'existence d'au moins une sous-dimension de l'implication calculée (McGee & Ford, 1987; Powell & Meyer, 2004). Notre analyse factorielle montre que la dimension « manque d'alternatives perçues » est la seule à ressortir lors de l'analyse factorielle de la mesure de l'implication calculée.

L'implication calculée, qui correspond en fait dans cette thèse à ce « manque d'alternatives perçues », est négativement influencée par la perception d'alternatives externes d'emploi ($\beta = -0,358$, $p < 0,01$). Cela rejoint en partie les travaux de Whitener et Walz (1993), présentés par Neveu (1996, p. 140), qui « ont eux aussi repéré un regroupement de facteurs (« *ease factors* ») tels que l'impact d'alternatives et l'évaluation personnelle de l'équilibre avantages/sacrifices autour de la variable d'implication calculée ».

L'implication calculée est aussi influencée par la satisfaction extrinsèque au travail ($\beta = -0,321$, $p < 0,01$). Ce résultat ne faisait pas l'objet d'une hypothèse et peut s'expliquer de la manière suivante : si le salarié est satisfait dans son travail, alors la forme de son implication organisationnelle n'est pas calculée. Ainsi, un salarié qui est satisfait dans son travail semble avoir une implication organisationnelle affective plus forte tandis que son implication organisationnelle calculée décroît. En effet, un salarié qui est satisfait ne devrait pas être impliqué dans son organisation à cause des « sacrifices perçus » ou du « manque d'alternatives perçues ». Ce résultat confirme les travaux de Carmeli (2003) et de Meyer *et al.* (2002).

Aucun lien significatif entre l'implication calculée et l'intention de quitter n'a pu être identifié. Cela contraste avec l'argument de Commeiras et Fournier (2000) qui avance que la relation entre le salarié et l'organisation est principalement rationnelle. Néanmoins, étant données les difficultés rencontrées dans cette thèse pour opérationnaliser la mesure de

l'implication calculée, la plus grande prudence est conseillée en ce qui concerne l'interprétation de nos résultats en la matière. Dans cette thèse, l'analyse factorielle de l'échelle d'Allen et Meyer (1996) a en effet montré la limite de la qualité de la mesure retenue pour l'implication calculée, ce qui a peut-être eu comme conséquence de ne pas pouvoir établir un lien avec l'intention de quitter.

4.1.4. La perception d'alternatives externes d'emploi

La perception d'alternatives externes d'emploi a un effet positif sur l'intention de quitter ($\beta = 0,143$, $p < 0,01$) mais aussi un effet négatif sur l'implication calculée ($\beta = -0,358$), sur la satisfaction au travail extrinsèque ($\beta = -0,321$, $p < 0,01$) et sur la satisfaction au travail intrinsèque ($\beta = -0,123$, $p < 0,01$).

Ce résultat étaye le travail de Sager *et al.* (1998) qui insiste sur la prise en compte par le salarié des perceptions d'alternatives externes d'emploi et de son employabilité. La présente recherche renforce l'argument que « croire en sa valeur marchande » et en « ses chances » prédispose l'employé à un comportement plutôt qu'à un autre » (Paillé, 2011a, p. 130). Nous pouvons aussi faire le constat que les mécanismes de perception du marché de l'emploi influencent à la fois l'intention de quitter et les facteurs de fidélisation.

L'impact direct de la perception d'alternatives externes d'emploi sur la satisfaction au travail est confirmé. Cela confirme les résultats de Gerhart (1990), commentés par Neveu (1996, p. 100) : « le rôle de la perception de facilité de mouvement [sur l'intention de quitter] est plus indirect, son influence s'opérant au travers de la satisfaction au travail (perception de la facilité de mouvement x satisfaction au travail produisant $r = .36$, $p < 0,05$) ». Cette thèse précise que seule la dimension extrinsèque de la satisfaction au travail tient ce rôle partiellement modérateur.

Neveu (1996, p. 100) cite le travail de Dansereau *et al.* (1974, p. 229) qui précise que « les gens ont tendance à ne pas quitter leur travail actuel s'ils doutent pouvoir obtenir des

alternatives comparables ». La présente thèse soutient et complète cette conclusion. Lors de l'analyse de ces alternatives comparables, les aspects extrinsèques de la satisfaction au travail sont les plus susceptibles d'être facilement identifiés et en jeu. La satisfaction extrinsèque baisse (plus fortement que la satisfaction intrinsèque) lorsque la perception d'alternatives augmente, à travers un mécanisme de comparaison entre l'emploi occupé et ces opportunités alternatives. Puisque la satisfaction extrinsèque traduit la prise en compte des « résultats considérés comme importants aux yeux des autres » (Nyock Ilouga, 2010, p. 69), elle est la dimension particulièrement impactée par la perception d'alternatives externes d'emploi, probablement par effet de désirabilité sociale.

4.2. Les étapes de carrière

Nos résultats montrent que les étapes de carrière sont un concept toujours pertinent malgré une évolution de leur cycle. Dans un ouvrage récent dédié à la gestion des carrières, Greenhaus *et al.* (2009) semblent partager ce point de vue car ils structurent leur partie principale autour des quatre grandes étapes de carrière.

Les étapes de carrière s'avèrent être très utiles pour l'étude de la fidélisation des salariés à l'entreprise. En effet, les scores à certaines d'entre elles expliquent fortement la variation de l'intention de quitter et des facteurs de fidélisation. Nos données montrent que les scores aux étapes d'*exploration* ($\beta = 0,373$, $p < 0,01$), d'*établissement* ($\beta = -0,184$, $p < 0,01$) et de *maintenance* ($\beta = -0,133$, $p < 0,05$) influencent autant, voire plus l'intention de quitter que le font l'implication organisationnelle affective ($\beta = -0,212$, $p < 0,01$) ou la perception d'alternatives externes d'emploi ($\beta = 0,143$, $p < 0,01$). La satisfaction extrinsèque (qui elle aussi influence beaucoup l'intention de quitter, $\beta = -0,309$, $p < 0,01$) et l'implication organisationnelle affective sont par ailleurs fortement dépendantes des scores aux étapes d'*exploration*, d'*établissement*, de *découverte*, de *performance* et de *retrait*. Cela confirme les résultats de Flaherty et Pappas (2002a, p. 55) qui précisent que « l'étape de carrière, un construit qui capture à la fois les caractéristiques personnelles et les attitudes au travail,

semble être un meilleur indicateur de l'intention de quitter [que les facteurs de fidélisation classiques comme la satisfaction ou l'implication] ».

Ce travail complète les recherches qui ont montré que la satisfaction au travail (Tett & Meyer, 1993) et que l'implication organisationnelle (L. J. Williams & Hazer, 1986) sont les construits qui influencent le plus l'intention de quitter. Cette thèse permet en effet d'avancer que ce sont aussi les scores aux étapes de carrière qui influencent le plus l'intention de quitter (directement d'une part, et à travers la satisfaction extrinsèque et l'implication affective d'autre part). Nos résultats rejoignent la méta-analyse de Meyer *et al.* (2002) sur les antécédents, les corrélats et les conséquences de l'implication organisationnelle. En effet, les auteurs écrivent que les variables démographiques influencent peu le niveau d'implication organisationnelle alors que les expériences au travail influencent beaucoup plus l'implication organisationnelle, surtout affective. Ce travail de thèse montre en effet que les scores aux étapes de carrière (traduisant des caractéristiques personnelles et des expériences au travail) ont une forte influence sur l'implication affective.

4.2.1. L'actualité du concept d'étape de carrière

La mesure de l'étape de carrière de Roger et Roques (1994) permet de constater de nombreux liens avec les seuls facteurs de fidélisation sans pour autant qu'un lien direct soit identifié avec l'intention de quitter. L'Inventaire des Préoccupations de Carrière de l'Adulte (Gelpe & Biais, 2001) permet quant à lui d'identifier des liens à la fois entre les scores aux étapes de carrière d'une part, puis les facteurs de fidélisation et le niveau de fidélité d'autre part.

L'IPCA est une échelle qui s'est avérée relativement valide et fiable même si un travail de purification a été nécessaire et même si la méthode d'identification des étapes a dû être adaptée. Il est d'ailleurs surprenant que, malgré sa lourdeur, cette échelle francophone n'ait pas été utilisée pour d'autres études que celles de leurs auteurs. Ce travail de thèse confirme

que les préoccupations actuelles dans une carrière professionnelle ont un impact sur les facteurs de fidélisation et sur le niveau de fidélité à l'entreprise.

Le lien entre l'âge (ou les différents types d'ancienneté) et les étapes de carrière, est faible. Les différentes étapes peuvent ainsi être vécues à tous les âges.

Peu de déterminants des scores aux étapes de carrière peuvent être identifiés. Pour les deux mesures, l'ancienneté dans la profession n'a pas d'impact sur le score aux étapes de carrière des salariés de cet échantillon.

Concernant l'échelle de Gelpe et Biais (2001), seule l'ancienneté dans le poste influence positivement le score à l'étape de *maintenance* ($\beta = 0,032$, $p < 0,05$). Les préoccupations de mise à jour et d'innovation des compétences propres à la mesure retenue de l'étape de *maintenance* apparaissent donc particulièrement élevées chez les salariés qui sont anciens dans leur poste. Ce résultat peut se comprendre par le fait que les salariés anciens dans leur poste ont en effet atteint un niveau de dextérité qui les incite à innover dans leurs méthodes de travail. Ce résultat peut aussi provenir de la nécessité pour les salariés anciens dans un poste de renouveler l'intérêt de leur emploi ou de garantir leur employabilité (Baruch, 2001; Dany, 1996, 1997).

Les seuls déterminants identifiés autour de l'échelle de Roger et Roques (1994) concernent l'ancienneté dans l'entreprise qui influence négativement le score à l'étape de *découverte* ($\beta = -0,036$, $p < 0,05$) et l'âge qui influence négativement le score à l'étape de *retrait* ($\beta = -0,018$, $p < 0,05$). L'ancienneté dans l'entreprise diminue donc les préoccupations de l'étape de *découverte*. Cela s'explique probablement par le fait que plus le salarié est ancien dans l'entreprise, moins il est susceptible d'y découvrir quelque chose de nouveau. Enfin, l'âge est négativement influencé par le score à l'étape de *retrait*. Ce résultat va à l'encontre des perceptions socioculturelles et de l'image qu'ont les seniors (Gendron, 2011). Les préjugés sur les relations entre âge et attitudes au travail provoquent parfois une discrimination des politiques de ressources humaines envers les seniors (Marbot & Komisarow, 2005). Par exemple, Gendron (2011, p. 1226) rappelle qu'en France « la discrimination concernant l'accès aux emplois et à la formation persiste à l'égard des travailleurs âgés ». Notre résultat

confirme que cette discrimination n'aurait aucun fondement car les individus âgés sont moins souvent en étape de *retrait* par rapport à leur emploi.

Nos résultats montrent qu'il apparaît alors normal que les différentes mesures d'ancienneté ou d'âge utilisées dans de nombreuses études pour établir l'étape de carrière aboutissent à des dissimilitudes. Nos résultats confirment ainsi le travail de Cooke (1994) qui rappelle que les divergences des résultats autour de la variation des attitudes au travail en fonction de l'étape de carrière viennent de l'hétérogénéité des mesures retenues.

Nos résultats sont aussi un argument qui soutient l'appel de Guérin (2010) à en finir avec la dictature de l'âge. L'auteur (Guérin, 2010, p. 156) explique qu'« en finir avec la dictature de l'âge, c'est casser l'ordre immuable de la trilogie des temps sociaux, formation emploi-retraite. Les laisser s'imbriquer, se répondre se combiner, se compléter. Retraite, formation, activité sont possibles et souhaitables tout au long de la vie... ». Même si les cas sont minoritaires, nos résultats montrent en effet que les différentes préoccupations de carrière peuvent se vivre à tous les âges. Ce pourrait être une caractéristique de la nouvelle forme des cycles de carrière.

Un autre enseignement des résultats obtenus concerne les nouvelles carrières. Nos données confirment l'absence de linéarité apparente des carrières. On retrouve l'idée d'une complexification des cycles de vie, avec des individus qui peuvent se retrouver en *exploration* à un âge avancé. Même si cette remise en cause des séquences traditionnelles des carrières ne doit pas être surestimée car ces cas restent malgré tout marginaux, le résultat présenté ici corrobore certains aspects du travail de Riverin-Simard (1984, 1996) sur le chaos vocationnel.

Cette complexification des cycles de vie et de carrière vient peut-être traduire le fait que dans le développement vocationnel, les périodes de questionnement et d'instabilité sont finalement plus nombreuses et intenses que les moments de quiétude relative (Riverin-Simard, 1984). Notre résultat soutient en partie l'argument de Riverin-Simard (1996, p. 27) : « [...] à la différence des conclusions des dernières décennies où les chercheurs (Erikson, Gould, Levinson, Neugarten) observent de très longues périodes de stabilité entrecoupées

parfois par des remises en questions plus ou moins temporaires, nos travaux mettent en évidence ceci : l'ensemble de l'évolution vocationnelle se réalise dans un état de questionnement permanent ou au sein d'une instabilité relativement omniprésente [...] ». En effet, le recyclage ou la complexification du modèle de l'étape de carrière peuvent s'apparenter à cet état de questionnement permanent.

Nos résultats montrent qu'il existe peut-être un intervalle entre ce que représente le concept original d'étape de carrière (Erikson, 1963; Hall & Goodale, 1986; Kets de Vries & Miller, 1985) et ce qu'il signifie dans les échelles de mesure (Gelpe & Biais, 2001; Super *et al.*, 1988). Une première question peut par exemple être soulevée : que représentent les transitions entre les différentes étapes de carrière ? Roques (2004, p. 86) précise que « la transition peut correspondre à un changement objectif (transition interrôles) ou à un changement subjectif (transition intrarôle) ». Roques (2004, p. 86) rappelle ainsi qu'il y a principalement deux types de transitions de carrière : « Louis (1980b) considère les transitions comme des événements qui jalonnent le cours de la carrière, qui ont un début et une fin et s'inscrivent dans la durée. Il les définit (p. 329) comme « la période pendant laquelle un individu change de rôle (prend, objectivement, un nouveau rôle) ou change d'orientation par rapport à un rôle qui lui a déjà été attribué (en modifiant un état subjectif) ». ».

Selon cette classification, Roques (2004, p. 87) entend l'étape de carrière comme une transition intrarôle : « Chaque étape de carrière confère au salarié une attitude particulière par rapport à son rôle. Ainsi, à poste identique, Louis (1980b) pense que l'orientation envers le poste est différente pour quelqu'un qui commence sa carrière et pour quelqu'un qui est au milieu de sa carrière ».

Les mesures des étapes de carrière par l'APCI et par l'échelle de Roger et Roques (1994) sous-entendent parfois une approche interrôles de la transition de carrière. Pour l'IPCA par exemple, certains items qui mesurent l'étape d'*exploration* peuvent être compris comme mesurant l'entrée dans le monde professionnel, « le passage que connaît un individu entre le système éducatif et la vie professionnelle » (Roques, 2004, p. 86). Voici un exemple d'item

mesurant l'étape d'*exploration* : « Connaître des emplois de débutant(e)s qui pourraient m'être ouverts ». Surtout, de nombreux items de la mesure de l'étape de *désengagement* impliquent une transition interrôles correspondant à la sortie du monde professionnel. Voici un exemple d'item mesurant l'étape de *désengagement* : « Bien planifier ma retraite ».

Tableau 126 : Les items mesurant l'étape de carrière et le type de transition de carrière.

	Exemple d'item sous-entendant une transition de carrière intrarôles	Exemple d'item sous-entendant une transition de carrière interrôles
Echelle IPCA (Gelpe & Biais, 2001)		
<i>Exploration</i>	Rencontrer des gens qui peuvent m'aider à démarrer dans le domaine que j'ai choisi.	Connaître des emplois de débutant(e)s qui pourraient m'être ouverts.
<i>Etablissement</i>	Devenir particulièrement connaisseur ou habile dans mon travail.	Progresser vers une position de plus grande responsabilité.
<i>Maintenance</i>	Me perfectionner pour me tenir à jour.	-
<i>Désengagement</i>	Eviter les pressions professionnelles que je supportais plus facilement auparavant.	Bien planifier ma retraite.
Echelle de Roger et Roques (1994)		
<i>Découverte</i>	Je m'informe sur mon poste de travail et j'essaie de découvrir les règles du jeu.	Je travaille dans un nouveau domaine et je fais de nombreux efforts pour le découvrir.
<i>Performance</i>	Dans mon travail, je recherche les idées nouvelles et je fais preuve de créativité.	-
<i>Retrait</i>	Je n'entreprends plus, je me laisse porter par les événements.	-

Les échelles de l'IPCA et de Roger et Roques (1994) semblent utiliser à la fois des items ayant une conception interrôles et d'autres ayant une conception intrarôles de l'étape de carrière (voir Tableau 126, ci-dessus). Cela explique peut-être les soucis rencontrés au niveau de la

validité interne des échelles de mesure lors des Analyses en Composantes Principales. Un travail conceptuel sur la notion d'étape de carrière paraît donc nécessaire afin d'en perfectionner les échelles de mesure.

Enfin, l'analyse de nos données montre que certains individus peuvent avoir des scores similaires à différentes étapes de carrière. Ainsi, à l'instar des ancres de carrière (Schein, 1978, 1996) préalablement conceptualisées comme étant uniques pour chaque individu, il se pourrait bien que l'appartenance simultanée à plusieurs étapes de carrière soit envisageable.

4.2.2. L'exploration

Le score à l'étape d'*exploration* a un effet positif sur l'intention de quitter ($\beta = 0,373$, $p < 0,01$) et un effet négatif sur la satisfaction au travail extrinsèque ($\beta = -0,134$, $p < 0,01$) et intrinsèque ($\beta = -0,097$, $p < 0,01$). Nos données confirment l'aspect sensible de cette étape de carrière : les relations entre le score à l'étape d'*exploration* et la satisfaction au travail d'une part et l'intention de quitter d'autre part, sont fortes. L'étape d'*exploration* se caractérise bien par des doutes intérieurs et un choc de la réalité qui influencent la satisfaction au travail (Erikson, 1963; Greenhaus *et al.*, 1983; Hall & Goodale, 1986; Kets de Vries & Miller, 1985; Schleicher & Fox, 2006; Vandenberghe *et al.*, 2011; Wanous & Colella, 1989; Wanous *et al.*, 1992). Nos résultats montrent aussi que la satisfaction au travail extrinsèque a un effet médiateur partiel sur la relation entre le score à l'étape d'*exploration* et l'intention de quitter.

Pour interpréter le résultat de l'influence directe du score à l'étape d'*exploration* sur l'intention de quitter, nous empruntons la piste de l'adéquation « personne / entreprise ». L'étape d'*exploration* se caractérise par une recherche de l'emploi et de l'entreprise répondant aux aspirations du salarié (Greenhaus *et al.*, 2009). Nos résultats montrent que les individus avec un score élevé à cette étape sont sujets à une forte intention de quitter. Cela provient probablement du fait d'une inadéquation entre l'individu d'une part, son

emploi et/ou son organisation d'autre part. En effet, l'incompatibilité entre l'individu et son organisation diminue la satisfaction au travail et augmente l'intention de quitter (Chatman, 1991; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991; Posner, 1992; Schneider, 1987; Walsh, 2006).

L'*exploration* est une étape qui peut ne pas se dérouler correctement en ce qu'elle ne permet pas forcément une meilleure connaissance de soi ou de son environnement (Greenhaus *et al.*, 2009). L'*exploration* peut en effet se révéler incomplète, forcée, aléatoire et diffuse, inefficace, défensive ou excluant les considérations extra-professionnelles (Greenhaus *et al.*, 2009). Il n'est pas surprenant pour un individu de vouloir hâtivement accomplir l'étape d'*exploration* afin d'accéder plus rapidement à un sentiment de sécurité (Callanan & Greenhaus, 1992). Callanan et Greenhaus (1990) ont par ailleurs identifié sept sources menant à l'indécision dans le management de carrière d'un individu : le manque d'information sur soi, le manque d'information sur l'environnement de travail interne, le manque d'information sur l'environnement de travail externe, le manque de confiance en soi pour prendre une décision, la peur de la prise de décision et l'anxiété, les exigences extra-professionnelles et enfin, les contraintes situationnelles (par exemple l'âge, la situation financière, le nombre d'années passées dans une orientation de carrière). Le score à l'étape d'*exploration* influence alors directement l'intention de quitter car l'individu n'a pas toujours effectué une bonne appréciation de son environnement et n'a pas encore confirmé son orientation professionnelle.

Le résultat de l'influence particulièrement forte du score à l'étape d'*exploration* sur la satisfaction au travail extrinsèque pourrait s'expliquer par le fait que les individus avec un score élevé à l'étape d'*exploration* ont une considération particulière pour les facteurs extrinsèques de satisfaction au travail. Il semble que la présence de doutes intérieurs (Erikson, 1963; Kets de Vries & Miller, 1985) favorise le besoin de reconnaissance. C'est exactement ce que fournissent les éléments extrinsèques de la satisfaction au travail (promotion, salaire, etc...).

Les individus avec un score élevé à l'étape d'*exploration*, accordant beaucoup de temps à leur emploi (Lamberg, 2004; T. Ng & Feldman, 2007; Pogson *et al.*, 2003), s'attendent probablement en retour à avoir une récompense (Wayne *et al.*, 1999). Mais ayant parfois des attentes irréalistes, les individus avec un score élevé à l'étape d'*exploration* ont une satisfaction au travail plus faible. L'évaluation de cette récompense par le salarié peut se lire dans le niveau de satisfaction au travail et apparemment, surtout de manière extrinsèque. Si on prend en compte le fait que l'étape d'*exploration* est souvent rencontrée par des individus plus jeunes (l'âge moyen des individus en étape d'*exploration* est bas), ce résultat rejoint d'une certaine manière le travail de Vandenberghe (2004) qui montre que les jeunes salariés valorisent particulièrement la qualité de leur environnement de travail. Nos résultats rejoignent aussi le travail de L'Hoste (2010, p. 226) qui décrit les jeunes diplômés comme sensibles à la dimension extrinsèque de la satisfaction au travail : « pétris de souci d'équité, ils prennent un soin tout particulier à comparer leurs rémunérations avec celles de leurs pairs et supportent difficilement d'être traités d'une façon qu'ils considèrent injuste et infondée ». Ensuite, nos résultats corroborent des recherches antérieures mettant en relief le fait que « certains cadres ont tendance à accorder plus d'importance aux éléments salariaux en début de carrière » (Guerfel-Henda, 2010, p. 110). Nous constatons que les populations de non-cadres partagent cette caractéristique.

Nos résultats iraient dans le sens de la Théorie de l'échange social que Paillé (2011a) recommande pour approcher la problématique de la fidélisation. Le fait que la satisfaction au travail apparaisse comme très importante pour les individus avec un score élevé à l'étape d'*exploration* avait été formulé sous forme d'hypothèse par Katz (1978, 1980) qui reprenait alors les travaux de Van Maanen et Schein (1979).

Cependant, notre hypothèse n'a pas été validée avec le score à l'étape de *découverte* : le score élevé à l'étape de *découverte* influence même positivement la satisfaction au travail extrinsèque ($\beta = 0,078$, $p < 0,05$) et intrinsèque ($\beta = 0,105$, $p < 0,05$). Cela signifie qu'un score élevé à l'étape de *découverte*, dans l'optique d'une étape de carrière au sein d'un emploi, est synonyme de plus de satisfaction pour le salarié et remet en cause l'idée du choc de la réalité (Kets de Vries & Miller, 1985). Le choc de la réalité existerait alors pour les individus

face à des préoccupations d'orientation et de confirmation de vocation professionnelle (étape d'*exploration*) mais pas pour ceux qui seraient face à des préoccupations de *découverte* dans un nouveau poste. Etablis avec une marge d'erreur de 5%, ces résultats laissent penser que la *découverte* d'un nouvel emploi provoquerait plutôt des attitudes positives telles qu'une meilleure satisfaction au travail.

4.2.3. L'établissement

Le score à l'étape d'*établissement* a un effet négatif sur l'intention de quitter l'entreprise ($\beta = -0,184, p < 0,01$) et positif sur l'implication affective ($\beta = 0,100, p < 0,05$). Le score à l'étape de *performance* a aussi un impact positif sur l'implication affective ($\beta = 0,211, p < 0,01$). Ces résultats confirment les hypothèses formulées. L'étape d'*établissement* est bien synonyme de plus grande implication affective et de plus faible intention de quitter. Les liens affectifs semblent en effet se construire lorsque l'individu a des préoccupations d'*établissement* (Erikson, 1963). Précisons que dans cette thèse, l'étape d'*établissement* traduit surtout des préoccupations de sécurité et de confort.

Selon l'échelle de Roger et Roques (1994), le score élevé à l'étape de *performance* traduit aussi une meilleure performance dans l'emploi. Or les salariés qui ont un score élevé à cette étape ont aussi une implication organisationnelle affective élevée. Ce résultat complète les travaux de Martin *et al.* (1981) qui ont montré que les salariés les plus performants sont aussi les moins susceptibles de quitter l'organisation.

4.2.4. La maintenance

Le score à l'étape de *maintenance* a un effet négatif sur l'intention de quitter l'entreprise ($\beta = -0,133, p < 0,05$). Ce résultat contraste avec l'étude de Levinson (1979) qui met l'accent sur le fait que 80% des hommes et 85% des femmes de l'échantillon font l'expérience d'une crise en étape de *maintenance*. La présente recherche ne coïncide pas avec certains résultats

précédents qui avancent que la plupart des individus en étape de *maintenance* connaissent un conflit psychologique (Greenhaus *et al.*, 2009). Greenhaus *et al.* (2009) font en effet coïncider l'étape de *maintenance* et l'étape de mi-carrière. L'étape de mi-carrière (*midcareer*) a même été surnommée *middlescence* par les anglo-saxons car elle peut être aussi frustrante et dérangement que l'adolescence (Morison, Erickson, & Dychtwald, 2006). Les individus en étape de *maintenance* sont aussi censés réduire leur implication au travail pour tourner leur attention et leur énergie vers leur famille et eux-mêmes (Arthur, Inkson, & Pringle, 1999; Gordon & Whelan, 1998).

Nos résultats montrent que le score à l'étape de *maintenance* n'influence pas l'implication organisationnelle affective mais qu'il diminue plutôt directement l'intention de quitter. Cela peut s'expliquer par le fait que l'étape de *maintenance* (la mi-carrière) est synonyme d'une meilleure régulation émotionnelle, d'une plus grande sagesse et d'une intelligence pratique ayant des issues positives sur l'individu (Baltes, Staudinger, & Lindenberger, 1999; Lachman, 2004; Lachman & Bertrand, 2001; Magai & Halpern, 2001; Stewart & Ostrove, 1998).

Surtout, les items retenus pour mesurer l'étape de *maintenance* correspondent à des préoccupations de mise à jour et d'innovation des compétences. Ainsi, les individus avec un score élevé à l'étape de *maintenance* ont moins envie de quitter une entreprise dans laquelle ils sont en train de se développer personnellement. « Ainsi, la mi-carrière n'est pas universellement vue comme une période de traumatisme et de changement, et peut-être une période positive empli de croissance et de découverte personnelle. » (Greenhaus *et al.*, 2009, p. 232).

De plus, l'étape de mi-carrière (*maintenance*) se caractérise par « la maintenance du *statu quo*, où les individus ressentent une faible motivation à aller dans de nouvelles directions. » (Greenhaus *et al.*, 2009, p. 233). Cela expliquerait aussi la faible intention de quitter des individus en étape de *maintenance*, à condition que la réponse aux besoins de mise à jour et d'innovation des compétences soit compatible avec une carrière intraorganisationnelle.

Nos données suggèrent que le besoin de conservation du *statu quo* induit par l'étape de *maintenance* réduit l'intention de quitter. L'étape de *maintenance* peut aussi être l'occasion

pour le salarié de confirmer l'intimité initiée avec l'environnement lors de l'étape précédente (Erikson, 1963). « La fixation dans l'emploi » (Yao *et al.*, 2004) pousse alors les salariés en étape de *maintenance* à maintenir la relation d'emploi. Des attaches familiales peuvent aussi apparaître en parallèle puisque les individus en étape de *maintenance* semblent faire de l'équilibre vie professionnelle/vie privée une priorité (Cron & Slocum, 1986; T. Ng & Feldman, 2007). Les ancrs de carrière « sécurité géographique » et « autonomie » deviennent d'ailleurs prépondérantes en étape de *maintenance* (Chang *et al.*, 2011).

4.2.5. Le désengagement

Contrairement aux hypothèses formulées, nos données ne confirment pas que les scores élevés aux étapes de *désengagement* et de *retrait* soient accompagnés d'une baisse de l'implication affective de l'individu par rapport à son entreprise. Les scores aux étapes de *désengagement* et de *retrait* n'ont effectivement aucun impact négatif sur l'implication affective mais plutôt sur la satisfaction au travail. Le score à l'étape de *retrait* influence négativement la satisfaction au travail extrinsèque ($\beta = -0,125$, $p < 0,05$) et intrinsèque ($\beta = -0,205$, $p < 0,01$).

Si les préoccupations de l'étape de *retrait* sont proches d'un individu qui connaît un plateau de carrière, nos résultats rejoignent ceux d'une étude qui montre que les individus connaissant un plateau de carrière ont moins de satisfaction au travail (P. C. Lee, 2003). Nos résultats confirment aussi l'argument de Roger et Ventolini (2004) qui rappellent que le plafonnement de carrière a un effet négatif sur la satisfaction au travail (Ettington, 1992; Gerpott & Domsch, 1987) à cause de la perte de symboles de succès, d'autorité et de reconnaissance qu'il induit.

4.3. L'appartenance générationnelle

Les résultats de cette thèse montrent qu'appartenir à la génération Y n'a pas d'effet sur l'intention de quitter lorsque la génération est définie par l'appartenance à une même tranche d'âge. De surcroît, le pourcentage de variance expliqué n'augmente pas lorsque les variables correspondant à l'appartenance générationnelle sont insérées dans le modèle. Plus globalement et après des tests exploratoires, l'appartenance générationnelle n'a aucun impact sur les facteurs ou le niveau de fidélité dans nos données. Nos résultats contrastent avec ceux de Benson et Brown (2011) qui ont récemment identifié, à l'aide d'un large échantillon (3335 répondants) et d'une méthode en coupe transversale, des différences intergénérationnelles au niveau des facteurs et du niveau de fidélité (entre *Baby Boomers* et génération X seulement).

Il y a plusieurs manières d'interpréter le résultat de notre étude concernant l'appartenance à la génération Y.

La première piste est que les différences intergénérationnelles au niveau des attitudes au travail existent mais sont relativement faibles (Twenge, 2010) et nous n'avons pas réussi à identifier des relations significatives quant aux facteurs de fidélisation ou à l'intention de quitter.

Une autre interprétation possible de ce résultat est que l'existence d'un « effet génération » sur les facteurs de fidélisation et sur l'intention de quitter n'est pas confirmée.

Ou encore, nos résultats confirment la réelle fragilité du concept. Difficile alors de dire si le souci provient des points de séparation entre chaque génération, de la validité de construction du concept de génération (Giancola, 2006; Joshi *et al.*, 2010), de la difficulté de distinguer « l'effet génération » de « l'effet période » (Kessler & Masson, 1985; Rhodes, 1983), ou encore de l'essentialisation du stéréotype par chaque génération (Schadron, 2006).

Une dernière interprétation pourrait être qu'il est en fait impossible de mesurer cet « effet génération ». Vandenberghe (2010, p. 28) pense d'ailleurs « que les chercheurs n'ont pas vraiment les moyens de confirmer de manière empirique l'existence de différences de valeurs entre les générations de travailleurs et d'en établir l'origine ».

4.4. Les variables de contrôle influençant les facteurs et le niveau de fidélité

L'analyse de nos données montre que certaines caractéristiques personnelles suivantes influencent les facteurs de fidélisation et le niveau de fidélité à l'entreprise : le genre, l'âge, le fait d'appartenir à l'entreprise 1, l'appartenance à un métier commercial, le contrat d'apprentissage, le diplôme de niveau CAP/BAC/BEP, la présence d'enfants à charge, l'ancienneté dans l'entreprise et le nombre de changements d'entreprises.

Globalement et à l'instar d'autres recherches (D. G. Allen *et al.*, 2010; Fabi *et al.*, 2011), cette thèse confirme le fait que le profil du salarié influence les facteurs de fidélisation et le niveau de fidélité.

4.4.1. L'âge

Similairement à de nombreux travaux antérieurs qui identifient un lien entre âge et facteurs de fidélisation (Batt & Valcour, 2003; Crossley *et al.*, 2007; Guest, 2002; Jackofsky, 1984; Kuo & Chen, 2004; Mobley *et al.*, 1979; Peterson & Spiker, 2005), nous trouvons un lien significatif entre l'âge et le niveau de fidélité. Plus le répondant est âgé, plus son intention de quitter est faible. Ce résultat correspond à ceux de la méta-analyse de Griffeth *et al.* (2000).

4.4.2. Le genre

Les hommes ont plus de satisfaction au travail extrinsèque que les femmes. Cela va à l'encontre de certaines études antérieures qui ont plutôt montré que les femmes avaient des niveaux de satisfaction généralement plus élevés (Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2007). Les caractéristiques de notre échantillon expliquent peut-être ce décalage et appellent à de plus amples recherches dans cette direction.

4.4.3. L'appartenance à l'entreprise 1

La satisfaction au travail extrinsèque semble faire défaut au sein de l'échantillon de l'entreprise 1 (la différence n'est pas confirmée avec l'entreprise 3). Rappelons que les salariés de l'entreprise 1 sont principalement des techniciens du service après-vente (73 techniciens sur une population de 86 salariés). Leur fonction allie ainsi les exigences d'un métier technique à celles d'un métier au contact des clients. Lors des premiers échanges avec les gestionnaires des ressources humaines des entreprises 1 et 3, il était en effet apparu que les facteurs extrinsèques de satisfaction n'étaient pas assez valorisés par l'entreprise. Seul l'échantillon de l'entreprise 1 semble confirmer cette supposition. De plus, l'implication calculée des salariés de l'entreprise 1 est aussi plus basse que celle des salariés de l'entreprise 2, même si la différence n'est pas confirmée avec l'entreprise 3. Ce constat s'explique peut-être par la nature de l'échantillon. Une étude exploratoire permettrait d'approfondir l'analyse de ces résultats.

Les salariés de l'entreprise 1 ont aussi plus de perception d'alternatives externes d'emploi. Ce résultat peut s'expliquer par la nature des terrains. En effet, pour l'entreprise 1, les techniciens sont des techniciens après-vente dans un domaine proche de celui du bâtiment : la conception et la production de matériel de levage. Leur expertise bien particulière en fait des ressources très convoitées, d'autant plus que le taux de *turnover* de cette population est élevé.

4.4.1. Les métiers commerciaux

Les commerciaux ont moins de perception d'alternatives externes d'emploi que les salariés ayant un métier technique ou un métier de fonction support. Ce résultat contraste avec les éléments que l'on peut trouver dans la littérature. En effet, le métier de commercial connaît un déficit chronique de vocations (Barth, 2010). Or, les questionnaires ont été administrés en janvier 2011, une période où la France était encore dans une période de crise économique. Dans ce type de contexte, les entreprises sont censées mettre l'accent sur leur développement commercial et offrent normalement plus d'emplois de vendeurs (étude de l'Apec de 2009 dans Barth (2010)). On aurait alors pu s'attendre à ce que les commerciaux aient plus de perception d'alternatives externes d'emploi. De plus amples recherches sur le sujet semblent nécessaires.

4.4.2. Les diplômés de niveau CAP/BAC/BEP

Les individus ayant un diplôme de niveau CAP/BAC/BEP (301 répondants sur 478) ont plus d'implication organisationnelle calculée. En revanche, cette différence n'est pas validée par rapport aux diplômés de niveau Master. Il semble délicat de trouver une explication à ce résultat.

4.4.3. L'ancienneté dans l'entreprise

L'ancienneté dans l'entreprise influence positivement l'implication affective. Ce résultat rejoint celui de Meyer et Allen (1984) qui ont étudié l'implication organisationnelle de manière longitudinale et qui concluent que l'implication affective augmente avec le temps. On peut aussi expliquer ce phénomène à l'aide de la théorie de « la fixation dans l'emploi » (Yao *et al.*, 2004). En effet, les individus étant anciens dans l'entreprise, même s'ils ont occupé plusieurs postes, finissent par tisser des liens très forts avec leur employeur ou avec

certaines collègues. Surtout, ceux qui n'étaient pas impliqués devraient déjà avoir quitté l'entreprise.

L'ancienneté dans l'entreprise influence réduit la perception d'alternatives externes d'emploi. Ce résultat peut être interprété comme soutenant le principe d' « employabilité » (Baruch, 2001; Dany, 1996, 1997) et de « carrière nomade » (Cadin *et al.*, 2003). Peut-être que le fait de rester dans la même entreprise pendant trop longtemps laisse penser au salarié qu'il est devenu moins employable sur le marché de l'emploi. Dans cette optique-là, ce résultat confirmerait alors la réelle conscience par le salarié de sa « valeur marchande » et de ses « chances » de trouver une alternative (Paillé, 2011a, p. 130). Cette interprétation paraît d'autant plus crédible qu'il y a aussi un élément de contexte à prendre en compte : l'échantillon a globalement une qualification faible ou moyenne (CAP/BAC/BEP à BAC+2/BTS) et connaît au moment de l'étude un taux de chômage assez élevé (Mazari *et al.*, 2011).

4.4.4. Le nombre de changements d'entreprises

Le nombre de changements d'entreprises a un impact positif sur la satisfaction au travail intrinsèque. Il paraît difficile de commenter ce résultat *a priori*. Peut-être que l'individu habitué à changer d'entreprises finit par trouver le poste qui lui convient le mieux au niveau du contenu, augmentant ainsi sa satisfaction intrinsèque. Plus conscients de ce que peuvent être les contenus des alternatives d'emploi disponibles, les salariés ayant souvent changé d'entreprises apprécient intrinsèquement leur poste. Ce résultat contraste avec une étude qui a montré que les cadres envisagent de changer d'employeur surtout pour améliorer leur satisfaction extrinsèque, c'est-à-dire leur salaire ou leur statut, lorsque ces derniers sont perçus comme plus faibles que ceux du groupe de référence (Cheramié, Sturman, & Walsh, 2007).

4.4.5. La présence d'enfants à charge

La présence d'enfants à charge a un impact positif sur l'implication organisationnelle affective. Ce résultat confirme au moins le besoin de creuser l'étude des facteurs familiaux dans l'analyse des facteurs et du niveau de fidélité.

Par exemple, certains chercheurs se sont penchés sur le support du conjoint (S.-W. Kim, 1996) ou de la famille (Haar & Roche, 2010) dans des études sur l'intention de quitter. Des recherches préalables ont par ailleurs établi que le fait d'avoir des enfants à charge réduisait l'intention de quitter (Mobley *et al.*, 1979; Price & Mueller, 1986).

4.4.6. Être en apprentissage

Le fait d'être en apprentissage a un impact positif sur l'implication organisationnelle calculée et négatif sur l'intention de quitter l'entreprise. Cela s'explique probablement par le fait que le salarié en apprentissage ne souhaite pas mettre en danger sa formation en quittant son entreprise.

De plus, l'apprenti est impliqué dans son entreprise du fait du manque d'alternatives perçu (l'équivalent de l'implication calculée pour cette recherche). En effet, il paraît impossible pour le salarié en apprentissage de trouver une meilleure alternative car les conditions d'emploi d'un apprenti sont particulièrement bonnes en France. Les apprentis bénéficient des mêmes congés qu'un salarié classique²² sans compter que leur rémunération est plus élevée qu'en stage et basée sur l'âge et l'ancienneté (articles L6221-1 et suivants du Code du travail²³).

²²<http://www.lapprenti.com/html/entreprise/conditions.asp>

²³<http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000006903996&cidTexte=LEGITEXT00006072050>

La période de crise actuelle devrait renforcer ce calcul du salarié en apprentissage qui sait peut-être que les formes d'emploi précaires (Atkinson, 1984; Le Berre & Castagnos, 2003) sont désormais la norme²⁴ et que quatre patrons de petites et moyennes entreprises (PME) sur dix ont l'intention de moins recourir à l'apprentissage en 2012²⁵. En effet, « les contrats d'apprentissage restent une variable d'ajustement »²⁶.

Une étude approfondie sur les apprentis et sur d'autres types d'emplois atypiques serait utile, comme celle de Galois et Lacroux (2011) sur les intérimaires (une autre population précaire). Elle permettrait d'éclaircir les liens entre le type de contrat et les facteurs de fidélisation. Similairement, les individus embauchés en CDD « supportent le risque de la prestation » (Galois & Lacroux, 2011, p. 168). Le renouvellement d'un tel contrat dépend des besoins du marché et de la demande (Morin, 2002). Ainsi, le travail de McLean Parks *et al.* (1998) stipule que les salariés en CDD sont plus enclins à quitter l'organisation parce qu'ils y sont globalement moins attachés.

²⁴<http://www.lefigaro.fr/societes/2010/08/11/04015-20100811ARTFIG00501-les-entreprises-n-ont-jamais-autant-recrute-de-cdd.php>

²⁵http://www.fondation-auteuil.org/images/stories/pdf/communiqués_de_presse/2012_national/enquete_ipsos_apprentis_auteuil_2012.pdf

²⁶<http://www.liberation.fr/societe/01012385534-la-moitie-des-contrats-d-apprentissage-sont-rompus-avant-d-arriver-a-leur-terme>

Synthèse de la partie 4

Nos résultats montrent que les étapes de carrière sont un concept toujours pertinent malgré une évolution de leur cycle. La définition de l'étape de carrière, tout comme son opérationnalisation, reste toutefois un sujet ouvert car en fonction de l'échelle utilisée, les résultats peuvent diverger.

A l'instar d'autres travaux, comme ceux sur le chaos vocationnel, nos données confirment l'absence de linéarité apparente des carrières. On retrouve l'idée d'une complexification des cycles de vie, avec des individus qui peuvent se retrouver avec un score élevé à l'étape d'*exploration* à un âge avancé.

La présente étude confirme la pertinence des étapes de carrière pour une meilleure appréhension des attitudes au travail, notamment en ce qui concerne la fidélisation des salariés à l'entreprise.

La satisfaction au travail extrinsèque et l'implication organisationnelle affective ont un rôle central dans un modèle de *turnover* et se positionnent notamment comme variables médiatrices. Leur place prépondérante dans la littérature en gestion se révèle légitime.

Cette recherche met aussi en lumière l'influence des variables extra-professionnelles dans l'étude de l'intention de quitter. Celles-ci mériteraient peut-être plus d'attention.

Cette thèse pose enfin la question de la solidité du concept d'appartenance générationnelle et de la possibilité de le mesurer.

Conclusion



Les limites, les apports et les perspectives de la présente étude sont détaillés ici.

Plan

[LIMITES](#)

[APPORTS THEORIQUES ET MANAGERIAUX](#)

[PERSPECTIVES](#)

Conclusion

Ce travail de recherche montre que l'implication organisationnelle affective, la satisfaction au travail et la perception des alternatives externes d'emploi sont bien des facteurs qui influencent l'intention de quitter l'entreprise. Toutefois, les relations au sein de ces facteurs puis avec l'intention de quitter se sont avérées plus complexes que ce que certains modèles de *turnover* pouvaient laisser présager.

Cette thèse met également en lumière l'utilité des étapes de carrière pour l'analyse des facteurs de fidélisation et de l'intention de quitter. Elle s'appuie sur une étude quantitative menée auprès de 478 salariés appartenant à trois entreprises. Sont détaillées ici les limites d'ordres méthodologique et théorique, les contributions théoriques et managériales et enfin, les perspectives de la recherche.

Limites

Comme toute recherche, ce travail présente un certain nombre de limites d'ordres méthodologique et théorique.

Limites d'ordre méthodologique

La première limite d'ordre méthodologique concerne le questionnaire qui est alourdi par la mesure de l'étape de carrière de l'Inventaire des Préoccupations de Carrière de l'Adulte. Au total, le questionnaire est effectivement composé de 128 items. Or, « au-delà de 100 items, un questionnaire devient lourd à administrer et s'expose davantage aux risques de biais (effets de halo, de contamination, de polarisation des réponses, données manquantes). » (Roussel, 2005, p. 252). Ces biais potentiels sont atténués par le fait que les entreprises ont été fortement associées à la mise en œuvre de cette recherche. Les managers de

département et ainsi que les services RH, eux-mêmes convaincus de la nécessité d'avoir des données complètes, ont fortement impliqué leurs managers opérationnels ainsi que l'ensemble des salariés sondés. Les efforts déployés par les entreprises partenaires pour mobiliser leurs salariés ont eu pour effet de garantir une certaine qualité du remplissage des questionnaires. En effet, les salariés y ont vu l'opportunité de se faire entendre et ont pour la plupart pris le temps de répondre sérieusement à toutes les questions. L'objectif final pour les entreprises est d'améliorer le niveau de fidélisation de leurs salariés à l'aide de leurs réponses.

La deuxième limite méthodologique est que l'échantillon retenu pour ce travail, bien qu'il soit large (478 répondants), manque d'homogénéité. La présence inégale de commerciaux (0 dans l'entreprise 1, 168 dans l'entreprise 2 et 40 dans l'entreprise 3) et de techniciens (76 dans l'entreprise 1, 0 dans l'entreprise 2 et 77 dans l'entreprise 3) limite la possibilité de généraliser les résultats. Malgré ce défaut de validité externe, l'étude reste pertinente en ce qu'elle présente un bon équilibre au niveau de la représentativité globale des métiers commerciaux (43,9%) et techniques (31,4%) sur l'ensemble de l'échantillon (15,9% pour les métiers support). Le taux de réponse, quoiqu'inégal (67% pour l'entreprise 1, 29% pour l'entreprise 2 et 30% pour l'entreprise 3) reste globalement bon au vu de la taille du questionnaire (128 items) et permet de relativiser aussi cette deuxième limite méthodologique. Une étude similaire sur un échantillon plus large ou plus homogène serait la bienvenue afin de renforcer les résultats obtenus ici. L'étude aurait aussi intérêt à être menée dans d'autres secteurs ou dans d'autres pays car on sait par exemple que le niveau d'implication organisationnelle affective (Meyer *et al.*, 2012) ou de satisfaction au travail (Chiang & Birtch, 2007; Nielsen, Smyth, & Liu, 2011) dépend de l'identité culturelle du salarié.

La troisième limite concerne l'échelle de l'IPCA (Gelpe & Biais, 2001) qui n'a pas pu être utilisée en entier. Suite à une erreur informatique lors de la manipulation du fichier protégé par des droits d'utilisation, quatre items n'ont pas pu être administrés. Cette limite reste relative car l'échelle globale compte soixante items et l'analyse factorielle montre que les quatre étapes de carrière ont quand même été correctement mesurées.

La quatrième limite concerne les échelles des implications calculée et normative. La mesure de l'implication normative (Belghiti-Mahut & Briole, 2004) s'est avérée invalide. Il n'a alors pas été possible de tester les hypothèses concernant l'implication normative. De plus, seule la sous-dimension « manque d'alternatives perçues » de l'implication calculée ressort dans notre analyse factorielle et a dû être considérée comme équivalent de l'implication calculée dans cette thèse.

Cependant, l'importance de la dimension affective de l'implication organisationnelle relativise cette quatrième limite. En effet, l'implication affective est la dimension incontournable de l'implication organisationnelle (Buchanan, 1974; Lapointe *et al.*, 2011; Mowday *et al.*, 1979; Sheldon, 1971).

La cinquième limite méthodologique concerne le fait que les données primaires proviennent d'une seule source : un même questionnaire administré aux salariés. Cette limite correspond au biais de méthode commune et apparaît lorsqu'un même questionnaire mesure à la fois les variables indépendantes et dépendantes du modèle. L'unicité de la source est une limite classique dans les recherches dont l'impact pourrait être diminué en (1) collectant les données de sources différentes pour les variables dépendantes et/ou indépendantes, (2) en administrant le même questionnaire plusieurs fois, (3) en garantissant l'anonymat des répondants pour qu'ils se sentent libres de répondre, (4) en ayant recours à des échelles de mesure solides, et (5) en organisant l'ordre des items afin que l'on puisse clairement distinguer les variables dépendantes des variables indépendantes (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Etant donné le temps imparti pour réaliser ce travail de thèse, il n'a pas été possible de collecter les données auprès de plusieurs sources. De plus, il aurait été peu probable qu'une entreprise accepte d'administrer un même questionnaire plusieurs fois d'autant plus que celui de la présente étude est particulièrement long et éprouvant.

Toutefois, les trois derniers remèdes pour limiter le biais de méthode commune ont été appliqués : l'anonymat des répondants a été scrupuleusement respecté, les échelles de mesure ont été soigneusement choisies parmi toutes celles qui sont disponibles et enfin, les

items sont présentés dans l'ordre. L'impact du biais de méthode commune devrait donc rester limité.

Le fait que le salarié soit l'unique source de données présente aussi l'inconvénient que l'analyse faite ici repose seulement sur leurs déclarations. Or certains chercheurs en sciences sociales ont montré que « le langage à lui seul [...] ne parle pas » étant « un moyen de communication cognitivement assez pauvre, ambigu et surtout passionnel » (Sarin, 2011, p. 18). Certains auteurs fondateurs de la recherche en sciences sociales auraient même précisé que l'on devrait « résister à la facilité d'assoir la recherche sur des données d'opinion : sondages, enquêtes par questionnaire, entretiens, etc, [...] [et plutôt] s'astreindre à travailler sur des comportements » (Sarin, 2011, p. 86).

Cette dernière limite méthodologique est d'abord restreinte par le fait que le langage retenu pour l'analyse est formaté à travers des items préalablement rédigés et validés par des recherches antérieures. Enfin, cette thèse portant principalement sur les attitudes au travail (implication organisationnelle et satisfaction au travail) et sur une approche attitudinale de la fidélité à l'entreprise (intention de quitter), il aurait été délicat ici d'envisager de travailler uniquement sur l'observation de comportements.

Limites d'ordre théorique

La première limite théorique concerne le caractère ponctuel de cette étude en coupe transversale qui ne permet pas de vérifier empiriquement les liens de causalité. En effet « l'expression de « coupe transversale » est utilisée lorsque les variables dépendantes et indépendantes sont mesurées à une date identique. Dans ce cas, les résultats obtenus à partir d'une régression ne permettent pas toujours d'identifier des relations de causalité. Les variables statistiquement significatives traduisent en fait la présence de corrélations venant conforter l'existence de relations de causalité justifiées sur un plan théorique. » (d'Arcimoles & Trébucq, 2005, p. 233). Les hypothèses sont donc infirmées ou confirmées sur la seule base théorique qui a mené à leur formulation.

Par exemple, *H3a* et *H3b*, deux hypothèses confirmées dans cette thèse, proviennent de nombreux travaux antérieurs qui ont montré que c'est bien la satisfaction au travail qui influence l'implication organisationnelle affective (Carmeli, 2003; Cheng & Stockdale, 2003; Fabi *et al.*, 2011; Jiwen Song *et al.*, 2008; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer *et al.*, 1993, 2002; Mignonac, 2002; Neveu, 1996; Paik *et al.*, 2007; Somers, 1995). Cela n'empêche pas que le lien entre la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle affective mérite une plus ample analyse. Les variables peuvent en effet s'influencer réciproquement. Une approche longitudinale et/ou basée sur une méthode d'équations structurelles permettrait de valider le sens des liens de causalité. L'approche longitudinale n'a ici pas pu être mise en place à cause de la longueur du questionnaire qui, s'il devait être complété plusieurs fois, provoquerait une baisse du niveau de participation et des biais dans les réponses par effet de lassitude. En effet, les répondants ont mis en moyenne quarante minutes pour remplir le questionnaire correctement. De plus, un modèle d'équations structurelles n'a pas pu être mis en place non plus car pour pouvoir utiliser cette méthode, le nombre de répondants doit être de dix à quinze fois supérieur au nombre d'items (Roussel, Durrieu, Campoy, & El Akremi, 2002). Les solidités de la revue de littérature et des travaux de recherche appuyant la construction des hypothèses permettent d'atténuer cette limite théorique.

La deuxième limite théorique concerne l'échelle mesurant le niveau de fidélité. En mesurant l'intention de quitter, nous avons concentré nos efforts sur la rétention des salariés, un premier indicateur du niveau de fidélité. C'est-à-dire que nous évaluons le niveau de fidélité seulement à travers l'intention de quitter. Toutefois, il aurait été pertinent d'évaluer la fidélisation aussi à travers des concepts comme l'absentéisme ou les dysfonctionnements internes (Paillé, 2011b). Cette limite théorique reste néanmoins réduite car l'indicateur « intention de quitter » est la variable-clef présente dans les modèles de *turnover* (Carsten & Spector, 1987; Griffeth *et al.*, 2000; Steel & Lounsbury, 2009; Steel & Ovalle, 1984; Tett & Meyer, 1993). L'intention de quitter, même si elle n'est pas le seul indicateur du niveau de fidélité, reste probablement le plus fiable d'entre eux.

La troisième limite théorique concerne l'opérationnalisation du concept d'étape de carrière. Par exemple, on remarque un léger décalage sur ce que représente l'étape d'*exploration*

pour les auteurs à l'origine du concept (Erikson, 1963; Hall & Goodale, 1986; Kets de Vries & Miller, 1985) et pour ceux en ayant créé l'outil de mesure (Gelpe & Biais, 2001; Super *et al.*, 1988). En effet, l'outil de mesure (l'IPCA ou l'ACCI) fait peut-être plus référence à l'*exploration* dans le sens d'une recherche d'un emploi satisfaisant que dans le sens d'une intégration dans un nouvel emploi. Cet écart peut limiter la qualité de l'interprétation des résultats.

Apports théoriques et managériaux

Les apports théoriques

Le premier apport théorique de cette thèse concerne le besoin de travailler sur les différentes dimensions de l'implication organisationnelle. La mesure de l'implication affective semble bien opérationnalisée (Commeiras & Fournier, 2000) et incontournable dans un modèle de *turnover*. En revanche, les autres dimensions ne sont pas clairement établies et une seule dimension de l'implication calculée « manque d'alternatives perçues » (McGee & Ford, 1987; Powell & Meyer, 2004) a pu ressortir distinctement.

Le deuxième apport théorique de cette étude est la confirmation de la légitimité des variables classiquement présentes dans les modèles de *turnover* (D. G. Allen *et al.*, 2010; Steel & Lounsbury, 2009) influençant l'intention de quitter : la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle affective et la perception des alternatives externes d'emploi. À défaut d'un impact direct sur l'intention de quitter, la satisfaction au travail intrinsèque influence positivement l'implication organisationnelle affective. Ce travail de thèse démontre aussi l'importance de la perception de la situation du marché de l'emploi à la fois sur la variable dépendante (intention de quitter) mais aussi sur les variables indépendantes-clefs (implication calculée et satisfaction au travail) même si ici, l'impact de l'implication calculée sur l'intention de quitter ne s'est pas révélé significatif. Reste à vérifier si la situation

réelle du marché de l'emploi peut aussi être un bon indicateur pour étudier l'intention de quitter.

La variance de l'intention de quitter n'étant expliquée par les variables indépendantes qu'à hauteur de 51,7%, les travaux sur la fidélisation des ressources humaines auraient sans doute intérêt à compléter leurs apports en s'orientant aussi vers des concepts jusque-là négligés (Steel & Lounsbury, 2009).

Un autre apport manifeste à la littérature sur la fidélisation des salariés est que les facteurs extrinsèques de satisfaction au travail se révèlent centraux dans le processus de fidélisation à l'entreprise. En effet, la satisfaction extrinsèque au travail est une variable « tampon » entre les scores aux étapes de carrière et l'intention de quitter même si les impacts de quelques scores restent directs. Dans notre échantillon, les facteurs intrinsèques de satisfaction au travail semblent relégués au second plan avec un effet seulement indirect sur l'intention de quitter. Quant à l'implication organisationnelle affective, elle a aussi un rôle central en étant une variable partiellement ou totalement médiatrice entre les scores à certaines étapes de carrière et l'intention de quitter.

Cette thèse contribue aussi à la littérature en gestion en démontrant que les variables personnelles et extra-professionnelles ont leur place dans un modèle de *turnover*. À l'aide de régressions linéaires multiples, nous avons effectivement perçu l'importance de l'effet de ces variables sur les facteurs de fidélisation (âge, genre, diplôme de niveau CAP/BAC/BEP, enfants à charge, nombre de changements d'entreprises). Peut-être faudrait-il également poursuivre les recherches sur le *turnover* dans cette direction. Les salariés en apprentissage ont par exemple une implication calculée plus élevée. Ce résultat confirme l'intérêt de se pencher sur les salariés sans Contrat à Durée Indéterminée. On sait par ailleurs que la nature de l'impact de la présence de salariés temporaires sur l'intention de quitter des salariés en CDI reste encore à préciser (Way, Lepak, Fay, & Thacker, 2010). Certains travaux proposent aussi une analyse plus poussée du lien conflit travail/famille d'une part, et *turnover* d'autre part (Batt & Valcour, 2003; Haar & Roche, 2010; Hom & Kinicki, 2001; Memili & Barnett, 2008). On retiendra de nos résultats que les liens entre certains facteurs extra-

professionnels et professionnels sont confirmés. Cela laisse à penser qu'il est difficile de séparer totalement la vie professionnelle de la vie personnelle. Les entreprises relevant le défi de l'équilibre vie professionnelle/vie privée devraient ainsi être « les gagnants, non seulement dans les cœurs et les esprits de leurs employés mais aussi sur le marché de l'emploi » (Galinsky & Matos, 2011, p. 278).

Cette thèse a surtout mis en évidence la pertinence des étapes de carrière pour l'étude des facteurs et du niveau de fidélité. L'influence du score à une étape de carrière sur les variables classiques d'un modèle de *turnover* est forte. En effet, les salariés avec un score élevé à l'étape d'*exploration* ont une satisfaction au travail et une implication affective moindres et une intention de quitter plus élevée. Les individus avec un score élevé à l'étape de *maintenance* ont une intention de quitter plus faible. Enfin, les salariés en étape de *retrait* ont une satisfaction au travail réduite. Les étapes de carrière s'avèrent en fait appartenir à la catégorie des concepts jusque-là injustement négligés et qui peuvent contribuer à l'amélioration des modèles de *turnover*. Plus généralement, la plupart des hypothèses formulées sont validées (16 sous-hypothèses sur 28). Seule l'hypothèse *H15* est complètement infirmée, attestant de l'absence de lien significatif entre l'appartenance à la génération Y et l'intention de quitter.

Cette étude est centrée sur le concept d'étape de carrière qui, même s'il a été peu abordé dans la littérature récente, permet de faire ressortir les préoccupations des individus par rapport à leur parcours professionnel à un moment où les carrières sont remises en cause et où les formes de ces carrières connaissent de fortes évolutions. Ce travail a permis de montrer que, même si les préoccupations des individus varient un peu avec leur âge, ce lien reste assez faible. Nos résultats confirment l'idée d'une sorte de « recyclage » de carrière, comme le formulait Super (1984).

L'ensemble des apports théoriques précédents démontrent une complexification de l'approche des étapes de carrière et de l'approche de la fidélité des salariés à l'entreprise. Peut-être que cette évolution traduit en fait celle de la société qui se complexifie. C'est l'argument de Riverin-Simard (1996, p. 30) dans son travail sur les étapes de carrière où

elle cherche à « identifier la structure sous-jacente à l'évolution professionnelle de l'adulte qui, à plusieurs égards, semble tout aussi chaotique que celle de la société ». Cette complexification des cycles de carrière va dans le sens de la théorie du chaos vocationnel, notion développée par Riverin-Simard (1984) dont Super (1992) lui-même a reconnu la pertinence.

Si on considère les principaux résultats de ce travail de thèse (la nature alambiquée des relations au sein des variables centrales d'un modèle de *turnover* ainsi que le besoin d'insérer les scores aux étapes de carrière pour mieux étudier l'intention de quitter), le dernier apport théorique est que l'approche de la fidélisation a besoin de se sophistiquer pour mieux saisir les tenants et les aboutissants des mécanismes qui la composent. Cela rejoint le travail de Trinquécoste *et al.* (2010, p. 27) qui constatent « la tendance vers une complexification croissante de l'approche du concept [de fidélité des salariés] ».

Les apports managériaux

Un premier apport managérial concerne la satisfaction au travail extrinsèque et l'implication organisationnelle affective qui sont deux facteurs-clefs influençant l'intention de quitter : l'entreprise aurait donc intérêt à agir sur ces deux leviers à travers ses différentes pratiques de GRH (Fabi *et al.*, 2011). L'implication affective se révèle être un levier de fidélisation particulièrement crucial (1) par son rôle central dans le mécanisme de fidélisation et (2) par le fait qu'elle peut souvent être générée, surtout pour une population peu ou pas qualifiée, alors que les facteurs extrinsèques de satisfaction au travail ne sont pas toujours mobilisables (Schütz, 2012).

Ces facteurs-clefs de fidélisation permettent de réduire les coûts cachés (Savall & Zardet, 2006) qui accompagnent les départs volontaires mais aussi les dysfonctionnements internes de l'entreprise (Paillé, 2011b). En analysant le processus de fidélisation, cette thèse devrait permettre aux gestionnaires de mieux comprendre les liens entre l'implication organisationnelle affective, la satisfaction au travail et l'intention de quitter.

Les résultats de cette thèse font ressortir la prédominance des facteurs extrinsèques de satisfaction au travail dans le processus de fidélisation des salariés. Les entreprises désirent renforcer le niveau de satisfaction au travail devraient être invitées à ne pas délaisser les facteurs extrinsèques. Elles sont ainsi incitées à se pencher sur les aspects de satisfaction extérieurs au seul contenu du travail comme la rémunération, la promotion, les relations avec la hiérarchie et les collègues, etc...

De manière complémentaire, l'implication organisationnelle affective est aussi ressortie comme un facteur de fidélisation central (et influencé par la satisfaction au travail). Le lien affectif entre le salarié et son entreprise se révèle indispensable pour diminuer l'intention de quitter. L'étude longitudinale récente de Culpepper (2011) montre qu'une forte baisse de l'implication affective annonce souvent un *turnover* imminent. Les individus que l'on souhaite conserver et qui ont un score élevé à l'étape d'*exploration* semblent donc nécessiter une attention urgente.

Le caractère central de la satisfaction au travail dans les résultats de cette thèse rejoint la littérature en marketing et notamment le travail de Reichheld et Sasser (1990) qui précise que les entreprises axent leur politique de fidélisation de la clientèle sur la satisfaction. La même stratégie à l'égard des salariés pourrait alors s'avérer payante.

Un deuxième apport managérial touche les facteurs individuels et extra-professionnels. Tout en respectant le principe de vie privée, la connaissance des caractéristiques personnelles des salariés pourrait permettre aux entreprises d'anticiper les besoins de fidélisation. En effet, le profil du salarié influence les facteurs de fidélisation et l'intention de quitter. Les gestionnaires devraient ainsi réaliser, si ce n'est déjà fait, que le salarié ne peut pas faire abstraction de ses expériences professionnelles antérieures ou de sa vie personnelle lorsqu'il occupe un emploi. Le management a donc probablement aussi son rôle à jouer lorsque le salarié fait face à une situation personnelle délicate.

Le troisième des apports managériaux concerne l'identification de l'étape de carrière des salariés qui permet à l'entreprise de mieux répondre à leurs attentes (Flaherty & Pappas,

2002a). Par exemple, les individus avec un score élevé à l'étape d'*exploration* semblent avoir besoin d'un accompagnement particulier. Les entreprises pourraient envisager de mieux guider les salariés en étape d'*exploration* afin de les aider dans leur recherche de vocation (en proposant par exemple des passerelles inter-métiers plus accessibles) et de prise de confiance en soi (en renforçant le tutorat et le *feedback* auprès du salarié en étape d'*exploration*). Guerfel-Henda (2010, p. 116) rappelle qu'il « est donc crucial que le nouveau venu soit l'objet d'attentions régulières de la part de la direction ». L'auteur propose ainsi la mise en place de moments de rencontre et d'un tutorat pour pouvoir être à son écoute. Cette proposition rejoint celle de L'Hoste (2010, p. 230) qui suggère la construction et la formalisation d'un plan d'intégration pour mieux satisfaire le salarié en assurant son développement et son employabilité : « c'est aussi une manière de clarifier, d'emblée, un plan de développement de l'individu dans sa fonction. Car s'il paraît bien impossible de promettre un développement de carrière, d'entrée de jeu, à tout nouvel arrivant, rien n'empêche de situer dans le temps avec précision les étapes qui constitueront son parcours initial dans l'entreprise, afin de lui permettre d'être à la hauteur des objectifs fixés. [...] Révéler le « parcours apprenant » qu'offre une organisation ou une fonction constitue un élément fort d'attractivité en termes de perspective et d'employabilité ».

Cette thèse montre que les individus avec un score élevé à l'étape d'*exploration* ou de *retrait* nécessitent une attention particulière de la part de l'entreprise qui se soucie de leur niveau de fidélité. Au contraire, les individus avec un score élevé aux étapes d'*établissement* ou de *maintenance* ont une intention de quitter plus faible.

L'identification de l'étape de carrière permet alors d'optimiser les efforts de fidélisation. Par exemple, les salariés avec un score élevé aux étapes d'*établissement* ou de *maintenance* n'ont pas forcément besoin d'une attention urgente. Inversement, les individus avec un score élevé à l'étape d'*exploration* auront une implication affective moindre. Nos résultats concernant l'effet des scores aux étapes de carrière sur l'implication affective complètent la conclusion de Meyer *et al.* (2002, p. 38) : « recruter ou sélectionner des salariés qui seraient prédisposés à être attachés affectivement sera moins efficace qu'une gestion attentionnée de leurs expériences après l'entrée dans l'organisation (Irving & Meyer, 1994; Meyer,

Bobocel, & Allen, 1991) ». Enfin, à moyen et à long terme, il s'agit pour l'entreprise de retarder l'entrée de ses salariés-clefs dans l'étape de *retrait*.

Parallèlement, les individus avec un score élevé à l'étape d'*exploration* ont une intention de quitter plus forte et leur satisfaction au travail est souvent plus faible. Une attention particulière de l'entreprise devrait aussi être accordée à leur satisfaction au travail extrinsèque, qui influence directement et fortement l'intention de quitter.

Les moyens sont nombreux pour renforcer ou au moins maintenir le niveau d'implication affective ou de satisfaction au travail des salariés. Pour s'inscrire dans cette logique préventive de fidélisation des ressources humaines (Paillé, 2011b) permettant de maintenir les niveaux des facteurs de fidélisation, les gestionnaires auraient tout intérêt à mettre en place des politiques d'identification des individus en étape d'*exploration* ou de *retrait* afin de les guider ou de les faire évoluer (à travers les formations ou la diversification des tâches par exemple).

Ce travail de thèse montre que la dimension intrinsèque de la satisfaction au travail influence fortement l'implication affective. En se concentrant sur le renforcement de l'intérêt du poste d'un salarié, l'entreprise peut aussi augmenter l'implication organisationnelle affective. Les performances des salariés devraient s'améliorer tandis que les dysfonctionnements internes devraient se réduire. Les entreprises devraient y trouver un retour sur leur investissement dans une « logique gagnant-gagnant » (Paillé, 2011a).

Un quatrième apport managérial touche à l'appartenance à la génération Y. Elle ne paraît pas être un critère de référence suffisamment établi pour orienter l'adaptation des pratiques de fidélisation. De Bovis *et al.* (2010) ont montré que les entreprises identifient la particularité des individus de la génération Y même s'ils ne mettent pas en place de programmes particuliers pour y répondre. Nos résultats montrent en effet que les efforts de fidélisation devraient plutôt être orientés selon l'étape de carrière du salarié que l'on souhaite conserver.

Perspectives

Pour enrichir les travaux sur la fidélisation des salariés, il apparaît opportun d'étudier la nature des liens entre la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle affective. Une connaissance plus approfondie du lien de causalité entre ces deux variables permettrait de mieux comprendre les liens entre ces attitudes au travail. Il sera ensuite possible de mieux saisir leur effet sur l'intention de quitter. Seule une approche longitudinale s'avère légitime pour démêler la nature de ces liens (Bateman & Strasser, 1984; Curry *et al.*, 1986).

De même, le niveau de fidélité du salarié à l'entreprise peut être abordé de manière dynamique. En effet, une étude récente a montré que l'évolution du niveau de satisfaction au travail influence plus significativement l'intention de quitter que le « simple » niveau de satisfaction au travail (Chen, Ployhart, Thomas, Anderson, & Bliese, 2011). Comme l'illustre le concept de « chocs » (Steel & Lounsbury, 2009), cette approche dynamique de la fidélisation se légitime de plus en plus en tant qu'orientation des recherches récentes et à venir sur le *turnover* (Holtom, Mitchell, Lee, & Eberly, 2008).

Puisque l'on aborde la satisfaction par rapport au « travail » et l'implication par rapport à « l'organisation », il serait pertinent d'investiguer la possible multiplicité des objets de la fidélité du salarié : à quoi ou à qui le salarié est-il fidèle ? « En effet, s'agit-il de considérer que l'on peut être fidèle à une organisation impersonnelle, « l'entreprise » ou plus précisément à des systèmes d'actions et à des personnes en place tout autant qu'à des idées, des normes ou des valeurs ? » (Trinquecoste *et al.*, 2010, p. 31). La question de la compatibilité de ces différents objets de la fidélité se pose alors, tout comme certaines recherches posent celle de la compatibilité des différents objets de l'implication (Kinnie & Swart, 2012). Les prochains travaux sur la fidélisation devraient peut-être s'inspirer de la théorie de « fixation dans l'emploi » (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, *et al.*, 2001; Yao *et al.*, 2004) afin de saisir la complexité du réseau et des liens que le salarié tisse autour et au sein de son entreprise. En effet, cette fixation dans l'emploi influence plus l'intention de quitter que d'autres facteurs individuels ou collectifs (Felps *et al.*, 2009). Elle influence aussi la

relation entre le comportement de recherche et l'intention de quitter (Swider, Boswell, & Zimmerman, 2011).

Il serait également intéressant de chercher dans la direction des facteurs personnels et extra-professionnels. Les liens vie professionnelle/vie privée conditionnent sans doute plus l'intention de quitter que nous ne pouvons l'imaginer (Haar & Roche, 2010; Shockley & Singla, 2011; Steel & Lounsbury, 2009). En effet, l'impact des conflits vie professionnelle/vie privée sur la satisfaction au travail et sur l'implication organisationnelle nécessiterait plus d'attention car il est particulièrement complexe (Buonocore & Russo, 2012). Les caractéristiques individuelles influencent également l'intention de quitter (D. G. Allen *et al.*, 2010) ou les comportements de recherche d'alternatives (Zimmerman, Boswell, Shipp, Dunford, & Boudreau, 2012), et semblent elles aussi mériter de plus amples investigations.

De surcroît, il paraît utile de creuser dans la direction des concepts négligés par les modèles de *turnover* comme les opportunités de mobilité interne, la recherche d'emploi active ou préparatoire, les événements choquants ou les scripts menant à l'intention de quitter, le capital de mouvement, l'intégration dans le travail et la substituabilité de ressources (Steel & Lounsbury, 2009). Les événements choquants (ou chocs) deviennent par exemple un élément des modèles de *turnover* de plus en plus débattu (Kulik, Treuren, & Bordia, 2012), notamment en ce qui concerne la fidélisation du personnel de vente (Boles, Dudley, Onyemah, Rouziès, & Weeks, 2012). De plus, Maertz et Boyar (2012) ont récemment montré que l'inertie psychologique du salarié, un concept également négligé par les chercheurs, était l'un des facteurs les plus déterminants du *turnover*.

On peut de plus constater dans cette thèse que selon que l'on considère le score à l'étape d'*exploration* ou celui à l'étape de *découverte*, l'intention de quitter n'est pas nécessairement impactée. Un score élevé à l'étape d'*exploration* implique des préoccupations de recherche de vocation professionnelle, ce que n'implique pas un score élevé à l'étape de *découverte*. Cela incite à prendre en compte l'existence d'expériences précédentes pour étudier la fidélisation à l'entreprise (Wang, 2010).

Nous avons confirmé le caractère particulièrement incontournable de la perception d'alternatives externes d'emploi dans un modèle de *turnover*. Il serait également intéressant d'explorer l'impact des mesures objectives d'alternatives d'emploi (Steel & Lounsbury, 2009), comme le taux de chômage dans la profession. Pour prolonger les résultats de cette thèse, les mécanismes de recherche et de perception d'alternatives externes d'emploi sont peut-être aussi à positionner en variable dépendante de l'intention de quitter (Boswell, Zimmerman, & Swider, 2012). Enfin, on peut imaginer que la perception d'alternatives externes d'emploi permet au salarié de mieux évaluer sa situation actuelle sans pour autant augmenter son intention de quitter. Nous rejoignons les chercheurs qui appellent à de plus amples travaux dans cette direction (Boswell *et al.*, 2012).

Une autre recommandation pour les recherches futures serait d'étudier l'effet des scores aux étapes de carrière sur chaque facteur secondaire de la satisfaction au travail. Les études à venir sur la fidélisation pourraient étudier l'impact précis des scores aux étapes de carrière sur les facettes détaillées de la satisfaction. On sait que « dans 90% des cas, les personnes quittent [leur entreprise] pour des causes non liées au salaire » (Paillé, 2011a, p. 119). La charge de travail, les relations avec les collègues ou la confiance envers le manager semblent être plus souvent les causes premières de démission (Paillé, 2011a). Il serait alors passionnant d'analyser ces potentiels impacts en détail. Kim *et al.* (1996) ont déjà essayé de travailler dans cette direction mais sur une population très particulière (des médecins militaires). Le défi de ce type de recherche serait alors de composer avec un questionnaire particulièrement long si celui-ci mesure l'étape de carrière avec l'ACCI (60 items).

L'influence des scores aux étapes de carrière sur l'implication organisationnelle affective s'est avérée significative dans cette recherche. Il serait intéressant d'identifier clairement d'autres types d'implication et des échelles pour les mesurer précisément. Cela permettrait d'examiner l'effet des scores aux étapes de carrière sur chaque dimension de l'implication organisationnelle, ce qui n'a pas pu être complètement fait ici. Proche de l'implication organisationnelle, la notion d'identification à l'organisation (Buchanan, 1974; Kumar Mishra & Bhatnagar, 2010; Porter *et al.*, 1974) peut aussi être une piste envisageable pour appréhender la fidélisation des salariés.

Une étude ayant recours à une méthode qualitative, longitudinale et/ou à un échantillon plus large permettrait d'étudier plus rigoureusement le lien entre l'appartenance générationnelle d'une part, les facteurs de fidélisation et l'intention de quitter d'autre part. Nos résultats contrastent effectivement avec ceux d'une étude récente de Benson et Brown (2011). Au préalable, un travail conceptuel sur l'identité générationnelle semble tout de même nécessaire (Joshi *et al.*, 2010).

Paillé (2011a) avance que la Théorie de l'échange gagne à être approfondie pour étudier l'intention de quitter. Dans la dernière édition de leur ouvrage de référence *Strategy and Human Resource Management*, Boxall et Purcell (2011) ont inséré un nouveau chapitre pour insister sur la mutualité et la réciprocité dans les relations d'emploi. La Théorie de l'échange social a aussi été récemment utilisée pour décortiquer l'implication organisationnelle (Farndale, Van Ruiten, Kelliher, & Hope-Hailey, 2011; Gilbert, De Winne, & Sels, 2011; Newman, Thanacoody, & Hui, 2011). Certains chercheurs travaillent même sur les liens entre implication organisationnelle et « soutien organisationnel perçu » (Shore & Wayne, 1993; Tillou & Igalens, 2011). Ce cadre conceptuel paraît d'autant plus pertinent pour la recherche que la question de la fidélisation de l'entreprise au salarié mériterait aussi d'être posée (Trinquecoste *et al.*, 2010).

De plus, la prise en compte croissante des contextes pour affiner la gestion des ressources humaines (Boxall & Purcell, 2011) pousse certains chercheurs à approcher la problématique du *turnover* au niveau collectif. Le sujet du *turnover* collectif semble avoir quelques lacunes méthodologiques et théoriques (Hausknecht & Trevor, 2011). Les liens entre *turnovers* individuel et collectif mériteraient peut-être plus d'attention.

On pourrait aussi s'attarder à la relation entre performance ou type de contrat de travail d'une part, et intention de rester d'autre part. Une étude a en effet montré que la rémunération est particulièrement citée comme premier facteur de fidélité par les individus peu performants ou avec un contrat court (Hausknecht *et al.*, 2009). Inversement, cette même étude montre que les individus très performants ou en contrat long citent plutôt les

opportunités de promotion ou le prestige organisationnel comme premier facteur de fidélité.

Une autre perspective de recherche concerne l'étude du lien entre la possibilité pour le salarié de faire part de ses critiques (envers la stratégie de l'entreprise, par exemple) et l'intention de quitter. Une étude de l'APEC montre par exemple que sur leur lieu de travail, les salariés taisent souvent les critiques à l'égard de leur entreprise sans pour autant réduire leur niveau d'implication organisationnelle (Dohy, 2012). D'autres études ont pourtant mis en avant que de nombreuses possibilités d'exprimer une opinion augmentent l'intention de rester des salariés (Batt, Colvin, & Keefe, 2002; Spencer, 1986). De plus amples recherches dans cette direction semblent nécessaires.

Pour aller plus loin, alors que la plupart des études sur la fidélisation s'attache à décrire les antécédents de l'intention de quitter, il serait tout aussi intéressant d'étudier les conséquences de l'intention de quitter (pour l'organisation et pour le salarié). Les dysfonctionnements sociaux induits par une forte intention de quitter ont en effet un coût pour l'organisation (Krishnan & Singh, 2010; Paillé, 2011a).

La présente étude montre en définitive l'intérêt de poursuivre une réflexion plus approfondie autour des étapes de carrière pour mieux comprendre les besoins des individus à une époque où les contextes social, économique, organisationnel et managérial sont d'une autre nature que ce qu'ils étaient il y a un demi-siècle lorsque cette notion a été développée par Super en 1957. Dans la perspective retenue ici, les étapes de carrière s'entendent comme des préoccupations par rapport à la carrière ou à l'emploi plutôt que comme des étapes prédéterminées qui rythmeraient le cours d'une vie professionnelle.

Une priorité pour la recherche serait alors de continuer à explorer ces préoccupations afin de mieux comprendre comment évolue la relation à l'emploi. Grâce à des études similaires auprès de plus amples échantillons, il serait possible par exemple d'explorer l'hypothèse d'un intérêt des jeunes pour leur retraite et de voir dans quelle mesure la notion d'étape de carrière peut concerner certaines populations plus que d'autres.

Dans cette thèse, les scores à l'étape d'*exploration* et à l'étape de *découverte* ont une influence contradictoire sur le niveau de satisfaction au travail. On peut constater ici que la question de l'opérationnalisation de la mesure de l'étape de carrière reste d'actualité. Les recherches à venir devraient peut-être s'atteler à revenir sur le concept d'étape de carrière pour mieux en définir une échelle de mesure. Il existe peut-être un décalage entre la définition du concept et ce que mesurent les échelles (Roger & Roques, 1994; Super *et al.*, 1988). En effet, quelle acception devons-nous retenir pour étudier l'étape de carrière : est-ce une transition interrôles ou intrarôles ? De nouvelles recherches seraient en effet intéressantes à mener dans cette direction, avec comme possible point de départ le travail de Roques (2004).

Enfin, les perspectives de recherches futures devraient peut-être aussi prendre une autre orientation que celle qui vise simplement à combler les vides conceptuels au sein des théories existantes. Il s'agit alors de rompre avec « la domination du *gap-spotting* en tant qu'idéal de recherche » (Alvesson & Sandberg, 2011, p. 267). Chercher à combler ces vides conceptuels conforte en fait les théories et les suppositions déjà ancrées dans la littérature en gestion alors que celles-ci peuvent limiter la réflexion des chercheurs en restreignant leur champ de vision.

À l'instar de la théorie des ancres de carrière (Schein, 1978), la théorie des étapes de carrière n'a peut-être pas encore pris toute son ampleur. Alors que la théorie originale de Schein postulait que chaque individu avait son ancre de carrière unique parmi les cinq alors identifiées, il a par la suite été démontré que ces ancres sont en fait plus nombreuses et qu'un même individu peut en avoir plusieurs (Schein, 1996).

Comme le présent travail de thèse le laisse penser, on pourrait envisager que le salarié soit dans plusieurs étapes de carrière à la fois. Les chercheurs en gestion ont ainsi intérêt à reprendre le travail sur le concept d'étape de carrière jusque-là délaissé (Sullivan & Baruch, 2009) et à le questionner de nouveau. La remise en cause peut se faire jusqu'à la terminologie d' « étape » de carrière car si le salarié peut avoir des scores élevés à plusieurs étapes à la fois et si le modèle d'étape est recyclable et plus tout à fait séquentiel, le terme

même d' « étape » devient caduque. La notion de « préoccupation » ou d' « état » de carrière serait probablement plus adéquate pour qualifier *l'exploration, l'établissement, la maintenance* et le *désengagement*.

Cette remise en cause de la notion d'étapes de carrière vise moins à la détruire qu'à l'enrichir. Le présent travail de thèse montre effectivement que cette notion reste pertinente pour l'étude de la fidélisation des salariés. Une réflexion plus poussée autour du concept d'étape de carrière semble donc indispensable et requiert l'élimination de tout postulat préalable qui pourrait nuire à sa portée. Ainsi remaniée, la théorie des étapes de carrière pourrait permettre aux chercheurs et aux praticiens de mieux saisir les priorités des salariés et la teneur de leurs attitudes au travail.

Annexes

Annexe 1 : Modèles de *turnover* liant satisfaction au travail et/ou implication organisationnelle à l'intention de quitter.

Figure 20 : Modèle de *turnover* (Kammeyer-Mueller *et al.*, 2005, p. 645).

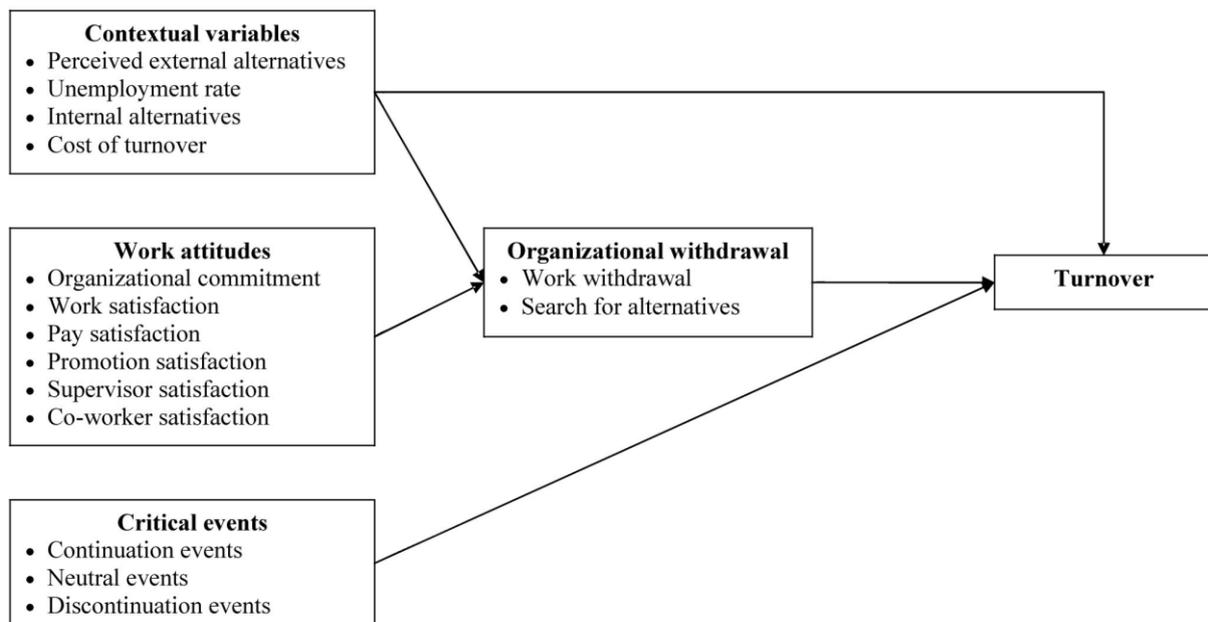


Figure 21 : Modèle de turnover (Hom et Kinicki, 2001, p. 976).

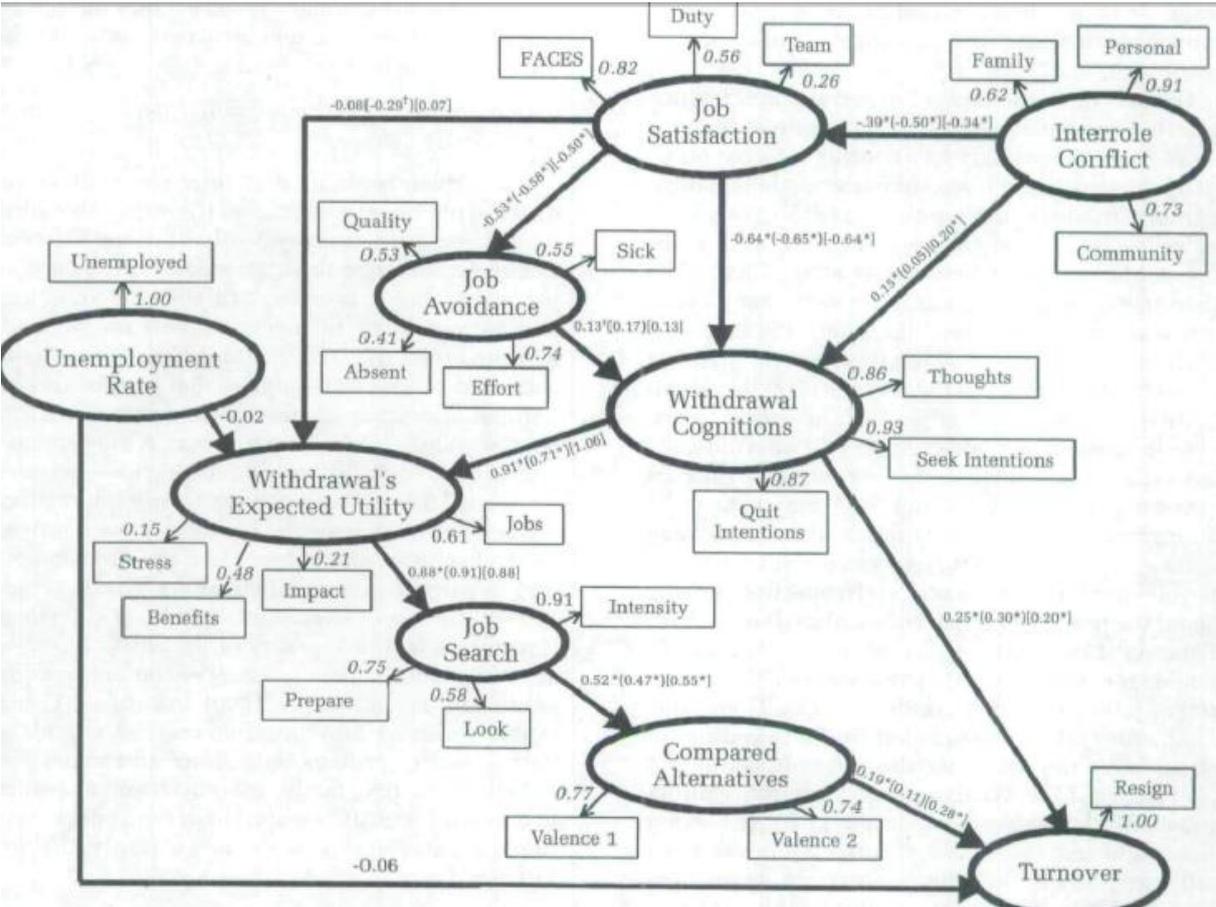
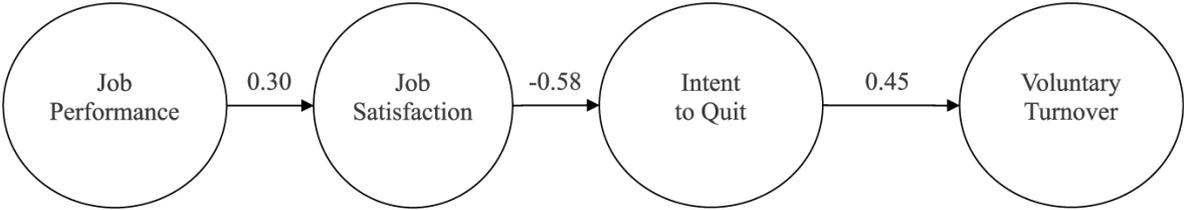


Figure 22 : Modèle de turnover (Zimmerman et Darnold, 2009, p. 148).



Note: N = 22,876; RMR = 0.033; GFI = 0.99; CFI = 0.97; Chi-Square = 509.88, 3df; Path Coefficient 95% CI +/- 0.02

Figure 23 : Modèle de turnover (Steel, 2002, p. 355).

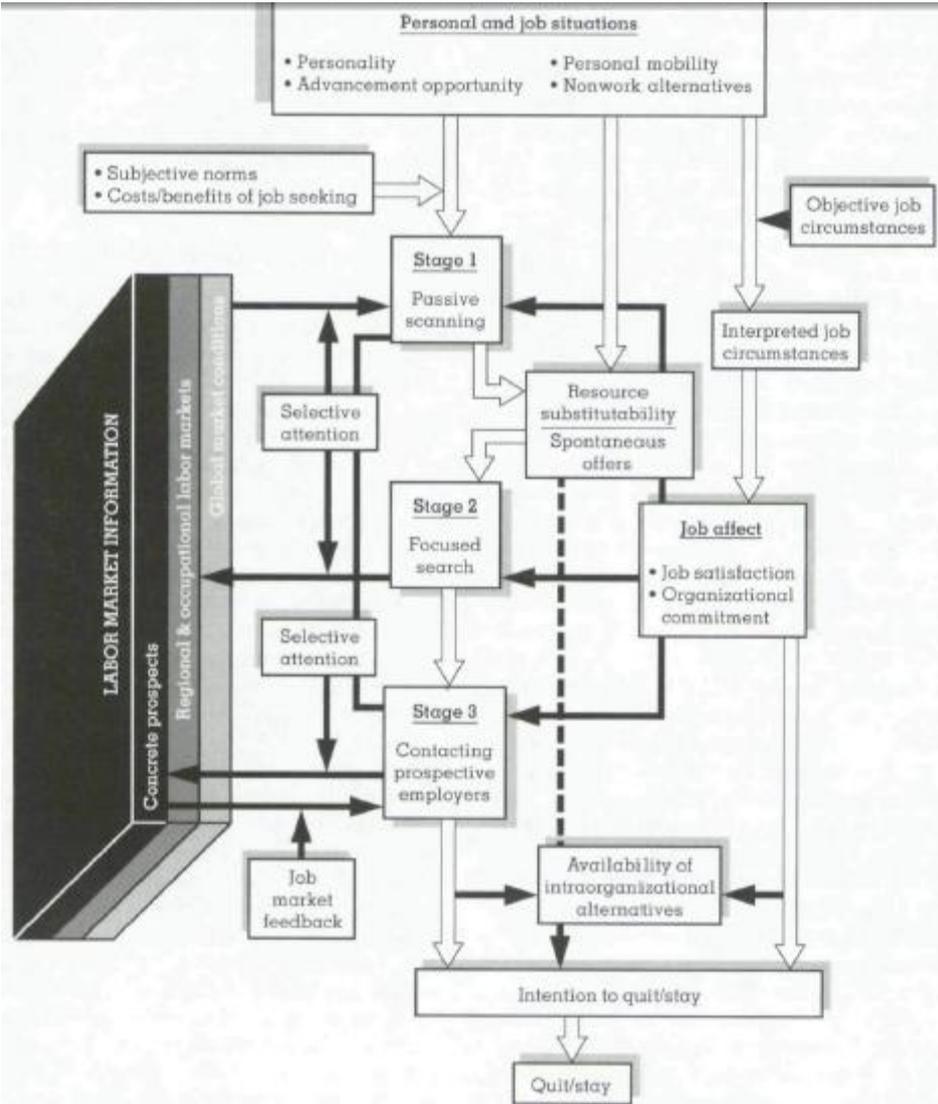


Figure 24 : Modèle de turnover (Mobley et al., 1979, p. 517).

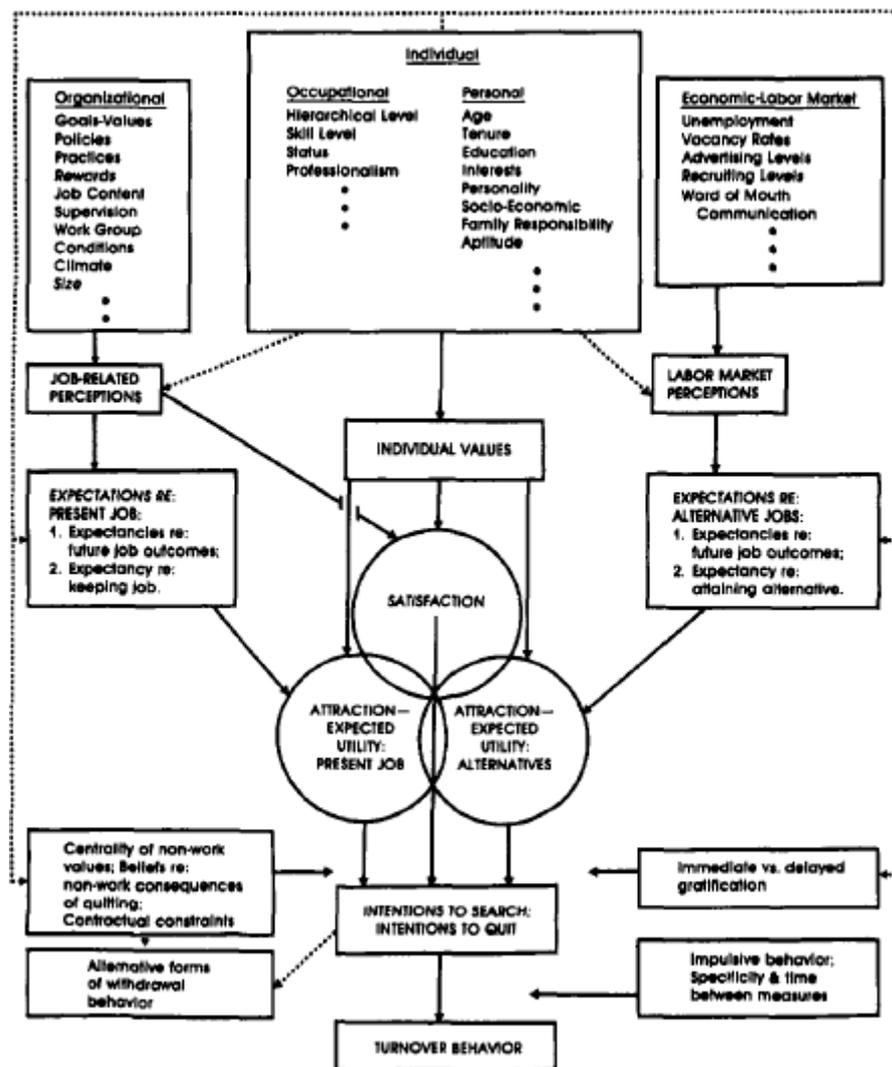


Figure 25 : Modèle de turnover (Jackofsky, 1984, p. 78).

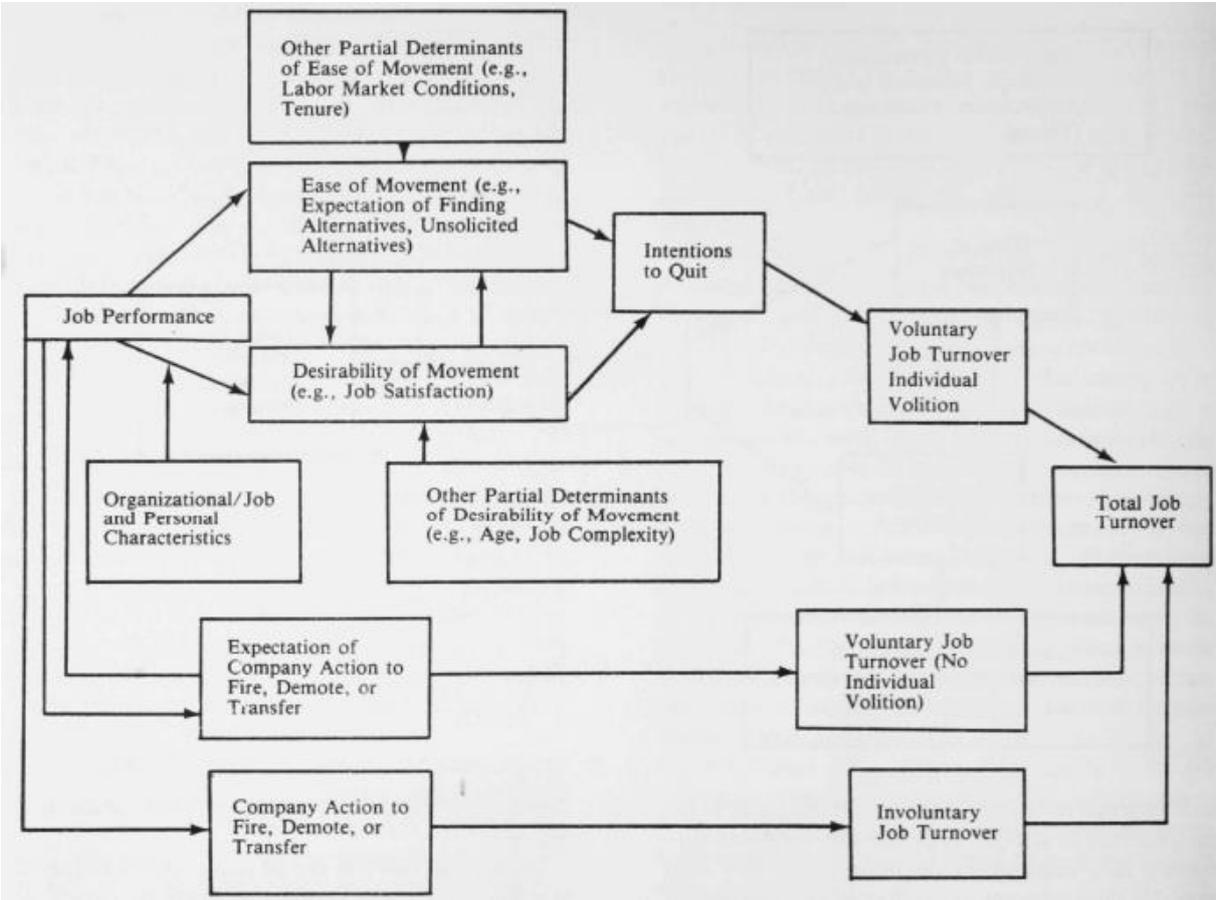


Figure 26 : Modèle de turnover (Gerhart, 1990, p. 469).

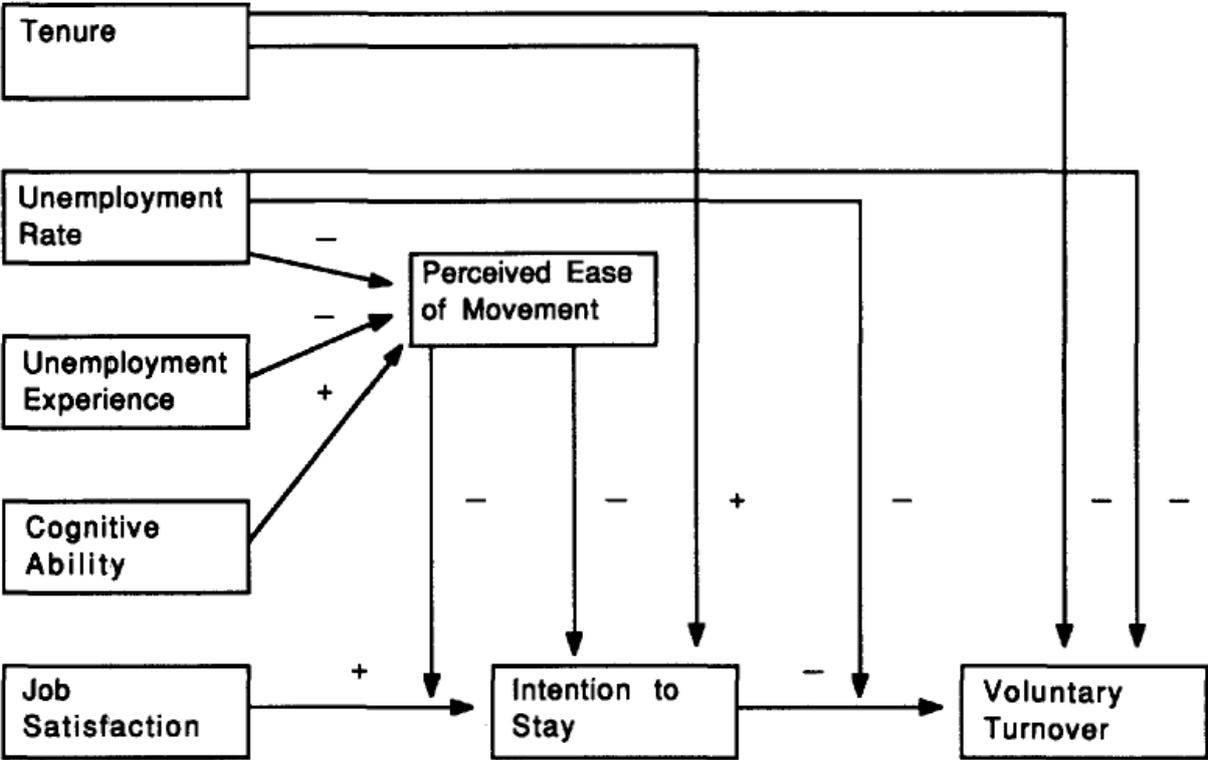


Figure 27 : Modèle d'intention de départ (Perrot, 2004, p. 37).

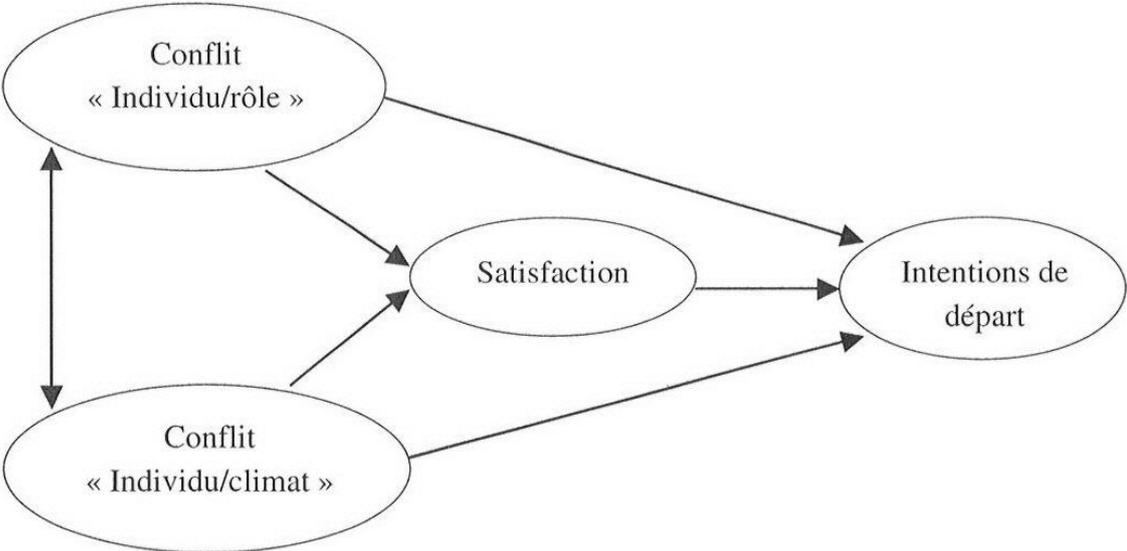
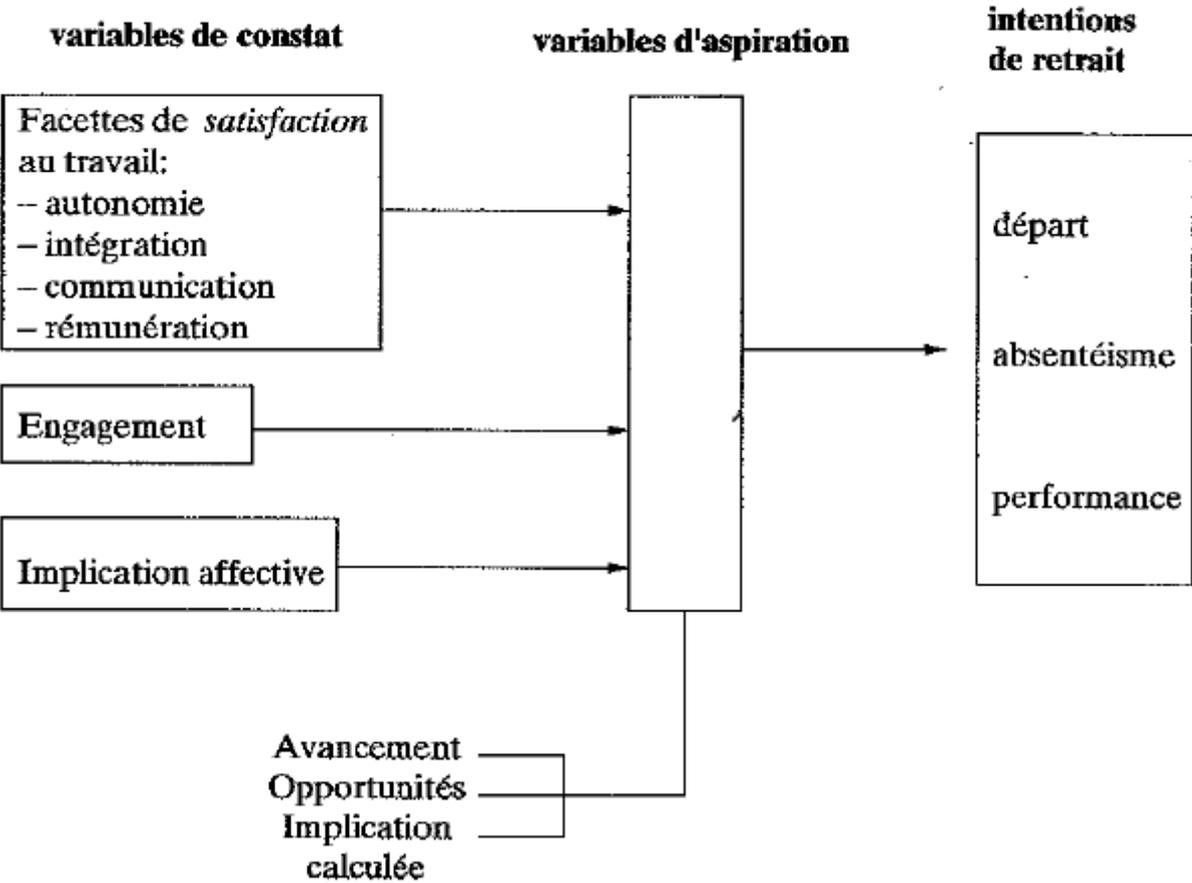


Figure 1 : Représentation simplifiée du modèle testé.

Figure 28 : Modèle d'intention de départ (Neveu, 1996, p. 140).

Schéma 1. – *Un modèle alternatif d'intention de départ*



Questionnaire sur la perception du travail

Merci d'indiquer le nom de votre

Profession : _____

Entreprise : _____

- **Comment répondre ?**
- Ce questionnaire se présente en deux parties qui devraient vous prendre environ 10 minutes chacune. **IL EST INDISPENSABLE QUE VOUS REPONDIEZ À TOUTES LES QUESTIONS** pour que vos réponses puissent être prises en compte.
- À ce moment-ci de votre vie professionnelle, il pourra vous paraître difficile de répondre à certaines questions, mais répondez quand même le mieux possible à toutes celles-ci.
- Pour la première partie, répondez en suivant les indications, soit en écrivant, soit en cochant une case, soit en entourant le chiffre correspondant à votre avis sur la question posée.

MERCI POUR VOTRE PARTICIPATION !

A. Quel est votre sexe ? ___ Masculin / ___ Féminin
B. Êtes-vous marié(e) ou vivez-vous en couple ? ___ Oui / ___ Non
C. Avez-vous a) des enfants à charge ? ___ Oui ___ Non b) des parents à charge ? ___ Oui ___ Non
D. Quel est la nature de votre contrat avec votre entreprise ? _ apprentissage ; _ CDD ; _ CDI
E. Quel est le diplôme le plus élevé que vous ayez obtenu ? _ BEP/CAP/BEPC ; _ BTS ; _ Bac ; _ Bac +2 ; _ Licence ; _ Bac +4 ; _ Master ; _ Doctorat
F. Depuis combien de temps travaillez-vous pour votre entreprise ? ___ ans (si cela fait moins d'un an, indiquez 0)
G. Depuis combien de temps occupez-vous votre poste actuel ? ___ ans (si cela fait moins d'un an, indiquez 0)
H. Depuis combien de temps exercez-vous votre profession ? ___ ans (si cela fait moins d'un an, indiquez 0)
I. Depuis que vous avez commencé à travailler à plein temps, combien de fois avez-vous changé d'employeur ? _____ fois
J. Indiquez votre année de naissance : _____

Indiquez votre degré d'accord avec les propositions suivantes.	De : (1) = Pas du tout d'accord à : (5) = Tout à fait d'accord.
1. Je serais très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise.	1 2 3 4 5
2. Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens.	1 2 3 4 5
3. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise.	1 2 3 4 5
4. Je ne me sens pas attaché affectivement à cette entreprise.	1 2 3 4 5
5. Je me sens membre à part entière de cette entreprise.	1 2 3 4 5
6. Cette entreprise a une grande signification pour moi.	1 2 3 4 5
7. Rester dans cette entreprise est autant affaire de nécessité que de désir.	1 2 3 4 5
8. Ce serait très difficile pour moi de quitter l'entreprise, même si je le voulais.	1 2 3 4 5
9. Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je décidais de quitter cette entreprise actuellement.	1 2 3 4 5
10. Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de rechange pour quitter cette entreprise.	1 2 3 4 5
11. Si je n'avais pas tant donné à cette entreprise, je pourrais penser à travailler ailleurs.	1 2 3 4 5
12. Une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternatives possibles.	1 2 3 4 5
13. Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel.	1 2 3 4 5
14. Je ne ressens pas le droit de quitter cette entreprise actuellement, même si cela était à mon avantage	1 2 3 4 5
15. Si je quittais cette entreprise maintenant, je n'aurais aucun remords.	1 2 3 4 5
16. Cette entreprise mérite ma loyauté.	1 2 3 4 5
17. Je ne quitterai pas cette entreprise, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent.	1 2 3 4 5
18. Je dois beaucoup à cette entreprise.	1 2 3 4 5
19. Je lis systématiquement les revues qui concernent ma profession.	1 2 3 4 5
20. Je me dédie à ma profession.	1 2 3 4 5
21. Je resterais dans ma profession même si mon revenu était réduit.	1 2 3 4 5
22. Je travaille dans un nouveau domaine et je fais de nombreux efforts pour le découvrir.	1 2 3 4 5
23. Je m'informe sur mon poste de travail et j'essaie de découvrir les règles du jeu.	1 2 3 4 5
24. Dans mon travail je suis entreprenant et je n'ai pas peur d'agir.	1 2 3 4 5
25. J'atteins ou je dépasse souvent les objectifs.	1 2 3 4 5
26. Dans mon travail, je recherche les idées nouvelles et je fais preuve de créativité.	1 2 3 4 5
27. Je me cantonne au travail qui m'est confié et qui m'ennuie.	1 2 3 4 5
28. Je pense que je suis suffisamment compétent et je me contente de mes acquis antérieurs.	1 2 3 4 5
29. Dans les communications interpersonnelles que j'ai dans mon travail, je me limite à mes relations existantes.	1 2 3 4 5
30. Je ne cherche plus à faire des efforts pour développer mes compétences.	1 2 3 4 5
31. Je prends de moins en moins d'initiatives.	1 2 3 4 5
32. Je n'entreprends plus, je me laisse porter par les événements.	1 2 3 4 5

Indiquez votre degré d'accord avec les propositions suivantes.	De : (1) = Pas du tout d'accord à : (5) = Tout à fait d'accord.
33. Je n'ai pas l'intention de quitter mon entreprise dans un futur proche.	1 2 3 4 5
34. Je crois que je vais continuer à travailler dans mon entreprise actuelle dans le futur.	1 2 3 4 5
35. Je suis en train de penser à quitter mon travail dans mon entreprise	1 2 3 4 5
36. Actuellement, je ne recherche pas activement un travail en dehors de mon entreprise.	1 2 3 4 5
37. Je pense sérieusement à quitter mon travail.	1 2 3 4 5
38. Aussitôt que j'aurai trouvé un travail plus intéressant, je quitterai mon entreprise.	1 2 3 4 5

Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait(e) ?	1 = Très insatisfait(e) 2 = Insatisfait(e) 3 = Ni satisfait(e) ni insatisfait(e) 4 = Satisfait(e) 5 = Très satisfait(e)
39. De vos possibilités d'avancement	1 2 3 4 5
40. Des conditions de travail	1 2 3 4 5
41. Des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps	1 2 3 4 5
42. De votre importance aux yeux des autres	1 2 3 4 5
43. De la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapports humains)	1 2 3 4 5
44. De la compétence de votre supérieur dans les prises de décision (compétences techniques)	1 2 3 4 5
45. Des possibilités de ne pas avoir à faire des choses qui sont contraires à votre conscience	1 2 3 4 5
46. De la stabilité de votre emploi	1 2 3 4 5
47. Des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise	1 2 3 4 5
48. Des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire	1 2 3 4 5
49. Des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités	1 2 3 4 5
50. De la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application	1 2 3 4 5
51. De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites	1 2 3 4 5
52. Des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative	1 2 3 4 5
53. Des possibilités de rester occupé(e) tout le temps au cours de la journée de travail	1 2 3 4 5
54. Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail	1 2 3 4 5
55. Des possibilités de travailler seul(e) dans votre emploi	1 2 3 4 5
56. De la manière dont vos collègues s'entendent entre eux	1 2 3 4 5
57. Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail	1 2 3 4 5
58. Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail	1 2 3 4 5
59. Quelle est la fréquence avec laquelle vous adoptez des comportements de retrait ? (par exemple, prendre de longues pauses, quitter le travail plus tôt ou manquer des réunions) a) Jamais b) Tous les deux ou trois mois c) Environ une fois par mois d) Plus d'une fois par mois e) Une fois par semaine ou plus	
60. Serait-il facile pour vous de trouver un emploi auprès d'un autre employeur qui soit <u>aussi bien</u> que celui que vous avez maintenant ? a) Très difficile b) assez difficile c) Ni facile ni difficile d) Assez facile e) Facile	

61. Serait-il facile pour vous de trouver un emploi auprès d'un autre employeur qui soit mieux que celui que vous avez maintenant ?

- a) Très difficile
- b) assez difficile
- c) Ni facile ni difficile
- d) Assez facile
- e) Facile

62. En prenant en compte l'impact total sur votre salaire, vos cotisations pour la retraite, votre assurance-vie, etc..., quelle serait votre situation (au niveau financier) si vous quittiez votre emploi actuel sans avoir trouvé un emploi ailleurs ?

- a) Très difficile
- b) assez difficile
- c) Ni facile ni difficile
- d) Assez facile
- e) Facile

Nous vous proposons maintenant 60 énoncés qui peuvent être des objectifs, des préoccupations ou des inquiétudes au cours d'une vie de travail. Pour chacun d'eux, vous devez dire dans quelle mesure cela vous concerne, vous préoccupe **ACTUELLEMENT**. Répondez en cochant la case correspondant à votre degré de préoccupation. À ce moment-ci de votre vie professionnelle, il pourra vous paraître difficile de répondre à certaines questions, mais répondez quand même le mieux possible à toutes les questions.

Est-ce que cela vous concerne, vous préoccupe actuellement ?

1 <input type="checkbox"/> actuellement, pas du tout	2 <input type="checkbox"/> actuellement, un peu	3 <input type="checkbox"/> actuellement, moyennement	4 <input type="checkbox"/> actuellement, fortement	5 <input type="checkbox"/> actuellement, très fortement
--	---	--	--	---

1. Clarifier mes idées sur le genre de travail que j'aimerais vraiment faire	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2. Décider de ce que je veux faire pour gagner ma vie	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3. Découvrir le genre de travail qui me conviendrait le mieux	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4. Connaître des emplois de débutant(e)s qui pourraient m'être ouverts	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
5. Identifier les compétences requises par les emplois qui m'intéressent	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
6. Choisir le meilleur emploi parmi ceux auxquels je songe	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
7. Choisir l'emploi qui offre le plus de défis parmi ceux qui m'intéressent	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
8. Trouver un genre de travail qui m'intéresse vraiment	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
9. Etre certain(e) de mon choix professionnel	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
10. Choisir un travail qui me satisfera vraiment	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
11. Débuter dans le domaine professionnel que j'ai choisi	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
12. Déterminer comment me qualifier dans le métier que je veux faire	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
13. Rencontrer des gens qui peuvent m'aider à démarrer dans le domaine que j'ai choisi	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
14. Trouver des occasions de faire du travail que j'aime vraiment	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
15. Etablir des projets précis pour réaliser ma carrière telle que je l'envisage actuellement	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
16. Me fixer dans un emploi que je puisse conserver	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
17. Me faire une place dans l'endroit où je travaille	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
18. Faire des choses qui m'aident à rester dans le domaine dans lequel j'ai commencé	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
19. Parvenir à la stabilité dans mon emploi	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
20. M'établir dans mon travail	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Est-ce que cela vous concerne, vous préoccupe **actuellement** ?

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
actuellement, pas du tout	actuellement, un peu	actuellement, moyennement	actuellement, fortement	actuellement, très fortement
21. Renforcer ma situation actuelle				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
22. Me faire une bonne réputation dans mon domaine professionnel				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
23. Devenir un(e) professionnel(le) digne de confiance				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
24. Devenir particulièrement connaisseur ou habile dans mon travail				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
25. Gagner l'appui des gens qui m'emploient, de mes collègues ou de ma clientèle				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
26. Planifier comment progresser dans le domaine de travail où je suis établi(e)				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
27. Améliorer mes chances d'avancement dans l'emploi que j'occupe actuellement				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
28. Faire ce qu'il faut pour que les gens tiennent à me garder dans mon travail				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
29. Faire en sorte que ma compétence soit reconnue				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
30. Progresser vers une position de plus grande responsabilité				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
31. Me maintenir au niveau que j'ai atteint dans mon emploi				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
32. Me maintenir en place malgré la concurrence des nouveaux arrivants dans mon domaine				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
37. Participer à des réunions et à des groupes de travail sur les nouvelles méthodes				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
38. Visiter des endroits où je peux voir de nouvelles réalisations				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
39. Arriver à connaître des gens importants dans mon domaine				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
40. Me perfectionner pour me tenir à jour				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
41. Repérer de nouveaux problèmes sur lesquels travailler				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
42. Rechercher de nouvelles ouvertures au fur et à mesure que mon domaine évolue				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
43. Décider quels nouveaux champs ouvrir ou développer				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
44. Développer de nouvelles compétences pour faire face aux évolutions de mon domaine				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
45. Développer de nouvelles connaissances ou compétences qui m'aident à aller plus loin dans mon travail				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
46. Trouver des façons de faire plus facilement mon travail				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

Est-ce que cela vous concerne, vous préoccupe **actuellement** ?

1 <input type="checkbox"/> actuellement, pas du tout	2 <input type="checkbox"/> actuellement, un peu	3 <input type="checkbox"/> actuellement, moyennement	4 <input type="checkbox"/> actuellement, fortement	5 <input type="checkbox"/> actuellement, très fortement
--	---	--	--	---

47. Me concentrer sur les choses que je peux faire au fur et à mesure que j'avance en âge	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
48. Consacrer moins de temps au travail pour m'investir dans d'autres activités	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
49. Eviter les pressions professionnelles que je supportais plus facilement auparavant	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
50. Avoir davantage de passe-temps, de hobbies, en complément des intérêts liés au travail	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
51. Trouver des activités qui pourraient me plaire quand je serai en retraite	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
52. Bien planifier ma retraite	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
53. M'assurer que je pourrai avoir une vie agréable à la retraite	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
54. Parler de la retraite et des façons de s'y adapter avec des amis retraités	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
55. Mettre assez d'argent de côté pour la retraite	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
56. Vivre ma retraite dans un endroit agréable	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
57. Mener une vie agréable à la retraite	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
58. Avoir des amis que j'aurai plaisir à voir quand je serai en retraite	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
59. Savoir profiter du temps libre qu'apporte la retraite	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
60. Faire des choses que j'ai toujours voulu faire sans en avoir jamais eu le temps	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

*Super & al. - Copyright CPP 1988 – Traduction et adaptation de Gelpel & Biais – Copyright AFPA 2000
Tous droits de reproduction strictement réservés.*

Annexe 3 : Synthèse et codage des items utilisés.

Cette section présente la manière dont chaque item est codé avant l'analyse factorielle. Les tableaux suivants indiquent le nom de la variable correspondante à chaque item. Le cas échéant, des informations complémentaires sont affichées sur la manière dont les réponses sont codées. Lorsque la réponse est indiquée sur une échelle de Likert, la variable prend cette valeur (de 1 à 5). Lorsqu'il est indiqué que la variable est codée à l'envers, la réponse indiquée sur une échelle de Likert (de 1 à 5) est soustraite à 6 pour obtenir la valeur retenue.

Tableau 127 : Items de la mesure de l'intention de quitter et variables correspondantes.

Concept mesuré	Item	Nom de la variable correspondante	Informations complémentaires
Intention de quitter (Colle <i>et al.</i> , 2005)	Je n'ai pas l'intention de quitter mon entreprise dans un futur proche.	Intention de quitter 1	Variable codée à l'envers
	Je crois que je vais continuer à travailler dans mon entreprise actuelle dans le futur.	Intention de quitter 2	Variable codée à l'envers
	Je suis en train de penser à quitter mon travail dans mon entreprise	Intention de quitter 3	
	Actuellement, je ne recherche pas activement un travail en dehors de mon entreprise.	Intention de quitter 4	Variable codée à l'envers
	Je pense sérieusement à quitter mon travail.	Intention de quitter 5	
	Aussitôt que j'aurai trouvé un travail plus intéressant, je quitterai mon entreprise.	Intention de quitter 6	

Tableau 128 : Items de la mesure du comportement de retrait et variable correspondante.

Concept mesuré	Item	Nom de la variable correspondante	Informations complémentaires
Comportement de retrait (Kammeyer-Mueller <i>et al.</i> , 2005)	Je n'ai pas l'intention de quitter mon entreprise dans un futur proche.	Comportement retrait	a) = 1 b) = 2 c) = 3 d) = 4 e) = 5

Tableau 129 : Items de la mesure de l'intention de quitter et variables correspondantes.

Concept mesuré	Item	Nom de la variable correspondante
Satisfaction au travail (Roussel, 1996)	De vos possibilités d'avancement	Satisfaction 1
	Des conditions de travail	Satisfaction 2
	Des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps	Satisfaction 3
	De votre importance aux yeux des autres	Satisfaction 4
	De la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapports humains)	Satisfaction 5
	De la compétence de votre supérieur dans les prises de décision (compétences techniques)	Satisfaction 6
	Des possibilités de ne pas avoir à faire des choses qui sont contraires à votre conscience	Satisfaction 7
	De la stabilité de votre emploi	Satisfaction 8
	Des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise	Satisfaction 9
	Des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire	Satisfaction 10
	Des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités	Satisfaction 11
	De la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application	Satisfaction 12
	De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites	Satisfaction 13
	Des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative	Satisfaction 14
	Des possibilités de rester occupé(e) tout le temps au cours de la journée de travail	Satisfaction 15
	Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail	Satisfaction 16
	Des possibilités de travailler seul(e) dans votre emploi	Satisfaction 17
	De la manière dont vos collègues s'entendent entre eux	Satisfaction 18
	Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail	Satisfaction 19
	Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail	Satisfaction 20

Tableau 130 : Items de la mesure de l'implication organisationnelle et variables correspondantes.

Concept mesuré	Item	Nom de la variable correspondante	Informations complémentaires
Implication organisationnelle (Belghiti-Mahut et Briole, 2004)	Je serais très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise.	Implication affective 1	
	Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens.	Implication affective 2	
	Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise.	Implication affective 3	Variable codée à l'envers
	Je ne me sens pas attaché affectivement à cette entreprise.	Implication affective 4	Variable codée à l'envers
	Je me sens membre à part entière de cette entreprise.	Implication affective 5	
	Cette entreprise a une grande signification pour moi.	Implication affective 6	
	Rester dans cette entreprise est autant affaire de nécessité que de désir.	Implication calculée 1	
	Ce serait très difficile pour moi de quitter l'entreprise, même si je le voulais.	Implication calculée 2	
	Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je décidais de quitter cette entreprise actuellement.	Implication calculée 3	
	Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de rechange pour quitter cette entreprise.	Implication calculée 4	
	Si je n'avais pas tant donné à cette entreprise, je pourrais penser à travailler ailleurs.	Implication calculée 5	
	Une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternatives possibles.	Implication calculée 6	
	Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel.	Implication normative 1	Variable codée à l'envers
	Je ne ressens pas le droit de quitter cette entreprise actuellement, même si cela était à mon avantage	Implication normative 2	
	Si je quittais cette entreprise maintenant, je n'aurais aucun remords.	Implication normative 3	Variable codée à l'envers
	Cette entreprise mérite ma loyauté.	Implication normative 4	
	Je ne quitterai pas cette entreprise, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent.	Implication normative 5	
	Je dois beaucoup à cette entreprise.	Implication normative 6	

Tableau 131 : Items de la mesure de la perception des alternatives externes d'emploi et variables correspondantes.

Concept mesuré	Item	Nom de la variable correspondante	Informations complémentaires
Perception des alternatives externes d'emploi	Serait-il facile pour vous de trouver un emploi auprès d'un autre employeur qui soit <u>aussi bien</u> que celui que vous avez maintenant ?	Opportunités ext 1	a) = 1 b) = 2 c) = 3 d) = 4 e) = 5
Version adaptée de Price et Mueller (1981).	Serait-il facile pour vous de trouver un emploi auprès d'un autre employeur qui soit <u>mieux</u> que celui que vous avez maintenant ?	Opportunités ext 2	a) = 1 b) = 2 c) = 3 d) = 4 e) = 5

Tableau 132 : Items de la mesure de l'étape d'exploration et variables correspondantes.

Concept mesuré	Item	Nom de la variable correspondante
Exploration Gelpe et Biais (2001)	Clarifier mes idées sur le genre de travail que j'aimerais vraiment faire	Exploration IPCA 1
	Décider de ce que je veux faire pour gagner ma vie	Exploration IPCA 2
	Découvrir le genre de travail qui me conviendrait le mieux	Exploration IPCA 3
	Connaître des emplois de débutant(e)s qui pourraient m'être ouverts	Exploration IPCA 4
	Identifier les compétences requises par les emplois qui m'intéressent	Exploration IPCA 5
	Choisir le meilleur emploi parmi ceux auxquels je songe	Exploration IPCA 6
	Choisir l'emploi qui offre le plus de défis parmi ceux qui m'intéressent	Exploration IPCA 7
	Trouver un genre de travail qui m'intéresse vraiment	Exploration IPCA 8
	Etre certain(e) de mon choix professionnel	Exploration IPCA 9
	Choisir un travail qui me satisfera vraiment	Exploration IPCA 10
	Débuter dans le domaine professionnel que j'ai choisi	Exploration IPCA 11
	Déterminer comment me qualifier dans le métier que je veux faire	Exploration IPCA 12
	Rencontrer des gens qui peuvent m'aider à démarrer dans le domaine que j'ai choisi	Exploration IPCA 13
	Trouver des occasions de faire du travail que j'aime vraiment	Exploration IPCA 14
	Etablir des projets précis pour réaliser ma carrière telle que je l'envisage actuellement	Exploration IPCA 15

Tableau 133 : Items de la mesure de l'étape d'établissement et variables correspondantes.

Concept mesuré	Item	Nom de la variable correspondante
Etablissement Gelpe et Biais (2001)	Me fixer dans un emploi que je puisse conserver	Etablissement IPCA 1
	Me faire une place dans l'endroit où je travaille	Etablissement IPCA 2
	Faire des choses qui m'aident à rester dans le domaine dans lequel j'ai commencé	Etablissement IPCA 3
	Parvenir à la stabilité dans mon emploi	Etablissement IPCA 4
	M'établir dans mon travail	Etablissement IPCA 5
	Renforcer ma situation actuelle	Etablissement IPCA 6
	Me faire une bonne réputation dans mon domaine professionnel	Etablissement IPCA 7
	Devenir un(e) professionnel(le) digne de confiance	Etablissement IPCA 8
	Devenir particulièrement connaisseur ou habile dans mon travail	Etablissement IPCA 9
	Gagner l'appui des gens qui m'emploient, de mes collègues ou de ma clientèle	Etablissement IPCA 10
	Planifier comment progresser dans le domaine de travail où je suis établi(e)	Etablissement IPCA 11
	Améliorer mes chances d'avancement dans l'emploi que j'occupe actuellement	Etablissement IPCA 12
	Faire ce qu'il faut pour que les gens tiennent à me garder dans mon travail	Etablissement IPCA 13
	Faire en sorte que ma compétence soit reconnue	Etablissement IPCA 14
	Progresser vers une position de plus grande responsabilité	Etablissement IPCA 15

Tableau 134 : Items de la mesure de l'étape de maintenance et variables correspondantes.

Concept mesuré	Item	Nom de la variable correspondante
Maintenance Version adaptée de Gelpe et Biais (2001)	Me maintenir au niveau que j'ai atteint dans mon emploi	Maintenance IPCA 1
	Me maintenir en place malgré la concurrence des nouveaux arrivants dans mon domaine	Maintenance IPCA 2
	Participer à des réunions et à des groupes de travail sur les nouvelles méthodes	Maintenance IPCA 7
	Visiter des endroits où je peux voir de nouvelles réalisations	Maintenance IPCA 8
	Arriver à connaître des gens importants dans mon domaine	Maintenance IPCA 9
	Me perfectionner pour me tenir à jour	Maintenance IPCA 10
	Repérer de nouveaux problèmes sur lesquels travailler	Maintenance IPCA 11
	Rechercher de nouvelles ouvertures au fur et à mesure que mon domaine évolue	Maintenance IPCA 12
	Décider quels nouveaux champs ouvrir ou développer	Maintenance IPCA 13
	Développer de nouvelles compétences pour faire face aux évolutions de mon domaine	Maintenance IPCA 14
	Développer de nouvelles connaissances ou compétences qui m'aident à aller plus loin dans mon travail	Maintenance IPCA 15

Tableau 135 : Items de la mesure de désengagement et variables correspondantes.

Concept mesuré	Item	Nom de la variable correspondante
Désengagement Gelpe et Biais (2001)	Trouver des façons de faire plus facilement mon travail	Désengagement IPCA 1
	Me concentrer sur les choses que je peux faire au fur et à mesure que j'avance en âge	Désengagement IPCA 2
	Consacrer moins de temps au travail pour m'investir dans d'autres activités	Désengagement IPCA 3
	Eviter les pressions professionnelles que je supportais plus facilement auparavant	Désengagement IPCA 4
	Avoir davantage de passe-temps, de hobbies, en complément des intérêts liés au travail	Désengagement IPCA 5
	Trouver des activités qui pourraient me plaire quand je serai en retraite	Désengagement IPCA 6
	Bien planifier ma retraite	Désengagement IPCA 7
	M'assurer que je pourrai avoir une vie agréable à la retraite	Désengagement IPCA 8
	Parler de la retraite et des façons de s'y adapter avec des amis retraités	Désengagement IPCA 9
	Mettre assez d'argent de côté pour la retraite	Désengagement IPCA 10
	Vivre ma retraite dans un endroit agréable	Désengagement IPCA 11
	Mener une vie agréable à la retraite	Désengagement IPCA 12
	Avoir des amis que j'aurai plaisir à voir quand je serai en retraite	Désengagement IPCA 13
	Savoir profiter du temps libre qu'apporte la retraite	Désengagement IPCA 14
	Faire des choses que j'ai toujours voulu faire sans en avoir jamais eu le temps	Désengagement IPCA 15

Tableau 136 : Items de la mesure de la découverte et variables correspondantes.

Concept mesuré	Item	Nom de la variable correspondante
(Roger et Roques, 1994)	Je travaille dans un nouveau domaine et je fais de nombreux efforts pour le découvrir.	Découverte 1
	Je m'informe sur mon poste de travail et j'essaie de découvrir les règles du jeu.	Découverte 2

Tableau 137 : Items de la mesure de la performance et variables correspondantes.

Concept mesuré	Item	Nom de la variable correspondante
(Roger et Roques, 1994)	Dans mon travail je suis entreprenant et je n'ai pas peur d'agir.	Performance 1
	J'atteins ou je dépasse souvent les objectifs.	Performance 2
	Dans mon travail, je recherche les idées nouvelles et je fais preuve de créativité.	Performance 3

Tableau 138 : Items de la mesure du retrait et variables correspondantes.

Concept mesuré	Item	Nom de la variable correspondante
(Roger et Roques, 1994)	Je me cantonne au travail qui m'est confié et qui m'ennuie.	Retrait 1
	Je pense que je suis suffisamment compétent et je me contente de mes acquis antérieurs.	Retrait 2
	Dans les communications interpersonnelles que j'ai dans mon travail, je me limite à mes relations existantes.	Retrait 3
	Je ne cherche plus à faire des efforts pour développer mes compétences.	Retrait 4
	Je prends de moins en moins d'initiatives.	Retrait 5
	Je n'entreprends plus, je me laisse porter par les événements.	Retrait 6

Tableau 139 : Items de la mesure du coût du *turnover* et variable correspondante.

Concept mesuré	Item	Nom de la variable correspondante	Informations complémentaires
Coût du <i>turnover</i> (Kammeyer-Mueller <i>et al.</i> , 2005)	Je n'ai pas l'intention de quitter mon entreprise dans un futur proche.	Comportement retrait	a) = 5 b) = 4 c) = 3 d) = 2 e) = 1

Tableau 140 : Item de la mesure de l'appartenance générationnelle et variable correspondante.

Concept mesuré	Item	Nom de la variable correspondante	Informations complémentaires
Appartenance générationnelle (Twenge, 2010)	Indiquez votre année de naissance : _____	Gen BB	Prend la valeur 1 si la réponse est inférieure ou égale à 1964, 0 sinon.
		Gen X	Prend la valeur 1 si la réponse est supérieure ou égale à 1965 et inférieure ou égale à 1981, 0 sinon.
		Gen Y	Prend la valeur 1 si la réponse est supérieure ou égale à 1982, 0 sinon.

Tableau 141 : Items de la mesure de l'implication dans la profession et variables correspondantes.

Concept mesuré	Item	Nom de la variable correspondante
Implication dans la profession (Smart, 1998)	1. Je lis systématiquement les revues qui concernent ma profession.	Implication profession 1
	2. Je me dédie à ma profession.	Implication profession 2
	3. Je resterais dans ma profession même si mon revenu était réduit.	Implication profession 3

Tableau 142 : Items de la mesure des variables de contrôle et variables correspondantes.

Partie 1.

Concept mesuré	Item	Nom de la variable correspondante	Informations complémentaires
Sexe	Quel est votre sexe ? ___ Masculin / ___ Féminin	Sexe	Prend la valeur « 0 » si féminin, « 1 » si masculin
Vie en couple	Êtes-vous marié(e) ou vivez-vous en couple ? ___ Oui / ___ Non	Couple	Prend la valeur « 0 » si non, « 1 » si oui
Enfants à charge	Avez-vous a) des enfants à charge ? ___ Oui ___ Non	Enfants	Prend la valeur « 0 » si non, « 1 » si oui
Parents à charge	Avez-vous b) des parents à charge ? ___ Oui ___ Non	Parents	Prend la valeur « 0 » si non, « 1 » si oui
Nature du contrat	Quel est la nature de votre contrat avec votre entreprise ? _ apprentissage ; _CDD ; _CDI	CDI	Prend la valeur 1 si la réponse est CDI, 0 sinon.
		CDD	Prend la valeur 1 si la réponse est CDD, 0 sinon.
		Apprentissage	Prend la valeur 1 si la réponse est Apprentissage, 0 sinon.
Diplôme	Quel est le diplôme le plus élevé que vous ayez obtenu ? _BEP/CAP/BEPC ; _BTS ; _Bac ; _Bac +2 ; _Licence ; _Bac +4 ; _Master ; _Doctorat	CAP/BAC/BEP	Prend la valeur 1 si la réponse est Bac ou BEP/CAP/BEPC, 0 sinon.
		BAC+2/BTS	Prend la valeur 1 si la réponse est Bac +2 ou BTS, 0 sinon.
		Licence	Prend la valeur 1 si la réponse est Licence, 0 sinon.
		Master	Prend la valeur 1 si la réponse est Master ou Doctorat, 0 sinon.

Tableau 143 : Items de la mesure des variables de contrôle et variables correspondantes.

Partie 2.

Concept mesuré	Item	Nom de la variable correspondante	Informations complémentaires
Ancienneté dans l'entreprise	Depuis combien de temps travaillez-vous pour votre entreprise ? ___ans (si cela fait moins d'un an, indiquez 0)	Ancienneté entreprise	
Ancienneté dans le poste	Depuis combien de temps occupez-vous votre poste actuel ? ___ans (si cela fait moins d'un an, indiquez 0)	Ancienneté poste	
Ancienneté dans la profession	Depuis combien de temps exercez-vous votre profession ? ___ans (si cela fait moins d'un an, indiquez 0)	Ancienneté profession	
Nombre de changements d'entreprises	Depuis que vous avez commencé à travailler à plein temps, combien de fois avez-vous changé d'employeur ? _____fois	Changements entreprise	
Âge	Indiquez votre année de naissance : _____	Âge	Prend la valeur [2011-(date entrée par le répondant)]

Annexe 4 : Détails des variables créées et de la méthode d'identification dans chaque étape de carrière.

Quatre tableaux présentent la manière dont chaque nouvelle variable a été créée (Tableau 144 et Tableau 145). La création de ces variables est indispensable pour pouvoir procéder au test du modèle de recherche. En cas de réponse manquante à une variable utilisée pour le calcul, la moyenne est calculée sans cette variable.

Tableau 144 : Détails des variables créées. Partie 1.

Concept mesuré	Variable correspondante	Calcul de la variable
Intention de quitter Mesure adaptée de Colle <i>et al.</i> (2005)	Intention de quitter	Intention de quitter = MOYENNE (Intention de quitter 1 ; Intention de quitter 2 ; Intention de quitter 3 ; Intention de quitter 5 ; Intention de quitter 6)
Satisfaction au travail Mesure adaptée de Roussel (1996)		
Extrinsèque	Satisfaction ext	Satisfaction ext = MOYENNE (Satisfaction 1 ; Satisfaction 2 ; Satisfaction 5 ; Satisfaction 6 ; Satisfaction 7 ; Satisfaction 12 ; Satisfaction 13)
Intrinsèque	Satisfaction int	Satisfaction int = MOYENNE (Satisfaction 9 ; Satisfaction 10 ; Satisfaction 11 ; Satisfaction 15 ; Satisfaction 16 ; Satisfaction 17)
Implication organisationnelle Mesure adaptée de Belghiti-Mahut et Briole (2004)		
Affective	Implication affective	Implication affective = MOYENNE (Implication affective 2 ; Implication affective 3 ; Implication affective 5 ; Implication affective 6)
Calculée	Implication calculée	Implication calculée = MOYENNE (Implication Calculée 4 ; Implication Calculée 6)

Tableau 145 : Détails des variables créées. Partie 2.

Concept mesuré	Variable correspondante	Calcul de la variable
Perception d'alternatives externes d'emploi Mesure adaptée de Price et Mueller (1981)	Opportunités ext	Opportunités ext = MOYENNE (Opportunités ext 1 ; Opportunités ext 2)
Score à chaque étape de carrière		
Score à l'étape découverte	Sc découverte	Sc découverte = MOYENNE (Découverte 1 ; Découverte 2)
Score à l'étape performance	Sc performance	Sc performance = MOYENNE (Performance 1 ; Performance 2 ; Performance 3)
Score à l'étape retrait	Sc retrait	Sc retrait = MOYENNE (Retrait 4 ; Retrait 5 ; Retrait 6)
Score à l'étape exploration	Sc exploration IPCA	Sc exploration IPCA = MOYENNE (Exploration IPCA 1 ; Exploration IPCA 2 ; Exploration IPCA 3 ; Exploration IPCA 4 ; Exploration IPCA 5 ; Exploration IPCA 6 ; Exploration IPCA 7 ; Exploration IPCA 8 ; Exploration IPCA 9 ; Exploration IPCA 10 ; Exploration IPCA 11 ; Exploration IPCA 12 ; Exploration IPCA 13 ; Exploration IPCA 14 ; Exploration IPCA 15)
Score à l'étape établissement	Sc établissement IPCA	Sc établissement IPCA = MOYENNE (Établissement IPCA 1 ; Établissement IPCA 2 ; Établissement IPCA 3 ; Établissement IPCA 4 ; Établissement IPCA 5 ; Établissement IPCA 6 ; Établissement IPCA 7 ; Établissement IPCA 8 ; Établissement IPCA 9 ; Établissement IPCA 10 ; Établissement IPCA 13)
Score à l'étape maintenance	Sc maintenance IPCA	Sc maintenance IPCA = MOYENNE (Maintenance IPCA 7 ; Maintenance IPCA 8 ; Maintenance IPCA 9 ; Maintenance IPCA 11 ; Maintenance IPCA 12 ; Maintenance IPCA 13 ; Maintenance IPCA 14 ; Maintenance IPCA 15)
Score à l'étape désengagement	Sc désengagement IPCA	Sc désengagement IPCA = MOYENNE (Désengagement IPCA = (Désengagement IPCA 7 ; Désengagement IPCA 8 ; Désengagement IPCA 9 ; Désengagement IPCA 10 ; Désengagement IPCA 11 ; Désengagement IPCA 12 ; Désengagement IPCA 13 ; Désengagement IPCA 14 ; Désengagement IPCA 15)

Annexe 5 : Détails statistiques de chaque variable.

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Commercial	432	0	1	,48	,500
Technique	432	0	1	,35	,477
Autres	432	0	1	,18	,381
Entreprise 1	478	0	1	,18	,385
Entreprise 3	478	0	1	,47	,500
Entreprise 2	478	0	1	,35	,478
Sexe	474	0	1	,58	,494
Couple	469	0	1	,77	,420
Enfants	473	0	1	,57	,496
Parents	401	0	1	,02	,140
CDI	468	0	1	,94	,229
CDD	468	0	1	,02	,145
Apprentissage	468	0	1	,03	,182
BAC+2/BTS	459	0	1	,27	,445
Licence	459	0	1	,06	,244
CAP/BAC/BEP	459	0	1	,66	,476
Master	459	0	1	,01	,104
Ancienneté entreprise	471	0	40	8,15	8,415
Ancienneté poste	474	0	36	6,10	7,010
Ancienneté profession	473	0	43	12,02	10,191
Changements entreprise	467	0	25	2,63	2,717
Naissance	471	1947	1995	1974,63	10,494
Gen X	471	0	1	,47	,500
Gen Y	471	0	1	,33	,472
Gen BB	471	0	1	,19	,395
Âge	471	16	64	36,37	10,494
Implication affective 1	476	1	5	3,75	1,163
Implication affective 2	476	1	5	3,38	1,179
Implication affective 3	474	1	5	3,88	1,189
Implication affective 4	476	1	5	3,77	1,256
Implication affective 5	477	1	5	3,70	1,214
Implication affective 6	471	1	5	3,71	1,112
Implication calculée 1	473	1	5	3,56	1,199
Implication calculée 2	478	1	5	3,04	1,362
Implication calculée 3	477	1	5	3,14	1,415
Implication calculée 4	478	1	5	2,56	1,367
Implication calculée 5	474	1	5	2,58	1,257
Implication calculée 6	470	1	5	2,45	1,277
Implication normative 1	468	1	5	2,98	1,356
Implication normative 2	477	1	5	2,43	1,305
Implication normative 3	477	1	5	3,55	1,341
Implication normative 4	473	1	5	3,86	1,120
Implication normative 5	478	1	5	2,66	1,230
Implication normative 6	478	1	5	3,34	1,219

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Implication profession 1	475	1	5	3,09	1,340
Implication profession 2	476	1	5	3,62	1,172
Implication profession 3	476	1	5	1,95	1,168
Implication affective	478	1,00	5,00	3,6740	,88935
Implication calculée	478	1,00	5,00	2,5042	1,17628
Découverte 1	474	1	5	3,55	1,439
Découverte 2	475	1	5	3,99	1,063
Performance 1	478	1	5	4,36	,790
Performance 2	476	1	5	3,88	,863
Performance 3	475	1	5	4,01	,917
Retrait 1	473	1	5	1,66	1,039
Retrait 2	477	1	5	2,04	1,176
Retrait 3	476	1	5	2,30	1,162
Retrait 4	477	1	5	1,42	,875
Retrait 5	478	1	5	1,49	,949
Retrait 6	477	1	5	1,46	,887
Sc découverte	477	1,00	5,00	3,7673	1,08675
Sc performance	478	1,33	5,00	4,0868	,69235
Sc retrait	478	1,00	5,00	1,4575	,78504
Intention de quitter 1	476	1	5	2,22	1,388
Intention de quitter 2	478	1	5	2,13	1,183
Intention de quitter 3	478	1	5	1,84	1,204
Intention de quitter 4	478	1	5	2,08	1,453
Intention de quitter 5	478	1	5	1,64	1,096
Intention de quitter 6	478	1	5	2,32	1,432
Intention de quitter	478	1,00	5,00	2,0281	1,04272
Satisfaction 1	474	1	5	2,94	1,172
Satisfaction 2	477	1	5	3,62	,971
Satisfaction 3	477	1	5	3,81	1,031
Satisfaction 4	475	1	5	3,35	,934
Satisfaction 5	477	1	5	3,58	1,203
Satisfaction 6	478	1	5	3,70	1,148
Satisfaction 7	474	1	5	3,69	,950
Satisfaction 8	478	1	5	4,08	,820
Satisfaction 9	478	1	5	3,81	,845
Satisfaction 10	477	1	5	3,60	,889
Satisfaction 11	476	1	5	3,92	,862
Satisfaction 12	476	1	5	3,21	1,035
Satisfaction 13	478	1	5	2,43	1,125
Satisfaction 14	478	1	5	3,61	,986
Satisfaction 15	477	1	5	3,99	,898
Satisfaction 16	476	1	5	3,91	,930
Satisfaction 17	475	1	5	3,90	,936
Satisfaction 18	477	1	5	3,84	1,069
Satisfaction 19	475	1	5	3,20	1,265
Satisfaction 20	477	1	5	3,82	,905
Satisfaction ext	478	1,00	5,00	3,3099	,75182
Satisfaction int	478	1,00	5,00	3,8537	,63216

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Comportement retrait	470	1	5	1,46	,867
Opportunités ext 1	475	1	5	2,79	1,052
Opportunités ext 2	475	1	5	2,68	,958
Opportunités ext	476	1,00	5,00	2,7363	,96372
Coût du <i>turnover</i>	475	1	5	4,04	,891
Sc exploration IPCA	478	1,00	5,00	2,4701	1,10552
Sc établissement IPCA	478	1,00	5,00	3,5039	,98835
Sc maintenance IPCA	478	1,00	5,00	3,5134	,97184
Sc désengagement IPCA	476	1,00	5,00	2,7478	1,22147
Exploration IPCA 1	478	1	5	2,50	1,347
Exploration IPCA 2	477	1	5	2,70	1,373
Exploration IPCA 3	477	1	5	2,51	1,377
Exploration IPCA 4	476	1	5	1,83	1,170
Exploration IPCA 5	478	1	5	2,40	1,315
Exploration IPCA 6	477	1	5	2,41	1,411
Exploration IPCA 7	476	1	5	2,44	1,370
Exploration IPCA 8	475	1	5	2,44	1,491
Exploration IPCA 9	477	1	5	2,69	1,480
Exploration IPCA 10	477	1	5	2,65	1,531
Exploration IPCA 11	474	1	5	2,18	1,408
Exploration IPCA 12	477	1	5	2,41	1,353
Exploration IPCA 13	477	1	5	2,43	1,418
Exploration IPCA 14	478	1	5	2,59	1,438
Exploration IPCA 15	478	1	5	2,86	1,423
Etablissement IPCA 1	476	1	5	2,97	1,512
Etablissement IPCA 2	477	1	5	3,12	1,426
Etablissement IPCA 3	478	1	5	3,17	1,337
Etablissement IPCA 4	476	1	5	3,31	1,440
Etablissement IPCA 5	475	1	5	3,31	1,414
Etablissement IPCA 6	477	1	5	3,49	1,236
Etablissement IPCA 7	477	1	5	3,68	1,241
Etablissement IPCA 8	477	1	5	3,88	1,230
Etablissement IPCA 9	477	1	5	3,92	1,198
Etablissement IPCA 10	476	1	5	3,88	1,177
Etablissement IPCA 11	478	1	5	3,54	1,210
Etablissement IPCA 12	476	1	5	3,69	1,236
Etablissement IPCA 13	475	1	5	3,81	1,187
Etablissement IPCA 14	478	1	5	4,04	1,032
Etablissement IPCA 15	477	1	5	3,57	1,325
Maintenance IPCA 1	478	1	5	2,92	1,425
Maintenance IPCA 2	476	1	5	3,14	1,442
Maintenance IPCA 7	476	1	5	3,39	1,299
Maintenance IPCA 8	478	1	5	3,37	1,328
Maintenance IPCA 9	476	1	5	3,39	1,275
Maintenance IPCA 10	477	1	5	4,00	1,049
Maintenance IPCA 11	476	1	5	3,57	1,143
Maintenance IPCA 12	476	1	5	3,61	1,138
Maintenance IPCA 13	477	1	5	3,24	1,242

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Maintenance IPCA 14	474	1	5	3,66	1,106
Maintenance IPCA 15	477	1	5	3,88	1,022
Désengagement IPCA 1	478	1	5	3,74	1,163
Désengagement IPCA 2	475	1	5	3,08	1,302
Désengagement IPCA 3	473	1	5	2,37	1,209
Désengagement IPCA 4	471	1	5	2,61	1,356
Désengagement IPCA 5	471	1	5	2,76	1,294
Désengagement IPCA 6	474	1	5	2,04	1,350
Désengagement IPCA 7	475	1	5	2,36	1,469
Désengagement IPCA 8	475	1	5	2,91	1,485
Désengagement IPCA 9	475	1	5	1,96	1,268
Désengagement IPCA 10	476	1	5	3,22	1,412
Désengagement IPCA 11	475	1	5	2,93	1,531
Désengagement IPCA 12	476	1	5	3,08	1,528
Désengagement IPCA 13	475	1	5	2,67	1,509
Désengagement IPCA 14	476	1	5	2,64	1,561
Désengagement IPCA 15	475	1	5	2,95	1,483
N valide (listwise)	226				

Lexique

Adult Career Concerns Inventory

L'Adult Career Concerns Inventory (ACCI) est l'échelle de mesure de Super *et al.* (1988) permettant de mesurer précisément l'étape de carrière. Sa version francophone (l'Inventaire des Préoccupations de Carrière de l'Adulte, IPCA) a été développée par Gelphe et Biais (2001).

Etape de carrière

L'étape de carrière est une phase particulière que traverse un salarié au cours de sa carrière professionnelle. « Les expériences, les besoins, les valeurs et les situations de tous les individus changent au fur et à mesure que ceux-ci évoluent, ce qui permet de raisonnablement concevoir la carrière comme une série d'étapes ou de phases uniques » (Greenhaus *et al.*, 2009, p. 28).

Fidélisation des salariés à l'entreprise

« La fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés ».

(Paillé, 2004, p. 5)

Fidélité du salarié à l'entreprise

À son sens le plus extrême, la fidélité est « la qualité qui fait qu'on garde la foi promise à un souverain » (Littré, 1889). La fidélité a donc un objet : personne, entreprise, cause, pays, etc... Il peut donc arriver que les différents objets de fidélité du salarié entrent en conflit (Souryal & McKay, 1996).

Génération

Une génération « inclut des individus nés à peu près en même temps et qui partagent des événements de vie sociaux ou historiques pendant des périodes critiques de développement (Schaie, 1965). Chaque génération est influencée par d'immenses forces (comme les parents, les médias, les événements sociaux et économiques critiques et la culture

populaire) qui créent des systèmes de valeurs communes les distinguant d'autres personnes ayant grandi à d'autres époques.

(Twenge *et al.*, 2010, p. 1120)

Implication organisationnelle

« L'implication est un lien qui attache l'individu à une entité, à une notion ou à un comportement » (Meyer & Herscovitch, 2001, p. 301). L'implication organisationnelle concerne le lien qui attache l'individu à l'organisation. Ce lien peut être de trois natures différentes : affective, calculée ou normative (N. J. Allen & Meyer, 1991).

Intention de quitter l'entreprise

L'intention de quitter traduit le désir d'un salarié de volontairement quitter son entreprise. Elle est le meilleur indicateur de l'adoption d'un comportement de départ réel : « la meilleure variable indépendante pour expliquer le comportement d'un individu sera une mesure de son intention d'adopter ce comportement » (Fishbein & Ajzen, 1975, p. 369).

Satisfaction au travail

« La satisfaction au travail [...] peut se définir comme l'attachement d'un individu à l'égard de son emploi, que ce soit de façon globale ou par rapport à différentes facettes de celui-ci (Tett & Meyer, 1993) ou encore comme un état émotionnel positif ou agréable découlant de l'évaluation qu'un individu fait de son travail (Locke, 1976). »

(Fabi *et al.*, 2011, p. 215).

Turnover

Le *turnover* est la rotation du personnel dans l'entreprise (<http://www.larousse.com/fr/dictionnaires/francais/turnover>). Le *turnover* peut donc être volontaire ou involontaire ; le *turnover* volontaire signifiant le départ volontaire des salariés. Le taux de *turnover* (ou taux de rotation) est le « rapport entre l'ensemble des mouvements du personnel, recrutements et départs, d'une période et l'effectif moyen de l'entreprise pour la période ». (Peretti, 2011, p. 240)

Table des matières

Introduction	18
Introduction générale	18
L'intérêt des objectifs	21
Les nouveautés de ce travail de thèse	22
Quelques précisions préliminaires	23
1. La revue de littérature	28
1.1. La fidélisation des ressources humaines	28
1.1.1. La fidélité du salarié à l'entreprise	31
1.1.2. Les enjeux de la fidélisation des ressources humaines	34
1.1.2.1. Une problématique pertinente en période de crise économique ?	34
1.1.2.2. Enjeu économique : améliorer la performance puis réduire les coûts liés au <i>turnover</i> et à une forte intention de quitter	37
1.1.2.3. Enjeu générationnel : gérer le départ des <i>Baby Boomers</i> et l'arrivée de la génération Y	39
1.1.2.4. Enjeu durable : instaurer des relations pérennes	41
1.1.2.5. Enjeu marketing : devenir partenaire de référence	42
1.1.3. Individus concernés par la fidélisation	43
1.1.4. Pratiques de fidélisation	44
1.1.5. Le modèle EVLN : Exit, Voice, Loyalty and Neglect	45
1.1.5.1. Le type de réaction à l'insatisfaction par rapport à la forme de fidélité	46
1.1.5.2. L'impact de l'environnement sur le type de réaction à l'insatisfaction au travail	46
1.2. Les modèles de <i>turnover</i>	47
1.2.1. Les composantes basiques des modèles de turnover.	47
1.2.2. L'intention de quitter	50
1.2.3. Les facteurs secondaires de turnover.	52
1.2.4. L'espace conceptuel couvert par les modèles de turnover existants.	56
1.2.5. Les concepts émergents	57
1.3. La satisfaction au travail	58
1.3.1. Le lien entre satisfaction au travail et fidélité du salarié	58

1.3.2.	Satisfaction et insatisfaction au travail	60
1.3.3.	Les théories de la satisfaction au travail	61
1.4.	L'implication organisationnelle	63
1.4.1.	L'implication affective	65
1.4.2.	L'implication calculée	65
1.4.3.	L'implication normative	66
1.5.	Les étapes de carrière	67
1.5.1.	La notion de carrière	68
1.5.1.1.	Les approches traditionnelles de la carrière	68
1.5.1.2.	Les nouvelles approches de la carrière	70
1.5.1.3.	Les limites des nouvelles approches de la carrière	70
1.5.2.	La notion d'étapes de carrière	72
1.5.2.1.	<i>L'exploration</i>	74
1.5.2.2.	<i>L'établissement</i>	76
1.5.2.3.	<i>La maintenance</i>	77
1.5.2.4.	<i>Le désengagement</i>	79
1.5.3.	Les limites des étapes de carrière	82
1.5.4.	L'Adult Career Concerns Inventory	84
1.5.5.	La mesure de l'étape de carrière de Roger et Roques (1994)	86
1.5.6.	Les étapes de carrière des commerciaux	87
1.6.	L'appartenance générationnelle	90
1.6.1.	Définition	90
1.6.2.	Les attitudes au travail de chaque génération	91
1.6.3.	Les limites de l'approche générationnelle	92
1.6.4.	Les générations face aux étapes de carrière	94
1.6.5.	L'intérêt de l'appartenance générationnelle pour cette thèse	95
2.	Hypothèses et modèle proposé	100
2.1.	Les hypothèses de recherche	100
2.1.1.	Les hypothèses concernant les variables centrales du modèle de turnover	101
2.1.1.1.	L'implication organisationnelle a un effet négatif sur l'intention de quitter.	

2.1.1.2.	La satisfaction au travail a un effet négatif sur l'intention de quitter.	101
2.1.1.3.	La satisfaction au travail a un effet positif sur l'implication organisationnelle affective.	102
2.1.1.4.	La perception d'alternatives externes d'emploi a un effet positif sur l'intention de quitter.	103
2.1.1.5.	La perception d'alternatives externes d'emploi a un effet négatif sur l'implication calculée.	103
2.1.1.6.	La perception d'alternatives externes d'emploi a un effet négatif sur la satisfaction au travail.	104
2.1.2.	Les hypothèses concernant les étapes de carrière	105
2.1.2.1.	Le score à l'étape d' <i>exploration</i> a un effet positif sur l'intention de quitter.	106
2.1.2.2.	Le score à l'étape d' <i>exploration</i> a un effet négatif sur l'implication affective.	108
2.1.2.3.	Le score à l'étape d' <i>établissement</i> a un effet négatif sur l'intention de quitter.	108
2.1.2.4.	Le score à l'étape d' <i>établissement</i> a un effet positif sur l'implication affective.	109
2.1.2.5.	Le score à l'étape de <i>maintenance</i> a un effet négatif sur l'intention de quitter.	110
2.1.2.1.	Le score à l'étape d' <i>exploration</i> a un effet négatif sur la satisfaction au travail.	111
2.1.2.2.	Le score à l'étape de <i>désengagement</i> a un effet négatif sur l'implication affective.	113
2.1.3.	L'hypothèse concernant l'appartenance générationnelle	114
2.1.3.1.	Appartenir à la génération Y a un effet positif sur l'intention de quitter.	114
2.2.	Le modèle de recherche	116
3.	Etude empirique	124
3.1.	Méthodologie	124
3.1.1.	Justification de la démarche de recherche	124
3.1.2.	Procédure de collecte des données	125

3.1.3.	Echantillon	126	
3.1.4.	Instruments de mesure	131	
3.1.4.1.	Critères de sélection des instruments de mesure	131	
3.1.4.2.	La mesure de l'intention de quitter et du comportement de retrait	132	
3.1.4.3.	La mesure de la satisfaction au travail	134	
3.1.4.4.	La mesure de l'implication organisationnelle	137	
3.1.4.5.	La perception des alternatives externes d'emploi	139	
3.1.4.6.	Les mesures de l'étape de carrière	140	
3.1.4.7.	La mesure de l'appartenance générationnelle	148	
3.2.	Résultats	151	
3.2.1.	L'Analyse en Composantes Principales	152	
3.2.2.	Validité et fiabilité des échelles de mesure	157	
3.2.2.1.	La mesure de l'intention de quitter	157	
3.2.2.2.	La mesure de la satisfaction au travail	161	
3.2.2.3.	La mesure de l'implication organisationnelle	166	
3.2.2.4.	La mesure de l'implication dans la profession	174	
3.2.2.5.	La mesure de la perception d'alternatives externes d'emploi	175	
3.2.2.6.	Les mesures de l'étape de carrière	175	
3.2.3.	Synthèse de l'analyse factorielle des échelles	188	
3.2.4.	Les variables créées	190	
3.2.5.	Résultats de l'enquête	190	
3.2.5.1.	Méthode d'analyse des données	190	
3.2.5.1.1.	Les conditions d'application de la régression linéaire multiple	190	
3.2.5.1.2.	La condition de validation du modèle	198	
3.2.5.2.	Test des hypothèses	201	
3.2.5.2.1.	Les hypothèses concernant les variables centrales du modèle de <i>turnover</i>	202	
3.2.5.2.2.	Les hypothèses concernant les étapes de carrière	217	
3.2.5.2.3.	L'hypothèse concernant l'appartenance générationnelle	224	
3.2.5.3.	L'impact du profil du salarié sur le niveau de fidélité et sur les facteurs de fidélisation	225	

3.2.5.3.1.	L'impact du profil du salarié sur l'intention de quitter	225
3.2.5.3.2.	L'impact du profil du salarié sur la satisfaction au travail	227
3.2.5.3.3.	L'impact du profil du salarié sur l'implication organisationnelle	228
3.2.5.3.1.	L'impact du profil du salarié sur la perception d'alternatives externes d'emploi	231
3.2.5.4.	Synthèse des résultats	233
3.2.5.1.	Effets médiateurs de la satisfaction extrinsèque et de l'implication affective	237
3.2.5.1.1.	Effets médiateurs de la satisfaction au travail extrinsèque	238
3.2.5.1.2.	Effets médiateurs de l'implication affective	239
3.2.5.2.	Les déterminants de l'étape de carrière	240
4.	Discussion	248
4.1.	Les variables centrales du modèle de <i>turnover</i>	248
4.1.1.	L'intention de quitter l'entreprise	248
4.1.2.	La satisfaction au travail	250
4.1.2.1.	La satisfaction au travail extrinsèque	251
4.1.2.2.	La satisfaction au travail intrinsèque	252
4.1.3.	L'implication organisationnelle	253
4.1.3.1.	L'implication organisationnelle affective	254
4.1.3.2.	L'implication organisationnelle calculée	256
4.1.4.	La perception d'alternatives externes d'emploi	257
4.2.	Les étapes de carrière	258
4.2.1.	L'actualité du concept d'étape de carrière	259
4.2.2.	L'exploration	264
4.2.3.	L'établissement	267
4.2.4.	La maintenance	267
4.2.5.	Le désengagement	269
4.3.	L'appartenance générationnelle	270
4.4.	Les variables de contrôle influençant les facteurs et le niveau de fidélité	271
4.4.1.	L'âge	271
4.4.2.	Le genre	272

4.4.3. L'appartenance à l'entreprise 1	272
4.4.1. Les métiers commerciaux	273
4.4.2. Les diplômés de niveau CAP/BAC/BEP	273
4.4.3. L'ancienneté dans l'entreprise	273
4.4.4. Le nombre de changements d'entreprises	274
4.4.5. La présence d'enfants à charge	275
4.4.6. Être en apprentissage	275
Conclusion	280
Limites	280
Limites d'ordre méthodologique	280
Limites d'ordre théorique	283
Apports théoriques et managériaux	285
Les apports théoriques	285
Les apports managériaux	288
Perspectives	292
Annexes	299
Lexique	336
Table des matières	338
Table des illustrations	344
Bibliographie	354

Table des illustrations

Figure 1 : Illustration des termes-clefs utilisés dans cette thèse.....	26
Figure 2 : L'espace conceptuel couvert par les modèles de <i>turnover</i> existants (Steel et Lounsbury, 2009, p. 278).....	56
Figure 3 : Modèle causal théorique d'Eskildsen et Nüssler (2000, p. 583).....	59
Figure 4 : Evolution de carrière discontinue (adapté de Hall et Goodale (1986) par Igalens et Roger (2007, p. 191)).....	83
Figure 5 : Les besoins des commerciaux aux différentes étapes de carrière et les solutions de gestion correspondantes (Darmon, 1993, p.82).	88
Figure 6 : Modèle de régression 1.....	118
Figure 7 : Modèle de régression 2.....	118
Figure 8 : Modèle de régression 3.....	118
Figure 9 : Modèle de régression 4.....	119
Figure 10 : Modèle de régression 5.....	120
Figure 11 : Synthèse des modèles conceptuels de recherche.	121
Figure 12 : Les étapes de la phase exploratoire d'épuration d'une échelle (Roussel, 2005, p. 261).....	154
Figure 13: Graphique des valeurs propres. Echelle de la satisfaction au travail.	162
Figure 14 : Graphique des valeurs propres. Echelle de l'implication organisationnelle.....	167
Figure 15 : Graphique des valeurs propres. Echelle de l'étape de carrière, adaptée de Roger et Roques (1994).	176
Figure 16 : Graphique des valeurs propres. Echelle de l'étape de carrière adaptée de Gelpe et Biais (2001). 56 items.	182
Figure 17 : Synthèse des résultats obtenus à l'aide des cinq modèles de régression.	235
Figure 18 : Synthèse détaillée des résultats obtenus à l'aide des cinq modèles de régression.	236
Figure 19 : Illustration de l'effet médiateur (El Akremi, 2005, p. 328).	237
Figure 20 : Modèle de <i>turnover</i> (Kammeyer-Mueller <i>et al.</i> , 2005, p. 645).....	299
Figure 21 : Modèle de <i>turnover</i> (Hom et Kinicki, 2001, p. 976).....	300
Figure 22 : Modèle de <i>turnover</i> (Zimmerman et Darnold, 2009, p. 148).	301

Figure 23 : Modèle de <i>turnover</i> (Steel, 2002, p. 355).	302
Figure 24 : Modèle de <i>turnover</i> (Mobley <i>et al.</i> , 1979, p. 517).	303
Figure 25 : Modèle de <i>turnover</i> (Jackofsky, 1984, p. 78).	304
Figure 26 : Modèle de <i>turnover</i> (Gerhart, 1990, p. 469).	305
Figure 27 : Modèle d'intention de départ (Perrot, 2004, p. 37).	306
Figure 28 : Modèle d'intention de départ (Neveu, 1996, p. 140).	307

Tableau 1 : Typologie de la fidélité du salarié à l'entreprise. Adaptation par Galois (2006, 51) de Bliemel et Eggert (1998).	33
Tableau 2 : Les composantes basiques des modèles de <i>turnover</i> (Steel et Lounsbury 2009, p. 274).	49
Tableau 3 : Les facteurs personnels inclus dans seize modèles de <i>turnover</i> (Steel et Lounsbury 2009, p. 275).	53
Tableau 4 : Les facteurs professionnels et organisationnels inclus dans seize modèles de <i>turnover</i> (Steel et Lounsbury 2009, p. 276).	54
Tableau 5 : Les mécanismes de changement internes et externes inclus dans seize modèles de <i>turnover</i> (Steel et Lounsbury 2009, p. 277).	54
Tableau 6 : Comparaison des pratiques traditionnelles et nouvelles du management des carrières (Dany, 2000).	71
Tableau 7 : Synthèse des caractéristiques des étapes de carrière dégagées par les auteurs (Roger et Roques, 1994, p. 455).	81
Tableau 8 : Les sous-dimensions de chaque étape de carrière (Gelpe et Biais, 2001).	85
Tableau 9 : Synthèse des études empiriques sur les différences de valeurs au travail entre générations (Twenge, 2010, p. 207).	91
Tableau 10 : Dénomination de chaque étape de carrière en fonction des auteurs.	106
Tableau 11 : L'appartenance générationnelle de l'échantillon.	128
Tableau 12 : Le niveau de diplôme de l'échantillon.	129
Tableau 13 : Le type de contrat de l'échantillon.	129
Tableau 14 : Les métiers de l'échantillon.	130

Tableau 15 : Les items de la mesure de l'intention de quitter (Colle <i>et al.</i> , 2005).....	133
Tableau 16 : Les items de la mesure de la satisfaction au travail (Roussel, 1996).	136
Tableau 17 : Les items de la mesure de l'implication organisationnelle (Belghiti-Mahut et Briole, 2004).	138
Tableau 18 : Les items de la mesure de la perception des alternatives externes d'emploi. Version adaptée de Price et Mueller (1981).	140
Tableau 19 : Présence de scores égaux lors de la mesure de chaque étape de carrière. Version adaptée de l'échelle de Roger et Roques (1994).	141
Tableau 20 : Présence de scores égaux lors de la mesure de chaque étape de carrière. Version adaptée de l'IPCA.	142
Tableau 21 : Les items de la mesure de l'étape de carrière. Version adaptée de Roger et Roques (1994).	148
Tableau 22 : L'item de la mesure du coût du <i>turnover</i> (Kammeyer-Mueller <i>et al.</i> , 2005). ...	149
Tableau 23 : Les items de la mesure de l'implication dans la profession (Smart, 1998).	150
Tableau 24 : Les items mesurant le genre, l'âge, la nature du contrat, le niveau de diplôme, le nombre de changements d'employeur, la situation familiale, la présence d'enfants ou de parents à charge et l'ancienneté dans l'entreprise, le poste et la profession.....	151
Tableau 25 : Variance totale expliquée. Echelles de l'intention de quitter et du comportement de retrait.	157
Tableau 26 : Matrices des composantes après rotation. Echelles de l'intention de quitter et du comportement de retrait.	158
Tableau 27 : Variance totale expliquée. Echelle de l'intention de quitter.....	158
Tableau 28 : Matrice des composantes de l'échelle de l'intention de quitter.	159
Tableau 29 : Statistiques des items de l'échelle de l'intention de quitter.	160
Tableau 30 : Variance totale expliquée. Echelle de la satisfaction au travail.	161
Tableau 31 : Matrice des composantes après rotation. Echelle de la satisfaction au travail. 2 facteurs retenus.	163
Tableau 32 : Variance totale expliquée. Echelle de satisfaction au travail. 13 items et 2 facteurs retenus.	164
Tableau 33 : Matrice des composantes après rotation. Echelle de satisfaction au travail. 13 items et 2 facteurs retenus.	164

Tableau 34 : Variance totale expliquée. Echelle de l'implication organisationnelle.	166
Tableau 35 : Matrice des composantes après rotation. Echelle de l'implication organisationnelle. 3 facteurs retenus.	168
Tableau 36 : Variance expliquée. Echelle de l'implication organisationnelle. 12 items et 3 facteurs retenus.	169
Tableau 37 : Matrice des composantes après rotation. Echelle de l'implication organisationnelle. 12 items et 3 facteurs retenus.	169
Tableau 38 : Matrice des composantes après rotation. Echelle de l'implication organisationnelle. 11 items et 3 facteurs retenus.	170
Tableau 39 : Variance totale expliquée. Echelle de l'implication organisationnelle. 10 items et 3 facteurs retenus.	171
Tableau 40 : Matrice des composantes après rotation. Echelle de l'implication organisationnelle. 10 items et 3 facteurs retenus.	171
Tableau 41 : Statistiques des items de l'échelle de l'implication affective. 4 items retenus.	172
Tableau 42 : Statistiques des items de l'échelle de l'implication calculée. 3 items retenus.	173
Tableau 43 : Statistiques des items de l'échelle de l'implication dans la profession.	174
Tableau 44 : Variance totale expliquée. Echelle de l'étape de carrière, adaptée de Roger et Roques (1994).	176
Tableau 45 : Matrices des composantes après rotation. Echelle de l'étape de carrière, adaptée de Roger et Roques (1994). 3 facteurs retenus.	177
Tableau 46 : Variance totale expliquée. Echelle de l'étape de carrière, adaptée de Roger et Roques (1994). 3 facteurs retenus. Items Retrait 2 et Retrait 3 retirés.	178
Tableau 47 : Matrice des composantes après rotation. Echelle de l'étape de carrière, adaptée de Roger et Roques (1994). 3 facteurs retenus. Items Retrait 2 et Retrait 3 retirés.	178
Tableau 48 : Statistiques des items de l'échelle de l'étape de <i>retrait</i> , adaptée de Roger et Roques (1994). 4 items retenus.	179
Tableau 49 : Statistiques des items de l'échelle de l'étape de <i>retrait</i> , adaptée de Roger et Roques (1994). 3 items retenus.	180
Tableau 50 : Variance totale expliquée. Echelle de l'étape de carrière adaptée de Gelpe et Biais (2001). 56 items.	181

Tableau 51 : Matrice des composantes après rotation. Echelle de l'étape de carrière adaptée de Gelpe et Biais (2001). 4 facteurs retenus.....	183
Tableau 52 : Variance totale expliquée. Echelle de l'étape de carrière adaptée de Gelpe et Biais (2001). 43 items retenus.....	185
Tableau 53 : Matrice des composantes après rotation. Echelle de l'étape de carrière adaptée de Gelpe et Biais (2001). 43 items retenus.	186
Tableau 54 : Synthèse de l'analyse factorielle des échelles de mesure.	189
Tableau 55 : Variance Inflation Factor des variables explicatives.	192
Tableau 56 : Tableau des corrélations. *=p<0,05 **=p<0,01.....	195
Tableau 57 : Coefficient de détermination du modèle de régression 1. Variables de contrôle.	198
Tableau 58 : Coefficient de détermination du modèle de régression 1. Variables de contrôle et variables indépendantes (sauf les variables correspondant aux mesures de l'étape de carrière et à la mesure de l'appartenance générationnelle).	199
Tableau 59 : Coefficient de détermination du modèle de régression 1. Variables de contrôle et variables indépendantes (sauf les variables correspondant aux mesures de l'étape de carrière).	199
Tableau 60 : Coefficient de détermination du modèle de régression 1. Variables de contrôle et variables indépendantes (sauf les variables correspondant à la mesure de l'appartenance générationnelle).	200
Tableau 61 : Coefficient de détermination du modèle de régression 1. Toutes les variables indépendantes et les variables de contrôle.	200
Tableau 62 : Coefficients de régression sur l'intention de quitter.	204
Tableau 63 : Coefficients de régression sur l'implication affective.	205
Tableau 64 : Coefficients de régression sur l'implication calculée.	206
Tableau 65 : Coefficients de régression sur la satisfaction extrinsèque.....	207
Tableau 66 : Coefficients de régression sur la satisfaction intrinsèque.....	208
Tableau 67 : Synthèse des résultats sur l'intention de quitter (premier modèle de régression).	209
Tableau 68 : Synthèse des résultats sur la satisfaction au travail (4ème et 5ème modèle de régression rassemblés).....	210

Tableau 69 : Synthèse des résultats sur l'implication organisationnelle (2ème et 3ème modèle de régression rassemblés).	211
Tableau 70 : Implication affective : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'intention de quitter.	212
Tableau 71 : Implication calculée : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'intention de quitter.	212
Tableau 72 : Satisfaction au travail extrinsèque : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'intention de quitter.....	213
Tableau 73 : Satisfaction au travail intrinsèque : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'intention de quitter.....	213
Tableau 74 : Satisfaction au travail extrinsèque : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'implication affective.....	214
Tableau 75 : Satisfaction au travail intrinsèque : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'implication affective.....	214
Tableau 76 : Alternatives externes d'emploi : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'intention de quitter.....	215
Tableau 77 : Alternatives externes d'emploi : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'implication calculée.	215
Tableau 78 : Alternatives externes d'emploi : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur la satisfaction au travail extrinsèque.	216
Tableau 79 : Alternatives externes d'emploi : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur la satisfaction au travail intrinsèque.....	216
Tableau 80 : Etape d' <i>exploration</i> : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'intention de quitter.	217
Tableau 81 : Etape de <i>découverte</i> : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'intention de quitter.	217
Tableau 82 : Etape d' <i>exploration</i> : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'implication affective.....	218
Tableau 83 : Etape de <i>découverte</i> : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'implication affective.....	218

Tableau 84 : Etape d' <i>établissement</i> : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'intention de quitter.	219
Tableau 85 : Etape de <i>performance</i> : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'intention de quitter.	219
Tableau 86 : Etape d' <i>établissement</i> : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'implication affective.	220
Tableau 87 : Etape de <i>performance</i> : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'implication affective.	220
Tableau 88 : Etape de <i>maintenance</i> : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'intention de quitter.	221
Tableau 89 : Etape d' <i>exploration</i> : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur la satisfaction au travail extrinsèque.	221
Tableau 90 : Etape d' <i>exploration</i> : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur la satisfaction au travail intrinsèque.	222
Tableau 91 : Etape de <i>découverte</i> : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur la satisfaction au travail extrinsèque.	222
Tableau 92 : Etape de <i>découverte</i> : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur la satisfaction au travail intrinsèque.	223
Tableau 93 : Etape de <i>désengagement</i> : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'implication affective.	223
Tableau 94 : Etape de <i>retrait</i> : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'implication affective.	224
Tableau 95 : Appartenance à la génération Y : extrait des résultats de la régression linéaire multiple sur l'intention de quitter.	224
Tableau 96 : L'effet de l'âge sur l'intention de quitter (extrait des résultats de la régression linéaire multiple).	225
Tableau 97 : Effet de l'apprentissage sur l'intention de quitter (signification des différences avec les autres catégories).	226
Tableau 98 : Effet du contrat CDI sur l'intention de quitter (signification des différences avec les autres catégories).	226

Tableau 99 : L'effet du genre sur la satisfaction au travail extrinsèque (extrait des résultats de la régression linéaire multiple).....	227
Tableau 100 : Effet de l'appartenance à l'entreprise 2 sur la satisfaction au travail extrinsèque (signification des différences avec les autres catégories).	227
Tableau 101 : Effet de l'appartenance à l'entreprise 1 sur la satisfaction au travail extrinsèque (signification des différences avec les autres catégories).	228
Tableau 102 : L'effet du nombre de changements d'entreprises sur la satisfaction au travail intrinsèque (extrait des résultats de la régression linéaire multiple).....	228
Tableau 103 : Les variables de contrôle ayant un effet sur l'implication affective (extrait des résultats de la régression linéaire multiple).....	228
Tableau 104 : Effet de l'apprentissage sur l'implication calculée (signification des différences avec les autres catégories).	229
Tableau 105 : Effet du contrat CDI sur l'implication calculée (signification des différences avec les autres catégories).	229
Tableau 106 : Effet du diplôme CAP/BAC/BEP sur l'implication calculée (signification des différences avec les autres catégories).	229
Tableau 107 : Effet du diplôme Bac+2/BTS sur l'implication calculée (signification des différences avec les autres catégories).	230
Tableau 108 : Effet du diplôme Licence sur l'implication calculée (signification des différences avec les autres catégories).	230
Tableau 109 : Effet de l'appartenance à l'entreprise 2 sur l'implication calculée (signification des différences avec les autres catégories).	230
Tableau 110 : Effet de l'appartenance à l'entreprise 1 sur l'implication calculée (signification des différences avec les autres catégories).	231
Tableau 111 : L'influence de l'ancienneté dans l'entreprise sur la perception d'alternatives externes d'emploi (extrait des résultats de la régression linéaire multiple).	231
Tableau 112 : Effet de l'appartenance à l'entreprise 1 sur la perception d'alternatives externes d'emploi (signification des différences avec les autres catégories).	231
Tableau 113 : Effet de l'appartenance à l'entreprise 2 sur la perception d'alternatives externes d'emploi (signification des différences avec les autres catégories).	232

Tableau 114 : Effet de l'appartenance à un métier commercial sur la perception d'alternatives externes d'emploi (signification des différences avec les autres catégories).	232
Tableau 115 : Effet de l'appartenance à un métier technique sur la perception d'alternatives externes d'emploi (signification des différences avec les autres catégories).	232
Tableau 116 : Soutien des hypothèses.	234
Tableau 117 : Dispersion des scores à l'étape d' <i>exploration</i> en fonction de l'âge. (Moyenne = 2,47, écart-type = 1,10)	240
Tableau 118 : Dispersion des scores à l'étape d' <i>établissement</i> en fonction de l'âge. (Moyenne = 3,50, écart-type = 0,99)	241
Tableau 119 : Dispersion des scores à l'étape de <i>maintenance</i> en fonction de l'âge. (Moyenne = 3,51, écart-type = 0,97).	241
Tableau 120 : Dispersion des scores à l'étape de <i>désengagement</i> en fonction de l'âge (Moyenne = 2,75, écart-type = 1,22).	242
Tableau 121 : Dispersion des scores à l'étape de <i>découverte</i> en fonction de l'âge. (Moyenne = 3,77, écart-type = 1,09)	242
Tableau 122 : Dispersion des scores à l'étape de <i>performance</i> en fonction de l'âge (Moyenne = 4,09, écart-type = 0,69).	243
Tableau 123 : Dispersion des scores à l'étape de <i>retrait</i> en fonction de l'âge (Moyenne = 1,46, écart-type = 0,79).	243
Tableau 124 : Les déterminants de l'étape de carrière - Version adaptée de l'IPCA.	244
Tableau 125 : Les déterminants de l'étape de carrière - Version adaptée de Roger et Roques (1994).	245
Tableau 126 : Les items mesurant l'étape de carrière et le type de transition de carrière.	263
Tableau 127 : Items de la mesure de l'intention de quitter et variables correspondantes.	316
Tableau 128 : Items de la mesure du comportement de retrait et variable correspondante.	317
Tableau 129 : Items de la mesure de l'intention de quitter et variables correspondantes.	318
Tableau 130 : Items de la mesure de l'implication organisationnelle et variables correspondantes.	319
Tableau 131 : Items de la mesure de la perception des alternatives externes d'emploi et variables correspondantes.	320

Tableau 132 : Items de la mesure de l'étape d'exploration et variables correspondantes. .	321
Tableau 133 : Items de la mesure de l'étape d'établissement et variables correspondantes.	322
Tableau 134 : Items de la mesure de l'étape de maintenance et variables correspondantes.	323
Tableau 135 : Items de la mesure de désengagement et variables correspondantes.	324
Tableau 136 : Items de la mesure de la découverte et variables correspondantes.	325
Tableau 137 : Items de la mesure de la performance et variables correspondantes.	325
Tableau 138 : Items de la mesure du retrait et variables correspondantes.	325
Tableau 139 : Items de la mesure du coût du <i>turnover</i> et variable correspondante.	326
Tableau 140 : Item de la mesure de l'appartenance générationnelle et variable correspondante.	326
Tableau 141 : Items de la mesure de l'implication dans la profession et variables correspondantes.	327
Tableau 142 : Items de la mesure des variables de contrôle et variables correspondantes. Partie 1.	328
Tableau 143 : Items de la mesure des variables de contrôle et variables correspondantes. Partie 2.	329
Tableau 144 : Détails des variables créées. Partie 1.	330
Tableau 145 : Détails des variables créées. Partie 2.	331

Bibliographie

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 67*, 422–436.
- Adamson, S. J., Doherty, N., & Viney, C. (1998). The meanings of career revisited: Implications for theory and practice. *British Journal of Management, 9*(4), 251–259.
- Adler, S., & Aranya, N. (1984). A comparison of the work needs, attitudes, and preferences of professional accountants at different career stages. *Journal of Vocational Behavior, 25*(1), 45–57.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance, 4*(2), 142–175.
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management, 32*(2), 237–256.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *The Academy of Management Perspectives, 24*(2), 48–64.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research, 26*(1), 49–61.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Organizational Behavior, 49*, 252–276.
- Allen, T. D., Russell, J. E. A., Poteet, M. L., & Dobbins, G. H. (1999). Learning and development factors related to perceptions of job content and hierarchical plateauing. *Journal of Organizational Behavior, 20*(7), 1113–1137.
- Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization. *The Academy of Management Review, 36*(2), 247–271.
- Arthur, M. B., Inkson, K., & Pringle, J. (1999). *The new careers: individual action and economic change*. London: Sage.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career, a new employment principle for a new organisational era*. Oxford: Oxford University Press.
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organizations. *Personnel Management, 15*, 28–31.
- Aubert, N. (2004). *L'individu hypermoderne*. France: Érès.
- Aubert, N. (2008). Violence du temps et pathologies hypermodernes. *Cliniques Méditerranéennes, 78*(2), 23–38.
- Audet, M. (2004). La gestion de la relève et le choc des générations. *Gestion, 29*(3), 20–27.
- Auster, E. R. (2001). Professional women's midcareer satisfaction: Toward an explanatory framework. *Sex Roles, 44*(11), 719–750.
- Baltes, P. B., Staudinger, U. M., & Lindenberger, U. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. *Annual Review of Psychology, 50*(1), 471–507.
- Barel, Y., Frémeaux, S., & Salladarré, F. (2009). Autonomie du salarié et intention de départ. (French). *Revue des Sciences de Gestion, (237/238)*, 27–34.

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Barth, I. (2010). *Le management commercial : Fondements, pratiques et perspectives*. Paris: Dunod.
- Baruch, Y. (2001). Employability: a substitute for loyalty? *Human Resource Development International*, 4(4), 543–566.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 95–112.
- Batt, R., Colvin, A. J. S., & Keefe, J. (2002). Employee voice, human resource practices, and quit rates: Evidence from the telecommunications industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 573–594.
- Batt, R., & Valcour, P. M. (2003). Human Resources Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and Employee Turnover. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(2), 189–220.
- Baudet, M. B. (2008, février 26). La notoriété ne suffit plus pour gagner la guerre des talents. *Le Monde de l'Economie*. Consulté de http://www.lemonde.fr/cgi-bin/ACHATS/acheter.cgi?offre=ARCHIVES&type_item=ART_ARCH_30J&objet_id=1025942
- Becker, G. (1993). *Human Capital*. Chicago: University of Chicago Press.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32–42.
- Becker, H. S. (1985). *Outsiders (1963)*. Paris: Métailié.
- Becker, H. S., & Strauss, A. L. (1956). Careers, personality, and adult socialization. *American Journal of Sociology*, 62(3), 253–263.
- Becker, T. E., & Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 177–190.
- Bejian, D. V., & Salomone, P. R. (1995). Understanding midlife career renewal: Implications for counseling. *Career Development Quarterly*, 44(1), 52–63.
- Belghiti-Mahut, S., & Briole, A. (2004). L'implication organisationnelle et les femmes cadres: une interrogation autour de la validation de l'échelle de Allen et Meyer (1996). *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10(2), 145–164.
- Bellenger, D. N., Wilcox, J. B., & Ingram, T. N. (1984). An examination of reward preferences for sales managers. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 4(2), 1–6.
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(09), 1843–1865.
- Bentein, K., Vandenberghe, C., & Dulac, T. (2004). Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail. *XVème congrès de l'AGRH*. Montréal.
- Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Stinglhamber, F. (2005). The Role of Change in the Relationship Between Commitment and Turnover: A Latent Growth Modeling Approach. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 468–482.
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645–663.
- Bergmann Lichtenstein, B., & Mendenhall, M. (2002). Non-Linearity and Response-Ability: Emergent Order in 21st-Century Careers. *Human Relations*, 55(1), 5–32.
- Berk, L. E. (2001). *Development through the lifespan (2^e éd.)*. USA: Allyn and Bacon.

- Biétry, F., & Laroche, P. (2011). L'implication dans l'Organisation, le Syndicat et/ou la Carrière. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (81), 19–56.
- Blau, G. (1994). Testing a two-dimensional measure of job search behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 59(2), 288–312.
- Blau, G., Paul, A., & St John, N. (1993). On developing a general index of work commitment. *Journal of Vocational Behavior*.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: J. Wiley.
- Bliemel, & Eggert. (1998). Why do they keep coming back? Customer retention and barriers to change from the customer perspective. *14th IMP Annual Conference Proceedings*. Turku.
- Boles, J. S., Dudley, G. W., Onyemah, V., Rouziès, D., & Weeks, W. A. (2012). Sales Force Turnover and Retention: A Research Agenda. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(1), 131–140.
- Boswell, W. R., Zimmerman, R. D., & Swider, B. W. (2012). Employee Job Search: Toward an Understanding of Search Context and Search Objectives. *Journal of Management*, 38(1), 129–163.
- Bouffartigue, P., & Pochic, S. (2002). Cadres nomades : mythe et réalités. A propos des recompositions des marchés du travail des cadres. *Sociologia del lavoro*, (85), 96–106.
- Bourgeois, R. P., Wils, T., & Plouffe, L. (1990). Major career changes: interest/personality relationship in spiral type individuals. *International Journal of Career Management*, 2(3), 17–25.
- Bourhis, A., & Chenevert, D. (2010). Attraction et rétention des salariés du commerce de l'alimentation : Étude des salariés de la génération Y peu scolarisés. *XXIème Congrès de l'AGRH*. Saint Malo.
- Boutelet, C., Buissou, J., & Rodier, A. (2011, novembre 8). Le marché mondial du travail en 2030. *Le Monde Campus*, p. 8–18.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management* (3^e éd.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52(5), 396–424.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311.
- Brett, J. M., & Stroh, L. K. (2003). Working 61 plus hours a week: Why do managers do it? *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 67–78.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & Frautschy DeMuth, R. L. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30–47.
- Brown, R. (1982). Work histories, career strategies and the class structure. *Giddens, A. & Mackenzie, G. (Eds.) Social Class and the Division of Labour*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533–546.
- Buonocore, F., & Russo, M. (2012). Reducing the effects of work–family conflict on job satisfaction: the kind of commitment matters. *Human Resource Management Journal, (à paraître)*.
- Business Digest. (2008, avril). Le défi Génération Y. *Business Digest*, 1–9.

- Cadin, L., Bailly-Bender, A. F., & Saint-Giniey, V. (2000). Exploring boundaryless careers in the French context. *MA Peiperl, MB Arthur, R. Goffee & T. Morris (Eds.), Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives* (p. 228–256). Oxford: Oxford University Press.
- Cadin, L., Bender, A. F., & de Saint-Giniey, V. (2003). *Carrières nomades: les enseignements d'une comparaison internationale*. Paris: Vuibert.
- Calisir, F., Gumussoy, C. A., & Iskin, I. (2011). Factors affecting intention to quit among IT professionals in Turkey. *Personnel Review, 40*(4), 514–533.
- Callanan, G. A., & Greenhaus, J. H. (1990). The career indecision of managers and professionals: Development of a scale and test of a model. *Journal of Vocational Behavior, 37*(1), 79–103.
- Callanan, G. A., & Greenhaus, J. H. (1992). The career indecision of managers and professionals: An examination of multiple subtypes. *Journal of Vocational Behavior, 41*(3), 212–231.
- Campbell, D. T., & O'Connell, E. J. (1967). Methods Factors In Multitrait-Multimethod Matrices : Multiplicative Rather Than Additive? *Multivariate Behavioral Research, 2*(4), 409–426.
- Campion, M. A., Lord, R. G., & Pursell, E. D. (1981). Individual and organizational correlates of promotion refusal. *Journal of Vocational Behavior, 19*(1), 42–49.
- Cantrell, S., & Smith, D. (2010). *Workforce of One: Revolutionizing Talent Management Through Customization*. USA: Harvard Business Press.
- Capron, M. (1995). Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines ? *Revue Française de Gestion, 106*, 46–54.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology, 18*(8), 788–813.
- Carsten, J. M., & Spector, P. E. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model. *Journal of Applied Psychology, 72*(3), 374–381.
- Castra, D. (1995). Théorie de l'engagement et insertion professionnelle. *Connexions, 65*, 159–176.
- Chaminade, B. (2003). *Identifiez et fidélisez vos salariés de talents*. Paris: Association Française de Normalisation (AFNOR).
- Chang, C., Chen, V., Klein, G., & Jiang, J. (2011). Information system personnel career anchor changes leading to career changes. *European Journal of Information Systems, 20*(1), 103–117.
- Chanlat, J. F. (1992). Peut-on encore faire carrière. *Gestion, 17*(3), 100–110.
- Chao, G. T. (2006). Organizational socialization. *J. H. Greenhaus & G. A. Callanan (Eds.), Encyclopedia of career development* (p. 596–602). USA: SAGE Publications.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly, 45*, 459–484.
- Chay, Y. W., Aryee, S., & Chew, I. (1995). Career plateauing: reactions and moderators among managerial and professional employees. *International Journal of Human Resource Management, 6*(1), 61–78.
- Chen, G., Ployhart, R. E., Thomas, H. C., Anderson, N., & Bliese, P. D. (2011). The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. *The Academy of Management Journal, 54*(1), 159–181.

- Cheng, Y., & Stockdale, M. S. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 465–489.
- Cheramie, R. A., Sturman, M. C., & Walsh, K. (2007). Executive career management: Switching organizations and the boundaryless career. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 359–374.
- Chiang, F. F. T., & Birtch, T. (2007). The transferability of management practices: Examining cross-national differences in reward preferences. *Human Relations*, 60(9), 1293–1330.
- Chiu, R. K., & Francesco, A. M. (2003). Dispositional traits and turnover intention: Examining the mediating role of job satisfaction and affective commitment. *International Journal of Manpower*, 24(3), 284–298.
- Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 64(3), 253–268.
- Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models. *Human Relations*, 53(3), 387–418.
- Cohen, A., & Golan, R. (2007). Predicting absenteeism and turnover intentions by past absenteeism and work attitudes: An empirical examination of female employees in long term nursing care facilities. *Career Development International*, 12(5), 416–432.
- Cokley, K., Dreher, G. F., & Stockdale, M. S. (2004). Toward the inclusiveness and career success of African Americans in the workplace. *The Psychology and Management of Workplace Diversity*, 168–190.
- Colle, R. (2006). *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination*. CEROG – IAE d'Aix-en-Provence.
- Colle, R., & Merle, A. (2007). L'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH : le cas d'une taxinomie des stratégies de personnalisation. *XVIIIème Congrès de l'AGRH*. Fribourg.
- Colle, R., & Moisson, V. (2007). L'impact du stress professionnel et du déséquilibre effort/récompense sur l'intention de départ des infirmières. *XVIIIème Congrès de l'AGRH*. Fribourg.
- Colle, R., Peretti, J. M., & Cerdin, J. L. (2005). La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 55, 2–21.
- Collin, A., & Watts, A. G. (1996). The death and transfiguration of career and of career guidance? *British Journal of Guidance and Counselling*, 24(3), 385–398.
- Collins, G. (2006). Retirement. *Greenhaus, J. & Callanan G. (Eds.), Encyclopedia of career development* (p. 693–696). USA: Sage Publications.
- Commeiras, N., & Fournier, C. (1998). L'influence de l'ambiguïté de rôle et de l'implication organisationnelle sur l'intention du vendeur de quitter l'entreprise : une vision enrichie des relations. *IXème Congrès de l'AGRH*. Versailles.
- Commeiras, N., & Fournier, C. (2000). Le questionnaire de mesure de l'implication organisationnelle d'Allen et Meyer (1990), un substitut potentiel de l'OCQ (« Organizational Commitment Questionnaire ») de Porter et Alii (1974) ? *XVème journée nationale des IAE*. Bayonne-Biarritz.
- Commeiras, N., & Fournier, C. (2001). Critical evaluation of Porter et al.'s organizational commitment questionnaire: Implications for researchers. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21(3), 239–245.

- Commeiras, N., Loubès, A., & Fournier, C. (2009). Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail: une étude auprès des managers de rayon. *Management International*, 13(4), 73–89.
- Conway, E. (2004). Relating career stage to attitudes towards HR practices and commitment: Evidence of interaction effects? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4), 417–446.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39–52.
- Cooke, D. K. (1994). Measuring career stage. *Human Resource Management Review*, 4(4), 383–398.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological bulletin*, 131(2), 241–259.
- Cotta, J. (2012). *Un CDD sinon rien*. Paris: Editions Jean-Claude Gawsewitch.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55–70.
- Craplet, C. (2005). *Enquête Ipsos auprès des 20-25 ans*. Consulté de <http://www.ipsos.fr/Canallpsos/articles/1733.asp>
- Crawshaw, J. R., van Dick, R., & Brodbeck, F. C. (2012). Opportunity, fair process and relationship value: career development as a driver of proactive work behaviour. *Human Resource Management Journal*, 22(1), 4–20.
- Cron, W. L. (1984). Industrial salesperson development: A career stages perspective. *The Journal of Marketing*, 48(4), 41–52.
- Cron, W. L., Dubinsky, A. J., & Michaels, R. E. (1988). The influence of career stages on components of salesperson motivation. *The Journal of Marketing*, 52(1), 78–92.
- Cron, W. L., & Slocum, J. W. (1986). The influence of career stages on salespeople's job attitudes, work perceptions, and performance. *Journal of Marketing Research*, 23(2), 119–129.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a Global Measure of Job Embeddedness and Integration Into a Traditional Model of Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031–1042.
- Culpepper, R. A. (2011). Three-component commitment and turnover: An examination of temporal aspects. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 517–527.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *The Academy of Management Journal*, 29(4), 847–858.
- Cytrynbaum, S., & Crites, J. O. (1989). The utility of adult development theory in understanding career adjustment process. *M. B. Arthur, D. T. Hall & B. S. Lawrence (Eds.), Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- d' Arcimoles, C.-H., & Trébuçq, S. (2005). Méthodes de régression et traitement des données financières et sociétales: questionnements et applications. *Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, Méthodes & Recherche* (p. 207–244). Bruxelles: De Boeck Supérieur.
- Dalton, D. R., Krackhardt, D. M., & Porter, L. W. (1981). Functional Turnover: An Empirical Assessment. *Journal of Applied Psychology*, 66, 716–721.

- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1974). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46–78.
- Dany, F. (1996). Employabilité et gestion des compétences : quelques réflexions liées à l'intégration du concept d'employabilité dans les pratiques managériales. *Roussillon S., Bournois, F., Le Louarn J.-Y. (Eds.), Les enjeux de l'emploi : société, entreprises et individus*. Paris: CNRS, Collection Programme Rhône-Alpes Recherches en Sciences Humaines.
- Dany, F. (1997). *La promesse d'employabilité : un substitut possible à la promesse de carrière ?* (Thèse de doctorat). Université Jean Moulin Lyon 3.
- Dany, F. (2003). 'Free actors' and organizations: critical remarks about the new career literature, based on French insights. *The international journal of human resource management*, 14(5), 821–838.
- Dany, F. (2004). La théorie des carrières: d'où venons-nous et où allons-nous? *Guerrero, S., Cerdin, J. L., Roger, A. (Eds.), La gestion des carrières. Enjeux et perspectives* (p. 335–349). Paris: AGRH, Vuibert.
- Dany, F., Guedri, Z., & Hatt, F. (2008). New insights into the link between HRM integration and organizational performance: the moderating role of influence distribution between HRM specialists and line managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2095–2112.
- Dany, F., & Livian, Y. F. (2002). La nouvelle gestion des cadres: employabilité, individualisation et vie au travail. *Paris: Vuibert*.
- Dany, F., Louvel, S., & Valette, A. (2011). Academic careers : the limits of the 'boundaryless approach' and the power of promotion scripts. *Human Relations*, 64(7), 971.
- Dany, F., Mallon, M., & Arthur, M. B. (2003). The odyssey of career and the opportunity for international comparison. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 705–712.
- Dany, F., & Rouban, L. (2004). Les cadres sont-ils nomades. *Karvar, A. and Rouban, L. (Eds.), Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu* (p. 89–110). Paris: La Découverte.
- Darmon, R. Y. (1993). *Management des ressources humaines des forces de vente*. Paris: Economica.
- de Bovis, C., Fatien, P., & Glée, C. (2010). Nouveaux comportements au travail et prospective du management : l'intégration paradoxale de la génération Y en entreprise. *10èmes rencontres sur la prospective des métiers : Quel management demain ?* ESSEC – La Défense.
- de La Corde, M., & Forget, L. (2005). Comment reconnaître par la formation, par la carrière et le statut. *Tous reconnus* (p. 304). Paris: Editions d'Organisation.
- de Larquier, G., & Remillon, D. (2008). Assiste-t-on à une transformation uniforme des carrières professionnelles vers plus de mobilité? Une exploitation de l'enquête «Histoire de vie». *Travail et Emploi*, 113, 13–30.
- Degot, V. (1990). Réflexion sur la gestion des carrières. *Direction et gestion*, (126/127), 41–62.
- Dickes, P., Tournois, J., Flieller, A., & Kop, J.-L. (1994). *La psychométrie*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Doeringer, P. B., & Piore, M. J. (1971). *Internal labor markets and manpower analysis*. Lexington: M.E. Sharpe.
- Dohy, A. (2012). Cadres et directions générales : le divorce. *Entreprises & Carrières*, 4–5.

- Dreher, G. F., & Ash, R. A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 539–546.
- Dries, N., Pepermans, R., & De Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 907–928.
- Duboff, R., & Heaton, C. (1993). Employee loyalty: A key link to value growth. *Strategy & Leadership*, 27(1), 8–13.
- Dunham, R. B., & Herman, J. B. (1975). Development of a female Faces Scale for measuring job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 60(5), 629–631.
- Dutot, C. (2004). *Contribution aux représentations de la fidélité des personnels à l'entreprise : Éléments de convergence et de divergence entre ouvriers et employeurs. Le cas des ouvriers de deux industries métallurgiques du Pays de Retz* (Thèse de doctorat). Université de Poitiers.
- Dychtwald, K., Erickson, T. J., & Morison, R. (2006). *Workforce crisis: how to beat the coming shortage of skills and talent*. Boston: Harvard Business Press.
- El Akremi, A. (2005). Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles. *Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Méthodes & Recherche (p. 325–348). Bruxelles: De Boeck Supérieur.
- Erikson, E. (1963). *Childhood and Society* (2ème éd.). New York: Norton & Company.
- Eskildsen, J. K., & Nussler, M. L. (2000). The managerial drivers of employee satisfaction and loyalty. *Total Quality Management*, 11(4), 581–588.
- Ettington, D. R. (1992). Coping with career plateauing: « face the facts » vs. « hope springs eternal ». *Academy of Management Meeting*. Las Vegas, USA.
- Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2003). *Market – Etudes et recherche en marketing* (3^e éd.). Paris: Dunod.
- Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2009). *Market – Fondements et méthodes des recherches en marketing* (4^e éd.). Paris: Dunod.
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Choffray, J. M., & Dussaix, A. (1993). *Market – Etudes et recherche en marketing*. Paris: Nathan.
- Fabi, B., Lacoursière, R., Morin, M., & Raymond, L. (2010). Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation. *Gestion*, 34(4), 21–29.
- Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2011). Processus de fidélisation des employés : une analyse structurelle de certaines variables sous-jacentes. *La fidélisation des ressources humaines : Approches conceptuelles et recherches empiriques*. (p. 213–234). Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2011). The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective. *Human Resource Management*, 50(1), 113–129.
- Farrell, D., & Petersen, J. C. (1984). Commitment, absenteeism and turnover of new employees: A longitudinal study. *Human Relations*, 37(8), 681–92.
- Feldman, D. C. (2002). Second careers and multiple careers. C. Cooper & R. Burke (Eds.), *The new world of work: Challenges and opportunities* (p. 75–94). USA: Blackwell.
- Felps, W., Mitchell, T., Hekman, D., Lee, T., Holtom, B., & Harman, W. (2009). Turnover Contagion: How Coworkers' Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting. *The Academy of Management Journal Archive*, 52(3), 545–561.

- Ference, T. P., Stoner, J. A., & Warren, E. K. (1977). Managing the career plateau. *Academy of Management Review*, 602–612.
- Fields, D. L. (2002). *Taking the measure of work: a guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. USA: Sage.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Fisher, C. D., & Locke, E. A. (1992). The new look in job satisfaction research and theory. *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*, 1, 165–194.
- Flaherty, K. E., & Pappas, J. M. (2002a). Using career stage theory to predict turnover intentions among salespeople. *Journal of Marketing*, 10(3), 48–57.
- Flaherty, K. E., & Pappas, J. M. (2002b). The influence of career stage on job attitudes: toward a contingency perspective. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22(3), 135–144.
- Freud, S. (2010). *Sigmund Freud Collected Writings*. USA: Createspace.
- Galinsky, E., & Matos, K. (2011). The future of work-life fit. *Organizational Dynamics*, 40(4), 267–280.
- Galois, I. (2006). *La fidélité des intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire : une approche par la théorie de l'échange social* (Thèse de doctorat). Université Jean Moulin Lyon 3.
- Galois, I., & Lacroux, A. (2011). La fidélisation des employés atypiques: le cas des intérimaires. Paillé, P. (Ed.) *La fidélisation des ressources humaines : Approches conceptuelles et recherches empiriques*. (p. 167–192). Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Gazier, B. (2010). Adieu « flexicurité » ? Tixier, P.-E. (Ed.), *Ressources humaines pour sortie de crise*. (p. 205–222). Paris: SciencesPo. Les Presses.
- Gellatly, I. R. (1995). Individual and Group Determinants of Employee Absenteeism: Test of a Causal Model. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 469–485.
- Gelpe, D., & Biais, B. (2001). L'Inventaire des Préoccupations de Carrière de l'Adulte. Translated and reproduced by special permission of the Publisher, from The Adult Career Concerns Inventory, by D.E. Super, A.S. Thompson, R.H. Lindeman, R.A. Myers, & J.P. Jordaan (1988). Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press. AFPA.
- Gendron, B. (2011). Older workers and active ageing in France: the changing early retirement and company approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1221–1231.
- Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 186–192.
- Gerhart, B. (1990). Voluntary turnover and alternative job opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 467–476.
- Gerpott, T. J., & Domsch, M. (1987). R&D professionals' reactions to the career plateau: Mediating effects of supervisory behaviours and job characteristics. *R&D Management*, 17(2), 103–118.
- Ghoshal, S., Bartlett, C., & Moran, P. (1999). A new manifesto for management. *Sloan Management Review*, 40(3), 9–22.

- Giancola, F. (2006). The Generation Gap, more myth than reality. *Human Resource Planning*, 29(4), 32–37.
- Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(08), 1618–1637.
- Giraud, L., Roger, A., & Thomines, S. (2012). La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (à paraître)(84).
- Godshalk, V. M. (1997). *The effects of career plateauing on work and non-work outcomes* (Unpublished dissertation). Drexel University, Philadelphia.
- Goldstein, I., & Goldstein, H. (1990). Training as an Approach for Organisations to the Challenges of Human Resource Issues in the Year 2000. *Journal of Organizational Change Management*, 3(2), 30–43.
- Gordon, J. R., & Whelan, K. S. (1998). Successful professional women in midlife: How organizations can more effectively understand and respond to the challenges. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 8–27.
- Gosse, B., Alves, S., & Sprimont, P. A. (2009). Test d'un modèle de déterminants et de conséquences de la satisfaction des salariés apprentis du supérieur. *XXème Congrès de l'AGRH*. Toulouse.
- Granrose, C. S., & Baccili, P. A. (2006). Do psychological contracts include boundaryless or protean careers? *Career Development International*, 11(2), 163–182.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2009). *Career management*. USA: Sage Publications.
- Greenhaus, J. H., Seidel, C., & Marinis, M. (1983). The impact of expectations and values on job attitudes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31(3), 394–417.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.
- Grigoroudis, E., & Siskos, Y. (2009). *Customer Satisfaction Evaluation: Methods for Measuring and Implementing Service Quality*. New York: Springer.
- Grima, F. (2011). The influence of age management policies on older employee work relationships with their company. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1312–1332.
- Guerfel-Henda, S. (2010). La fidélisation des salariés : nouvelle valeur de travail ? *Sahut, J. M. (Ed.), Les relations salariés-employeurs - Quel partage des valeurs ?*, Recherches en Gestion (p. 87–123). Paris: L'Harmattan.
- Guerfel-Henda, S., & Guilbert, L. (2008). La fidélisation des commerciaux du secteur bancaire. *IXème Congrès de l'AGRH*. Dakar.
- Guérin, S. (2010). Vers un management dynamique. *Tixier, P.-E. (Ed.), Ressources humaines pour sortie de crise*. (p. 155–170). Paris: SciencesPo. Les Presses.
- Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: building the worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335–358.
- Gupta, N., & Jenkins, G. D. (1983). Tardiness as a manifestation of employee withdrawal. *Journal of Business Research*, 11(1), 61–75.
- Guthrie, J. P., & Schwoerer, C. E. (1996). Older Dogs and New Tricks: Career Stage and Self-Assessed Need for Training. *Public Personnel Management*, 25(1), 59–72.

- Haar, J. M., & Roche, M. A. (2010). Family supportive organization perceptions and employee outcomes: the mediating effects of life satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 999–1014.
- Haber, C. (1993). Over the hill to the poorhouse: Rhetoric and reality in the institutional history of the aged. *Societal impact on aging: Historical perspectives*. New York: Springer.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Goodyear Pacific Palisades, CA.
- Hall, D. T. (1996a). Protean careers of the 21st century. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 10(4), 8–16.
- Hall, D. T. (1996b). *The career is dead—long live the career: A relational approach to careers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hall, D. T., & Goodale, J. G. (1986). *Human resource management: strategy, design, and implementation*. USA: Scott, Foresman.
- Hall, D. T., & Mirvis, P. H. (1996). The new protean career: Psychological success and the path with a heart. D.T. Hall and Associates (Eds.), *The career is dead, long live the career: A relational approach to careers* (p. 15–45). San Francisco: Jossey-Bass.
- Halpin, R., & Halpin, G. (1990). The Adult Career Concerns Inventory: Validity and Reliability. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 22(4), 196–202.
- Hammer, Y. (2008). *Les déterminants individuels du succès dans la carrière : une approche transculturelle*. IAE, Université Toulouse I.
- Handy, C. (1995). *The age of unreason*. London: Arrow Business Books.
- Harter, S. (2002). Authenticity. C.R. Snyder & Shane J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (p. 382–394). New York: Oxford University Press.
- Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1155–1178.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269–288.
- Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2011). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of Management*, 37(1), 352–388.
- Hauw, S., & Vos, A. (2010). Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations? *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 293–302.
- Helson, R., & Srivastava, S. (2001). Three paths of adult development: Conservers, seekers, and achievers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(6), 995–1010.
- Herriot, P. (1992). *The career management challenge: balancing individual and organizational needs*. London: Sage Publications Ltd.
- Herzberg, F. (1967). *Motivation to work* (2^e éd.). New York: John Wiley & Sons.
- Hess, N., & Jepsen, D. M. (2009). Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career Development International*, 14(3), 261–283.
- Hewlett, S. A., Sherbin, L., & Sumberg, K. (2009). How Gen Y & boomers will reshape your agenda. *Harvard Business Review*, 87(7/8), 71–76.
- Hirsch, P., & Shanley, M. (1996). The rhetoric of boundaryless - or how the newly empowered managerial class bought into its own marginalisation. M.B. Arthur & D.M. Rousseau (eds.), *The Boundaryless Career, A New Employment Principle for a New Organisational Era* (p. 218–234). Oxford: Oxford University Press.

- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard: Harvard University Press.
- Hoffmann, E. A. (2006). The ironic value of loyalty: Dispute resolution strategies in worker cooperatives and conventional organizations. *Nonprofit Management and Leadership, 17*(2), 163–177.
- Holland, P., Pyman, A., Cooper, B. K., & Teicher, J. (2011). Employee voice and job satisfaction in Australia: The centrality of direct voice. *Human Resource Management, 50*(1), 95–111.
- Holley, W. H., Feild, H. S., & Holley, B. B. (1978). Age and reactions to jobs: An empirical study of paraprofessional workers. *Aging and Work, 1*(2), 33–40.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *The Academy of Management Annals, 2*(1), 231–274.
- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., & Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 77*(6), 890–909.
- Hom, P. W., & Kinicki, A. J. (2001). Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal, 44*(5), 975–987.
- Horwitz, F. M., Heng, C. T., & Quazi, H. A. (2003). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal, 13*(4), 23–44.
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. Vintage.
- Hugues, E. (1937). Career and Office. *Extrait de American Journal of Sociology, vol 43, Nov., p. 404-413 paru dans Glaser (1968), 17–20*.
- Hulin, C. L., Roznowski, M., & Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin, 97*(2), 233–250.
- Ibarra, H. (2006). Career change. *Greenhaus J. H., & Callanan, G. A., (Eds.), Encyclopedia of career development*. USA: Sage Publications.
- Igalens, J., & Roger, A. (2007). *Master Ressources Humaines*. Paris: Eska.
- Igalens, J., & Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. Paris: Economica.
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., & Paul, K. B. (1989). Construction of a Job in General scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology, 74*(2), 193–200.
- Irving, P. G., & Meyer, J. P. (1994). Reexamination of the met-expectations hypothesis: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology, 79*(6), 937–949.
- Izraelewicz, E., Lacombe, C., & Prudhomme, C. (2011). Jean-Claude Trichet : « Le secteur financier doit changer ses valeurs ». *Le Monde*. Consulté de http://www.lemonde.fr/economie/article/2011/10/29/jean-claude-trichet-le-secteur-financier-doit-changer-ses-valeurs_1596002_3234.html
- Jackofsky, E. F. (1984). Turnover and job performance: An integrated process model. *The Academy of Management Review, 9*(1), 74–83.
- Jahmane, A., Van Hoorebeke, D., & Louart, P. (2011). The link between financial performance and the voluntary departure of personnel through a measurement scale. *Business and Management Review, 1*(6), 48–61.

- Jiwen Song, L., Tsui, A. S., & Law, K. S. (2008). Unpacking employee responses to organizational exchange mechanisms: The role of social and economic exchange perceptions. *Journal of Management*, 35(1), 56–93.
- Jolis, N. (1997). *Piloter les compétences*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G., & Martocchio, J. J. (2010). Unpacking generational identities in organizations. *The Academy of Management Review*, 35(3), 392–414.
- Joule, R.-V., & Beauvois, J.-L. (2002). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- Joule, R.-V., & Beauvois, J.-L. (2009). *La soumission librement consentie: Comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire ?* (6^e éd.). Paris: Presses Universitaires de France.
- Judge, T. A., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1994). Job and life attitudes of male executives. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 767–782.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz Jr, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485–519.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 939–948.
- Kalleberg, A. L., & Kluegel, J. R. (1975). Analysis of the multitrait-multimethod matrix: Some limitations and an alternative. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 1–9.
- Kalleberg, A. L., & Van Buren, M. E. (1996). Is bigger better? Explaining the relationship between organization size and job rewards. *American Sociological Review*, 61(1), 47–66.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R., Glomb, T. M., & Ahlburg, D. (2005). The Role of Temporal Shifts in Turnover Processes: It's About Time. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 644–658.
- Kamoche, K. (2003). Riding the typhoon: the HR response to the economic crisis in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 199–221.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Dunnette M.D. & Hough L.M. (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology* (1^{er} éd.). Palo Alto: Consulting Psychology Press.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499–517.
- Kanter, R. M. (1989). *When giants learn to dance*. New York: Simon & Schuster.
- Katz, R. (1978). Job longevity as a situational factor in job satisfaction. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 204–223.
- Katz, R. (1980). Time and work: Toward an integrative perspective. *Barry, M. & Cummings, L. L. (Eds.), Research in organizational behavior* (Vol. 2, p. 81–127). USA: JAI Press.
- Kelan, E., & Lehnert, M. (2009). *The millennial generation: generation y and the opportunities for a globalised, networked educational system*. Beyond Current Horizons. Consulté de http://www.beyondcurrenthorizons.org.uk/wp-content/uploads/Millennial_Generation_Update.pdf
- Kessler, D., & Masson, A. (1985). Petit guide pour décomposer l'évolution d'un phénomène en termes d'effet d'âge, de cohorte et de moment. *Kessler, D. et Masson, A. (Eds.) Cycle de vie et générations*. Paris: Economica.
- Kets de Vries, M., & Miller, D. (1985). *L'entreprise névrosée*. McGraw-Hill.
- Kidron, A. (1978). Work values and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 21(2), 239–247.

- Kim, S., & Feldman, D. C. (2000). Working in retirement: The antecedents of bridge employment and its consequences for quality of life in retirement. *Academy of Management Journal*, 1195–1210.
- Kim, S. W., Price, J. L., Mueller, C. W., & Watson, T. (1996). The determinants of career intent among physicians at a U.S. Air Force hospital. *Human Relations*, 49(7), 947–976.
- Kim, S.-W. (1996). *Employee intent to stay : the case of automobile workers in South Korea /* (PhD Thesis in Sociology). University of Iowa, USA. Consulté de <http://worldcat.org/oclc/35643485>
- Kinnie, N., & Swart, J. (2012). Committed to whom? Professional knowledge worker commitment in cross-boundary organisations. *Human Resource Management Journal*, 22(1), 21–38.
- Kirchmeyer, C. (1998). Determinants of managerial career success: Evidence and explanation of male/female differences. *Journal of management*, 24(6), 673–692.
- Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961–973.
- Kohlberg, L. (1984). *The Psychology of Moral Development: The Nature and Validity of Moral Stages* (1st éd.). San Francisco: Harper & Row.
- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 265–279.
- Krausz, M., Koslowsky, M., Shalom, N., & Elyakim, N. (1995). Predictors of intentions to leave the ward, the hospital, and the nursing profession: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*.
- Krishnan, S. K., & Singh, M. (2010). Outcomes of intention to quit of Indian IT professionals. *Human Resource Management*, 49(3), 421–437.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences Of Individuals'fit At Work: A Meta-Analysis Of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, And Person–Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Kulik, C. T., Treuren, G., & Bordia, P. (2012). Shocks and final straws: Using exit-interview data to examine the unfolding model's decision paths. *Human Resource Management*, 51(1), 25–46.
- Kumar, B. P., & Giri, V. N. (2009). Effect of age and experience on job satisfaction and organizational commitment. *The Icfa University Journal of Organizational Behavior*, 8(1), 3–12.
- Kumar Mishra, S., & Bhatnagar, D. (2010). Linking emotional dissonance and organizational identification to turnover intention and emotional well-being: A study of medical representatives in India. *Human Resource Management*, 49(3), 401–419.
- Kuo, Y. F., & Chen, L. S. (2004). Individual demographic differences and job satisfaction among information technology personnel: an empirical study in Taiwan. *International Journal of Management*, 21, 221–231.
- Kwon, K., Chung, K., Roh, H., Chadwick, C., & Lawler, J. J. (2012). The moderating effects of organizational context on the relationship between voluntary turnover and organizational performance: Evidence from Korea. *Human Resource Management*, 51(1), 47–70.

- L'Hoste, H. (2010). Faire du recrutement un axe stratégique de sortie de crise. *Tixier, P.-E. (Ed.), Ressources humaines pour sortie de crise.* (p. 223–231). Paris: SciencesPo. Les Presses.
- Lachance, R. (2011). Le rôle de la marque employeur comme agent de fidélisation des ressources humaines. *Paillé, P. (Ed.) La fidélisation des ressources humaines : Approches conceptuelles et recherches empiriques.* (p. 9–25). Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Lachman, M. E. (2004). Development in midlife. *Annual Review of Psychology, 55,* 305–331.
- Lachman, M. E., & Bertrand, R. M. (2001). Personality and the self in midlife. *Lachman, M. E. (Ed.), Handbook of midlife development* (p. 279–309). New York: Wiley.
- Lachman, M. E., Lewkowicz, C., Marcus, A., & Peng, Y. (1994). Images of midlife development among young, middle-aged, and older adults. *Journal of Adult Development, 1(4),* 201–211.
- Laisney, C. (2009). La main-d'oeuvre mondiale à l'horizon 2030. Une synthèse du rapport Vigie 2008 de Futuribles International. *Futuribles, (352),* 5–24.
- Lamberg, L. (2004). Impact of long working hours explored. *The Journal of the American Medical Association, 292(1),* 25–26.
- Lambert, D. M., Marmorstein, H., & Sharma, A. (1990). The accuracy of salespersons' perceptions of their customers: Conceptual examination and an empirical study. *Journal of Personal Selling and Sales Management, 10(1),* 1–9.
- Landrieu-Kartochian, S. (2003). La gestion des ressources humaines à l'épreuve de la féminisation, quelles innovations. *XIVème congrès de l'AGRH.* Grenoble.
- Lapointe, P.-A., Dallaire, C., & Malo, F. B. (2011). Les déterminants de la santé psychologique au travail. Le cas des infirmières dans un centre hospitalier de courte durée au Québec. *Paillé, P. (Ed.) La fidélisation des ressources humaines : Approches conceptuelles et recherches empiriques.* (p. 235–265). Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior, 59(3),* 454–470.
- Lawler, E. E. (2009). Make human capital a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics, 38(1),* 1–7.
- Lazarova, M. B., & Caligiuri, P. (2001). Retaining repatriates: The role of organizational support practices. *Journal of World Business, 36,* 389–401.
- Lazarova, M. B., & Cerdin, J. L. (2007). Revisiting repatriation concerns: organizational support versus career and contextual influences. *Journal of International Business Studies, 38(3),* 404–429.
- Lazear, E. P. (1981). Agency, earnings profiles, productivity, and hours restrictions. *The American Economic Review, 71(4),* 606–620.
- Le Berre, M., & Castagnos, J.-C. (2003). *La gestion des hommes dans l'entreprise: défis stratégiques et outils de décision.* Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- Lee, J., & Miller, D. (1999). People matter: Commitment to employees, strategy and performance in Korean firms. *Strategic Management Journal, 20(6),* 579–593.
- Lee, P. C. (2003). Going beyond career plateau: Using professional plateau to account for work outcomes. *Journal of Management Development, 22(6),* 538–551.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *The Academy of Management Review, 19(1),* 51–89.

- Lemistre, P. (2008). Objectif 50% de diplômés de l'enseignement supérieur versus déclassement des jeunes. *Net.Doc*, (39). Consulté de <http://www.cereq.fr/index.php/publications/Objectif-50-de-diplomes-de-l-enseignement-superieur-versus-declassement-des-jeunes>
- Levain, M., & Tissier, J. (2012). *La génération Y par elle-même : Quand les 18-30 ans réinventent la vie*. Paris: François Bourin Editeur.
- Levinson, D. J. (1979). *The Seasons of a man's life*. USA: Ballantine Books.
- Lieber, L. D. (2010). How HR can assist in managing the four generations in today's workplace. *Employment Relations Today (Wiley)*, 36(4), 85–91.
- Liger, P. (2004). *Le marketing des ressources humaines: attirer, intégrer et fidéliser les salariés*. Paris: Dunod.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1–55.
- Littré, E. (1889). Fidélité. *Dictionnaire de la langue française*. Paris: Librairie Hachette et Compagnie.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Dunnette, M.D. (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (p. 1297–343). Chicago, IL: Rand McNally.
- Lodhal, T. M., & Kejner, M. (1965). Defining and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24–33.
- Louart, P., Duyck, J. Y., & Vilette, M. A. (2010). Travail et concordance des temps. *J. Y. Duyck et M. A. Vilette (eds.) Temps du travail et GRH (AGRH)*. Paris: Vuibert.
- Luchak, A. A. (2003). What kind of voice do loyal employees use? *British Journal of Industrial Relations*, 41(1), 115–134.
- Lynn, S., Cao, L., & Horn, B. (1996). The influence of career stage on the work attitudes of male and female accounting professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 17(2), 135–149.
- Lyons, S. T., Duxbury, L., & Higgins, C. (2007). An empirical assessment of generational differences in basic human values. *Psychological Reports*, 101(2), 339–352.
- Maertz, C. P. (2004). Five antecedents neglected in employee turnover models. *Price et al. (Eds.), Innovative theory and empirical research on employee turnover* (p. 105–152). USA: Information Age Publishing.
- Maertz, C. P., & Campion, M. A. (2004). Profiles in quitting: Integrating content and process turnover theory. *Academy of Management Journal*, 47, 566–582.
- Maertz, C. P., & Griffeth, R. W. (2004). Eight Motivational Forces and Voluntary Turnover: A Theoretical Synthesis with Implications for Research. *Journal of Management*, 30(5), 667–683.
- Maertz Jr., C. P., & Boyar, S. L. (2012). Theory-driven development of a comprehensive turnover-attachment motive survey. *Human Resource Management*, 51(1), 71–98.
- Magai, C., & Halpern, B. (2001). Emotional development during the middle years. *Lachman, M. E. (Ed.), Handbook of midlife development* (p. 279–309). New York: Wiley.
- Mahoney, D. (1986). *An exploration of the construct validity of a measure of adult vocational maturity* (PhD Thesis). Teachers College, Columbia University.
- Marbot, E. (2004). Une autre approche des fins de carrière grâce à l'introduction de la notion de sentiment de fin de vie professionnelle. *S. Guerrero, J. Cerdin, A. Roger (Eds.), La gestion des carrières - Enjeux et perspectives*. Paris: Vuibert.

- Marbot, E., & Komisarow, C. (2005). Reconnaître les seniors au travail. *Peretti, J.M. (ed.), Tous reconnus*. Éditions d'Organisation.
- Marbot, E., & Peretti, J. M. (2006). *Les seniors dans l'entreprise*. Village Mondial.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Marquardt, D. W. (1970). Generalized Inverses, Ridge Regression and Biased Linear Estimation. *Technometrics*, 12, 591–612.
- Martin, T. N., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). Job performance and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 66(1), 116–119.
- Martory, B., & Crozet, D. (1988). *Gestion des ressources humaines*. Paris: Nathan.
- Maslow, A. H. (1943). A dynamic theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. San Francisco: Harper.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
- Mayrhofer, W., & Iellatchitch, A. (2005). Rites, right?: The value of rites de passage for dealing with today's career transitions. *Career Development International*, 10(1), 52–66.
- Mazari, Z., Meyer, V., Rouaud, P., Ryk, F., & Winnicki, P. (2011). Le diplôme : un atout gagnant pour les jeunes face à la crise. *Bref du Céreq*, (283). Consulté de <http://www.cereq.fr/index.php/publications/Bref/Le-diplome-un-atout-gagnant-pour-les-jeunes-face-a-la-crise>
- McCooley, D. (2009). *Keeping good employees on board: Employee retention strategies to navigate any economic storm*. New York: Wordclay.
- McCrinkle, M., & Hooper, D. (2008). *Generation Y: Attracting, engaging and leading a new generation at work*. Consulté de http://www.mccrinkle.com.au/wp_pdf/NewGenerationsAtWork.pdf.
- McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Wardlow, T. R. (1999). A career stage analysis of police officer work commitment. *Journal of Criminal Justice*, 27(6), 507–516.
- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638–641.
- McLean Parks, J., Kidder, D. L., & Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 697–730.
- McMullin, J. A., Duerden Comeau, T., & Jovic, E. (2007). Generational affinities and discourses of difference: a case study of highly skilled information technology workers. *The British Journal of Sociology*, 58(2), 297–316.
- Mehta, R., Anderson, R. E., & Dubinsky, A. J. (2000). The perceived importance of sales managers' rewards: a career stage perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(7), 507–524.
- Memili, E., & Barnett, T. (2008). Nonfamily Employees' Perceptions Of Person-Organization Fit And Voluntary Turnover In Family Firms. *Academy of Management Proceedings*, 1–6.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the « Side-Bet Theory » of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1987). A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 19(2), 199–215.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61(3), 195–209.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R., & Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre-and post-entry influences. *Journal of Management*, 17(4), 717–733.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R., & Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, (à paraître). Consulté de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879111001230>
- Meyssonnier, R. (2006). Les sources d'attachement à l'entreprise, du point de vue du salarié : l'exemple des ingénieurs. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (60), 48–72.
- Meyssonnier, R., & Roger, A. (2006). L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter. *XVIIème Congrès de l'AGRH*. Reims.
- Miao, C. F., Lund, D. J., & Evans, K. R. (2009). Reexamining the Influence of Career Stages on Salesperson Motivation: A Cognitive and Affective Perspective. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(3), 243–256.
- Mignonac, K. (2002). Understanding willingness to accept domestic relocation: the example of French managers. *Career Development International*, 7(6), 359–370.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., & Graske, T. (2001). How to keep your best employees: developing an effective retention policy [and executive commentary]. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 96–109.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *The Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522.
- Mohr, D. C., Young, G. J., & Burgess, J. F. (2012). Employee turnover and operational performance: the moderating effect of group-oriented organisational culture. *Human Resource Management Journal*, 22(2), 216–233.
- Montana, P. J., & Lenaghan, J. A. (1999). What Motivates and Matters Most to Generations X and Y. *Journal of Career Planning & Employment*, 59(4), 27–30.

- Moorman, R. H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46(6), 759–776.
- Morin, M.-L. (2002). L'externalisation du risque. Vers de nouvelles figures de l'employeur ? *CADRES-CFDT*, (403).
- Morison, R., Erickson, T., & Dychtwald, K. (2006). Managing middlecence. *Harvard Business Review*, 84(3), 78–86.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486–500.
- Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 18–35.
- Morrow, P. C., & McElroy, J. C. (1987). Work commitment and job satisfaction over three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 30(3), 330–346.
- Morrow, P. C., & McElroy, J. C. (1993). Introduction: Understanding and managing loyalty in a multi-commitment world. *Journal of Business Research*, 26(1), 1–2.
- Mowday, R. T., & McDade, T. (1980). The development of job attitudes, job perceptions, and withdrawal propensities during the early employment period. *40th annual meeting of the Academy of Management, Detroit, MI*.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Muchinsky, P. M., & Morrow, P. C. (1980). A multidisciplinary model of voluntary employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 17(3), 263–290.
- Nachbagauer, A. G., & Riedl, G. (2002). Effects of concepts of career plateaus on performance, work satisfaction and commitment. *International Journal of Manpower*, 23(8), 716–733.
- Naus, F., van Iterson, A., & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60(5), 683–718.
- Nauze-Fichet, E. (2002). Projections de population active en 2050 : l'essoufflement de la croissance des ressources de main d'oeuvre. *Économie et Statistique*, (355-356), 73–104.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work? *Journal of Organizational Behavior*, 12(6), 543–554.
- Neveu, J.-P. (1996). *La démission du cadre d'entreprise: étude sur l'intention de départ volontaire*. Paris: Economica.
- Neveu, J.-P. (2006). Théories de l'implication. *J. Allouche (Ed.), Encyclopédie des ressources humaines* (p. 629–634). Paris: Vuibert.
- Newman, A., Thanacoody, R., & Hui, W. (2011). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intentions: a study of multinationals in the Chinese service sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1765–1787.

- Ng, E., Schweitzer, L., & Lyons, S. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business & Psychology, 25*(2), 281–292.
- Ng, T., & Feldman, D. (2007). Organizational embeddedness and occupational embeddedness across career stages. *Journal of Vocational Behavior, 70*(2), 336–351.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis. *Personnel Psychology, 58*(2), 367–408.
- Nielsen, I., Smyth, R., & Liu, Y. (2011). The moderating effects of demographic factors and hukou status on the job satisfaction–subjective well-being relationship in urban China. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(6), 1333–1350.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2^e éd.). New York: McGraw-Hill.
- Nurmi, J. E. (1992). Age differences in adult life goals, concerns, and their temporal extension: A life course approach to future-oriented motivation. *International Journal of Behavioral Development, 15*(4), 487–508.
- Nyce, S. A., & Schieber, S. J. (2002). The decade of the employee: The workforce environment in the coming decade. *Benefits Quarterly, 18*(1), 60–79.
- Nyock Ilouga, S. (2010). La convergence des valeurs entre l'organisation et l'individu : effets sur la satisfaction au travail. *Sahut, J. M. (Ed.), Les relations salariés-employeurs - Quel partage des valeurs ?*, Recherches en Gestion (p. 53–85). Paris: L'Harmattan.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 492–499.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1994). Working smarter and harder: A longitudinal study of managerial success. *Administrative Science Quarterly, 39*(4), 603–627.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal, 487–516*.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Paik, Y., Parboteeah, K. P., & Shim, W. (2007). The relationship between perceived compensation, organizational commitment and job satisfaction: the case of Mexican workers in the Korean Maquiladoras. *International Journal of Human Resource Management, 18*(10), 1768–1781.
- Paillé, P. (2004). *La fidélisation des Ressources Humaines*. Paris: Economica.
- Paillé, P. (2005). La fidélité au travail : éléments conceptuels sur la relation employé - organisation. *Gestion, 22*(6), 295–309.
- Paillé, P. (2011a). La fidélisation des ressources humaines : les dimensions négligées. *Paillé, P. (Ed.) La fidélisation des ressources humaines : Approches conceptuelles et recherches empiriques*. (p. 119–136). Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Paillé, P. (2011b). *La fidélisation des ressources humaines - Approche conceptuelles et recherches empiriques* (2^e éd.). Les Presses de l'Université Laval.
- Paillé, P., Bourdeau, L., & Galois, I. (2010). Support, trust, satisfaction, intent to leave and citizenship at organizational level: A social exchange approach. *International Journal of Organizational Analysis, 18*(1), 41–58.
- Palmero, S. (2000). Implication organisationnelle, satisfaction au travail, engagement au travail et intention de départ des salariés à temps partiel. *XI^{ème} Congrès de l'AGRH*. Paris.

- Paugam, S. (2000). *Le salarié de la précarité: les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Pazy, A. (1998). Concept and career-stage differentiation in obsolescence research. *Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 59–78.
- Peretti, J. M. (2001). *Dictionnaire des Ressources Humaines* (2ème éd.). Paris: Vuibert.
- Peretti, J. M. (2006). *Foire Aux Questions*. Paris: Dunod.
- Peretti, J. M. (2011). *Dictionnaire des Ressources Humaines* (6ème éd.). Paris: Vuibert.
- Peretti, J. M., & Swalhi, A. (2008). Définir et mesurer la fidélité organisationnelle. *Sciences de Gestion*, (64), 277–290.
- Perrot, S. (2004). Jeunes diplômés : Comprendre les intentions de départ des nouveaux embauchés. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 39(206), 25–40.
- Peterson, S. J., & Spiker, B. K. (2005). Establishing the Positive Contributory Value of Older Workers: A Positive Psychology Perspective. *Organizational Dynamics*.
- Pina e Cunha, M. (2002). « The Best Place to Be » Managing Control and Employee Loyalty in a Knowledge-Intensive Company. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38(4), 481–495.
- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868–897.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Pogson, C., Cober, A., Doverspike, D., & Rogers, J. (2003). Differences in self-reported work ethic across three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 62(1), 189–201.
- Point, S., & Retour, D. (2009). Méthodes émergentes et thématiques de Recherche en gestion des Ressources Humaines : vers une typologie. *XXème Congrès de l'AGRH*. Toulouse.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151–176.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603–609.
- Posner, B. Z. (1992). Person-organization values congruence: No support for individual differences as a moderating influence. *Human Relations*, 45(4), 351–361.
- Poulain-Rehm, T. (2006). Les théories de la fidélisation. J. Allouche (Ed.), *Encyclopédie des ressources humaines* (p. 442–448). Paris: Vuibert.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157–177.
- Pralong, J. (2009). La « génération Y » au travail : un péril jeune ? *XXème Congrès de l'AGRH*. Toulouse.
- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18, 305–558.
- Price, J. L., Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2004). *Innovative theory and empirical research on employee turnover*. USA: Information Age Publishing.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). *Professional turnover: the case of nurses*. Bridgeport, CT: Luce.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. USA: JAI Press.

- Quinn, R. P., & Staines, G. L. (1979). *The 1977 quality of employment survey: descriptive statistics, with comparison data from the 1969-70 and the 1972-73 surveys*. Ann Arbor, MI: Survey Research Center, Institute for Social Research, University of Michigan.
- Rabinowitz, S., & Hall, D. T. (1981). Changing correlates of job involvement in three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 18(2), 138–144.
- Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. (2010). The Impact of Change Process and Context on Change Reactions and Turnover During a Merger. *Journal of Management*, 36(5), 1309–1338.
- Ray, D. (2001). *Mesurer et développer la satisfaction clients*. Paris: Editions d'Organisation.
- Reichheld, F. F. (1996). *L'effet Loyauté*. Paris: Dunod.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero Defections: Quality comes to Services. *Harvard Business Review*, 105–111.
- Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological bulletin*, 93(2), 328–367.
- Richardson, M. S. (2000). A new perspective for counsellors: from career ideologies to empowerment through work and relationship practices. Young, R. A. & Collin A. (Eds.), *The future of career*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Riverin-Simard, D. (1984). *Étapes de vie au travail* (1^{er} éd.). Montréal: St-Martin.
- Riverin-Simard, D. (1996). *Travail et personnalité*. Sainte-Foy: Les Presses de l'Université Laval.
- Roberts, B. W., & Mroczek, D. (2008). Personality trait change in adulthood. *Current Directions in Psychological Science*, 17(1), 31–35.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 555–572.
- Rode, J. C., Arthaud-Day, M. L., Mooney, C. H., Near, J. P., & Baldwin, T. T. (2008). Ability and personality predictors of salary, perceived job success, and perceived career success in the initial career stage. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(3), 292–299.
- Roehrich, G. (1993). *Validité convergente et validité discriminante : l'apport des modèles d'équations structurelles*. (Cahier de recherche : CERAG 93-23). ESA Grenoble.
- Roger, A., & Roques, O. (1994). Variation du stress perçu aux différentes étapes de carrière des cadres. *Vème congrès de l'AGRH*. Montpellier.
- Roger, A., & Ventolini, S. (2004). La mobilité professionnelle des salariés au delà des mesures classiques. *XVème congrès de l'AGRH*. Montréal.
- Roques, O. (2000). L'influence du lieu de contrôle, du Type A ou B et de l'étape de carrière sur le stress au travail : à la recherche d'une confirmation internationale. *XIème congrès de l'AGRH*. Paris.
- Roques, O. (2004). L'ajustement aux transitions de carrière. Guerrero, S., Cerdin, J. L., Roger, A. (Eds.), *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives* (p. 85–98). Paris: AGRH, Vuibert.
- Rosenbaum, J. E. (1979). Tournament mobility: Career patterns in a corporation. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 220–241.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. USA: SAGE Publications.

- Roussel, P. (2005). Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête. *Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, Méthodes & Recherche* (p. 245–276). Bruxelles: De Boeck Supérieur.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & El Akremi, A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : recherches et application en gestion*. Paris: Economica.
- Roussel, P., & Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales. Méthodes & Recherche*. Bruxelles: De Boeck Supérieur.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology, 68*(3), 429–438.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous III, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal, 31*(3), 599–627.
- Ryan, A. M., & Delany, T. (2010). Attracting job candidates to organizations. *J. Farr & N. T. Tippins (Eds.), Handbook of employee selection* (p. 127–150). New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Saba, T., & Lemire, L. (2004). Gérer la carrière des femmes: une réalité différente et des pratiques distinctes. *S. Guerrero, J.-L. Cerdin et A. Roger (Eds.), La gestion des carrières: enjeux et perspectives*. Paris: Vuibert.
- Sager, J. K., Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (1998). A Comparison of Structural Models Representing Turnover Cognitions. *Journal of Vocational Behavior, 53*(2), 254–273.
- Saks, A. M. (2006). Multiple predictors and criteria of job search success. *Journal of Vocational Behavior, 68*(3), 400–415.
- Sanséau, P. Y., Matmati, M., & Calamel, L. (2009). Les DRH dans la crise, des DRH en crise ? *XXème Congrès de l'AGRH*. Toulouse.
- Sarin, E. (2011). *Epistemologie fondamentale appliquée aux sciences sociales*. Ouverture Philosophique. Paris: L'Harmattan.
- Savall, H., & Zardet, V. (2003). *Maîtriser les coûts cachés: le contrat d'activité périodiquement négociable* (5^e éd.). Paris: Economica.
- Savall, H., & Zardet, V. (2006). Coûts-performances cachés et gestion des ressources humaines. *J. Allouche (Ed.), Encyclopédie des ressources humaines* (p. 442–448). Paris: Vuibert.
- Savickas, M. L. (2002). Reinvigorating the study of careers. *Journal of Vocational Behavior, 61*(3), 381–385.
- Savickas, M. L., Passen, A. J., & Jarjoura, D. G. (1988). Career concern and coping as indicators of adult vocational development. *Journal of Vocational Behavior, 33*(1), 82–98.
- Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior, 18*(4), 377–391.
- Schadron, G. (2006). De la naissance d'un stéréotype à son internalisation. *Cahiers de l'Urmis, Discrimination : perspectives de la psychologie sociale et de la sociologie*, (10-11). Consulté de <http://urmis.revues.org/index220.html>
- Schaie, K. W. (1965). A general model for the study of developmental problems. *Psychological Bulletin, 64*(2), 92–107.

- Schaninger, W. S., & Turnipseed, D. L. (2005). The Workplace Social Exchange Network: Its Effect on Organizational Citizenship Behavior, Contextual Performance, Job. Turnipseed, D.L. (Ed.), *Handbook of Organizational Citizenship Behavior: A Review of 'Good Soldier' Activity in Organizations*. New York: Novasciences Publisher.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley Pub. Co.
- Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 80–88.
- Schleicher, D., & Fox, K. (2006). Job satisfaction. Greenhaus, J. & Callanan G. (Eds.), *Encyclopedia of career development* (p. 436–440). USA: Sage Publications.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, 40(3), 437–453.
- Scholarios, D., Lockyer, C., & Johnson, H. (2003). Anticipatory socialisation: the effect of recruitment and selection experiences on career expectations. *Career Development International*, 8(4), 182–197.
- Schrag, B. (2001). The moral significance of employee loyalty. *Business Ethics Quarterly*, 11(1), 41–66.
- Schütz, G. (2012). Mobiliser par l'affect : contraintes et ressources de l'encadrement intermédiaire de prestations de services peu qualifiés. *Sociologie du Travail*, 54(1), 70–91.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: a sociological interpretation*. New York: Harper & Row.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 142–150.
- Sheridan, J. E., & Abelson, M. A. (1983). Cusp catastrophe model of employee turnover. *The Academy of Management Journal*, 26(3), 418–436.
- Shockley, K. M., & Singla, N. (2011). Reconsidering Work—Family Interactions and Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 37(3), 861–886.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774–780.
- Silzer, R. F., & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Simon, H. A. (1959). Theories of decision-making in economics and behavioral science. *The American Economic Review*, 49(3), 253–283.
- Simpson, P. A., Greller, M. M., & Stroh, L. K. (2002). Variations in human capital investment activity by age. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 109–138.
- Singh, R., & Greenhaus, J. H. (2004). The relation between career decision-making strategies and person-job fit: A study of job changers. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 198–221.
- Slocum, J. W., & Cron, W. L. (1985). Job attitudes and performance during three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 26(2), 126–145.
- Smart, R. (1998). Career Stages in Australian Professional Women: A Test of Super's Model. *Journal of Vocational Behavior*, 52(3), 379–395.
- Smart, R., & Peterson, C. (1997). Super's Career Stages and the Decision to Change Careers. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 358–374.

- Smith, A., Oczkowski, E., & Smith, C. S. (2011). To have and to hold: modelling the drivers of employee turnover and skill retention in Australian organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 395–416.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 49–58.
- Souryal, S. S., & McKay, B. W. (1996). Personal loyalty to superiors in public service. *Criminal Justice Ethics*, 15(2), 44–62.
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2007). The effect of job satisfaction on labor turnover by gender: An analysis for Switzerland. *Journal of Socio-Economics*, 36(6), 895–913.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713.
- Spencer, D. G. (1986). Employee voice and employee retention. *Academy of Management Journal*, 29(3), 488–502.
- Stanton, J. M., Sinar, E. F., Balzer, W. K., Julian, A. L., Thoresen, P., Aziz, S., Fisher, G. G., et al. (2002). Development of a compact measure of job satisfaction: The abridged Job Descriptive Index. *Educational and Psychological Measurement*, 62(1), 173–191.
- Steel, R. P. (2002). Turnover theory at the empirical interface: problems of fit and function. *Academy of Management Review*, 27(3), 346–360.
- Steel, R. P., Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Lyons, D. M. (2002). Practical Retention Policy for the Practical Manager [and Executive Commentary]. *The Academy of Management Executive* (1993), 16(2), 149–164.
- Steel, R. P., et J. W. Lounsbury. 2009. « Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. » *Human Resource Management Review* 19 (4): 271-282.
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673–686.
- Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and postdecision accommodation processes. L. Cummings & B. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 3, p. 235–281). Greenwich, CT: JAI Press.
- Stern, S. (2008). FreshMinds Work 2.0 Survey. *Management Today*, (Mars), 40–46.
- Stewart, A. J., & Ostrove, J. M. (1998). Women's personality in middle age: Gender, history, and midcourse corrections. *American Psychologist*, 53(11), 1185.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2002). Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci: Development of measures and substantive test. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(2), 123–138.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. USA: William Morrow.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Davey, K. M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 731–748.
- Suliman, A., & Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: A new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407–422.

- Sullivan, S., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19–29.
- Sullivan, S., & Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542–1571.
- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers*. New York: John Wiley.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282–298.
- Super, D. E. (1984). Career and life development. D. Brown, L. Brooks, & Associates (Eds.), *Career choice and development: Applying contemporary theories to practice* (p. 192–234). San Francisco: Jossey-Bass.
- Super, D. E. (1992). Toward a comprehensive theory of career development. Montross, D. H. & Shinkman, C. J. (Eds.), *Career development: theory and practice* (p. 35–65). Springfield, USA: Charles C. Thomas.
- Super, D. E., Thompson, A. S., Lindeman, R. H., Jordaan, J. P., & Myers, R. A. (1988). *Manual for the Adult Career Concerns Inventory and the Career Development Inventory*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Super, D. E., Zerkowicz, R. S., & Thompson, A. S. (1981). *Career Development Inventory: Adult Form I. Preliminary Manual*. New York: Teacher College, Columbia University.
- Susskind, A. M., Borchgrevink, C. P., Michele Kacmar, K., & Brymer, R. A. (2000). Customer service employees' behavioral intentions and attitudes: an examination of construct validity and a path model. *International Journal of Hospitality Management*, 19(1), 53–77.
- Swider, B. W., Boswell, W. R., & Zimmerman, R. D. (2011). Examining the job search–turnover relationship: The role of embeddedness, job satisfaction, and available alternatives. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 432–441.
- Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007). Attracting Generation Y graduates: Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences. *Career Development International*, 12(6), 504–522.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
- Tharenou, P., Latimer, S., & Conroy, D. (1994). How do you make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement. *The Academy of Management Journal*, 37(4), 899–931.
- Thévenet, M. (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Paris: Liaisons.
- Thévenet, M., & Neveu, J.-P. (2002). *L'implication au travail*. Paris: Vuibert.
- Thévenet, M., & Vachette, J.-L. (1992). *Culture et comportements*. Paris: Vuibert.
- Tillou, C., & Igalens, J. (2011). Pourquoi les consultants français veulent-ils quitter leurs employeurs ? *XXIIème congrès de l'AGRH*. Marrakech.
- Trinquecoste, J.-F., Biot-Paquerot, G., Nguyen Thi Thanh, H., Pichon, F., Renaud, E., Rico, J.-C., Roche, D., et al. (2010). *Les stratégies de rétention de l'entreprise. Fidélité et fidélisation des parties prenantes : clients, salariés et actionnaires*. Cenon: Dareios.
- Tronson, J. (1967). *Le développement de la carrière des cadres dans la grande entreprise*. Librairie générale de droit et jurisprudence.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 201–210.

- Van Breugel, G., Van Olffen, W., & Olie, R. (2005). Temporary Liaisons: The Commitment of « Temps » Towards Their Agencies. *Journal of Management Studies*, 42(3), 539–566.
- Van der Vegt, G. S., Bunderson, S., & Kuipers, B. (2010). Why Turnover Matters in Self-Managing Work Teams: Learning, Social Integration, and Task Flexibility. *Journal of Management*, 36(5), 1168–1191.
- Van Maanen, J. (1977). *Organizational careers: some new perspectives*. New York: Wiley.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior* (Vol. 1, p. 209–264).
- Vandenberghe, C. (2004). Conserver ses employés productifs : analyse du problème et stratégies d'intervention. *Gestion*, 29(3), 64–72.
- Vandenberghe, C. (2010). Valeurs d'entreprise et engagement organisationnel : une analyse des effets modérateurs de l'âge des salariés. *Sahut, J. M. (Ed.), Les relations salariés-employeurs - Quel partage des valeurs ?*, Recherches en Gestion (p. 25–52). Paris: L'Harmattan.
- Vandenberghe, C., Panaccio, A., Bentein, K., Mignonac, K., & Roussel, P. (2011). Assessing longitudinal change of and dynamic relationships among role stressors, job attitudes, turnover intention, and well-being in neophyte newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 652–671.
- Vatier, R. (1960). *Développement de l'entreprise et promotion des hommes*. Paris: Editions de l'Entreprise Moderne.
- Vautier, S., Roussel, P., & Jmel, S. (2005). Modéliser les différences individuelles avec l'analyse factorielle. *Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Méthodes & Recherche (p. 277–296). Bruxelles: De Boeck Supérieur.
- Védrine, J.-P. (1991). *Le traitement des données en marketing: en 10 questions, 13 applications, 27 exemples et exercices commentés et corrigés*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Vroom, V. (1964). *Motivation and work*. New York: Wiley.
- Walsh, W. B. (2006). Person-environment fit (P-E fit). *Greenhaus, J. & Callanan G. (Eds.) Encyclopedia of career development* (p. 622–625). USA: Sage Publications.
- Wang, Y. (2010). Intention to stay in Chinese foreign-invested companies: previous experiences, initial expectations and current satisfactions. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1996–2012.
- Wanous, J. P., & Colella, A. (1989). Organizational entry research: Current status and future directions. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 7, 59–120.
- Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L., & Davis, K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 288–297.
- Way, S. A., Lepak, D. P., Fay, C. H., & Thacker, J. W. (2010). Contingent workers' impact on standard employee withdrawal behaviors: Does what you use them for matter? *Human Resource Management*, 49(1), 109–138.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L., & Graf, I. K. (1999). The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 577–595.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.

- Weick, K. (1976). Career as exentric predicates. *Executive, Winter*, 6–10.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis, MN: Industrial Relations Center, University of Minnesota.
- Whiston, S. C. (1990). Evaluation of the Adult Career Concerns Inventory. *Journal of Counseling & Development*, 69(1), 78–80.
- Whitener, E. M., & Walz, P. M. (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 265–281.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418–428.
- Wilensky, H. L. (1961). Careers, lifestyles, and social integration. *International Social Science Journal*, 12(4), 553–558.
- Williams, C. P., & Savickas, M. L. (1990). Developmental tasks of career maintenance. *Journal of Vocational Behavior*, 36(2), 166–175.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219–231.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141–160.
- Yao, X., Lee, T. W., Mitchell, T. R., Burton, J. P., & Sablinski, C. S. (2004). Job embeddedness: Current research and future directions. *Innovative theory and empirical research on employee turnover* (p. 153–187). USA: Information Age Publishing.
- Yao, X., & Wang, L. (2006). The predictability of normative organizational commitment for turnover in Chinese companies: A cultural perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 1058–1075.
- Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., & Cheng, T. C. (2008). The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal of Operations Management*, 26(5), 651–668.
- Yoon, M. H., & Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, 56(8), 597–611.
- Young, R. A., & Collin, A. (2000). Introduction: framing the future of career. Young, R. A. & Collin A. (Eds.), *The future of career* (p. 1–17). Cambridge: Cambridge University Press.
- Zimmerman, R. D., Boswell, W. R., Shipp, A. J., Dunford, B. B., & Boudreau, J. W. (2012). Explaining the Pathways between Approach-Avoidance Personality Traits and Employees' Job Search Behavior. *Journal of Management*, (à paraître).
- Zimmerman, R. D., & Darnold, T. C. (2009). The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: A meta-analysis and path model. *Personnel Review*, 38(2), 142–158.