



**HAL**  
open science

# Le rôle explicatif des variables d'attitude et de personnalité dans les intentions de départ : Le cas des managers français.

Stéphanie Fitton

► **To cite this version:**

Stéphanie Fitton. Le rôle explicatif des variables d'attitude et de personnalité dans les intentions de départ : Le cas des managers français.. Gestion et management. Université de Bordeaux, 2017. Français. NNT : 2017BORD0843 . tel-01734790

**HAL Id: tel-01734790**

**<https://theses.hal.science/tel-01734790>**

Submitted on 15 Mar 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THESE PRESENTEE POUR OBTENIR LE GRADE DE  
**DOCTEUR DE L'UNIVERSITE DE BORDEAUX**

ECOLE DOCTORALE ENTREPRISE, ECONOMIE ET SOCIETE

**Stéphanie FITTON**

**LE RÔLE EXPLICATIF DES VARIABLES D'ATTITUDE ET  
DE PERSONNALITÉ DANS LES INTENTIONS DE DÉPART.  
LE CAS DES MANAGERS FRANÇAIS.**

Thèse dirigée par **Olivier HERRBACH**, Professeur des Universités

**Soutenue le 12 décembre 2017**

**Jury :**

**Bernard CLAVERIE**, Professeur des Universités, ENSC, **PRESIDENT DU JURY**

**Nathalie RICHEBE**, Professeur, SKEMA Business School et GREDEG, UCA, **RAPPORTEUR**

**Karim MIGNONAC**, Professeur des Universités, IAE Toulouse, **RAPPORTEUR**

**Laïla BENRAISS-NOAILLES**, Maître de Conférence, IAE Bordeaux, **SUFFRAGANT**



*« L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs ».*



# Remerciements

Je souhaite remercier en premier lieu, mon directeur de thèse, le Professeur Olivier Herrbach pour avoir accepté d'encadrer ce travail de recherche, pour les conseils prodigués, et la confiance qu'il m'a témoignée tout au long de cette recherche.

Je souhaite aussi exprimer ma profonde gratitude aux Professeurs Nathalie Richebé et Karim Mignonac qui m'ont fait l'honneur d'être les rapporteurs de ce travail.

Je remercie également chaleureusement le Professeur Bernard Claverie pour avoir accepté de présider ce jury ainsi que Laïla Benaïss Noailles pour y participer.

Une thèse est certes un exercice solitaire mais qui ne peut aboutir, me semble-t-il, sans le soutien bienveillant d'un certain nombre de personnes.

Ma gratitude va d'abord aux répondants qui ont bien voulu prendre le temps de participer à cette étude. Je souhaite ici également remercier les différents membres de l'IRGO et du Pôle Sciences de Gestion de Bordeaux qui ont su m'apporter leur soutien. Je pense en particulier à Bérangère Ferrari pour sa gentillesse et son accueil toujours bienveillant et à François Cocula pour ses conseils avisés à l'origine de mon envie d'engager ce travail de thèse. Je tiens aussi manifester ma reconnaissance à Catherine Fabre, Maître de Conférences à l'IAE, qui a pris le temps, lorsque cela était nécessaire, de me conseiller.

Ma reconnaissance s'adresse bien entendu à mes amis ainsi qu'à tous ceux qui m'ont manifestée d'une manière ou d'une autre, leur amitié et leur affection. Je pense ainsi bien entendu à mon équipe de choc de relecteurs toujours disponibles, bienveillants et pertinents dans leurs remarques pour me faire avancer : Oriane, Arlette, Laurence, Eric et Géraldine. Un grand merci également à Sylvie pour son soutien et le temps qu'elle a bien voulu me consacrer.

Un remerciement particulier à Véronique pour son aide précieuse et son soutien chaleureux à un moment où j'en avais particulièrement besoin.

Une mention spéciale à Géraldine pour son soutien indéfectible et son regard bienveillant qui m'ont accompagnée tout au long de ce parcours.

Ma profonde gratitude s'adresse également Patrick pour m'avoir consacré du temps, de l'énergie avec la gentillesse qui le caractérise à mon encontre, et ceci pour m'aider à finaliser ce travail de recherche.

Ces conseils ont été très précieux. Qu'il en soit remercié. Evidemment, je pense aussi à mes parents et à leur soutien tout au long de ces années.

Je tiens enfin à remercier Cédric qui m'a toujours encouragée dans ce travail, n'a jamais douté de ma capacité à aller au bout de cette aventure. Merci de ta présence à mes côtés, de tes encouragements dans les moments de doutes ainsi que de ta patience durant ces quatre années.

Je dédie cette thèse à mon fils, Maël.

Stéphanie Fitton

*L'homme est le seul animal dont l'action soit mal assurée, qui hésite et tâtonne, qui forme des projets avec l'espoir de réussir et la crainte d'échouer.*

Henri Bergson (1859-1941)





# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>19</b>
<b>INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE.....</b>	<b>37</b>
<b>PARTIE 1 : REVUE DE LITTERATURE, MODELE DE RECHERCHE ET HYPOTHESES.....</b>	<b>39</b>
<b>CHAPITRE 1 : LE CONCEPT D'INTENTION DE QUITTER.....</b>	<b>39</b>
<b>1. Les fondements théoriques de l'intention de départ.....</b>	<b>40</b>
1.1. Aux origines du modèle : les attitudes.....	40
1.2. Les théories de l'action raisonnée (TAR) et du comportement planifié (TCP) .....	46
<b>2. Une définition du turnover .....</b>	<b>49</b>
2.1. Définition et enjeux .....	50
2.2. Les antécédents du turnover.....	57
<b>3. Les principaux modèles de turnover .....</b>	<b>61</b>
3.1. Le modèle initial puis le modèle élargi de Mobley .....	63
3.2. Le modèle de Steers et Mowday (1981) .....	67
3.3. Le modèle de Lee et Mitchell (1994).....	69
<b>CHAPITRE 2 : LES ATTITUDES AU TRAVAIL.....</b>	<b>74</b>
<b>1. Le soutien organisationnel perçu .....</b>	<b>74</b>
1.1. Le cadre conceptuel de l'échange social : le contrat psychologique, la justice organisationnelle et l'échange leader-membre .....	75
1.2. Le soutien organisationnel perçu, autre construit de la théorie de l'échange social .....	80
<b>2. Le plafonnement de carrière.....</b>	<b>84</b>
2.1. Le plafonnement de carrière objectif et subjectif .....	85
2.2. Les formes de plafonnement les plus étudiés .....	87
<b>3. Le conflit famille→travail.....</b>	<b>90</b>
3.1. La bidirectionnalité du conflit famille→travail.....	91
3.2. Les conséquences du conflit famille→travail .....	92
<b>4. La satisfaction de carrière .....</b>	<b>93</b>
4.1. La théorie du succès de carrière .....	94
4.2. La réussite de carrière objective et subjective .....	95

<b>CHAPITRE 3 : LES VARIABLES DE PERSONNALITE .....</b>	<b>98</b>
<b>1. Le concept de locus de contrôle .....</b>	<b>98</b>
1.1. Définition.....	99
1.2. Autres principaux construits de la notion de contrôle et leurs distinctions avec le locus de contrôle .....	102
1.3. Le locus de contrôle, une variable de personnalité .....	106
1.4. Le locus de contrôle au travail.....	107
<b>2. Les ancrs de carrière .....</b>	<b>114</b>
2.1. Le modèle des ancrs de carrière (Schein, 1990) .....	114
2.2. L'association des ancrs de carrière .....	115
2.3. Les quatre ancrs sélectionnées : management, technique, autonomie, qualité de vie .....	117
<b>CHAPITRE 4 : MODELE DE RECHERCHE ET HYPOTHESES .....</b>	<b>119</b>
<b>1. Modèle global de recherche .....</b>	<b>119</b>
<b>2. Les hypothèses .....</b>	<b>122</b>
2.1. Les variables d'attitudes au travail .....	122
2.2. Les variables de personnalité .....	126
<b>CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE .....</b>	<b>137</b>
<b>PARTIE 2 : ETUDE EMIRIRQUE ET RESULTATS.....</b>	<b>136</b>
<b>CHAPITRE 1 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....</b>	<b>147</b>
<b>1. Posture épistémologique.....</b>	<b>147</b>
<b>2. Justification de la méthode de recherche.....</b>	<b>148</b>
2.1. Phase 1 : la rupture .....	150
2.2. Phase 2 : la construction d'un modèle d'analyse .....	153
2.3. Phase 3 : la constatation .....	153
<b>3. Présentation des outils de mesure.....</b>	<b>156</b>
3.1. Présentation du questionnaire de recherche .....	157
3.2. Présentation de l'échantillon .....	167
<b>CHAPITRE 2 : METHODE D'ANALYSE DES OUTILS .....</b>	<b>173</b>
<b>1. Les étapes d'analyse .....</b>	<b>173</b>

<b>2. Analyse des échelles .....</b>	<b>177</b>
2.1. L'échelle de mesure des ancrs de carrière .....	177
2.2. L'échelle de mesure du soutien organisationnel perçu .....	179
2.3. L'échelle de mesure de la satisfaction de carrière .....	180
2.4. L'échelle de mesure du conflit famille→travail.....	182
2.5. L'échelle de mesure du locus de contrôle au travail .....	183
2.6. L'échelle d'intention de quitter (Moore, 2000).....	185
2.7. L'échelle de mesure du plafonnement hiérarchique.....	186
<b>CHAPITRE 3 : LES RESULTATS .....</b>	<b>190</b>
<b>1. Analyses descriptives et vérifications des relations directes.....</b>	<b>190</b>
1.1. Analyse de la distribution des variables .....	191
1.2. Vérification des relations directes .....	200
1.3. Variance de l'intention de quitter (modèle de régression 1).....	202
<b>2. Vérification du rôle modérateur du locus de contrôle entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de départ.....</b>	<b>221</b>
2.1. La démarche d'analyse des effets modérateurs.....	221
2.2. Résultats du test de modération .....	226
<b>CHAPITRE 4 : DISCUSSION.....</b>	<b>239</b>
<b>1. L'influence des variables d'attitude au travail.....</b>	<b>241</b>
1.1. Le soutien organisationnel perçu .....	241
1.2. Le conflit famille→travail .....	242
1.3. La satisfaction de carrière .....	243
1.4. Le plafonnement de carrière .....	243
<b>2. Influence des variables de personnalité .....</b>	<b>244</b>
2.1. Le locus de contrôle au travail.....	244
2.2. Les ancrs .....	247
<b>3. Influence des variables de contrôle.....</b>	<b>247</b>
3.1. Le niveau hiérarchique.....	248
3.2. La rémunération .....	249
3.3. L'ancienneté dans l'entreprise .....	251
3.4. L'ancienneté dans le poste.....	252
3.5. L'âge .....	252

3.6. Le sexe.....	253
<b>CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....</b>	<b>255</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>271</b>
<b>TABLE DES FIGURES.....</b>	<b>307</b>
<b>TABLE DES TABLEAUX.....</b>	<b>309</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>319</b>

# INTRODUCTION GENERALE



L'étude du turnover et de ses antécédents relève d'une longue tradition en psychologie du travail et demeure, comme le notent dans une étude récente Cossette et Gosselin (2009), un enjeu important pour les entreprises. Si le sujet a fait l'objet de nombreuses recherches depuis une soixantaine d'années, les évolutions du marché du travail et la façon dont il se réorganise, offrent de nouvelles perspectives aux travaux sur le turnover. En effet, les entreprises se trouvent confrontées à des défis majeurs : des bouleversements économiques qui modifient durablement le rapport des individus au travail (Izraelewicz & al, 2011), une nouvelle approche des carrières et de la relation entre les employeurs et les employés (Cadin & al, 2003 ; Sullivan & al, 2006), l'émergence des réseaux sociaux et de la digitalisation de l'économie et l'entrée sur le marché du travail d'une nouvelle génération (génération Y) aux besoins supposés spécifiques (Twenge, 2010).

Depuis les années 1980, les organisations ont de plus en plus été confrontées à un environnement changeant, une récession économique quasi-générale et à une concurrence croissante, entraînant une lutte continue pour leur survie économique. La résurgence dramatique durant l'année 2007 de la crise dite des « *subprimes* » a déclenché la crise des dettes européennes. Les prévisions économiques ne sont guère optimistes et font penser que cette situation pourrait perdurer, voire s'aggraver. Paul Tucker, ancien vice-gouverneur de la Banque d'Angleterre a ainsi prévenu : « *Il y aura une nouvelle crise, je ne sais pas quand, mais ce dont je suis sûr c'est qu'elle pourrait être un évènement dramatique pour notre style de vie, pour la démocratie et les valeurs libérales* »<sup>1</sup>.

Cette situation économique complexe a de nombreux effets délétères sur le travail. La France, comme l'ensemble des pays industrialisés, a ainsi connu au cours des dernières années une mutation profonde et progressive de son marché de l'emploi qui a entraîné, entre autres conséquences, des bouleversements dans la relation entre employeurs et employés (Ten Brink 2004 ; Schalk 2005). Avant les années 1980, la relation employé-employeur pouvait être considérée comme stable et prévisible et on pourrait la résumer ainsi de façon un peu schématique : l'employeur offrait emploi et sécurité de l'emploi ; en contrepartie, les employés mettaient à disposition de l'entreprise leur force de travail et leur loyauté dans la relation (Herriot & al, 1996). La crise économique s'est accompagnée de mouvements de restructuration, d'une flexibilisation du marché du travail aux dépens du salarié, de la diminution de la proportion des contrats à durée indéterminée dans l'emploi salarié ainsi que d'un morcellement des carrières, autant de facteurs qui ont contribué à fragiliser l'appartenance et l'engagement du salarié dans l'entreprise (François-Philip Boisserolles de Saint-Julien, 2004). De nombreux auteurs soulignent d'ailleurs le passage de la notion de « carrière », qui renvoie à l'idée d'un cheminement linéaire, ascendant et bien déterminé au sein de la même entreprise, à celle d'« employabilité », définie comme

---

<sup>1</sup> Article du Point en date du 7 juillet 2017 [http://www.lepoint.fr/economie/dix-ans-apres-la-crise-financiere-craintes-d-un-nouveau-choc-09-07-2017-2141794\\_28.php](http://www.lepoint.fr/economie/dix-ans-apres-la-crise-financiere-craintes-d-un-nouveau-choc-09-07-2017-2141794_28.php)



la capacité d'un individu à forger un itinéraire individualisé qui lui permet de changer d'emploi lorsqu'il le juge nécessaire (Gazier, 2003 ; Retour, 2006).

Un autre défi majeur pour les entreprises est l'avènement de la société de l'information et des communications avec notamment l'apparition des réseaux sociaux qui ont changé les échanges à l'intérieur comme à l'extérieur des organisations ainsi que la digitalisation de l'économie qui bouscule l'ancien monde et fait émerger de nouveaux modèles économiques (Degryse, 2016) dont Uber est un exemple significatif (on parle à ce sujet « *d'ubérisation de la société* », terme passé dans le langage courant).

A cela peut s'ajouter une nouvelle génération surnommée « génération Y » qui arrive sur le marché du travail et qui pourrait avoir une façon moins traditionnelle de concevoir les carrières en considérant notamment que le travail a une place moindre dans la vie et pour lesquelles les valeurs individualistes sont plus élevées (Twenge, 2010). Cette tendance est à prendre avec précaution car les études sur le sujet ne sont pas tout à fait concluantes à ce jour : le concept semble insuffisamment défini (Joshi & al, 2010) et difficile à mesurer (Kessler & al, 1985 ; Giraud, 2012).

L'ensemble de ces effets combinés tendent à donner un nouvel élan à la recherche sur le turnover car plus que jamais probablement, « *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).

## **Les enjeux du turnover**

Attitude consciente et délibérée de quitter l'organisation (Tett & al, 1993 ; Egan & al, 2004), le turnover est la séparation volontaire d'un individu d'une organisation (Price & al, 1981) qui exprime les mouvements d'entrées et de départs des travailleurs d'une organisation.

Le taux de turnover est un indicateur du bilan social de l'entreprise tel que défini dans l'annexe au journal officiel du 10 décembre 1977 et dans les arrêtés du 8 décembre 1977, rectificatif dans le journal officiel du 1er janvier 1978<sup>2</sup>. Il est obtenu en divisant le nombre d'employés qui changent ou quittent leur poste par le nombre total d'employés. Plus ce taux est élevé, plus il exprime une situation où l'organisation peine à fidéliser son personnel. Il est par ailleurs, pour le dirigeant d'entreprise et le responsable des ressources humaines, une source d'enseignement : c'est à la fois un indicateur de la stabilité des salariés mais aussi des métiers potentiellement en tension ; c'est également une information sur le climat social au sein de l'entreprise. En effet, un turnover mal maîtrisé peut avoir de réelles conséquences sur la

---

<sup>2</sup> [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)

productivité des entreprises et ceci semble se vérifier quelle que soit la situation économique. Il représente un coût financier et humain, d'autant plus important qu'il concerne des personnes ressources de l'entreprise : « *Le départ de salariés performants, compétitifs et compétents engendre pour toute organisation des coûts élevés* » (Paillé, 2004). Il serait ainsi beaucoup moins coûteux pour l'entreprise de conserver un employé que d'en recruter un nouveau (Arveiller, 2000). Dion et ses collègues (2001) pensent ainsi que cette « *économie des coûts de transaction* » constitue l'une des premières motivations des organisations à tenter de fidéliser leurs ressources.

Surveiller le turnover de son organisation pour un responsable des ressources humaines ou un dirigeant d'entreprise est aussi une action engagée pour ne pas obérer l'avenir. Lado et Wilson (1994) ont ainsi montré que les organisations qui sont incapables d'embaucher et de conserver un personnel qualifié entraveront ou pourraient éventuellement détruire le développement des compétences organisationnelles et de l'avantage concurrentiel. Ainsi, même en période de crise économique, Giraud, Roger & Thomines (2012) constatent que « *les entreprises se soucient du maintien de leurs compétences clés et cherchent à éviter des départs qui pourraient nuire à leurs performances et à leur climat social* ». Les salariés demeurent un « *capital humain* » pour l'entreprise, source de productivité du fait des compétences et connaissances qu'ils mettent à sa disposition (Jolis, 1997).

Si le coût humain, social et financier du turnover est indéniable, il faut cependant en nuancer dès à présent les effets en distinguant comme ce sera fait dans la revue de littérature, le turnover fonctionnel du turnover dysfonctionnel. Cette distinction se place du point de vue de l'entreprise et établit qu'il existe un turnover dit fonctionnel qui correspond au départ des employés jugés les moins performants, l'employeur voit alors ici le départ annoncé de son collaborateur comme assez opportun car il va tenter de remplacer cet employé par un autre, jugé plus performant sur le poste (Thévenet, 2003). Face à cela coexiste dans les entreprises un turnover dit dysfonctionnel qui correspond au départ de salariés jugés hautement qualifiés, performants et qui sont jugés difficilement remplaçables par l'employeur. Si notre travail n'a pas vocation à distinguer le niveau de performance des salariés, nous souhaitons qu'il offre néanmoins aux dirigeants d'entreprise des clés de compréhension sur les stratégies à mettre en œuvre pour conserver dans leurs effectifs les éléments qui sont considérés comme étant les plus performants.

Notre sujet de thèse se focalise du point de vue du salarié et cherchera à mieux comprendre les causes de départ des managers en étudiant l'effet de certains de ces antécédents sur cette population. Ce choix d'intention de départ se justifie à deux titres comme nous l'étayerons dans la revue de littérature : c'est d'abord un choix théorique puisque l'intention demeure le meilleur prédicteur du comportement (Ajzen, 1977, 1980, 1991) et c'est également un choix pratique car il est plus aisé de mesurer en recherche les intentions de départ que le départ effectif des employés.

L'intention représente une étape nécessaire au cheminement motivationnel vers le comportement, dans notre recherche, le fait pour un manager d'envisager de quitter son entreprise. Nous inscrivons donc cette intention dans une démarche raisonnée de l'individu et qui est le fruit d'une réflexion construite et argumentée.

On trouve dans la littérature plusieurs termes pour désigner l'intention de quitter son organisation : l'intention de départ, l'intention de turnover, l'intention de démission volontaire, l'intention de quitter, l'intention de négocier son départ, ou plus simplement l'intention de partir. Nous emploierons de façon préférentielle et indistincte les termes d'intention de départ et d'intention de quitter car ils semblent être les concepts les plus utilisés en littérature (Colle, 2006). L'intention de quitter s'entend alors comme une acception de l'intention de quitter l'entreprise.

### **Le cadre conceptuel de recherche**

Étant donné le rôle plus proactif que l'individu est dorénavant appelé à jouer au cours de sa vie professionnelle, phénomène lié aux changements structurels évoqués précédemment, les travaux récents en sciences de gestion tendent à mettre davantage l'accent sur l'individu que sur l'organisation et les travaux sur les perceptions de l'employé tendent à se développer (Eby & al, 2003 ; Dries & al, 2008). Cette thèse souscrit à cette tendance en étudiant l'intention de départ du point de vue de l'employé. Nous proposons ainsi d'approfondir notre compréhension des déterminants de l'intention de quitter son entreprise en incluant dans le modèle de recherche des variables d'attitudes ainsi que de personnalité.

Campion (1991) a distingué deux façons distinctes d'aborder l'étude du turnover. Soit on s'attache à décrire les effets du turnover et il s'agit alors de le traiter *a priori*, pour tenter d'en mesurer les conséquences. Cela peut avoir un intérêt pour les responsables des ressources humaines qui souhaiteraient travailler sur des modèles de compensation des départs par exemple. Soit on s'efforce plutôt de définir un modèle prédictif des comportements qui mèneront le salarié à décider de quitter son entreprise. Comme le définit Neveu (1996), « *le départ est un processus cognitif complexe dont le comportement ne représente qu'un aboutissement en soi difficilement gérable* ». L'objet est alors de proposer aux dirigeants d'entreprise des leviers stratégiques pour renforcer les mécanismes motivationnels de leurs collaborateurs et ainsi être en mesure de conserver leurs meilleurs éléments. Notre approche s'inscrit plutôt dans cette deuxième logique car elle nous semble davantage correspondre au métier des responsables des ressources humaines dont le rôle est d'accompagner la stratégie économique de l'entreprise en mettant en avant sa dimension sociale.

L'objet de notre étude est de contribuer à la compréhension des mécanismes qui mènent un individu à souhaiter quitter son organisation en se focalisant sur les antécédents. Les processus cognitifs traditionnellement étudiés de la satisfaction au travail et de l'engagement professionnel ne sauraient

expliquer à eux seuls un phénomène aussi complexe que l'intention de départ (Mobley & al, 1977 ; Hom & al, 1992). Une voie de recherche contributive à cette explication est de proposer des pistes innovantes (Lee & al, 1999 ; Mitchell & al, 2001) intégrant d'autres facteurs affectifs, sociaux ou des critères de personnalité afin d'enrichir notre compréhension des « *évènements déclencheurs qui conduisent au départ éventuel de l'employé* » (Cossette & al, 2009). C'est toute l'ambition de ce travail qui s'attachera à enrichir notre compréhension de la façon dont les variables de personnalité, et notamment le locus de contrôle, peuvent influencer les attitudes au travail des managers et mener ces derniers à souhaiter quitter leur employeur.

### **Pourquoi les managers ?**

Les managers font l'objet d'un nombre limité de travaux spécifiques en ce qui concerne l'étude du turnover (Porter & al, 1976). S'il est courant de voir des travaux se référant à des populations comme les vendeurs, les infirmiers ou encore les informaticiens, on constate que peu d'entre eux se consacrent exclusivement à l'étude des intentions des managers. Ce relatif désintérêt de la recherche sur cette population particulière est probablement lié au fait que le taux de turnover est relativement peu élevé contrairement à celui des populations professionnelles citées auparavant (Wils & al, 1994). Et pourtant, il a été démontré par le passé que l'impact du turnover de cette population sur la vitalité de l'organisation était non négligeable (Furtado & al, 1990) comme sur sa performance (Hill, 2009).

Faute de recherche spécifique sur cette population, on lui applique traditionnellement les résultats obtenus sur des populations autres. Cependant, Terorg et Lee (1984) ont alerté les chercheurs sur le fait qu'appliquer des facteurs explicatifs du turnover à l'ensemble des catégories professionnelles pouvait être source de confusion et d'erreurs de jugement. Pour y remédier, certains auteurs encouragent d'ailleurs à multiplier les recherches sur cette population dirigeante (Hambrick & al, 2005 ; Lee & al, 1993).

D'autre part, il nous semble que cette population de managers est intéressante à étudier de façon spécifique et ce, à plusieurs titres : les managers ont d'abord une double fonction en entreprise puisqu'ils sont à la fois en situation de diriger une équipe et qu'à ce titre, ils représentent les instances dirigeantes, et dans le même temps, ce sont aussi des salariés avec des attentes vis-à-vis de leur employeur. C'est ce dernier rôle qui nous intéresse spécifiquement pour ce travail.

C'est également une population intéressante à étudier car elle connaît en France un taux de chômage limité (4%)<sup>3</sup>. Elle peut donc à ce titre être potentiellement plus mobile que d'autres populations car elle semble avoir certaines facilités pour retrouver un emploi si le sien ne lui convient plus. D'autre part, cette population bénéficie de contrats de travail traditionnellement à durée illimitée (85 %), ce qui

---

<sup>3</sup>APEC, Le marché de l'emploi cadre : enjeux et perspective pour 2017, n°2016-46, octobre 2016

confirme qu'elle est particulièrement bien insérée dans son marché du travail et qu'elle peut probablement plus librement qu'aucune autre formuler des intentions de départ.

### **Qui sont les managers français ?**

Selon Barabel et Meier (2010), un manager est un membre d'une organisation qui a sous sa responsabilité une partie de l'organisation dont il assure l'atteinte des objectifs et qui détient un pouvoir de commandement. A la différence d'un simple employé, un manager a reçu de la part du chef d'entreprise une délégation de pouvoir. Il a la responsabilité des résultats de son équipe et supervise les employés dont il a la charge (Stewart, 1991). Une première façon d'envisager le manager serait donc celui qui est responsable du travail d'au moins un tiers. Les managers sont ainsi des individus qui sont intégrés dans la hiérarchie formant un système d'autorité et d'administration et dont la tâche est de coordonner l'activité de tous, d'unir les efforts de tous dans un but donné.

Manager et entreprise semblent intimement liés. Selon Mintzberg, le manager est un élément constitutif de l'entreprise, qui lui permet de se distinguer d'un simple rassemblement de personnes : *« Ce qui distingue, avant tout, une organisation formelle d'un quelconque rassemblement d'hommes – d'une foule, d'un groupe informel – c'est la présence d'un système d'autorité et d'administration, personnifié par un ou plusieurs managers dans une hiérarchie plus ou moins structurée et dont la tâche est d'unir les efforts de tous dans un but donné. »* (Mintzberg, 1989).

Le terme de manager ne renvoie pourtant pas à une catégorie homogène car il est tantôt défini dans la littérature par son statut, tantôt par sa position hiérarchique et/ou par sa fonction principale. Pour ces raisons, il n'est pas toujours aisé de définir clairement la fonction de management. D'autre part, l'encadrement constitue une catégorie très composite qui comprend des agents aux statuts différents comme des agents de maîtrise, des ingénieurs, des techniciens et des cadres (Létondhal, 1997). Il existe cependant des tentatives pour classer les managers, notamment par leur position hiérarchique. Dans leur typologie des managers, Barabel et Meier (2010) distinguent ainsi quatre types de managers : les managers de proximité, les managers intermédiaires, les managers dirigeants et les managers de projet.

Les managers de proximité conduisent et contrôlent le processus et la réalisation d'activités techniques. Ils se chargent de négocier les besoins de leurs subordonnés auprès de la direction et de traduire les décisions stratégiques en décisions opérationnelles. Ils constituent en quelque sorte *« le lien final entre la hiérarchie et les opérationnels »* (Autissier & al, 2007). Les managers intermédiaires ont la responsabilité des services fonctionnels ou opérationnels (département, projet, unité, service...) et dirigent le plus souvent des équipes de managers. Les managers dirigeants encadrent, quant à eux, les structures en relation avec les instances de décision et ont comme caractéristique distinctive de faire généralement partie du comité de direction. Les managers de projet qui ont à peu près les mêmes responsabilités que les autres coordonnent les activités d'acteurs variés. A la différence des autres

managers, la structure et l'équipe dont ils ont la charge est d'une durée de vie limitée. D'autre part, ils peuvent être pour les membres de leur équipe, des managers fonctionnels et non pas hiérarchiques, ce qui les distingue des trois autres catégories de managers déjà citées. Pour ces raisons, nous faisons le choix dans notre travail de recherche de nous concentrer sur les managers de proximité, intermédiaires et dirigeants. Les rôles et responsabilités exercés à chaque niveau hiérarchique sont donc différents, même si la fonction d'encadrement demeure la même (Barabel & al ; 2010 ; Desmarais, 2010 ; Lethondal, 1997 ; Mintzberg, 1995).

Il existe une spécificité française dans le vocabulaire employé pour désigner ces managers. En effet, on trouve dans la littérature parfois utilisée de façon indifférenciée le terme de cadre. Dans certains pays dont la Grande Bretagne, la notion de cadre n'existe pas. On parle de « manager » pour désigner tous ceux qui exercent une activité d'encadrement. En revanche, en France les cadres ne sont pas nécessairement responsables d'équipe et tous les responsables d'équipes n'ont pas le statut de cadre. Or ces terminologies recouvrent des réalités professionnelles différentes. Ainsi, le vocable de cadre ne permet pas de distinguer les encadrants des non-encadrants. Or un cadre peut ne pas être en situation de management, à l'inverse des agents de maîtrise ouvrière qui sont considérés en France comme des « encadrants non-cadres » puisqu'ils gèrent bien des équipes sans bénéficier du statut de cadre (Henriet, 2006). Comme Bellini (2007), nous avons choisi de privilégier le terme « *manager* » à celui de cadre, parce qu'en France l'encadrement désigne à la fois un statut et une fonction. Or nous nous intéressons dans cette recherche davantage à la fonction qu'au statut. Nous entendons donc par manager tout collaborateur d'une entreprise qui encadre le travail d'autres employés (Barabel & al, 2010 ; Desmarais & al, 2003 ; Lamarzelle, 1999 ; Lethondal, 1997 ; Livian, 1996 ; Mintzberg, 1995 ; Trouvé, 1997). Il n'existe pas à notre connaissance de statistiques officielles qui permettent de les dénombrer. Le seul chiffre fiable dont nous disposons est le taux de cadres en France publié par l'INSEE<sup>4</sup> qui se situe en 2015 à 17,7% de la population totale des personnes en activité. Ce chiffre, s'il n'est pas complètement satisfaisant pour les raisons que nous évoquions précédemment, demeure cependant un indicateur intéressant pour estimer cette population.

Le manager est par ailleurs confronté à l'évolution de son rôle et aux injonctions parfois paradoxales de ses supérieurs hiérarchiques et de ses subordonnés. Ainsi, pour Huteau (2008), « *le manager n'est plus 'le plus ancien dans le grade le plus élevé', règle d'où il tirait sa légitimité, mais le savoir-être prend le dessus sur le traditionnel savoir-faire, la capacité à donner du sens importe plus que la capacité à faire appliquer une directive, la compétence est davantage évaluée à l'aune du leadership que des connaissances techniques* ». Les managers voient ainsi leur rôle évoluer des activités de contrôle et de mise en oeuvre à celles plus complexes d'animation d'équipe dans lesquelles il faut former, développer

---

<sup>4</sup> INSEE. Une photographie du marché du travail en 2015. Le chômage se stabilise mais les chômeurs de longue durée restent nombreux, Insee Première n° 1602 - Juin 2016

les compétences des collaborateurs, donner du sens à l'activité tout en motivant les personnes et en assurant l'atteinte des objectifs qui lui sont fixés par sa hiérarchie. Ce sont ici de véritables compétences de gestion des ressources humaines dont le manager doit faire preuve (Bellini & al, 2005 ; Bertaux & al, 2006 ; Bouffartigue, 2001 ; Cousin & al, 2011 ; Livian, 1996 ; Peretti, 2006). Du fait de leur positionnement hiérarchique entre les décideurs et les opérationnels, ils sont également perçus par leurs supérieurs comme les relais indispensables de l'application des décisions et de la création des connaissances à l'intérieur des organisations (Nonaka & al 1997). Les managers paraissent donc être des acteurs incontournables dont « *les activités et les rôles sont au cœur de la performance et des changements des organisations* » (Desmarais & al, 2010).

Les travaux analysant les rapports des managers avec leur entreprise sont nuancés sur les perceptions de ces derniers sur leur qualité de vie professionnelle. Certains considèrent ainsi que les cadres et les managers demeurent des salariés « *privilegiés* » par rapport à d'autres catégories professionnelles jugées plus « *vulnérables* » (Crozier & al, 1977 ; Niedhammer & al, 2000). Les premiers bénéficieraient en effet d'avantages de travail (autonomie professionnelle, pouvoir d'action, marge de manœuvre et de décision, reconnaissance et récompenses) mais aussi d'avantages symboliques (le statut social) par rapport aux autres catégories professionnelles. Ils sont par ailleurs moins soumis au risque de chômage que d'autres catégories professionnelles et ils bénéficient d'une espérance de vie supérieure à celle des ouvriers (Henriet & al, 2006). Delmas (2011) indique que cette hypothèse est notamment soutenue par des études épidémiologiques et souligne que la souffrance des cadres révélée par certains médias et la presse spécialisée n'est pas conforme aux conclusions issues de ces enquêtes sur la santé au travail.

D'autres travaux considèrent au contraire que les cadres et les managers ne connaissent plus d'état de grâce professionnelle et sont aussi confrontés à des situations et des conditions de travail difficiles, potentiellement stressantes. Être « *manager* » dans une organisation renvoie ainsi à des attentes de rôle parfois ambiguës et contradictoires de la part des supérieurs hiérarchiques, des collaborateurs, des collègues managers, et d'autres personnes situées à l'extérieur de l'organisation (Loubès, 1997). Desmarais (2006) souligne que les managers « *seraient en crise, soumis à un stress élevé... frustrés, plein de désillusions, disposant d'un pouvoir insuffisant et sans espoir sérieux de progression de carrière. Aux pressions classiques liées à l'activité d'encadrement s'ajoutent de nouvelles pressions, liées à la globalisation, la recherche croissante de flexibilité et de réactivité dans la plupart des organisations, y compris publiques* ». Cette difficulté proviendrait notamment de l'insatisfaction exprimée de certains décideurs qui se considèrent envahis par des demandes qui auraient dû être résolus par leurs managers. Ceci peut laisser penser que les managers éprouvent des difficultés croissantes pour répondre aux attentes des organisations dans cette période de grandes transformations organisationnelles (Trouvé, 1997). On attend du manager qu'il élargisse le périmètre de ses fonctions et de ses compétences, qu'il s'adapte aux changements permanents. Les managers sont désormais appelés, en plus des activités techniques, à gérer le personnel dont ils ont la charge et à donner du sens à la stratégie

organisationnelle auprès de leurs collaborateurs, même si leur action n'est pas toujours bien comprise par leurs collaborateurs ou qu'ils n'adhèrent pas toujours eux-mêmes aux décisions imposées par la direction générale et qu'ils doivent faire appliquer à leurs équipes (Desmarais & al, 2010 ; Kletz & al, 2008 ; Lachmann & al, 2010 ; Peretti, 2006).

Ce renouvellement du rôle des managers et des cadres s'accompagne aussi des mutations de leur rapport au travail (Cousin & al, 2011). Ces auteurs notent chez eux un engagement paradoxal car en même temps qu'ils accompagnent les efforts de modernisation de leur organisation, ils constatent les dégradations de leurs conditions de travail. Leur positionnement au sein des organisations peut les exposer à des tensions diverses occasionnant parfois leur désengagement (Bouffartigue, 2001 ; Buscatto & al, 2008 ; Courpasson & al, 2008). Celui-ci peut avoir comme conséquence une perte de productivité du manager et de son équipe et peut entraîner à terme une intention de départ de ce dernier. Les perceptions que le manager a de ses conditions de travail ainsi que de la reconnaissance dont il bénéficie dans son quotidien sont donc des éléments importants que les services de ressources humaines doivent prendre en compte dans leurs politiques de fidélisation de leur personnel.

Une étude de l'APEC<sup>5</sup> confirme que les cadres se posent de nombreuses questions sur leur carrière. Dans une étude portant sur la mobilité des cadres en 2014, ils étaient 39% à déclarer songer à quitter leur employeur dans les 3 ans. Cette même année 2014, 7 % d'entre eux ont changé effectivement d'entreprise. Ce changement s'est effectué, dans la majorité des cas, à l'initiative du cadre (52 %). Les motifs de départ cités, près de la moitié des cadres ont démissionné tandis que 20 % déclarent avoir quitté leur entreprise suite à une rupture conventionnelle. Les licenciements, qu'ils soient économiques ou non, n'ont concerné, quant à eux que 15 % des départs.

### **Existe-il une spécificité française en management ?**

Choisir un terrain de recherche en France répond à un aspect pratique évident quant à la proximité linguistique, géographique, culturelle. Mais étudier spécifiquement cette population trouve d'autres justifications.

Il s'agit de nuancer une approche universaliste du cadre et notamment du cadre dirigeant, qui ferait de cet individu un *global manager*, sorte de profil universel, qui se contenterait dans son activité de reproduire une norme s'inspirant largement de la culture anglo-saxonne. De fait, certains éléments, semblent illustrer cette uniformisation : l'emploi de l'anglais professionnel largement répandu dans les organisations, la mobilité internationale attendue qui est un gage de succès de carrière, voire une nécessité si l'on souhaite atteindre un certain niveau de poste, une globalisation des formations en

---

<sup>5</sup> APEC (juin 2015). Panorama des mobilités professionnelles des cadres. (2015), Les études de l'emploi cadre, 2015-63



gestion et finance de type MBA, des dirigeants internationaux, un taux de managers internationaux qui atteint aujourd'hui les 20% dans les grands groupes en France, une mondialisation des pratiques managériales mais aussi culturelles, phénomène encouragé et amplifié par la globalisation de l'économie (Froud & al, 2006 ; David & al, 2012).

Pourtant, dans le même temps, les faits témoignent de la résistance de spécificités nationales. Une étude menée par Bauer et Bertin-Mouroit (1996) et corroborée dans un article (Davoine & al, 2013) a identifié à la seule échelle européenne que trois grands types de développement managériaux cohabitent : le modèle latin, le modèle germanique et le modèle anglo-hollandais, chacun de ces modèles ayant ses spécificités en termes de formation des élites et de carrières des individus. Les auteurs en arrivent à la conclusion que, même si l'on assiste à une certaine érosion des modèles nationaux qui subissent une pression culturelle, normative des modèles anglo-saxons, ce phénomène semble être très lent et des pratiques spécifiquement nationales semblent continuer à influencer les représentations et les carrières des managers. S'intéresser aux carrières nationales est donc pertinent si on veut mieux appréhender les spécificités culturelles.

Ce travail de thèse portera exclusivement sur les intentions de départ de managers du secteur privé. En effet, contrairement aux managers du secteur public qui bénéficient d'un statut de fonctionnaires et d'une sécurité de l'emploi, les managers du secteur privé sont sous contrat de droit privé et sont, à ce titre, plus sujets aux morcellement des carrières, parce qu'ils peuvent être confrontés à un licenciement mais aussi parce qu'ils peuvent faire le choix de démissionner plus aisément (Chanlat, 1999). Mesurer leurs intentions de départ peut donc paraître plus riche en enseignements car ils restent potentiellement les plus concernés par le turnover volontaire et involontaire, les managers du secteur public bénéficiant d'un environnement professionnel réputé plus stable.

## **Présentation de la problématique**

La littérature consacrée aux managers souligne les liens existants entre les attitudes au travail et les intentions de départ (Mobley, 1977 ; Ajzen & al, 1991 ; Mitchell & al, 2001). Des travaux plus récents ont montré l'intérêt d'inclure dans ces modèles de turnover des variables de personnalité pour enrichir la connaissance que nous avons des processus qui mènent un salarié à vouloir quitter son employeur. Cette recherche vise à enrichir la connaissance de ces antécédents en testant les effets des attitudes au travail (comme le soutien organisationnel perçu, la satisfaction au travail, le plafonnement hiérarchique et le conflit famille →travail) sur l'intention de quitter. Ce modèle est complété par l'inclusion de dimensions de personnalité (le locus de contrôle et les ancrés de carrière). L'ensemble de ces variables

ont en commun d'être identifiées dans la littérature comme étant des déterminants de l'intention de quitter.

Une attention toute particulière sera portée à trois variables dans ce modèle : l'intention de quitter, notre variable à expliquer, le soutien organisationnel perçu et le locus de contrôle. Le soutien organisationnel perçu est défini comme la perception de l'employé quant au fait que son organisation valorise ses contributions et son bien-être (Eisenberger & al, 1986). Dans la perspective de la théorie de l'échange social, élaborée par Blau (1964), les salariés s'engagent volontairement dans des conduites de réciprocité envers (et pour le bénéfice de) leur employeur, lorsqu'ils ont le sentiment que ce dernier contribue à la qualité de leur environnement de travail, mais, également, lorsqu'il valorise les efforts réalisés. Cette variable paraît donc particulièrement intéressante à inclure dans notre modèle car elle est un antécédent reconnu de l'intention de départ avec laquelle elle est négativement reliée. En effet, le développement récent des recherches menées sur la relation d'échange social entre l'organisation et ses salariés tend à montrer que la création et l'entretien de relations de qualité, fondées sur la confiance interpersonnelle et la réciprocité renforcent l'attachement des personnes à l'entreprise et éloigne l'intention de départ.

D'autre part, inclure une variable de personnalité comme le locus de contrôle pour en mesurer les effets sur la relation qui lie le soutien organisationnel perçu à l'intention de quitter peut également contribuer à comprendre le rôle que les variables de personnalité peuvent jouer dans les perceptions que les individus ont de leur employeur. Si l'entreprise et ses dirigeants peuvent intervenir sur les perceptions par des politiques de ressources humaines ambitieuses afin d'améliorer la confiance de leurs employés et par conséquent leur engagement et leur performance, ils ne sont pas en mesure d'intervenir sur la personnalité des individus. Il est donc intéressant d'essayer de mesurer le poids de la personnalité dans ces perceptions qui peuvent mener un individu à une intention de départ.

La question de recherche peut être formulée comme suit :

**Dans quelle mesure les attitudes au travail (soutien organisationnel perçu, la satisfaction de carrière, le conflit famille → travail et le plafonnement hiérarchique) et les variables de personnalité (locus de contrôle, ancres de carrière) peuvent-elles influencer les intentions de départ des managers en entreprise ? Le locus de contrôle pourrait-il dans ce contexte jouer un rôle modérateur entre une variable d'attitude du modèle et l'intention de quitter ?**

Dans l'état actuel de nos connaissances, aucune étude empirique ne propose explicitement le locus de contrôle au soutien organisationnel perçu pour étudier leur rôle combiné sur l'intention des employés de quitter leur entreprise.

## **Les contributions attendues**

Si le départ volontaire de certaines catégories d'employés comme les infirmières ou les vendeurs a suscité l'intérêt des chercheurs, très peu d'études spécifiques sur les managers ont été réalisées (Porter & al, 1976). Ce phénomène peut être expliqué de deux façons. D'abord, pour le cas de la France qui est notre terrain de recherche, les cadres représentent un faible effectif (19% de la population active) et il n'est pas toujours aisé de distinguer dans cette population les membres qui sont en situation de management de ceux qui ne le sont pas. Ensuite, les managers ont en général un taux de turnover assez faible et comme nous l'avons évoqué précédemment, leurs intentions de départ ne représentent pas en France un objet spécifique de recherche. Cependant, ce point doit être nuancé par le fait que c'est aussi une population dont le taux de chômage est, comme nous l'avons évoqué précédemment, extrêmement bas, ce qui est un signe d'un marché de l'emploi que l'on appelle en tension avec des compétences professionnelles qui peuvent faire l'objet d'une véritable concurrence entre les employeurs. Ces derniers ont donc alors tout intérêt dans leur politique de ressources humaines à distinguer le turnover fonctionnel du turnover dysfonctionnel afin de mettre en œuvre des stratégies de fidélisation des profils les plus attractifs (Thévenet, 2003).

Faute de recherches spécifiques sur cette population des cadres en situation de management, l'explication de leur turnover s'appuie généralement sur les résultats obtenus pour des populations de non cadres, au risque de gommer ou d'oublier les spécificités de cette catégorie (Terborg & al, 1984 ; Cotton & al, 1986). L'un des objectifs de cette recherche est donc de combler en partie cette lacune en intégrant des facteurs explicatifs reliés aux attitudes et à la personnalité pour comprendre les intentions de managers de quitter leur organisation. Il s'agit de contribuer à mieux connaître cette population de managers français dont nous avons souligné un peu plus tôt la grande hétérogénéité. En faisant le choix de ne pas étudier les cadres mais les managers, ce travail de recherche tend à contribuer à identifier de potentielles spécificités liées à ce groupe.

Un troisième intérêt porte sur le fait d'inclure dans le modèle de recherche sur l'intention de quitter des variables organisationnelles mais aussi des variables de personnalité. L'ambition de ce travail est de contribuer à améliorer notre connaissance des facteurs de personnalité dans la perception de carrière et les intentions de départ.

Si longtemps les modèles de turnover ont privilégié l'étude des variables organisationnelles dans leurs recherches, une tendance se développe dans la littérature de ces dernières années d'introduire des données personnelles dans l'analyse des phénomènes d'intention de départ (Allen & al, 2005 ; Steel & al, 2009). En effet, les variables de personnalité peuvent aider à comprendre pourquoi certains individus peuvent être tentés de passer à l'acte (partir dans le cas de notre sujet) et d'autres pas.

Notre ambition est que l'inclusion dans le modèle de recherche de variables de personnalité nous

permette d'améliorer notre compréhension des intentions de départ. Ainsi, alors que la plupart des modèles de turnover n'explique en moyenne pas plus de 10 à 20% de la variance de l'intention de quitter (Kim & al, 1996), ce travail de thèse a pour ambition d'atteindre ce ratio.

Dernière contribution attendue de ce travail de recherche : offrir aux responsables des ressources humaines des clés de compréhension supplémentaires des mécanismes qui lient les perceptions et les attitudes au travail aux intentions (de quitter) et de comprendre comment la personnalité de l'individu peut jouer un rôle dans l'intention de partir. Le fait par ailleurs de travailler sur les intentions de départ plutôt que sur le départ effectif permet aussi d'offrir aux responsables des ressources humaines des pistes supplémentaires de réflexion pour la mise en œuvre de politiques de fidélisation, notamment de leurs meilleurs éléments. Il ne s'agit plus alors de constater le départ mais davantage de penser la rétention des personnels les plus compétents.

### **Architecture de la thèse**

Notre travail s'intéresse à la façon dont les variables d'attitudes et de personnalité interagissent pour prédire l'intention de quitter et plus spécifiquement au lien potentiel existant entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de quitter et sa modération par le locus de contrôle.

**La première partie** visera à faire un état de la littérature sur les concepts utilisés dans le cadre de ce travail de thèse ainsi qu'à présenter le modèle de recherche et les hypothèses associées.

**Le chapitre 1** portera sur l'étude de l'intention de quitter, variable dépendante de notre modèle. Ce sujet de recherche constitue depuis une cinquantaine d'années une thématique qui a inspiré de nombreux travaux car il constitue un enjeu opérationnel pour les responsables des ressources humaines. Il est intéressant de porter un éclairage sur les fondements théoriques du turnover en examinant en quoi l'intention de quitter est une attitude selon le modèle de la théorie du comportement planifié d'Ajzen (1991) et qu'elle constitue le meilleur prédicteur du départ effectif.

Etudier l'intention de départ comme étape qui précède le fait de quitter son organisation nécessitera de s'interroger sur ce qu'est le turnover et quels sont ses enjeux pour l'entreprise. En effet, tout départ volontaire d'un employé représente certes un coût pour l'organisation mais n'est pas synonyme de difficulté ; il est donc impératif de distinguer le turnover fonctionnel (qui convient à l'entreprise) du turnover dysfonctionnel (qui nuit à l'entreprise) et d'en connaître les principaux antécédents.

Pour contribuer à identifier les mécanismes qui mènent un salarié à faire le choix de quitter son poste, nous appuierons notre réflexion sur des modèles de turnover dont nous présenterons à la fin de ce premier chapitre les modèles qui nous semblent les plus pertinents dans le cadre de notre travail de thèse.

**Le chapitre 2** proposera une revue de littérature des variables d'attitude mobilisées dans notre modèle de recherche : le support organisationnel perçu, le plafonnement hiérarchique, le conflit famille → travail, la satisfaction de carrière. Elles sont importantes à prendre en compte lorsqu'on étudie les étapes qui mènent à l'intention de vouloir quitter son entreprise car elles constituent l'ensemble des représentations que les employés ont de leur carrière et de leur employeur. Elles portent donc en elles, pour qui sait les mesurer, les germes de l'engagement ou au contraire du retrait des salariés, et constituent à ce titre une grille de lecture utile pour les responsables des ressources humaines.

Le support organisationnel perçu est intéressant à considérer dans un travail sur les intentions de départ car il demeure un concept majeur du soutien de l'employeur à l'employé.

Le plafonnement hiérarchique est aussi une variable pertinente à mesurer dans un travail de cette nature car il nous renseigne sur la façon dont les individus perçoivent leur champ de progression hiérarchique au sein de leur organisation. Il existe deux types de plafonnement hiérarchique : le plafonnement objectif (nombre de promotions obtenues au sein de l'organisation par exemple) et le plafonnement subjectif (la façon dont l'individu perçoit son évolution). Nous nous intéresserons ici spécifiquement au plafonnement hiérarchique subjectif car il donne à penser la façon dont le salarié perçoit sa progression et donc son avenir au sein de son organisation.

Le conflit famille → travail aborde un autre point important de la perception que les managers ont de leur carrière : comment perçoivent-ils la répartition de leurs rôles entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle ? Quelles tensions ces différents rôles génèrent-ils pour les salariés ? Cette question est d'autant plus pertinente que les individus ont de jeunes enfants au sein de leur foyer.

La satisfaction de carrière est une dimension qui apporte également une compréhension plus fine de la façon dont l'individu perçoit sa carrière. Cette variable permet de mesurer la lecture passée faite par le salarié de ses expériences professionnelles ; il s'agit de faire un point, à un instant donné, sur sa carrière. Comme pour le plafonnement hiérarchique, on peut aisément distinguer la satisfaction de carrière objective de la satisfaction de carrière subjective. La première fait référence aux évolutions de poste, aux progressions hiérarchiques avec les différentes positions occupées par un individu et aux augmentations de salaire. La seconde relève davantage de la perception que l'individu a de son parcours professionnel passé et présent.

**Le chapitre 3** présentera les deux variables de personnalité choisies pour enrichir ce modèle sur les perceptions. Elles peuvent nous aider à comprendre, comment, à situation équivalente, des individus peuvent avoir des perceptions nuancées ou même, différentes.

Le locus de contrôle constitue à ce titre, un axe central de notre modèle de recherche. Il s'agit d'un concept de psychologie qui décrit le fait que les individus diffèrent dans leurs appréciations et leurs croyances sur ce qui influence le cours de leur existence. Il a trait à la croyance qu'une personne a de son degré de contrôle sur les événements et de son rôle sur le déroulement de ces dits événements. Dans le contrôle interne, l'individu pense que ses comportements agissent sur le résultat, dans le contrôle externe, a contrario, l'individu pense que le résultat est dû à des éléments extérieurs tels que la chance,

le destin, l'intervention d'une tierce personne ou tout autre facteur extérieur. Le locus de contrôle est une variable de personnalité dont les effets peuvent se traduire sur tous les événements de la vie d'un individu et qui fait l'objet d'une mesure spécifique pour l'environnement professionnel.

Les ancrs de carrière constituent la deuxième dimension de personnalité que nous incluons dans notre modèle de recherche. Leur lecture permet de saisir les aspirations professionnelles des individus, ce qu'ils considèrent comme étant le plus important et le non négociable dans leur carrière. Elles sont donc utiles pour comprendre les choix individuels et sortir du déterminisme des carrières. Nous en avons sélectionné quatre parmi les huit ancrs identifiées : l'ancre management, l'ancre technique, l'ancre autonomie et l'ancre qualité de vie. Ces trois premiers chapitres permettront donc de présenter les principales caractéristiques des dimensions sélectionnées dans le cadre de notre projet de recherche.

**Le chapitre 4** complètera cette revue de littérature en proposant un modèle conceptuel de recherche et en présentant les hypothèses associées.

Le modèle de recherche sera décliné en deux modèles de régression : le premier mesurera l'effet de l'ensemble des variables attitudinales sur la variable dépendante. Un deuxième modèle de régression testera l'effet modérateur du locus de contrôle sur la relation entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de quitter.

Les hypothèses de recherche concernant les variables d'attitude au travail ainsi que les variables de personnalité seront ensuite présentées. Le schéma général de recherche clôturera ce chapitre.

**La deuxième partie** sera consacrée à la présentation des résultats empiriques.

**Le chapitre 1** interrogera la méthodologie de recherche et résumera les grandes caractéristiques du questionnaire de recherche et de l'échantillon qui constitue notre matériau de travail.

Nous cherchons à établir des liens entre des variables explicatives (variables d'attitude et de personnalité) et une variable expliquée (intention de départ). Pour cela, il conviendra de choisir un positionnement épistémologique et une méthodologie permettant de répondre à notre problématique de recherche.

Ce travail s'appuiera sur les résultats obtenus au questionnaire de recherche. Il est constitué de 305 réponses valides. Les conditions et méthodes d'enquête seront présentées dans ce chapitre ainsi que le contenu du questionnaire.

La présentation de l'échantillon fera également l'objet d'une section car ces éléments donnent à comprendre la structure du groupe des répondants ainsi que leurs grandes caractéristiques sociologiques.

**Le chapitre 2** sera consacré à l'opérationnalisation des variables identifiées comme intégrant le modèle conceptuel. Cette opérationnalisation suivra la démarche rigoureuse issue du paradigme de Churchill (1979) afin d'assurer la plus grande validité et fiabilité aux construits.

Ce chapitre présentera également les étapes de validation des échelles de mesure. Cette validation s'effectuera pour chaque variable grâce à une mesure du KMO et un test de sphéricité de Bertlett. Des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires permettront ensuite de purifier, si nécessaire, puis de confirmer les échelles de mesure proposées.

**Le chapitre 3** présentera les résultats des tests relatifs aux hypothèses.

Il s'agira dans un premier temps d'analyser les moyennes ainsi que la normalité de distribution des variables. L'observation ensuite des liens directs entre les variables, grâce à l'analyse des corrélations, sera une première indication des relations existantes entre les dimensions que nous étudions.

L'analyse du premier modèle de régression permettra d'estimer la variance d'intention de quitter et de mesurer la contribution à l'explication du modèle de recherche des variables d'attitude et de personnalité ainsi que des variables socio-démographiques.

Les hypothèses seront ensuite testées pour définir celles qui sont validées et celles qui ne le sont pas. Il en sera de même pour la modération estimée du locus de contrôle sur la relation du soutien organisationnel perçu et de l'intention de départ.

**Le chapitre 4** aura pour objectif de discuter et d'approfondir les résultats obtenus. Les apports théoriques et managériaux seront présentés avant d'aborder les principales limites et voies de recherches futures.

## INTRODUCTION GENERALE

1- Les managers

2- Cadre conceptuel et problématique

3- Les contributions attendues

4- Architecture de la thèse

5-Remarques préalables

---

## PARTIE 1 : REVUE DE LITTERATURE, MODELE DE RECHERCHE ET HYPOTHESES

CHAPITRE 1 : L'intention de quitter. Concept théorique et modèles

CHAPITRE 2 : les variables d'attitude (soutien organisationnel perçu, satisfaction de carrière, conflit famille-travail, plafonnement hiérarchique)

CHAPITRE 3 : Les variables de personnalité (locus de contrôle, ancres de carrière)

CHAPITRE 4 : Le modèle de recherche et les hypothèses de recherche

## PARTIE 3 : RESULTATS DE L'ETUDE EMPIRIQUE

CHAPITRE 1 : Méthodologie de recherche. Présentation du questionnaire de recherche et des grandes caractéristiques de l'échantillon

CHAPITRE 2 : Fiabilité et validité des échelles de mesure

CHAPITRE 3 : Résultats

CHAPITRE 4 : Discussion

---

## CONCLUSION GENERALE

1- Rappel de la problématique

2- Rappel des apports théoriques

3- Les apports managériaux

4- Limites de la recherche

5- Perspectives de recherche

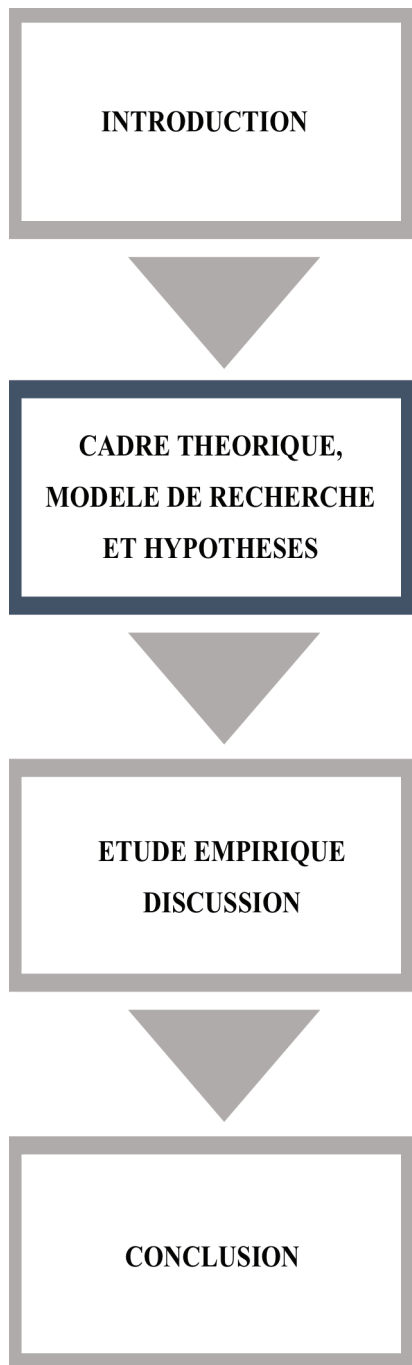




# PREMIERE PARTIE

## REVUE DE LITTERATURE MODELE DE RECHERCHE ET HYPOTHESES





Cette partie présente la revue de littérature des différents construits utilisés dans le cadre de notre recherche : l'intention de quitter et le turnover, les variables d'attitude au travail (soutien organisationnel perçu, satisfaction de carrière, plafonnement hiérarchique, le conflit famille→travail) ainsi que des variables de personnalité (locus de contrôle, ancres de carrière). Il s'agit également de présenter dans cette première partie le modèle de recherche ainsi que les hypothèses issues de la littérature.

## **INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE**

### **CHAPITRE 1 : LE CONCEPT D'INTENTION DE QUITTER**

1. Les fondements théoriques de l'intention de quitter
2. Une définition du turnover
3. Les principaux modèles de turnover

### **CHAPITRE 2 : LES ATTITUDES AU TRAVAIL**

1. Le soutien organisationnel perçu
2. Le plafonnement de carrière
3. Le conflit famille travail
4. La satisfaction de carrière

### **CHAPITRE 3 : LES VARIABLES DE PERSONNALITE**

1. Le locus de contrôle
2. Les ancres de carrière

### **CHAPITRE 4 : MODELE ET HYPOTHESES**

1. Le modèle de recherche global
2. Les hypothèses

## **CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE**



# INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Le turnover est un mouvement naturel d'intégration et de départ de salariés d'une entreprise. Si certains le voient comme un signe de vitalité du marché du travail et de renouvellement des compétences, il n'en demeure pas moins qu'il peut aussi être considéré comme contre-productif s'il dépasse un certain niveau de personnes qui quittent l'organisation. Il peut alors être lu comme un indicateur de la démotivation des salariés, voire du stress et peut engendrer des coûts humains et financiers importants, souvent mal évalués, pour l'entreprise. Les managers sont concernés à double titre par le turnover : soit qu'ils participent du turnover de leurs collaborateurs par leur action, soient qu'ils se trouvent eux-mêmes dans une démarche de départ. Nous nous consacrerons dans ce travail à ce deuxième cas de figure.

Comprendre les antécédents des intentions de départ n'est pas toujours facile car les raisons sont souvent multiples et sont le fruit de la rencontre d'éléments conjoncturels et structurels.

Cette recherche vise à enrichir la connaissance de ces antécédents en testant les effets des attitudes au travail (comme le soutien organisationnel perçu, la satisfaction au travail, le plafonnement hiérarchique et le conflit famille→travail) sur l'intention de départ. Ce modèle est complété par l'inclusion de dimensions de personnalité (le locus de contrôle et les ancrés de carrière). L'ensemble de ces variables ont en commun d'être identifiées dans la littérature comme étant des déterminants directs ou indirects de l'intention de quitter.

Le premier chapitre sera consacré à la présentation de l'état de la recherche sur l'intention de quitter, variable à expliquer de ce modèle de recherche. Il s'agira d'étudier le concept d'intention de quitter comme étant une attitude au travail.

Le deuxième chapitre proposera une revue de la littérature sur les autres variables d'attitude qui constituent notre travail de réflexion : le soutien organisationnel perçu, le plafonnement, le conflit famille→travail ainsi que la satisfaction de carrière.

Le troisième chapitre présentera les deux variables de personnalité étudiées : le locus de contrôle ainsi que les ancrés de carrière.

Comme cela a été présenté dans l'introduction, trois variables feront l'objet d'une attention particulière lors de cette revue de littérature : l'intention de quitter, notre variable à expliquer, le support organisationnel perçu ainsi que le locus de contrôle, supposé modérer la relation liant ces deux premières dimensions.

Le quatrième chapitre présentera le modèle de recherche ainsi que les hypothèses de recherche issues de la revue de littérature.



# CHAPITRE 1

## LE CONCEPT D'INTENTION DE QUITTER

L'intérêt de la recherche sur l'intention de départ des salariés ou le départ effectif volontaire ne se dément pas puisque ces cinquante dernières années, ce ne sont pas moins de 1500 études qui y ont été consacrées dont les managers constituent principalement pour la littérature anglo-saxonne, une des populations étudiées (Holtom & al, 2008). Cette attention sans cesse renouvelée pour cet objet de recherche peut s'expliquer notamment par le fait que l'attraction et la rétention des profils les plus performants par les employeurs restent un enjeu fort pour les responsables des ressources humaines, notamment dans les métiers ou les secteurs en forte tension qui connaissent des formes de pénuries sur les profils les plus qualifiés ou les plus expérimentés. Giraud, Roger & Thomines (2012) affirment par ailleurs que, même en période de difficultés économiques « *les entreprises se soucient du maintien de leurs compétences clés et cherchent à éviter des départs qui pourraient nuire à leurs performances et à leur climat social* ».

De nombreux concepts sont utilisés dans la littérature en référence ou en proximité avec celui de turnover dans la littérature, se distinguant selon qu'ils sont ou non volontaires et selon qu'ils désignent l'intention ou le comportement. Le départ volontaire se place du côté du salarié. Il désigne le départ lié au choix de l'employé alors que le départ involontaire résulte du souhait de l'employeur. Ce départ volontaire peut se faire, soit pour un autre poste au sein de l'entreprise, soit pour un poste au sein d'une autre entreprise, soit encore pour développer un projet personnel (formation, création d'entreprise, voyages etc.).

Cette première partie est consacrée aux fondements théoriques de l'intention de départ avec une revue de littérature sur les attitudes ainsi qu'une présentation des théories de l'action raisonnée et du comportement planifié d' Ajzen.

La présentation des fondements théoriques du turnover sera ensuite l'occasion d'une définition du turnover et de ses enjeux ainsi que d'une présentation des modèles fondateurs sur lesquels notre recherche peut prendre appui.



# 1. Les fondements théoriques de l'intention de départ

Lorsqu'on évoque l'intention de quitter son poste, on fait référence à « *la probabilité qu'un individu change d'emploi dans un certain laps de temps* » (Sousa-Poza & al, 2000). Tett et Meyers (1993) définissent, quant à eux, le concept comme « *une volonté consciente et délibérée de quitter son organisation* ». Les travaux de recherche sur l'intention de départ appliquées à la sphère professionnelle ont émergé principalement à partir des années 1970 avec le développement d'arguments théoriques justifiant que l'intention est l'antécédent cognitif le plus immédiat et le plus direct du turnover.

## 1.1. Aux origines du modèle : les attitudes

Le concept d'attitude mérite d'être défini avant de caractériser le lien existant entre intention et comportement. Puis cette section aura pour objet de caractériser les intentions de départ au travail, comme étant le meilleur prédicteur du départ effectif.

### 1.1.1. Définition et caractéristiques

Eagly et Chaiken (1993) dans leur ouvrage de référence sur les attitudes définissent ce concept d'attitude comme « *une tendance psychologique exprimée en évaluant une entité spécifique avec un certain degré d'appréciation ou de dépréciation.* » Une attitude est une disposition à répondre favorablement ou non à un objet, une personne, une institution ou un événement (Ajzen, 2005). Neveu (1996) dans son étude sur l'intention de départ volontaire des cadres, définit celle-ci comme une représentation cognitive d'un but précis et des moyens à mettre en œuvre pour le réaliser. Selon cette définition, l'intention est caractérisée par sa capacité à provoquer l'action.

Oswald Külpe, l'un des fondateurs de l'école de Würzburg<sup>6</sup> sera le premier à mettre en évidence au début du XX<sup>e</sup> siècle dans ses expériences l'importance de la consigne dans les réponses fournies par le sujet. Il montre dans cette étude que devant une même consigne, les individus peuvent avoir des réponses différentes. Pour expliquer la qualité de la relation entre le stimulus et la réponse, les chercheurs vont introduire une variable explicative : ce sera « l'attitude de conscience » (*Bewusstseinslagen*) (Thomas & al, 1983).

Ce concept d'attitude va ensuite être repris par les psychosociologues comme Thomas et Znaniecki (1918) qui étudient les phénomènes et les individus dans la totalité de leur contexte social et qui

---

<sup>6</sup> école de Würzburg : école de psychologues allemands du début du XXe siècle, dont les principaux membres ont été N. Ach, K. Bühler et O. Külpe et qui a pratiqué une méthode appelée introspection expérimentale (définition Larousse)

concluent dans leurs travaux que les attitudes résultent d'un « *état d'esprit de l'individu envers une valeur* ». Elles sont des dispositions mentales explicatives du comportement qu'elles permettent en partie de prédire.

Cette émergence du concept d'attitude ne fera pas l'unanimité et trois approches vont émerger (Neveu, 1996) :

- **L'approche dispositionnelle** s'envisage ici comme une disposition de l'individu et elle est principalement le fruit de son expérience personnelle. Les principes fondateurs de cette théorie s'inspirent très largement du béhaviorisme. L'attitude est considérée comme relativement constante et justifie donc une certaine permanence dans les comportements qu'elle met en œuvre.
- **L'approche situationnelle** quant à elle, rompt avec l'approche dispositionnelle en proposant une définition davantage sociologique. C'est ici l'environnement qui influence et explique la formation de l'attitude au travail.
- **L'approche intégrative** qui veut rassembler les deux premières approches en considérant que l'attitude est un état de réaction individuelle, conditionné par un environnement, des normes et références. Comme le résume A. Gehlen (1990, cité par Neveu, 1996) « *En tant que personne sociale, nous agissons souvent de façon schématique, c'est à dire selon des formes de comportement devenues habituelles, auxquelles nous avons été dressés et qui se réalisent « d'elles-mêmes » (...)* On ne peut donc jamais comprendre (les suites de la pensée, du jugement, des décisions etc.) totalement à partir de l'individualité d'une personne mais, bien au contraire, seulement à partir du rôle qu'elle joue dans l'ensemble social, dans la mesure où leur « porteur » est interchangeable » .

Si les définitions sont nombreuses, les auteurs semblent d'accord sur le fait que l'on peut évaluer les attitudes (Edwards, 1957 ; Osgood & al, 1957 ; Bem, 1970 ; Fishbein & al, 1974 ; Hill, 1981 ; Eagly & al, 1993). Comme le trait de personnalité, l'attitude est un construit qui ne peut être déduit d'une observation directe mais qui doit être mesuré. Pour en simplifier la compréhension, il est d'usage de classer les types d'attitudes en sous-groupes. La classification la plus reconnue distingue trois catégories de réponses : la composante cognitive (connaissances et croyances au sujet d'un objet d'attitude), la composante conative (les intentions) et enfin la composante affective. Pour chacune de ces catégories, il est d'usage d'évaluer le verbal mais également le non verbal. La composante cognitive s'attache aux perceptions. Les réponses cognitives de nature verbale sont l'expression de croyances dont le rôle est notamment d'attribuer à un objet, un groupe, un individu des caractéristiques et attributs. Les cognitions sont un type d'attitudes qui établissent des liens structurants au terme d'un raisonnement. La composante conative d'une attitude se réfère quant à elle, aux intentions qui vont conditionner le comportement. Les réponses affectives pour leur part, renvoient à une émotion qui suscite, soit de l'attrait, soit de la répulsion. Il s'agit ici d'identifier l'intérêt que l'individu porte à un objet idéalisé ou au contraire son rejet et son opposition. L'attitude assume quatre fonctions essentielles : l'une de connaissance (ou

épistémique), une autre adaptative (d'ajustement social), une autre fonction est dite expressive (expression des valeurs) et enfin, la dernière exerce une fonction de défense de soi.

Inclure les attitudes dans un modèle de recherche nécessite de s'interroger sur le lien existant entre l'attitude et le comportement et sur la force de ce lien. Peut-on assurer que le fait de réfléchir aux intentions de départ des managers prédit de façon fiable le départ effectif ?

### **1.1.2. Le lien entre attitude et comportement**

L'idée largement répandue consiste à penser que la façon la plus efficace de faire changer les comportements de quelqu'un est d'influencer ses attitudes. Ainsi un changement dans la façon dont les personnes pensent ou ressentent un objet entraînera un changement dans la façon dont elles réagissent à l'égard de cet objet.

Aux débuts enthousiastes de la recherche a succédé une période de remise en question quant au lien existant entre attitude et comportement. Ainsi, les travaux de Lapiere (1934) portant sur les migrants aux Etats Unis ont montré la difficulté à prouver cet effet direct entre les opinions déclarées devant les enquêteurs (déclarations verbales) et les comportements. Quelques années plus tard, dans son analyse de la littérature qui portait sur 32 travaux analysant le lien entre intention et comportement, Wicker (1969) montre que la force du lien varie et qu'il est difficile d'en tirer des conclusions claires. Trois raisons peuvent être avancées pour expliquer ces résultats mitigés :

1. L'effet des contraintes extérieures : on peut présenter une attitude favorable mais ne pas disposer du temps nécessaire pour la mettre en œuvre
2. La concurrence de plusieurs attitudes
3. Le délai d'observation parfois trop long entre la mesure de l'attitude et celle du comportement qui peut influencer le résultat.

Heider (1946) a rationalisé le lien existant entre attitude et comportement dans sa théorie de l'équilibre cognitif : l'homme cherche à maintenir un certain équilibre interne en s'efforçant de faire en sorte que les éléments de son univers personnel (ses croyances, ses valeurs, ses opinions etc.) soient *consistants* les uns avec les autres, qu'ils soient en cohérence. Lorsqu'une contradiction se fait jour entre les jugements ou attentes d'une personne concernant un aspect de son environnement social et les implications des jugements ou attentes relatives à d'autres aspects de cet environnement, on peut alors observer selon Heider (1946) une modification des rapports entre les éléments de l'environnement ou bien une modification de la représentation que la personne s'en fait afin de restaurer l'équilibre. Les individus recherchent donc l'ordre, la symétrie et la cohérence entre les éléments de leur environnement. Si une contradiction apparaît, des forces tentent de restaurer l'équilibre soit en modifiant les rapports entre ces éléments, soit en modifiant la représentation que la personne s'en fait.

Les travaux de Festinger (1957) font progresser la théorie de l'équilibre cognitif en y ajoutant une dimension motivationnelle. Ainsi, les individus réajusteraient à posteriori leurs opinions, leurs croyances aux comportements qu'ils viennent d'avoir. Le lien est donc ici renversé : l'homme n'est plus considéré comme un être rationnel, il justifie ses comportements en ajustant ses convictions à ses actions. Dans la théorie de la dissonance de Festinger (1957), la cognition est définie comme tout élément de « *connaissance, opinion ou croyance sur l'environnement, sur soi-même ou sur son propre comportement* ». Les différentes cognitions peuvent entretenir entre elles trois types de relations : la dissonance, la consonance, ou la neutralité. Deux cognitions sont dissonantes quand elles ne vont pas bien ensemble (exemple : « *je roule vite en voiture* » + « *je sais que rouler vite augmente mon risque d'accident de la route* »), consonantes quand elles vont bien ensemble (exemple : « *je roule vite en voiture* » + « *j'aime la vitesse* »), ou neutres quand elles n'ont aucun rapport (exemple : « *je roule vite en voiture* » + « *j'aime me promener* »). Selon Festinger (1957), toute relation de dissonance entre cognitions amènerait l'individu à ressentir un état d'inconfort psychologique qui est directement lié au conflit cognitif que l'individu rencontre. Cet état de dissonance motiverait l'individu à établir des stratégies visant à réduire son inconfort psychologique. Plus la dissonance est forte, plus le travail de réduction de la dissonance sera coûteux pour l'individu ; il aura alors tendance à ajuster son attitude de manière à ce que celle-ci soit davantage conforme au comportement problématique réalisé.

Au cours des années qui ont suivi, les travaux de recherche sur les attitudes se sont davantage attachés à définir les conditions d'efficacité et d'inefficacité de la prédication comportementale et ce, afin de définir les facteurs susceptibles de renforcer cette prédiction.

Ce sont les travaux de Ajzen et Fishbein (1977) qui permettent notamment d'éclaircir cette question en montrant que c'est traditionnellement au niveau de l'observation et de la mesure des comportements que se logent les principales erreurs d'évaluation.

### **1.1.3. Les intentions de départ dans le travail**

Les auteurs ont rapidement vu l'intérêt d'appliquer ce concept d'attitude aux intentions de turnover en offrant par la même occasion un outil de réflexion aux équipes des ressources humaines soucieuses de retenir leurs meilleurs éléments.

Colle (2006) définit d'ailleurs 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* ». Sager (1998) rappelant quant à lui, qu'en « *évaluant 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* ».

L'intention est décrite comme étant « *la meilleure variable indépendante pour expliquer le comportement d'un individu sera une mesure de son intention d'adopter ce comportement* » (Fishbein

& al, 1975). Cette approche est confirmée en France quelques années plus tard par Jean-Pierre Neveu (1996) « *Les études sur le terrain s'accordent sur le caractère positif de la relation intention/comportement de départ ultérieur* ». Plusieurs études empiriques ont d'ailleurs confirmé que l'intention de quitter restait le meilleur prédicateur du turnover réel (Carsten & al, 1987 ; Griffith & al, 2000 ; Steel & al, 1984 ; Tett & al, 1993 ; Mowday & al, 1982). Elle est traditionnellement identifiée comme une variable médiatrice essentielle entre les attitudes au travail et le départ volontaire (Steel & al, 2009 ; Tett & al, 1993) dont elle est un facteur prédictif important. Elle est vue comme l'étape nécessaire de ce processus de décision et son étude demeure indispensable pour comprendre comment s'opère le passage entre le processus de pensée (l'intention) et l'action (le départ).

Dans leur méta-analyse, Griffeth, Hom, et Gaertner (2000) confirment que l'intention de quitter est la première étape du processus qui va conduire un travailleur à quitter son emploi. Les impacts psychologiques dans les cas du changement externe sont notamment liés au changement que ce départ induit : changement de lieu de travail, d'organisation de travail, d'employeur, d'entourage professionnelle, de cultures d'entreprises, de responsabilités etc. Une telle démarche exige donc de l'individu une motivation et un engagement personnel. Ainsi, selon Dupray et Recotillet (2009) « *anticiper sa mobilité, la préparer et en être à l'initiative semble en somme favoriser la maîtrise de l'avenir professionnel en limitant les discontinuités d'emploi liées à un passage par le chômage ou l'inactivité et en augmentant les chances de valoriser sa mobilité externe* ».

Steel et Lounsbury, 2009 ont montré dans leur méta-analyse que l'intention de quitter avec les variables de qualité de vie au travail et les mécanismes de recherche d'emploi, demeuraient d'excellents critères primaires explicatifs mais également prédictifs du turnover volontaire. L'intention de quitter fait l'objet d'un relatif consensus au sein de la recherche académique comme nous pouvons le voir dans le tableau ci-dessous :

	Bien être - Attitudes au travail	Quitter/ rester	Mecanismes de recherche d'emploi	
			Peception du marché de l'emploi	Marché de l'emploi
March et al (1958)	X		X	X
Mobley et al (1979)	X	X	X	X
Munchinsky et al (1980)	X			X
Steers et al (1981)	X	X	X	X
Rubult et al (1983)	X		X	
Sheridan et al (1983)	X			
Jackovsky (1984)	X	X	X	X
Hulin et al (1985)	X	X	X	X
Price et al (1986)	X	X	X	
Gerhart (1990)	X	X	X	X
Blau (1994)	X		X	
Lee et al (1994)	X		X	
Horn et al (2001)	X	X	X	X
Kammeyer- Muller et al (2005)	X		X	X
Crossley et al (2007)	X	X	X	
<b>Pourcentage du nombre d'occurrences</b>	<b>100%</b>	<b>56%</b>	<b>88%</b>	<b>63%</b>

Tableau 1 : Les composantes primaires des modèles de turnover (Steel et Lounsbury 2009)

Mais cette conception est parfois remise en cause par la psychologie sociale. Un changement d'attitude n'est pas toujours suffisant pour engendrer un changement de comportement. Ainsi, quitter son emploi est une décision importante qui peut impliquer des risques (comme l'incertitude quant aux possibilités alternatives), des coûts financiers (une baisse de revenus financiers liée au départ), des coûts de transaction (par exemple, le déplacement) et des coûts psychologiques (comme la perte de ses relations professionnelles). Dans la plupart des cas, il est plus facile d'exprimer une intention de partir plutôt que de le faire réellement et l'intention de quitter peut donc être selon les individus, une variable prédictive plus ou moins pertinente (Allen & al, 2005). L'analyse comportementale doit donc être étayée par une approche attitudinale pour être pertinente. Le cadre conceptuel traditionnellement retenu, attitude-intention- comportement semble être le plus adapté (Fishbein & al, 1980 ; Neveu, 1996 ; Colle & al, 2005).

Ajzen et Fishbein (1977, 1980) sont les auteurs de référence à avoir conceptualisé ce lien en proposant les théories de l'action raisonnée (TAR) et celles du comportements planifié (TCP).

## 1.2. Les théories de l'action raisonnée (TAR) et du comportement planifié (TCP)

Les modèles de Ajzen de l'action raisonnée (1980) puis du comportement planifié (1991) ont pour objet de formaliser la relation existante entre les attitudes et les comportements. Ce sont des concepts tout à fait pertinents pour comprendre les interactions entre les croyances, les attitudes, les normes, les intentions et les comportements des individus ainsi que le contrôle que ces derniers croient pouvoir exercer sur ces comportements.

### 1.2.1. Le modèle théorique de l'action raisonnée (TAR)

La lecture de la méta-analyse de Ajzen et Fishbein (1977) sur la relation entre attitudes et comportements montre des résultats mitigés puisque sur cent-neuf travaux analysés, cinquante-quatre montrent un lien très faible, voire inexistant alors qu'il est significatif, voire très significatif dans les autres recherches. Les auteurs se sont alors attachés à établir les conditions dans lesquelles les attitudes prédisent ou non le comportement pour mieux comprendre cette hétérogénéité des résultats. Ils se sont aperçus que les études qui n'ont pas établi de liens entre l'attitude et le comportement sont celles qui ont essayé de prédire un comportement spécifique face à des attitudes très générales. A l'inverse, lorsque les études mettaient dans leur modèle des attitudes et comportements qui avaient le même niveau de spécificité en termes d'action, de cible, de temps et de contexte, les résultats révélaient des liens positifs.

En s'appuyant sur les modèles d'expectation-valeur, Fishbein et Ajzen (1980) ont construit le modèle de la théorie de l'action raisonnée (TAR) : le meilleur prédicteur du comportement est l'intention d'agir, qui dépend de l'attitude vis à vis de l'action et de la norme personnelle vis à vis de cette action comme le montre la *Figure 1*. Ils ont ainsi émis l'hypothèse que la plupart des comportements sont sous le contrôle des individus, que leur réalisation est délibérée, intentionnelle et raisonnée.

On peut résumer cette théorie sous cette forme mathématique :

$$A = V \times P$$

Soit :

A = attitude

V = valeur subjective du résultat attendu de l'action

P = probabilité subjective que ce résultat se produise

La norme personnelle est fonction de la norme sociale (ce que l'entourage pense qu'*il est bon* de faire) et elle est pondérée par le souhait de l'individu de suivre cette norme sociale.

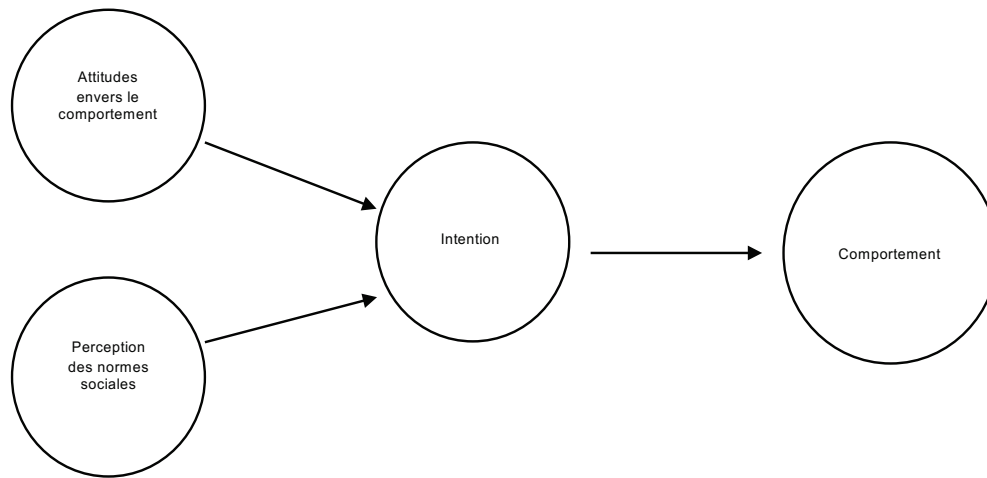


Figure 1 : La théorie de l'action raisonnée (Ajzen, 1980)

Le modèle part de l'hypothèse que les individus prennent des décisions éclairées : « *les individus prennent en considération les implications de leurs actions avant de s'engager dans un comportement donné* » (Ajzen & al, 1980). Bien que limitée aux comportements rationnels et volontaires, cette théorie de l'action raisonnée reste encore le modèle de référence dans la littérature sur la relation attitude-comportement, d'abord parce qu'elle permet de prédire des comportements dans des environnements extrêmement variés (la santé, le respect de la sécurité en voiture, l'utilisation du préservatif, la consommation de marijuana, l'acceptation technologique etc.) mais aussi parce le modèle est suffisamment souple pour pouvoir être modifié afin de renforcer le caractère prédictif de l'intention. Cependant, cette théorie montre aussi ses limites car on estime qu'elle n'explique en moyenne que 30% à 50% de la variance du comportement et que d'autre part, elle ne permet de prédire qu'un seul comportement à la fois (Delhomme & al, 2005).

### 1.2.2. Le modèle théorique du comportement planifié (TCP)

Ajzen (1991) élargit quelques années plus tard, le champ d'application de ce modèle avec la théorie du Comportement planifié comme illustré sur la *Figure 2*. Ce modèle d'intention comportementale, reprend les fondements du TAR, à savoir que les attitudes et les normes subjectives définissent les liens entre les croyances, les attitudes, les normes, les intentions et les comportements des individus. A cela s'ajoute le contrôle comportemental perçu, soit le contrôle que l'individu croit pouvoir exercer sur son comportement. Comme nous pouvons le voir sur la *Figure 2*, l'intention est déterminée dans ce modèle par trois facteurs :



- **L'attitude personnelle envers le comportement** : elle implique le degré d'évaluation ou d'aspiration, favorable ou défavorable, qu'a l'individu du comportement en question. Les attitudes sont fonctions des attentes et des croyances de l'individu relatives aux résultats escomptés du comportement ainsi que de la valeur accordée à ces résultats. C'est la somme de toutes ces croyances, multipliée par leurs évaluations respectives qui constitue l'attitude à l'égard de l'accomplissement d'un comportement (Vallerand, 2007).
- **Les normes sociales perçues** : la perception du comportement encouragée par le réseau social de l'individu (famille, amis, employeur, etc.) ou la perception de la pression sociale. Ces normes subjectives, attachées à l'accomplissement d'un comportement représentent l'influence sociale qui s'exerce sur la personne. Elles sont déterminées par les croyances qu'a l'individu de ce que des personnes ou des groupes de personnes importantes pour lui attendent ou non un comportement donné de sa part, et par sa motivation à se soumettre à ces attentes.
- **Le contrôle perçu du comportement** : Ajzen (1991) le définit comme « la croyance d'une personne concernant les ressources et les occasions dont elle dispose si elle tente de réaliser un comportement donné ». Ce contrôle perçu du comportement implique la perception de la disponibilité des ressources, des opportunités, des obstacles anticipés et même des compétences nécessaires.

A leur tour, ces trois variables sont déterminées par des croyances, qui sont des informations et des perceptions qu'une personne a de son environnement. En règle générale, selon Ajzen (2005), plus l'attitude et les normes subjectives envers un comportement seront favorables, plus le contrôle comportemental perçu sera important et plus l'intention de se comporter d'une certaine façon sera forte. L'hypothèse défendue est que le comportement social est éminemment volontaire. Selon Ajzen, « *La perception d'un contrôle sur le comportement se rapporte au sentiment qu'une personne a de la facilité ou de la difficulté d'effectuer le comportement souhaité* » (Ajzen, 1991). Avant d'appliquer ou non un comportement, l'individu examine les implications de son acte et les éventuelles conséquences afférentes. La conduite sociale est donc envisagée comme le produit d'une prise de décision raisonnée, planifiée et contrôlée. Cela ne signifie pas pour autant que la décision est forcément rationnelle ou basée sur des règles objectives et logiques mais plutôt que l'individu s'engage dans une réflexion avant d'agir (Ajzen & al, 2005).

L'intention, qui constitue l'objet de cette théorie, est définie par les auteurs comme l'indicateur le plus sûr du comportement que les individus souhaitent adopter car elle est le reflet des facteurs motivationnels qui influencent ce même comportement (Ajzen & al, 1980 ; Ajzen, 1991) mais aussi un indicateur de l'effort que l'on est prêt à consentir pour se comporter d'une certaine façon et atteindre ainsi un but précis (Ajzen, 1991). Cette théorie est aussi par essence prédictive car elle tente d'expliquer l'apparition d'un comportement dans des contextes spécifiques à travers les trois antécédents, conceptuellement distincts mais liés entre eux l'attitude, les normes sociales et le contrôle perçu du comportement attendu.

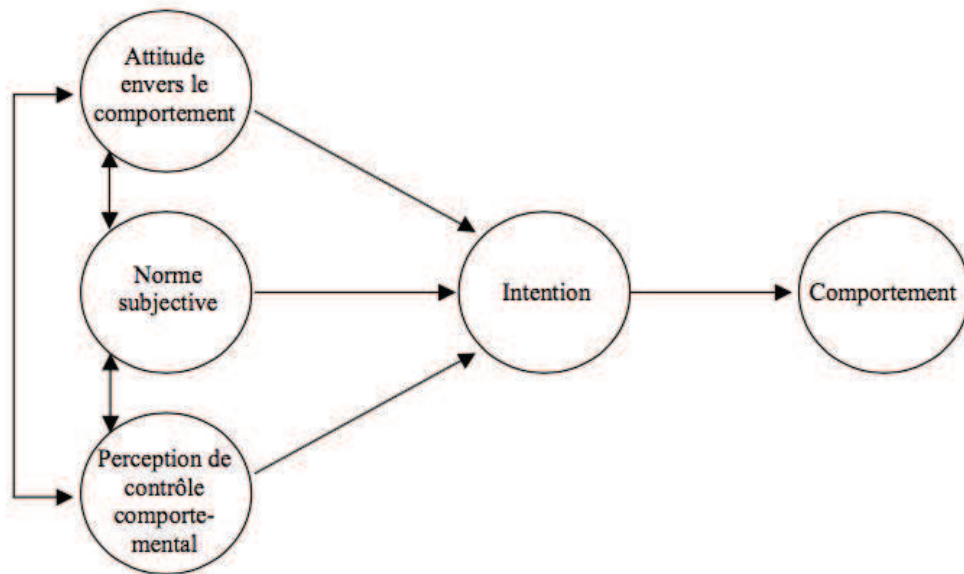


Figure 2 : modèle de la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991)

Selon la Théorie du Comportement Planifié, l'intention de quitter l'entreprise pour des hommes et femmes managers est supposée dépendre de trois variables, à savoir (1) leur attitude, favorable ou défavorable, envers le fait de quitter leur entreprise, (2) le degré perçu d'incitation à la mobilité de la part de leur environnement, (3) leur perception quant à la faisabilité d'un projet de ce type et le contrôle qu'ils auront sur la situation en quittant leur poste.

L'attitude est donc généralement considérée comme un prédicteur du comportement : la plupart des études en la matière s'accordent sur le caractère positif de la relation intention/comportement. Dans le cadre professionnel, une intention de départ serait donc le meilleur déterminant du départ effectif (Neveu, 1996 ; Steel & al, 1984 ; Ajzen, 1991). Il s'agit donc pour nous de définir maintenant le concept de départ volontaire en nous interrogeant sur ses enjeux, son coût pour l'entreprise mais aussi ses déterminants et de présenter les différentes approches conceptuelles du départ volontaire qui peuvent constituer un cadre pour notre travail de thèse.

## 2. Une définition du turnover

Définir le turnover nécessite d'en évaluer les enjeux pour l'employé mais aussi l'employeur. Il s'agit d'en comprendre les effets pour chacune des parties mais aussi de distinguer le turnover fonctionnel du turnover dysfonctionnel et d'en évaluer le coût financier.

## 2.1. Définition et enjeux

Selon la définition du dictionnaire Larousse, « le turnover est la rotation du personnel dans l'entreprise ». Le taux de turnover (appelé dans la littérature également taux de rotation ou de roulement), est un indicateur suivi par les responsables des ressources humaines qui permet de mesurer les départs des salariés ; il s'agit du « 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).

Ce départ volontaire fera généralement l'objet d'une démission ou d'un départ négocié, la rupture conventionnelle, si l'entreprise en accepte le principe. Les causes de ce départ peuvent être multiples : le départ en retraite, le rapprochement de conjoint, l'acceptation d'un autre emploi, le retour aux études, la réalisation d'un projet personnel ou professionnel, autant de causes qui peuvent justifier un départ pour un salarié.

Dany et Livian (2002) ont, dans leur ouvrage consacré à la gestion de carrières des cadres en France, catégorisé différentes causes du départ de l'entreprise, qui prendront différentes formes selon l'âge, la situation de l'individu comme nous pouvons le voir sur *Figure 3* : (1) les séparations liées aux conflits non résolus entre le cadre et son employeur, (2) les ruptures liées à l'obsolescence ou l'inadaptation des compétences du cadre dans un contexte de modernisation de l'activité, (3) les changements stratégiques qui poussent les entreprises à se séparer de certaines activités et des salariés qui y travaillent, (4) les réductions de coûts au sein des organisations, (5) un souhait du salarié de quitter son organisation pour un nouveau projet, et ce, quelle qu'en soit la nature.

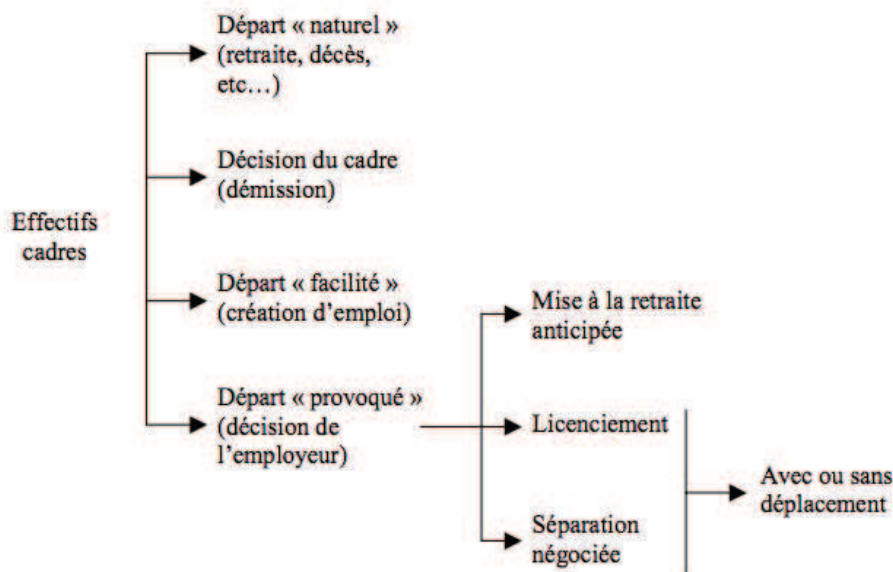


Figure 3 : La gestion des départs (Dany & al, 2002)

Nous nous intéresserons dans le cadre de cette recherche au premier type de turnover, à savoir les séparations volontaires qui représentent « *la part du personnel ayant quitté volontairement l'entreprise par l'intermédiaire d'une démission ou d'un départ négocié* » (Herrbach & al, 2009). Le turnover peut ainsi être choisi et non pas subi et il peut s'avérer être bénéfique pour l'individu, comme pour l'entreprise (Glebbeek & al, 2004). Il peut alors être l'occasion pour les salariés de développer de nouvelles compétences et d'accumuler des expériences nouvelles mais aussi de retrouver un projet professionnel motivant. Des employés peuvent également accepter à un moment donné, un poste pour lequel ils sont surqualifiés et changer lorsqu'ils trouvent une opportunité qui réponde davantage à leurs aspirations, l'objectif étant pour les salariés de trouver le poste qui leur paraissent le plus en phase avec leurs compétences et leurs souhaits (Davia, 2005). Ainsi, le turnover n'est pas forcément vécu par l'employé comme une difficulté mais peut être perçu comme une opportunité. En pratique, il est cependant parfois difficile de savoir si le départ est totalement volontaire. En effet, un employé pourrait, par exemple, démissionner afin d'éviter d'être congédié (Bluedorn, 1978) ou encore être influencé dans son choix par son employeur. Le choix de quitter une entreprise est généralement le fait pour le cadre d'une série d'éléments qui vont se conjuguer et qui mèneront à la prise de décision finale (Dalton & al, 1981).

Le turnover n'est pas non plus forcément problématique pour l'entreprise car il est un phénomène naturel pour une organisation (Shaw & al, 2005). Il permet ainsi de renouveler des compétences dans les secteurs à évolution technologique rapide. Il est aussi l'occasion de bénéficier de ressources compétentes sans toujours avoir à se préoccuper de l'évolution professionnelle de l'employé dans l'organisation. Autre avantage notamment pour les entreprises « prestigieuses » ou populaires auprès des jeunes cadres notamment : capter des ressources de grande qualité qui viendront se former chez elles, qui n'auront pas vocation à rester mais qui essaieront à l'extérieur les méthodes de travail acquises durant leur passage dans l'organisation. Ce turnover permet ici généralement de renforcer l'image « positive » de l'entreprise à l'extérieur. Il coexiste donc des entreprises qui privilégient l'engagement dans le temps de leurs collaborateurs, qui cherchent à les fidéliser pour pérenniser une activité, un savoir-faire pendant que d'autres mènent au contraire des politiques des ressources humaines favorisant un turnover élevé. Ces deux pratiques relèvent de secteurs d'activité, de métiers et de situations économiques très différents et de stratégies des ressources humaines distinctes (Dany & al, 2002).

Les chiffres publiés par l'APEC<sup>7</sup> sur le marché de l'emploi des cadres en France en 2014- 2015 illustrent parfaitement ces disparités selon les secteurs dans le *Tableau 2* ci-dessous :

---

<sup>7</sup> APEC. Le marché de l'emploi cadre : enjeux et perspectives pour 2017. Les études de l'emploi cadre, octobre 2016, 2016-46.

SECTEUR D'ACTIVITE	Turnover 2014
Automobile, aéronautique et autres matériels de transport	4,4 %
Energies, eau, gestion des déchets	11,9 %
Industrie	5,6 %
Travaux de construction spécialisés	4,9 %
Bâtiment, génie civil et matériaux de construction	8,7 %
Construction	6,0 %
Distribution spécialisée	4,2 %
Distribution généraliste	6,7 %
Commerce	5,1 %
Services divers aux entreprises	2,1 %
Activités informatiques et télécommunication	10,8 %
Services	6,4 %
<b>MOYENNE TURNOVER DES CADRES</b>	<b>6,0 %</b>

Tableau 2 : Turnover des cadres français selon leur secteur d'activité – Source APEC (2014)

Mais le turnover ne peut pas se limiter à être seulement défini comme choisi ou subi. Il peut aussi répondre à des logiques plus complexes. A ce titre, certains chercheurs plaident pour un traitement différencié du turnover en entreprise en arguant que le simple taux de turnover n'est pas en soi un indicateur pertinent car il recouvre des réalités de nature différente (Wallace & al, 2012).

Nous pouvons affiner notre compréhension des stratégies de départ et distinguer pour cela le turnover fonctionnel du turnover dysfonctionnel. Le coût réel de ce turnover pour les organisations est aussi un point qu'il semble pertinent d'interroger afin de mieux comprendre les enjeux du turnover.

### 2.1.1. Le Turnover : fonctionnel ou dysfonctionnel

Traditionnellement la recherche sépare le turnover en deux catégories (il est volontaire ou involontaire) et se concentre sur le turnover volontaire alors étudié comme une variable dépendante (Price, 1975). Cette approche classique de la recherche sur le turnover volontaire consiste à l'analyser comme le résultat d'un choix individuel.

A cette première vague de recherche sur le turnover a succédé un second mouvement qui a pris en compte dans ses travaux la mesure des conséquences de ces départs volontaires pour l'entreprise (Dalton & al,

1981 ; Boudreau & al, 1985 ; Wallace & al, 2012). Ces recherches interrogent l'idée présumée selon laquelle le turnover, qu'il soit volontaire ou non, représente forcément une difficulté et un coût pour l'entreprise. Les chercheurs vont apporter trois améliorations au concept de turnover :

- La première amélioration est de reconnaître que l'entreprise n'a pas toujours le pouvoir d'agir face à la décision de partir d'un employé (changement de carrière, mobilité familiale, reprise d'études, décès). L'entreprise doit donc identifier les départs évitables de ceux qui ne le sont pas et s'interroger raisonnablement sur ce qu'elle est prête à mettre en œuvre pour garder un employé lorsque cela est possible.
- La deuxième est de se poser la question du coût réel du turnover en montrant que tous les départs ne se valent pas et ne représentent pas la même perte pour l'entreprise (Boudreau & al, 1985).
- La troisième, enfin, porte sur la distinction entre le turnover fonctionnel et le turnover dysfonctionnel (Abelson & al, 1984 ; Dalton & al, 1981 ; Dalton & al, 1982 ; Hollenbeck & al, 1986). Dalton, Krackhardt et Porter (1981) vont ainsi inclure une dimension supplémentaire dans les travaux sur le turnover en prenant en compte les évaluations de la performance des employés dans la période précédant leur départ afin de mesurer si le départ d'un collaborateur représente réellement une perte pour l'entreprise.

Cette approche peut permettre de nuancer les effets du départ volontaire pour l'entreprise et distinguer le turnover fonctionnel du turnover dysfonctionnel comme le montre la *Figure 4* (Dalton & al, 1981 ; Guthrie & al, 2000 ; Le Louarn, 2008). Opérer cette distinction oblige à reconnaître que les employés n'ont pas tous la même valeur pour l'organisation : la perte d'un salarié n'est donc pas équivalente au départ d'un autre, les employés ont une performance différente et donc une valeur distincte pour l'entreprise (Wallace & al, 2012).

Des critères exogènes liés au marché du travail notamment, doivent aussi être pris en compte pour définir si un turnover est fonctionnel ou dysfonctionnel pour une organisation. Ainsi, si nous prenons l'exemple des managers qui constituent notre terrain de recherche, leur taux de chômage demeure faible, autour de 4%<sup>8</sup>, parfois moins dans des secteurs en tension comme l'informatique par exemple. On imagine aisément alors que des départs volontaires peuvent être dysfonctionnels pour une organisation car il peut être difficile et coûteux de remplacer la personne. Difficile car il faut retrouver rapidement une ressource pour le poste vacant. Coûteux car cela oblige souvent pour trouver le bon profil dans un marché du travail où les ressources se raréfient à un certain niveau de poste, à utiliser les services de consultants en recrutement.

Cette distinction entre turnover fonctionnel et dysfonctionnel s'opère du point de vue de l'entreprise : est fonctionnel le départ volontaire d'employés identifiés par l'organisation comme sous performants, l'employeur voit alors ici le départ annoncé de son collaborateur comme assez opportun car il va tenter de le remplacer par un autre, jugé plus performant sur le poste. Dès lors, il a tout intérêt à laisser partir ce salarié (Abelson & al, 1983). Est dysfonctionnel le départ de salariés considérés comme hautement qualifiés, performants et qui sont jugés difficilement remplaçables par l'employeur. Le turnover dysfonctionnel pour l'entreprise est soit inévitable, c'est à dire qu'elle n'a alors aucun pouvoir sur la

---

<sup>8</sup> APEC, op cit

décision du salarié ou au contraire évitable, l'organisation aurait pu mettre en place des actions pour éviter la probabilité de ce départ (Dalton & al, 1981). On a pu par exemple noter que le taux de turnover dysfonctionnel pouvait augmenter dès lors que les salariés constatent qu'au sein de leur entreprise le taux de turnover est particulièrement élevé (Shaw & al, 2005). Cela pourrait constituer pour les employés les plus performants une sorte d'alerte et générerait chez eux une forme de méfiance vis à vis de leur organisation. Ainsi, en période de crise, les salariés les plus performants ont tendance à quitter d'autant plus volontiers leur employeur qu'ils constatent que d'autres font de même (Sheridan,1992). Ce sont également eux qui ont le plus d'opportunités extérieures et sont les plus confiants quant à leur employabilité (Tang & al, 1999). Ces départs peuvent être jugés problématiques par l'entreprise car ces éléments les plus performants emportent avec eux au moment de leur départ leur savoir-faire mais aussi leur carnet d'adresse et leurs réseaux (Sagie & al, 2002).

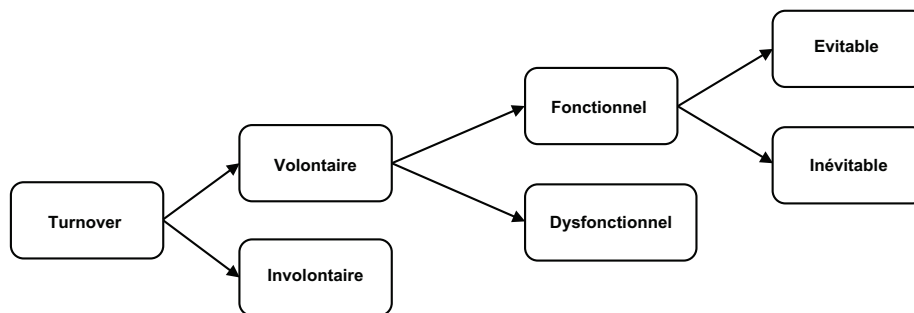


Figure 4 : le turnover volontaire (Le Louarn, 2008)

C'est dans cette perspective que s'inscrit notre recherche : mieux identifier les causes d'intention de départ liées aux raisons personnelles afin de permettre aux entreprises de mettre en place des politiques de ressources humaines propres à limiter le départ des meilleurs éléments. Ces politiques dites de rétention de salariés doivent également être interrogées par les services de ressources humaines en se questionnant sur le coût du départ d'un salarié pour l'organisation qui l'emploie, à mettre en perspective avec le coût de sa rétention.

### 2.1.2. Le coût du turnover

De nombreuses recherches se sont intéressées au coût financier du turnover, qu'il soit volontaire ou subi par l'employé et elles ont montré que tous les types de turnover représentent un coût effectif pour l'entreprise (Mueller & al, 1992 ; Staw,1980).

Deux indicateurs peuvent être pris en compte par les directions de ressources humaines qui souhaitent suivre précisément les mouvements de personnel au sein de leur organisation : d'une part le taux de

turnover ou aussi appelé taux de rotation du personnel et d'autre part, le taux d'instabilité. Le taux de rotation du personnel mesure les sorties définitives de l'entreprise, quel qu'en soit le motif : licenciement, démission, mutation, départ en retraite. Le taux d'instabilité du personnel permet quant à lui, de prendre en compte tous les mouvements du personnel, qu'il s'agisse des salariés titulaires, des personnes sous contrat à durée déterminée, des stagiaires, des intérimaires etc. Ce taux est plus significatif des mouvements rencontrés par l'entreprise. Ces indicateurs permettent d'identifier les mouvements dans l'entreprise et de chiffrer ainsi le coût réel du turnover.

On distingue traditionnellement les coûts directs et indirects induits par le turnover. Les coûts directs sont constitués de tous les engagements financiers entraînés par le départ et le recrutement d'un nouveau salarié : baisse de performance du salarié qui va partir dans ses derniers mois de présence, annonce d'une recherche d'emploi, sélection d'un candidat, formation, période de montée en compétence de la nouvelle recrue, dans l'attente du remplacement du salarié, recrutement temporaire par de l'intérim d'un employé en attendant un recrutement, baisse temporaire de productivité et des ventes, mécontentement des clients etc. (Morrell & al, 2004 ; Babatunde & al, 2011). Cependant, ces coûts directs estimés sont parfois remis en question par certaines recherches qui ont pu, par exemple, montrer que, suite à une démission, l'arrivée d'un nouvel employé ne représentait pas forcément une baisse de performance, même temporaire pour l'entreprise. Mesurer ce coût direct nécessite de comparer les niveaux de performance du salarié sortant et du salarié sortant (Wallace & al, 2012).

Parmi les coûts indirects, on distingue la baisse de productivité du salarié s'apprêtant à quitter son poste dans les semaines qui précèdent son départ, l'effet produit par le départ d'un salarié sur le reste de l'équipe, notamment s'il est reconnu comme étant un élément performant par l'organisation et susceptible d'entraîner le départ d'autres éléments performants (Kidwell & al, 1993), parfois la rémunération de personnes extérieures en compensation de la baisse temporaire de performance, mais aussi une baisse potentielle de la satisfaction client avec des retards de livraison par exemple. Plusieurs études ont montré que les coûts organisationnels du turnover doivent donc prendre en compte les coûts générés par le manque d'engagement de l'employé, ses retards, son absentéisme qui le mèneront à terme à quitter son entreprise et qui ont un impact mesurable sur la performance financière de l'entreprise (Hackett, 1989 ; Commeiras & al, 1998 ; Cotton & al, 1986 ; Lee & al, 1999 ; Mathieu & al, 1990 ; Mowday & al, 1982 ; Neveu, 1996 ; Thévenet, 1992). Ces coûts sont également liés à une perte de compétence qui peut entraîner une perte du chiffre d'affaires liée à la rétention de la clientèle, notamment pour les fonctions commerciales (Johnson & al, 2003).

Cette anomalie financière perdure tant que le nouvel employé n'a pas atteint le niveau de performance de son prédécesseur. C'est pour limiter ces coûts directs et indirects que certaines entreprises engagent des programmes de rétention et de fidélisation de leurs collaborateurs (Wallace & al, 2012 ; Giraud, 2012).

Le calcul financier de ce coût nécessite également de distinguer s'il s'agit pour l'organisation d'un turnover fonctionnel ou dysfonctionnel. Le turnover le plus coûteux pour l'organisation est celui qui



concerne le départ des collaborateurs identifiés comme étant des éléments clés qu'elle préférerait donc garder en son sein (Abelson & al, 1984). Dalton et Todor (1979) avancent ainsi que les employés qui quittent leur entreprise sont, pour une majorité d'entre eux, des employés à faible performance. Ils ont ainsi montré dans une étude sur les caissiers de banque que 42% des départs volontaires ou involontaires pouvaient être considérés comme des départs fonctionnels (Dalton & al, 1982). Le départ de ces employés à performance modérée peut s'avérer dès lors être une occasion de recruter en remplacement des ressources de meilleur niveau.

Le fait que ce sont les salariés les moins performants qui quittent en priorité leur entreprise peut cependant être nuancé car cette donnée doit être corrélée avec la situation financière : ces salariés les moins performants quittent moins volontiers leur emploi quand le marché de l'emploi est atone ; à l'inverse ils se montrent plus mobiles que les autres lorsque le marché de l'emploi est porteur (Park & al, 1994 ; Keller, 1984 ; Dreher, 1982).

Bien que toutes les formes de turnover intéressent les directions des ressources humaines car ce sont entre autres, des indicateurs du climat social de l'entreprise, la partie à laquelle elles doivent être particulièrement attentives est celle du turnover volontaire, dysfonctionnel et évitable car le coût pour l'entreprise est à la fois financier (il varie selon le niveau de poste) et humain (réseaux du salarié démissionnaire, savoir-faire, compétences etc.). Cette dichotomie entre turnover fonctionnel et dysfonctionnel s'applique particulièrement lorsqu'on cherche à établir le coût réel d'un départ. Le turnover le plus onéreux est celui qui est engagé lorsqu'une entreprise perd un élément qu'elle préférerait garder. Certains auteurs (Boudreau & al, 1985) proposent ainsi de tenir compte de trois critères déterminants dans le calcul de la productivité d'un employé qui quitte son organisation : (1) la productivité comparée entre le salarié sortant et son remplaçant, (2) le coût de sa transaction de départ, (3) les différences de coûts entre les salariés (en tenant compte du salaire et des bénéfices).

Cela exige d'abandonner les résistances psychologiques afin de ne pas lire systématiquement le turnover volontaire sous le prisme de la perte pour l'entreprise (Bluedorn, 1982). Il peut ainsi parfois être moins coûteux de faire face au turnover que de l'empêcher (Dalton, 1979).

Face à ces enjeux, la recherche suggère plutôt de quantifier un taux optimal de turnover, qui est la balance entre le coût organisationnel du turnover et celui de la fidélisation des salariés. Ce taux correspondrait selon Abelson et Baysinger (1984) au minima de la somme des coûts cumulés du turnover mis en perspective de ceux engagés pour retenir les salariés sur la même période.

Un manque de turnover au sein d'une entreprise peut être le signe de coûts de rétention trop élevés. La relation fonctionnelle entre le turnover et la rétention est une relation d'équilibre : l'un décline lorsque l'autre augmente (*Figure 5* ci-dessous).

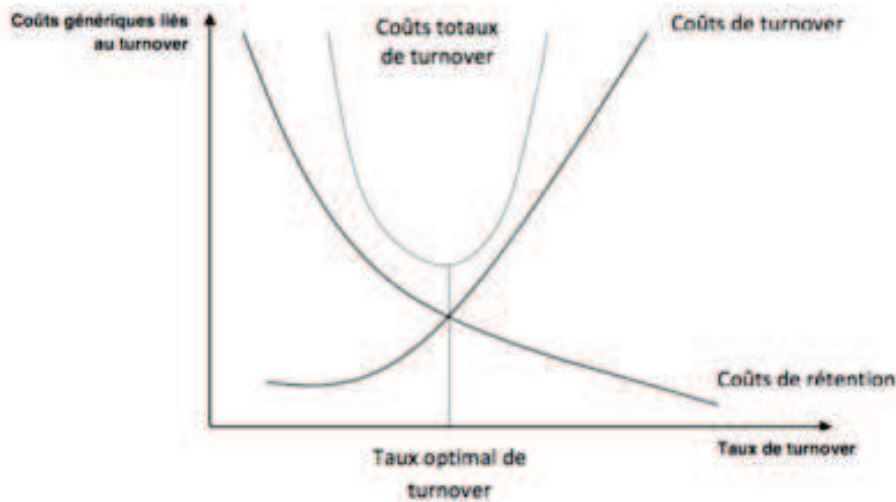


Figure 5 : le turnover optimal (Abelson & al, 1984)

Le turnover optimal est donc celui qui évite le turnover dysfonctionnel. Les responsables des ressources humaines doivent donc chercher à maîtriser le coût de rétention des salariés en tenant compte de cet équilibre optimal (Abelson & al, 1984). Ainsi, dans certaines organisations les sommes engagées pour retenir les salariés jugés performants peuvent paraître prohibitives et surtout inefficaces au final. Dalton et Todor (1979) suggèrent ainsi que le turnover dysfonctionnel n'est pas forcément celui qui génère le plus de charges et qu'il peut être moins coûteux de faire face au turnover que de le prévenir. Il existe donc un point d'équilibre qui représente le turnover optimal. Les entreprises doivent être sensibles au fait que le turnover des personnes jugées performantes est inévitable et que le taux de turnover zéro est irréaliste voire non souhaitable. Baysinger et Mobley (1983) suggèrent cependant aux organisations de ne pas se trop focaliser sur le respect de ce point d'équilibre par des ajustements de baisse ou de hausse du taux de turnover au détriment de la résolution des causes profondes de ce turnover.

## 2.2. Les antécédents du turnover

Les motivations des salariés à quitter leur entreprise et les facteurs influençant ce départ ont constitué très tôt des sujets de recherche (March & al, 1958). L'intérêt s'est porté sur les individus quittant volontairement leur organisation en montrant les différences qui existent entre les déterminants liés au départ volontaire et ceux justifiant le turnover involontaire (Price, 2001). Ainsi, le départ volontaire constituerait l'étape ultime d'un enchaînement successif de comportements : 1) refus d'appliquer une décision, de réaliser une tâche etc., 2) retard, 3) absence, 4) turnover. Ces quatre étapes constitueraient

ainsi l'enchaînement conduisant au départ de l'individu de son entreprise (Sagie & al, 2002). La performance de l'individu se dégraderait au fur et à mesure qu'il franchit ces étapes jusqu'au départ qui constitue l'étape décisive et irréversible.

Les causes qui précipitent l'intention de départ d'un salarié sont multiples et différentes selon chaque individu (Allen & al, 2005). Si la généralisation d'un modèle unique applicable à l'ensemble des individus et des situations ne semble pas être scientifiquement valide, la mise en cause dans l'intention de quitter d'un certain nombre de déterminants fait l'objet d'un relatif consensus dans la littérature et ils peuvent être classés selon leur nature.

### **2.2.1. Les variables individuelles**

Les deux construits les plus fréquemment utilisés dans la littérature pour expliquer l'intention de départ sont l'engagement organisationnel et la satisfaction professionnelle. De nombreux articles ont ainsi montré la relation négative et significative qui existe entre satisfaction au travail et intention de départ (Brayfield & al, 1955 ; Vroom, 1964 ; Locke, 1975 ; Mobley, 1977, Cotton & al, 1986 ; Hom & al, 1992 ; Tett & al, 1993). Quand les salariés sont engagés dans leur organisation, ils sont également plus volontiers portés à demeurer au sein des effectifs (Mobley & al, 1979 ; Cotton & al, 1986 ; Igbaria & al, 1992 ; Ahuja & al, 2007). Le stress professionnel a aussi fait l'objet de nombreuses recherches (Kahn & al, 1964 ; Wunder & al, 1982 ; Lee & al, 1993 ; Moore, 2000) ainsi que le profil et les compétences professionnelles (Price, 2001).

Le support organisationnel perçu est un autre des déterminants de l'intention de partir. En effet, les employés qui perçoivent un soutien organisationnel de leur entreprise sont davantage motivés pour s'intégrer dans leur poste et sont soucieux d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs de développement (Wen & al, 2015). Ils sont en conséquence moins susceptibles de chercher une alternative professionnelle et ont généralement plutôt le souhait de rester dans l'organisation qui les emploie (Allen & al, 2005 ; Shaffer & al, 2001 ; Wayne & al, 1997 ; Rhoades & al, 2001). Nous étudions dans notre modèle le rôle du soutien organisationnel perçu dans l'intention de quitter car c'est une variable sur laquelle l'entreprise peut agir si elle souhaite maîtriser son taux de turnover, notamment le turnover dysfonctionnel. A cette dimension s'ajoutent les variables de satisfaction de carrière et de plafonnement hiérarchique.

A ces premiers éléments viennent s'adjoindre des variables individuelles non liées au travail (responsabilités familiales, choix de carrière du conjoint, reprise d'études, changement de carrière mais aussi décès etc.). Ce sont les variables les moins contrôlables par l'entreprise car elles ne dépendent pas d'elle et appartiennent davantage au libre arbitre du salarié. Il est alors difficile pour elle de mettre en place une stratégie de rétention efficace vis à vis des salariés qu'elle juge les plus performants. Elle peut

cependant agir sur les conditions de travail des parents. Ainsi, le fait d'avoir des enfants semble être un facteur pour un salarié qui limite son intention de quitter son employeur (Price, 2001). Ce phénomène est encore accentué si l'entreprise mène une politique volontariste en faveur des parents en proposant par exemple des modèles souples d'organisation du travail ou en proposant des solutions de garde d'enfants (Hewlett, 1991). A l'inverse, l'individu peut éprouver des tensions de rôle qui peuvent précipiter son intention de quitter son organisation (Allen & al, 2000 ; Amstad & al, 2011 ; Nohe, 2014). Nous avons donc décidé d'évaluer dans notre modèle le conflit famille-enfant pour en mesurer les impacts sur l'intention de quitter son entreprise.

### **2.2.2. Les variables de personnalité**

Elles sont également des éléments explicatifs significatifs de l'intention de départ et même du départ. Ces études portant sur les traits de personnalité et leurs effets sur l'intention de turnover sont encore à ce jour peu nombreuses dans la littérature académique ; elles sont pourtant d'un réel intérêt pour apporter un éclairage complémentaire sur ce qui pousse un salarié à quitter son emploi. Elles ont d'ailleurs tendance à se développer dans la littérature ces dernières années (Allen & al, 2005 ; Steel & al, 2009). En effet, certains auteurs ont montré que, en dépit des évidences qui font de l'intention le meilleur prédicteur de comportement (Armitage & al, 2001 ; Kim & al, 1996), de nombreux employés qui avaient pourtant l'intention de quitter leur poste ne l'ont finalement pas fait. Le coût personnel pour l'individu n'est évidemment pas le même entre l'intention et le départ effectif. Les variables de personnalité peuvent donc aider à comprendre ces différences entre les individus. Ainsi par exemple, Ghiselli (1974) a défini l'existence d'un *syndrome Holo* selon lequel certains individus sont intrinsèquement plus susceptibles de quitter leur emploi que d'autres. La recherche a révélé une variété de traits de personnalité liés au turnover, comme la conscience, l'agrément et l'ouverture à l'expérience (Barrick & al, 1991).

Le locus de contrôle fait partie de ces traits de personnalité qui depuis ces dernières années suscitent un intérêt renouvelé des chercheurs. Il s'agit alors de comprendre comment les croyances des individus sur le fait qu'ils contrôlent leur environnement extérieur (ou non) peut affecter considérablement leurs décisions de changement de travail (Spector, 1982 ; Allen & al, 2005 ; Chiu & al, 2003, Taeyhun Ahn, 2015 ; Susskind, 2000 ; Lewin & al, 2010). Les ancrs de carrière peuvent également aider à comprendre les attitudes et les comportements des salariés (Schein, 1990).

Cependant, certains résultats de recherches posant une relation directe entre personnalité et turnover ont été qualifiés de décevants et incohérents (Hom & al, 1995). Les variables de personnalité jouent traditionnellement davantage le rôle de modération dans la relation qui lie les antécédents habituels que sont la satisfaction ou l'engagement organisationnel à l'intention de départ ou le départ effectif.

C'est dans cette perspective que nous proposons dans notre travail de thèse d'examiner l'influence du locus de contrôle comme modérateur dans la relation qui lie le support organisationnel perçu et l'intention de départ.

### **2.2.3. Les variables organisationnelles**

Ces facteurs influencent le désir du salarié de quitter son entreprise et peuvent aussi faciliter son départ (Mitchell & al, 2001). Parmi les facteurs organisationnels les plus étudiés, les conditions de travail et d'évolution (salaire, promotions) sont particulièrement importantes pour expliquer le phénomène d'intention de départ (Mueller & al, 1994 ; Mitchell & al, 2001) même si elles ne constituent pas des explications suffisantes. Balsam, Gifford et Kim (2007) ont ainsi montré que le fait d'instaurer dans une organisation cotée en Bourse une période où les options d'achat d'action ne peuvent pas être exercées (*vesting period*) diminue le turnover volontaire des employés. A l'inverse, une reconnaissance de l'engagement et de l'action du salarié par une rémunération perçue comme juste sont des critères qui permettent à ce dernier de développer des liens d'attachement vis à vis de son organisation (Mitchell, 2001). Cet attachement renforce la satisfaction du salarié et il est lié négativement avec le désir de quitter son entreprise.

### **2.2.4 Des alternatives professionnelles**

Ce sont les opportunités professionnelles qui se présentent au salarié. Elles peuvent être de deux natures : soit elles sont le fruit d'une démarche volontaire de l'individu qui consulte les annonces d'emploi, envoie des candidatures spontanées, informe son réseau qu'il est à l'écoute des opportunités professionnelles qui se présenteraient par exemple, soit elles sont davantage le fait du hasard, d'une rencontre, d'une proposition sans que l'individu n'ait de son côté engagé une quelconque démarche active.

Ces opportunités professionnelles peuvent engager le salarié dans un processus d'intention de départ de son poste actuel. Elles sont pour l'employé l'occasion d'évaluer les coûts et les bénéfices de saisir une telle alternative. Si finalement les bénéfices de changement de poste paraissent plus importants que le coût, l'employé a alors une forte propension à quitter son employeur (Lee & al, 1994). Il existe ainsi une corrélation négative entre l'opportunité professionnelle et la satisfaction professionnelle : plus cette dernière est importante, moins le salarié voit de bénéfices à quitter son emploi (Price, 2001).

## **2.2.5. Des variables sociodémographiques**

Elles sont traditionnellement étudiées comme variables de contrôle et ne se montrent pas toujours pertinentes comme variables explicatives de l'intention de quitter (Griffeth & al, 2000). Parmi les facteurs sociodémographiques, citons l'âge, le statut marital, l'ancienneté dans le poste et le genre. Certains travaux montrent ainsi que les salariés les plus âgés sont aussi ceux qui ont le moins le souhait de quitter leur entreprise (Levinson & al, 1978 ; Miller & al, 1951) soit qu'ils soient satisfaits de leur poste, soit qu'ils aspirent à plus de sécurité. Une autre étude montre que les plus jeunes se révèlent être les plus mobiles et ont davantage l'intention de quitter leur employeur que leurs aînés (Zeffane & al, 1995), résultat que nuancent d'autres travaux (Giraud, 2012).

Certaines études ont montré également que le niveau d'intention de partir de son entreprise décroît avec l'arrivée de responsabilités familiales (Finegold, 2002). Cela est confirmé par des travaux qui ont mis en lumière le fait que le statut marital pouvait être négativement corrélé avec l'intention de turnover (Doran & al, 1991), notamment parce que la stabilité financière et émotionnelle des personnes va de pair avec une stabilité professionnelle.

Le genre a fait l'objet d'études spécifiques afin de déterminer si l'appartenance au genre féminin pouvait être une explication au turnover et les résultats sont nuancés selon les auteurs. Ainsi, Mobley (1982) a démontré que le genre est un déterminant de turnover peu concluant alors que quelques années plus tard, Cotton & Tuttle (1986) ont validé l'existence d'une relation significative entre le turnover et le genre.

Cette revue de littérature des antécédents de l'intention de quitter a permis de confirmer l'importance des variables liées aux attitudes au travail ainsi que l'émergence des variables de personnalité dans la compréhension des raisons qui poussent certains salariés à quitter leur entreprise. La section suivante va nous permettre de comprendre comment ces antécédents interagissent et quelles sont les étapes qui mènent au départ grâce à une présentation sélective de modèles de turnover.

## **3. Les principaux modèles de turnover**

Les modèles de turnover sont nombreux et ils enrichissent notre compréhension des mécanismes qui peuvent expliquer mais aussi prédire le turnover. Steel et Lounsbury (2009) ont montré que les modèles de turnover qui font référence sont plutôt anglo-saxons et qu'ils ne concernent pas de populations en particulier. La littérature francophone marque quant à elle une spécificité en proposant plusieurs modèles de turnover francophones visant des populations spécifiques : les cadres (Neveu, 1996), les vendeurs (Commeiras & al, 1998), les infirmières (Cohen, 2000 ; Colle & al, 2007) ou encore les employés à temps partiel (Palmero, 2000).

L'objet de ce chapitre est de présenter une sélection de modèles qui peuvent nous éclairer sur les interactions existant entre les variables attitudinales et les variables de personnalité et d'en identifier les apports pour notre modèle de recherche.

De nombreuses revues de littérature se sont efforcées de dresser un état des lieux exhaustif des modèles de turnover. Parmi eux, deux articles récents : la revue de littérature de Holtom (2008) qui privilégie une approche chronologique dans sa présentation des modèles de turnover et la méta-analyse thématique de Steel et Lounsbury (2009). Ces deux revues des modèles de turnover ont le mérite d'être récentes et de proposer une synthèse des modèles déterminants élaborés depuis les années 50. Ces auteurs ont sélectionné les versions abouties des principaux modèles de turnover proposés dans la littérature anglophone et à notre connaissance, depuis la fin 2009, aucun autre modèle de turnover original n'est apparu.

Si la littérature académique propose un nombre important de modèles de turnover, on peut constater que ces derniers partagent un certain nombre d'éléments communs ; Steel et Lounsbury (2009) proposent un panorama de l'espace conceptuel couvert par les modèles de turnover existants (*Figure 6* ci-dessous).

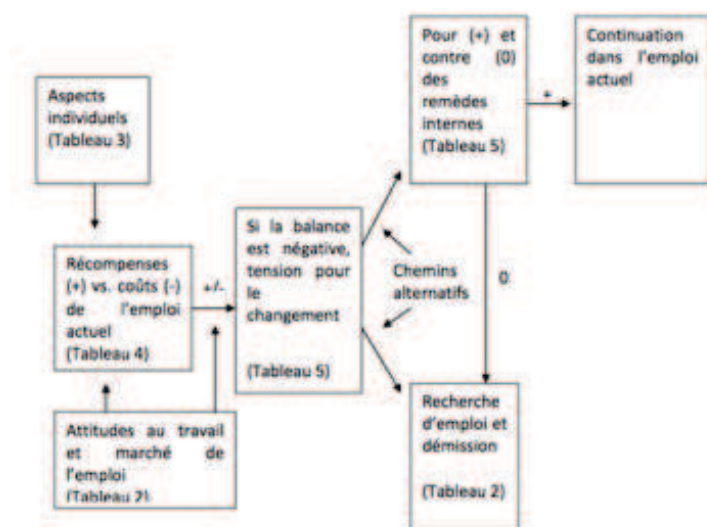


Figure 6 : espace conceptuel couvert par les modèles de turnover existants (Steel & al, 2009)

Les grands modèles de turnover convergent sur de grandes caractéristiques communes qui forment en quelque sorte leur « colonne vertébrale » : ce sont les variables attitudinales (satisfaction au travail, engagement personnel), les mécanismes liés au marché du travail (perception du marché de l'emploi, opportunités professionnelles) et les intentions de turnover (intention de rester ou quitter). Des mécanismes secondaires sont également identifiés par les deux auteurs dans leur article et leur nature est extrêmement variée. Nous trouvons ainsi des facteurs organisationnels et professionnels (coût du turnover, récompenses au travail), ceux liés au mécanisme de changement interne ou externe (possibilité

de promotion, attente d'une promotion et toutes les formes de retrait ou d'attente par rapport à la suite de la carrière) et les traits de personnalité des individus.

La revue de littérature de Holtom, Mitchell, Lee et Eberly (2008) propose une approche complémentaire car elle présente une approche chronologique qui a pour mérite de montrer l'évolution qui s'est opérée dans le temps de la compréhension des mécanismes qui mènent au turnover.

Les recherches menées dans la période 1945-1985 ont ainsi été consacrées à étudier le départ volontaire comme étant un choix face à une alternative crédible. Il s'agissait alors d'identifier l'origine de ces alternatives. Dans cette littérature sur les relations industrielles, la demande et l'offre ont été examinées comme étant des antécédents du turnover ainsi que la satisfaction au travail.

Les années 1985-1995 ont enrichi notre connaissance de ce processus complexe de turnover en se focalisant sur les perceptions et les attitudes. Dans cette littérature sur les comportements organisationnels, différentes théories ont cherché à caractériser le lien établi entre les perceptions liées au travail, les attitudes au travail l'intention de partir et le départ effectif dans l'objectif de construire des modèles prédictifs du turnover (Lee & al, 1994).

Les travaux engagés dans une période plus récente proposent des modèles de turnover plus complexes et élaborés. Il ne s'agit plus de travailler sur les déterminants principaux du turnover qui ont déjà été identifiés mais davantage sur des variables secondaires qui permettent d'affiner notre connaissance des mécanismes qui mènent à l'intention de partir puis au turnover. Les auteurs exploitent notamment dans leurs modèles des données liées à la personnalité de l'individu.

Aucun des modèles de référence n'introduit dans le même ensemble les concepts de soutien organisationnel perçu et de locus de contrôle. Cependant, certains modèles de turnover ont un intérêt particulier pour notre travail de thèse car ils modélisent des variables attitudinales ainsi que des variables de personnalité. Nous les présenterons selon une logique chronologique car cela permettra de montrer comment chaque nouveau modèle s'est inspiré des précédents tout en cherchant à l'enrichir.

### **3.1. Le modèle initial puis le modèle élargi de Mobley**

Le modèle de Mobley (Mobley, 1977 ; Mobley & al, 1979) est fondateur pour la recherche sur le turnover car il propose une chronologie des faits intermédiaires entre satisfaction et départ en identifiant le rôle majeur de l'intention de quitter (Hom & al, 1995). Il propose une série de liens explicatifs entre le niveau de satisfaction et la désaffection professionnelle qui contribue à déclencher des processus cognitifs de retrait (comme penser à quitter son poste, des évaluations de l'intérêt de son activité, des intentions de recherche d'un nouveau poste, des évaluations d'alternatives professionnelles etc.) qui ont pour résultat de pousser l'individu à avoir des comportements de recherche d'un nouvel emploi (consulter des annonces, envoyer des CV et lettres de motivations, activer son réseau professionnel etc.).



Quand une alternative professionnelle est jugée sérieuse par l'individu, qu'elle est jugée plus attractive que le poste actuel, l'individu développe des intentions de quitter son emploi qui peuvent mener à un éventuel départ.

Les étapes qui mènent au départ sont au nombre de dix dans ce modèle et sont résumés dans la *Figure 7*. Le bloc A est une phase d'évaluation du poste par le salarié. S'ensuit un état émotionnel caractérisé par la différence entre la satisfaction attendue et l'insatisfaction effective (bloc B). Mobley s'appuie ici sur les travaux engagés précédemment par des auteurs comme March & Simon (1958), Vroom (1964), Porter & Steers (1973) ou encore Locke (1976) sur la satisfaction au travail. Si l'insatisfaction domine, l'individu songe alors à son départ (bloc C) même s'il peut aussi chercher à mettre en œuvre des stratégies moins radicales comme l'absentéisme ou des comportements de retrait ou de passivité professionnelle (Thévenet & al, 1992). Le bloc D illustre la réflexion qu'engage alors l'individu sur les bénéfices qu'il peut attendre d'un changement de poste ou d'organisation. Si le ratio recherche d'emploi / coût du départ est faible, le salarié peut alors être amené à réévaluer son poste actuel et revoir sa stratégie de départ. Si, en revanche, le ratio est élevé et donc en faveur d'un départ, le bloc E apparaît. L'individu se montre dans cette phase, ouvert aux sollicitations extérieures : il peut lire les annonces d'offre d'emploi, répondre aux sollicitations des chasseurs de tête etc. Cette ouverture que nous pourrions qualifier de « passive » peut être accélérée par des facteurs externes comme la mutation du conjoint, des problèmes de santé par exemple. Une étape est encore franchie dans le bloc F car l'individu est alors en recherche active (envoi de cv, démarches auprès de cabinets de recrutement pour se faire identifier, activation de réseaux professionnels etc.). L'efficacité de la démarche du salarié est conditionnée en partie par les opportunités professionnelles qui se présentent à l'individu (bloc G). Lorsque l'individu a identifié un poste qui pourrait lui convenir, il opère alors une comparaison entre son poste actuel et l'opportunité qui s'offre à lui (bloc H). Si cette comparaison est favorable au départ, l'individu enclenche les démarches de départ auprès de son employeur : entretiens, négociations de départ etc. (bloc I). Le bloc J signe le départ effectif (fin de contrat, solde de tout compte).

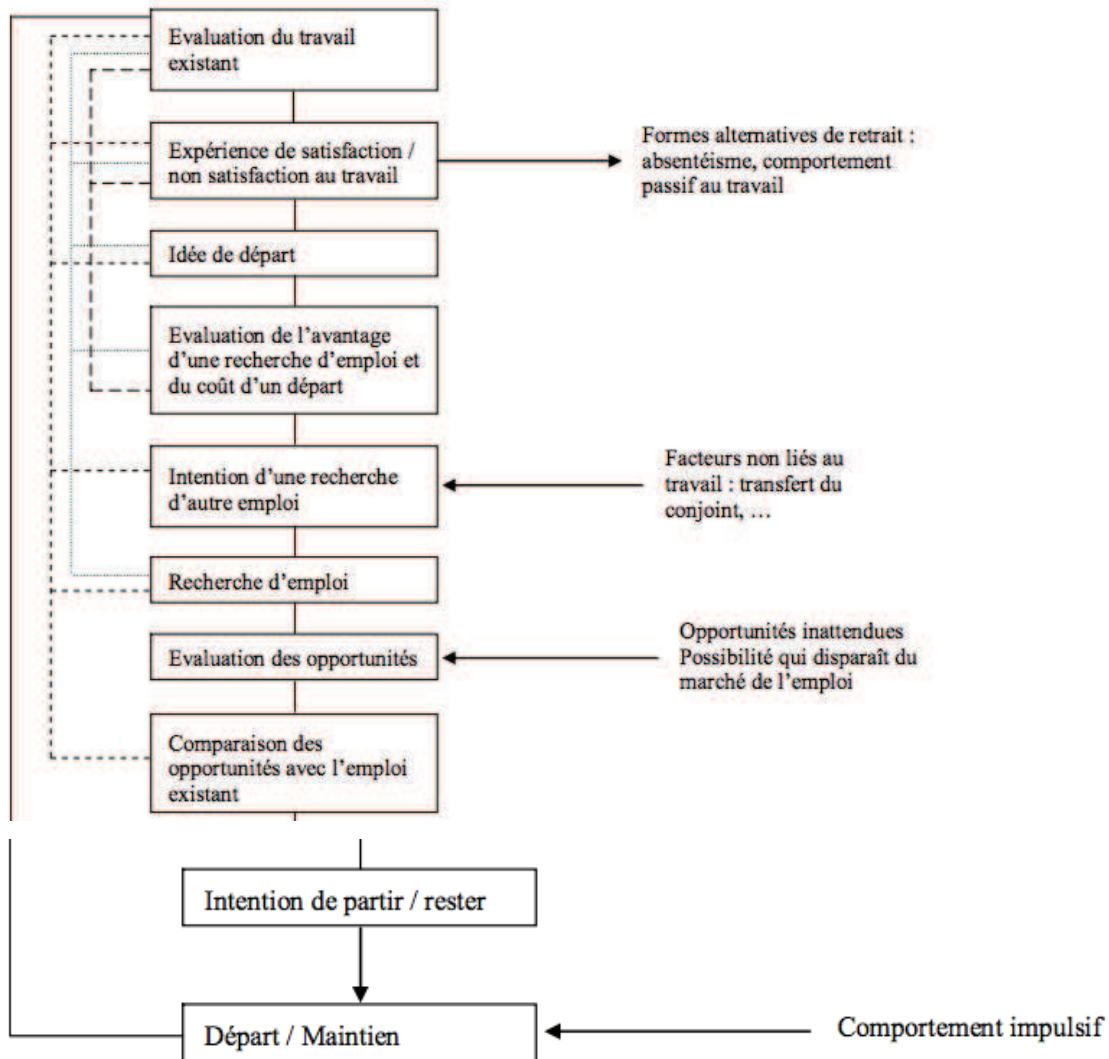


Figure 7 : processus d'intention de départ volontaire (Mobley, 1977)

Dans une version améliorée et élargie du modèle (Mobley & al, 1979) présentée Figure 8, les valeurs du salarié, ses perceptions professionnelles, et sa perception du marché de l'emploi sont combinées dans des liens qui vont influencer selon les circonstances son intention de retrait professionnel.

Le modèle fait de l'intention de départ une étape qui est conditionnée par quatre variables : (1) la satisfaction au travail qui apparaît dans ce modèle alors qu'elle n'apparaissait que de façon secondaire dans le modèle précédent (Bloc A et B) , (2) l'utilité attendue de rôles alternatifs internes à l'organisation, (3) l'utilité attendue de rôles alternatifs extérieurs à l'organisation, comme le marché de l'emploi (4) les valeurs et le profil de l'individu, les contingences extra-professionnelles sont de nouveaux éléments pris en compte dans ce modèle élargi.

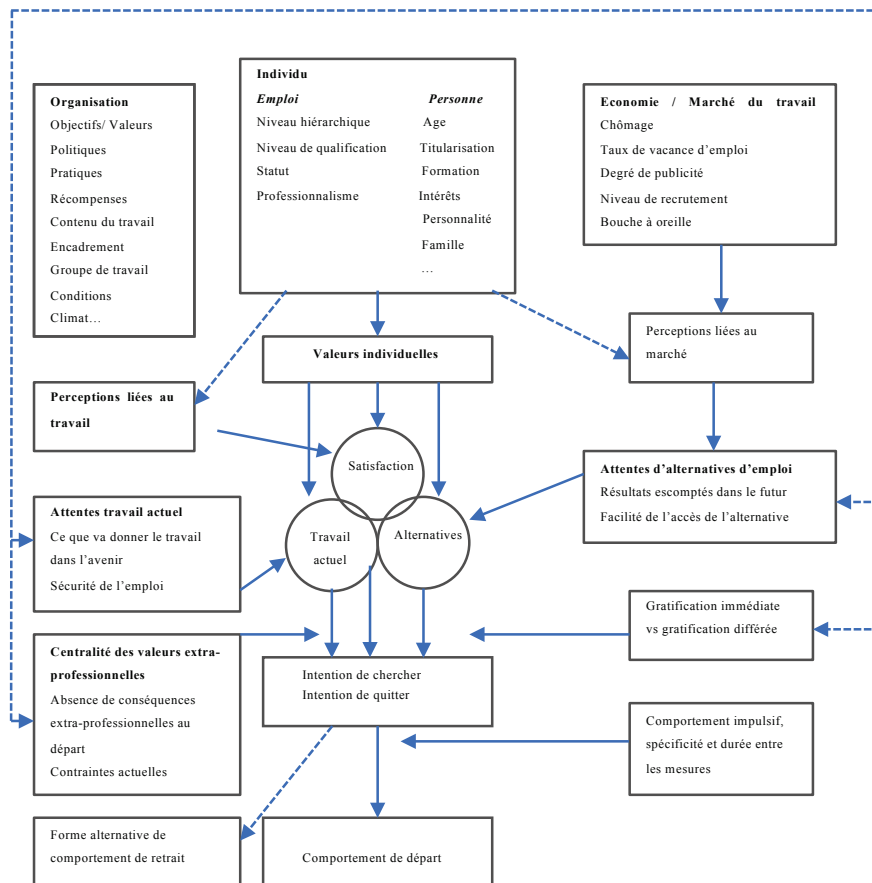


Figure 8 : modèle élargi du départ volontaire (Mobley & al, 1979)

Une des qualités de cette théorie est qu'elle offre la possibilité d'effets rétroactifs et elle présente une forme qui peut être testée dans des environnements variés. Le modèle n'a ainsi pas été présenté comme une séquence figée et valable pour l'ensemble des employés mais davantage comme un modèle devant être testé empiriquement selon les types de population et les situations, comme les managers dans le cadre de notre recherche.

Ce modèle présente également l'intérêt d'inclure l'intention de départ comme préliminaire du comportement. L'intention de départ apparaît ainsi, pour Mobley et ses collaborateurs, comme un déterminant essentiel du départ effectif, ce qui valide notre choix d'étudier l'intention de quitter. Toutefois, le modèle de Mobley nous rappelle (1) qu'une intention de départ n'est pas forcément suivie d'un comportement effectif de départ (il existe d'autres formes de retrait) et (2) qu'à l'inverse, un comportement de départ n'est pas systématiquement précédé d'une intention de départ (comportement impulsif).

Enfin, Mobley prend en compte dans son modèle les comportements individuels puisqu'il inclut de manière explicite des variables qui reconnaissent des différences individuelles dans les perceptions, les attentes et les valeurs : il s'agit des variables individuelles concernant l'emploi occupé et la personne elle-même. Le support organisationnel perçu peut donc être une de ces variables individuelles.

## 3.2. Le modèle de Steers et Mowday (1981)

Steers et Mowday (1981) suggèrent que ce sont les valeurs individuelles de l'individu et ses attentes professionnelles qui vont influencer ses réponses affectives vis à vis de son emploi et vont ainsi déterminer sa satisfaction professionnelle et son implication. Ces réponses affectives vont influencer le désir des employés et leur intention de rester ou de partir et les effets seront différents selon les individus. Pour certains en effet, l'intention de quitter prédit directement le fait de partir alors que pour d'autres, l'intention active une recherche de solutions alternative qui peut prédire à terme, un départ. Cependant le modèle de Steers et Mowday (1981) ne précise pas le mécanisme qui pourrait permettre d'identifier les employés qui sont susceptibles de partir directement et ceux qui vont engager un processus de recherche d'alternative professionnelle.

Comme l'indique la *Figure 9*, ce modèle comporte trois segments :

- La relation entre les attentes et valeurs liées au travail (cadre 2), et les réponses affectives envers le travail (cadre 8) ;
- La relation entre les réponses affectives envers le travail (cadre 8) et l'intention de départ (cadre 11)
- La relation entre l'intention de départ (cadre 11) et le départ effectif (cadre 14).

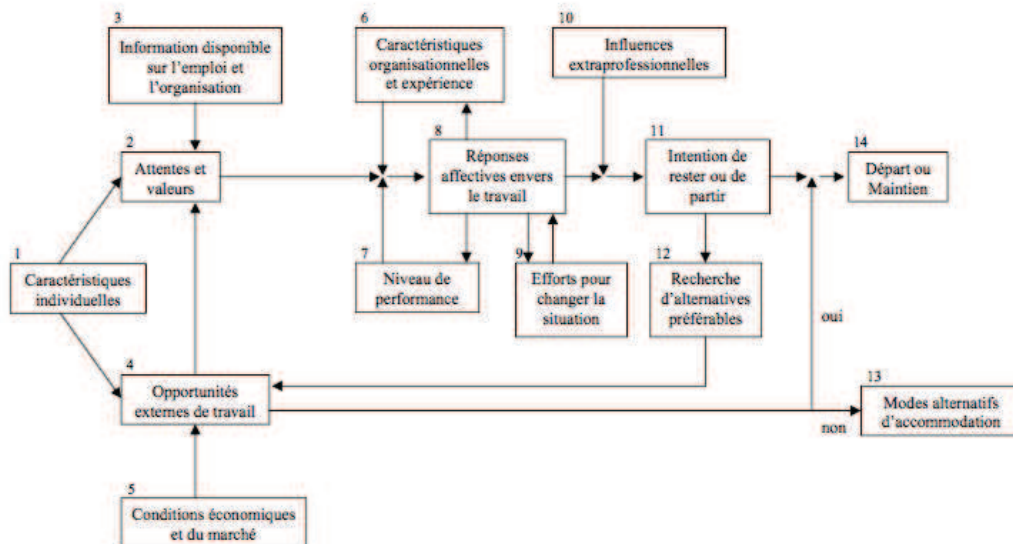


Figure 9 : modèle de départ volontaire (Steers & al, 1981)

**Segment 1** : La relation entre les attentes et valeurs liées au travail et les réponses affectives envers le travail :

Chaque individu a des attentes différentes selon ses valeurs et ses besoins et selon le moment vécu qui sont influencées par des variables à partir desquelles l'individu détermine, consciemment ou non, ce qu'il attend du travail et de l'organisation qui l'emploie.

Il y a d'abord les variables personnelles liées aux attentes de l'individu vis-à-vis de son organisation notamment. La deuxième catégorie de variables concerne les informations dont l'individu dispose sur l'emploi et l'organisation. Enfin, dernière catégorie, les opportunités externes de travail.

Les auteurs posent l'hypothèse selon laquelle plus les caractéristiques organisationnelles sont congruentes avec les attentes et valeurs d'un individu, plus celui-ci aura tendance à être satisfait et souhaitera rester dans son entreprise. C'est selon cette hypothèse que nous pouvons inclure dans notre modèle de recherche un lien de causalité négatif entre le support organisationnel perçu et l'intention de quitter. Autre point notable, les attitudes au travail peuvent amener un individu à fournir des efforts pour changer la situation (cadre 9) : avant de souhaiter quitter l'organisation qui l'emploie, l'individu essaiera de modifier la situation qui le pousse à vouloir partir.

**Segment 2** : La relation entre les réponses affectives envers le travail et l'intention de départ :

Selon ce modèle, l'intention de départ (cadre 11) est influencée par les réponses affectives envers le travail (cadre 8) et par des influences extra-professionnelles (cadre 10). Les influences extra-professionnelles qui peuvent jouer sur l'intention de départ concernent notamment le conjoint, la famille et les activités extra-professionnelles.

**Segment 3** : La relation entre l'intention de départ et le départ effectif :

A l'instar de March et Simon (1958), Steers et Mowday considèrent que le départ effectif (cadre 14) est déterminé par la combinaison d'une intention de départ (cadre 11) et de l'existence d'opportunités de travail alternatives (cadre 12).

Selon ces auteurs, l'intention de départ peut influencer le départ effectif de manière directe ou indirecte. Dans le premier cas de figure, l'individu décide de quitter son entreprise et ce, qu'il dispose ou non d'alternatives d'emploi. Dans le second cas, l'individu qui souhaite quitter son organisation recherche préalablement une alternative d'emploi crédible. Ces opportunités externes sont influencées par les caractéristiques individuelles du salarié (cadre 1) et celles du marché du travail (cadre 5). Dans le cas où l'individu n'aurait pas ou peu d'alternatives de travail à sa disposition, il serait alors moins enclin à quitter son entreprise et développerait alors des stratégies d'accommodation (cadre 13) pour limiter sa frustration de demeurer dans l'entreprise.

En revanche, si des opportunités externes de travail se présentent, la probabilité de départ devient forte. Le modèle de Steers et Mowday (1981) possède un intérêt pour notre travail de thèse à plusieurs titres. Il reprend des éléments clés du modèle de Mobley (1977, 1979) et confirme que les intentions de quitter sont un excellent déterminant du départ effectif. D'autre part, ce modèle propose aussi des nouveautés. Il met d'abord l'individu au centre de la décision en considérant que chacun possède des attentes

professionnelles différentes selon ses valeurs et particularités. Il élargit aussi l'étude des attitudes au travail dans les modèles de turnover en introduisant d'autres variables que la satisfaction, à savoir l'implication organisationnelle et l'engagement au travail. Cela renforce notre intérêt pour l'étude du rôle du soutien organisationnel perçu dans notre modèle de recherche, ainsi que la satisfaction de carrière, le plafonnement et le conflit famille → travail, autant d'attitudes qui peuvent potentiellement contribuer à expliquer l'intention de quitter.

### **3.3. Le modèle de Lee et Mitchell (1994)**

Lee et Mitchell (1994) ont cherché à conceptualiser les étapes qui mènent le salarié à quitter son emploi en s'inspirant des travaux de Mobley (1977) que leur théorie enrichit de nouvelles perspectives psychologiques.

Les stratégies de départ ne sont donc plus uniquement le résultat d'une accumulation d'insatisfactions au travail mais peuvent être aussi la conséquence d'un choc. Les auteurs avancent ainsi le fait que la décision de quitter l'entreprise est souvent déclenchée par un événement spécifique, parfois brutal qui va constituer pour l'individu un point de fixation et sera le début du processus cognitif qui le conduira à terme à quitter son entreprise après une délibération sommaire du choc. Ce choc est de différente nature, il peut être émotionnellement neutre, positif (prime, promotion) ou bien encore négatif.

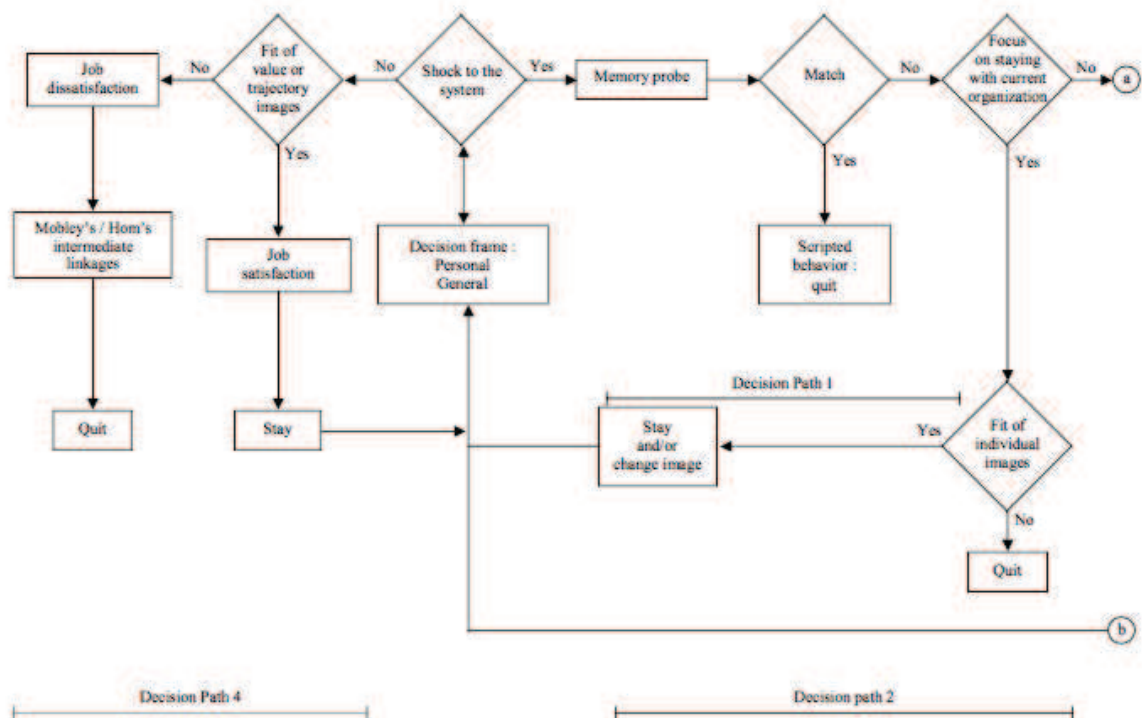
Face à l'événement, l'individu analyse le contexte dans lequel ce choc se produit pour lui et il essaie de limiter son coût cognitif. Pour cela, il recherche dans ses expériences passées, dans ses observations de comportements de personnes de son entourage ou encore dans ses connaissances théoriques personnelles acquises antérieurement s'il peut trouver une réponse adaptée. L'ensemble de ces éléments forment pour l'individu un cadre qui va l'orienter dans son parcours décisionnel.

Par ailleurs, si les individus sont sollicités régulièrement par des informations qui pourraient les amener à changer de poste ou d'entreprise, on observe que, dans la majorité des cas, c'est le statu quo qui prévaut (Silver & al, 1990 ; Staw & al, 1987). Beach (1990) décrit les phases suivantes : (1) face à un choix, l'individu fait rarement une évaluation très étendue de sa situation, (2) le choix se présente d'ailleurs rarement à lui, (3) ses comportements sont en grande partie préprogrammés, (4) il fait appel à une variété de stratégie pour prendre ses décisions, qui ne sont pas toujours celles qui maximisent les potentialités, (5) le critère financier n'est pas toujours celui qui est privilégié lors de la décision.

En s'appuyant sur cette théorie qui conceptualise la prise de décision, Lee et Mitchell définissent quatre trajectoires principales dans les stratégies que mettent en place les individus face à un choc (*figure 10*):

- Dans le **premier parcours**, l'individu peut rapprocher le choc d'une expérience déjà vécue. Il s'interrogera alors pour savoir si cette expérience déjà vécue avait bouleversé son cadre de valeurs, et si tel était le cas, si son comportement alors avait été approprié. Si le choix antérieur avait été de quitter son poste, alors la probabilité que l'individu quitte son poste actuel est extrêmement élevée. Ces comportements sont d'autant plus significatifs que la personne a un emploi précaire : interim, CDD, temps partiel (Hulin & al, 1985 ; See Dipret, 1993). Ce premier parcours exige pour l'individu une délibération minimale de la situation professionnelle et de ses alternatives. L'individu peut donc quitter son emploi sans qu'il fasse référence à son insatisfaction ou à une quelconque alternative professionnelle. Cette première trajectoire est à rapprocher des travaux de Mobley (1979) qui évoque dans son modèle « le comportement impulsif » qui peut pousser un individu à entrer dans un processus de retrait professionnel.
- Dans la **deuxième trajectoire** de départ professionnel et contrairement au premier parcours, le salarié doit faire face au choc, sans avoir dans son histoire une expérience personnelle à laquelle il peut se référer. Dans cette trajectoire, un choc dans le système amène un individu à réévaluer la qualité de son attachement à son organisation. L'attention est portée ici sur le degré d'attachement de la personne à son organisation actuelle. L'individu peut faire le choix de rester dans l'organisation actuelle en dépit du choc si c'est acceptable pour lui et compatible avec ses valeurs et ses représentations ou choisir l'option du départ sans alternative professionnelle clairement établie parce qu'il juge alors que ce départ est justifié.
- Le **troisième type de décision** a comme point commun avec la deuxième trajectoire que l'individu qui fait face à un choc n'a pas de référence dans son passé qui peut le guider dans son choix de rester ou de partir de son emploi. La différence entre ces deux modèles porte sur le cheminement qui va conduire à la décision et sur l'analyse des alternatives qui s'offrent à lui. Si le choc paraît compatible avec ses valeurs et ses représentations, l'individu fera le choix de rester. Si au contraire le salarié pense qu'il est en inadéquation, il va alors éprouver une certaine désaffection pour son emploi qui peut complètement annihiler l'attachement que ce dernier pouvait avoir auparavant pour son organisation. Il va alors probablement se mettre en recherche d'alternatives. Pour certains, la recherche d'un autre poste va demander une forte implication (envoi massif de cv, entretien). Pour d'autres au contraire, cette recherche d'emploi demandera un effort limité, notamment dans les secteurs professionnels où la demande des entreprises est forte. Mais cette trajectoire peut aussi être la conséquence d'un choc positif pour le salarié, par exemple lorsque celui-ci reçoit une offre d'emploi attractive alors qu'il n'est pas a priori à la recherche d'une opportunité professionnelle. Quand celle-ci se présente, le salarié compare les bénéfices attendus à rester ou quitter son entreprise actuelle et cette analyse guide son choix final. Cette trajectoire nous montre que le départ d'un poste n'est pas forcément lié au niveau de satisfaction professionnelle.

- Enfin, **la quatrième trajectoire** se distingue des autres chemins qui mènent le salarié à quitter son emploi. Dans ce cas précis, l'individu ne fait pas face à un choc mais davantage à une réévaluation de son poste. Cela peut se produire selon chacun de façon régulière ou de façon aléatoire. L'employé effectue alors une sorte de contrôle périodique de son activité. Cette réévaluation peut naître d'un manque d'ajustement sur des valeurs par exemple, qui conduit progressivement l'individu selon toute probabilité à une forme d'insatisfaction. Parfois cette réévaluation ne répond pas à des critères objectifs. Weiss et ses collègues (1992) ont ainsi montré que certains individus contournent les analyses cognitives rationnelles et développent une forme d'insatisfaction professionnelle sans qu'il y ait eu des variations de représentations de leur fonction ou de choc. Cette insatisfaction professionnelle conduit à une baisse de l'engagement, à la recherche d'alternatives et donc à une plus grande probabilité à terme de départ. On est, avec cette dernière trajectoire davantage en accord avec le modèle de Mobley (1979) qui lie satisfaction professionnelle et turnover.





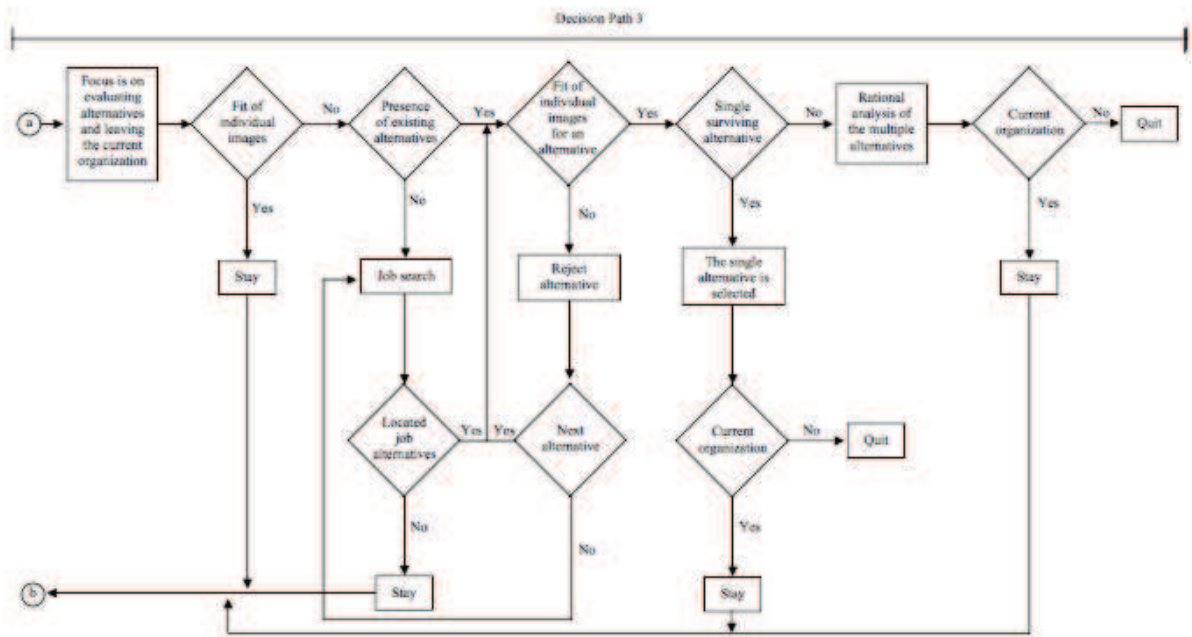


Figure 10 : modèle de départ volontaire (Lee & al, 1994)

Les contributions de ce modèle de déploiement sont multiples : elles ont permis d'enrichir notre connaissance des processus complexes qui mènent l'individu à quitter son organisation et à mettre en évidence le caractère impulsif du départ qui n'est plus vu par ces auteurs uniquement comme une succession de décisions rationnelles, comme cela est proposé dans les modèles antérieurs de turnover, mais qui peut aussi être lié à des facteurs affectifs et psychologiques.

Le modèle de Lee et Mitchell (1994) présente par ailleurs de nombreux apports pour notre recherche. En effet, il considère que l'intention de départ dépend notamment de l'inadaptation de l'emploi avec les valeurs et les objectifs de la personne. Il peut aussi comparer sa situation avec celles d'autres personnes. D'autre part, Lee et Mitchell intègrent dans leur modèle l'attachement de l'individu pour son organisation. Or le soutien organisationnel perçu est une des composantes de l'attachement. Renforcer l'attachement des employés est ainsi efficace pour lutter contre l'intention de quitter son entreprise (Rousseau, 1998 ; Eisenberger, 1986). Enfin, Lee et Mitchell estiment que le salarié peut adopter une attitude rationnelle : il compare sa situation d'emploi avec diverses opportunités externes et choisit l'option qui est censée maximiser l'utilité attendue subjective et ceci peut dépendre des caractéristiques personnelles de l'individu. L'approche de Lee et Mitchell (1994) justifie donc notre hypothèse que le fait pour une entreprise de renforcer son soutien à l'égard de ses salariés, tout en tenant compte des caractéristiques personnelles de ces derniers, peut lui permettre de lutter plus efficacement contre l'intention de quitter.

Les déterminants de l'intention de départ et du départ effectif semblent donc multifactoriels, avec des combinaisons multiples, différentes selon les individus et ne faisant jamais totalement consensus au sein

de la communauté scientifique. Le nombre important de modèles dont certains peuvent être contradictoires ou complémentaires est une preuve des désaccords qui persistent entre les auteurs (Steel & al, 2009).

Nous venons de voir dans cette sélection de modèles que les liens entre les différentes attitudes au travail et l'intention de quitter sont privilégiées dans plusieurs modèles de turnover. En accord avec ces modèles, le travail de cette thèse explore ces relations entre attitudes au travail et l'intention de quitter en introduisant également des caractéristiques personnelles.

La partie suivante sera l'occasion de décrire les grandes caractéristiques du soutien organisationnel perçu ainsi que les variables les plus généralement associées à ce concept.

## CHAPITRE 2

### LES ATTITUDES AU TRAVAIL

Les attitudes au travail sont des antécédents reconnus de l'intention de départ et du départ effectif. Elles constituent l'ensemble des représentations que les employés ont sur leur carrière et sur leur employeur. Nous avons choisi pour ce travail de recherche de sélectionner certaines d'entre elles : le support organisationnel perçu, le plafonnement hiérarchique, le conflit famille→travail et la satisfaction de carrière.

#### 1. Le soutien organisationnel perçu

Le climat organisationnel demeure toujours pour les directions des ressources humaines un sujet de préoccupation car il est un facteur essentiel de fidélisation des employés (Lin & al, 2004). Rousseau (1998) suggère que la clé pour renforcer l'attachement des employés, et donc lutter contre le départ volontaire, est d'améliorer la perception que ces derniers ont de leur organisation, notamment le soin et le soutien qui leur sont apportés. Une relation durable peut être envisagée entre l'organisation et son employé lorsqu'ils ont tous les deux un intérêt commun et partagé à ce que la relation fonctionne efficacement.

La théorie de l'échange social vise à étudier les processus de construction des relations qui lient l'organisation, ses représentants et les employés.

Le soutien organisationnel perçu (Eisenberger & al., 1986) prend sa source dans la théorie de l'échange social. Il mesure la croyance d'un individu selon laquelle « *l'organisation valorise sa contribution et se soucie de son bien-être* » (Eisenberger & al., 1986). Il décrit la manière dont le salarié estime que son organisation prend en compte ses efforts, valorise son investissement personnel, au travers de décisions et de politiques de ressources humaines qui favorisent la qualité de son environnement de travail (Eisenberger & al, 1990 ; 1986 ; 2002). Ce concept traite donc de la nature des relations interpersonnelles qui unissent l'employeur et son employé et des perceptions de ce dernier au sujet de cette relation.

L'objet de ce chapitre sera de présenter le concept de soutien organisationnel perçu (POS) qui est un concept majeur du soutien au travail. La théorie de l'échange fonde et structure le soutien organisationnel perçu. Ce chapitre sera donc l'occasion d'en présenter les éléments fondateurs en évoquant notamment les quatre concepts qui permettent d'étudier la relation d'emploi selon les théoriciens qui adhèrent à ce modèle : le contrat psychologique, la justice organisationnelle, l'échange leader-membre et le soutien organisationnel perçu.

Ensuite nous détaillerons les mécanismes qui fondent le support organisationnel perçu pouvant prendre des formes différentes : il est de nature tangible (mise à disposition de moyens, promotions, salaires) et de nature intangible (émotionnel et d'estime).

Cette section sera également l'occasion de présenter le soutien social au travail qui est un construit proche et néanmoins différent du soutien organisationnel perçu ainsi que d'identifier les principaux antécédents du POS.

## **1.1. Le cadre conceptuel de l'échange social : le contrat psychologique, la justice organisationnelle et l'échange leader-membre**

Ce paradigme interdisciplinaire plonge ses racines dans l'anthropologie (par exemple avec Sahlins, 1972), la sociologie (Blau, 1964) ou la psychologie sociale (par exemple Gouldner, 1960) et il s'intéresse aux changements et à la stabilité dans la relation d'emploi entre les différents intervenants d'une organisation (Guerrero, 2005).

L'échange social peut revêtir en entreprise différentes formes : il peut s'agir de la relation qui lie le collaborateur avec son manager, ou celle qui réunit deux groupes (par exemple les représentants du personnel et les dirigeants) ou encore l'individu seul avec son entreprise en tant qu'organisation.

Dans un premier temps, l'échange comme comportement social a été étudié du point de vue économique. Il se définit comme un échange dont la nature est spécifiée, limitée dans le temps et où le contrat formel est utilisé. Homans, (1958) ou March et Simon (1958) vont être les premiers à élargir cette définition de l'échange professionnel en le présentant comme l'échange de ressources matérielles et non matérielles tels que les signes d'approbation et le prestige. Ces auteurs postulent que, dans la relation d'emploi, l'employeur et l'employé cherchent à maximiser leurs intérêts respectifs.

Gouldner (1960) améliore encore la compréhension de cette relation qui lie l'employé à son employeur en postulant que la norme de réciprocité, basée sur le respect des obligations réciproques et le sentiment de redevabilité, permet de développer des relations pérennes. Il affirme ainsi que « *les gens doivent aider ceux qui les ont aidés et les gens ne doivent pas faire de tort à ceux qui les ont aidés* ».

Blau (1964) complète cette définition en distinguant l'échange économique de l'échange social. Selon l'auteur, cette relation se développe à travers une série d'échanges mutuels qui donnent un motif d'obligations réciproques à chacune des parties. L'échange social est « *l'action volontaire d'un individu qui est motivé par les retours qu'il est susceptible d'attendre et qu'il reçoit d'ailleurs effectivement de la part de l'autre partie engagée dans la relation* » (Blau, 1964). Chacun doit ainsi avoir l'impression qu'il reçoit quelque chose qui a de la valeur (qui n'est pas que marchande et qui peut être symbolique) et que le rapport entre les deux parties est par ailleurs équilibré (Dawley & al, 2010). On parle alors de norme de réciprocité. Comme l'a par ailleurs suggéré Gouldner (1960), si une partie se montre bienveillante et généreuse vis-à-vis de l'autre, la norme de réciprocité oblige cette dernière en retour par son action à renvoyer cette faveur. La réciprocité joue un rôle important dans le développement des relations d'échange social en perpétuant le respect des obligations en cours et en renforçant le sentiment de recevabilité (Greenberg, 2007). Elle consiste dans le fait que l'intensité d'une obligation de s'acquitter de sa dette est liée à la valeur de l'avantage reçu (Gouldner, 1960). Cela se matérialisera pour l'employé par un engagement, une performance accrue et la fidélité notamment. Afin de montrer leur gratitude à leur employeur, les employés semblent développer une attitude positive envers l'organisation. Cet échange social induit ainsi des faveurs dont la nature crée des obligations non spécifiées, laissées à la discrétion de chacun. Il caractérise ainsi l'échange social comme « *des faveurs qui créent des obligations futures diffuses, non précisément spécifiées, et dont la nature de la contrepartie ne peut être négociée mais doit être laissée à la discrétion de son auteur* » (Blau, 1964). Ce processus, en impliquant toute une série d'interactions interdépendantes et contingentes entre les deux parties, exige aussi en retour un certain nombre d'obligations pour chacun. Ces obligations respectives sont censées fonder le socle qui assure une relation de qualité capable de se poursuivre dans le temps (Blau, 1964 ; Cropanzano & al, 2005).

Les employeurs, quant à eux, fournissent à leur salariés un salaire, des avantages qu'ils soient financiers ou non et une sécurité de l'emploi (Rhoades & al, 2002) mais ils affirment aussi leur engagement en donnant des preuves qu'ils se préoccupent du bien-être de leurs employés. Ainsi les employeurs et les employés se trouvent-ils mutuellement récompensés. Les sentiments positifs engendrés de cette manière ont tendance à aider à répondre aux besoins socio-émotionnels et à relier les employés à l'organisation. Si la réciprocité est une condition essentielle de la théorie de l'échange social, deux autres éléments sont contingents selon Blau (1964) ; il s'agit de la temporalité ainsi que la confiance organisationnelle. Il existe bien un lien entre réciprocité et temporalité : un salarié peut ainsi considérer que son engagement n'est pas assez rapidement reconnu ou récompensé. Ce que confirme Blau (1964) : « *Faire preuve hâtivement de réciprocité, ce qui suppose un refus de rester temporairement redevable et dès lors une insistance mise sur une relation à caractère plus commercial, est considéré comme indécent* ». Il existe donc un risque à ce que son engagement ne soit pas reconnu ou qu'il n'y ait pas de contrepartie. Dans ce cas, la confiance sera mise à mal. L'échange social contient finalement toutes les attentes qui ne sont pas toujours explicites entre les deux parties et qui peuvent générer chez l'employé des sources de

frustrations et de démotivations s'il considère que son engagement n'est pas suffisamment reconnu (Cropanzano & al, 2005).

La théorie de l'échange social est à l'origine de quatre concepts qui ont pour objet de montrer que l'engagement de l'individu au sein de son organisation est dépendant de la perception qu'il a de la reconnaissance de son action mais aussi du soin que son employeur apporte à lui assurer une qualité de vie professionnelle qui soit à la hauteur de ses attentes. Ces quatre construits sont : le contrat psychologique (CP), la justice organisationnelle, le soutien organisationnel (dont est issu le soutien organisationnel perçu) et l'échange leader-membre (ELM).

Notre modèle intégrant le soutien organisationnel perçu, nous le traiterons spécifiquement dans la section suivante.

### **1.1.1. Le contrat psychologique**

Ce construit se réfère aux attentes implicites réciproques qui sont sous-jacentes à la relation de travail. Il implique non seulement des ententes, mais aussi des promesses ou obligations réciproques que l'on ne retrouve pas dans un contrat d'emploi formel.

Ce concept émerge en 1960 avec les travaux de Argyris. Une des premières définitions, donnée par Schein (1965), est à ce propos éclairante : « *La notion de contrat psychologique suppose que l'individu a une série d'attentes envers l'organisation et que l'organisation a une série d'attentes envers lui. Ces attentes ne sont pas seulement relatives à la quantité de travail qui doit être fournie par rapport au salaire octroyé, mais incluent également un ensemble de droits, de privilèges et d'obligations entre le travailleur et l'organisation... De telles attentes ne sont écrites dans aucun contrat formel entre l'employé et l'organisation, mais elles agissent pourtant comme de puissants déterminants du comportement* ». Il souligne par ailleurs la nécessité d'une adéquation entre les attentes et les contributions de chacune des deux parties.

L'apport de Rousseau (1998) révolutionne littéralement l'approche du contrat psychologique (Delobbe & al, 2005). En effet, la définition qu'elle en donne propose une véritable alternative aux modèles existants. Elle définit ainsi le contrat psychologique comme « *la croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie. Les questions clés ont trait ici à la croyance qu'une promesse a été faite et une compensation offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques* ».

Alors que Schein considérait que cette approche prenait en compte les attentes de l'employeur et des employés, Rousseau propose une définition centrée sur la réalisation des engagements de l'entreprise perçue par les salariés. Le contrat psychologique est donc défini par l'auteur comme la croyance que des obligations réciproques basées sur des promesses implicites ou explicites régissent la relation d'échange entre l'individu et son organisation. Le contrat ne naît pas de la promesse elle-même mais de

la croyance de l'autre partie envers cette promesse pour la création d'un lien assis sur un ensemble d'obligations réciproques.

De plus, pour que naisse le contrat, l'échange et le consentement sont nécessaires, dans des conditions de stabilité, de durée significative et de certitude appuyée des engagements (Shore & al, 1993).

Cette définition permet d'opposer un contrat transactionnel – basé sur un échange économique – à un contrat relationnel – basé sur l'échange social et constitué de promesses de rétributions sécurisantes et affectives comme la sécurité de l'emploi ou la carrière (Rousseau, 1995).

### **1.1.2. La justice organisationnelle**

La justice organisationnelle est une autre composante issue de la théorie de l'échange social. Le salarié évalue la justesse du traitement que son employeur lui réserve. Cette évaluation se fait à trois niveaux : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle.

Il s'agit bien ici de la perception que le salarié a de l'équité et de l'impartialité en œuvre au sein de l'organisation, que ce soit en termes d'équilibres contribution-rétribution pour l'employé (justice distributive), de prises de décision mises en œuvre (justice procédurale) et de traitement interpersonnel perçu pendant la mise en œuvre (justice interactionnelle). Dans ce modèle, nous retrouvons donc la norme de réciprocité qui veut que les individus attendent une sorte de retour sur investissement pour leur engagement. Il n'est donc pas surprenant que la justice organisationnelle soit positivement reliée à la confiance organisationnelle (Konovsky & al, 1996), à l'implication organisationnelle ou à la performance au travail notamment (Cropanzano & al, 2003).

Cropanzano, Rupp et Byrne (2003) soulignent que « *dans une perspective de justice, un traitement juste (parmi d'autres causes possibles) est de nature à promouvoir des relations d'échange social plus proches et ouvertes. Ce type de relation engendre l'obligation pour l'employé de s'acquitter de sa dette envers le supérieur et l'organisation. Dès lors, une meilleure performance au travail, des comportements de citoyenneté organisationnelle, et ainsi de suite sont susceptibles d'en découler* ». On aperçoit ici des similarités avec la théorie du soutien organisationnel.

### **1.1.3. L'échange leader-membre**

L'échange leader-membre (LMX) est un autre construit issu de la théorie de l'échange social. Il met au centre de ses préoccupations la relation entre l'employé et son manager. La théorie se fonde sur l'idée que les managers développent des relations différentes avec chacun de leurs collaborateurs. Graen et Scandura (1987) soulignent que « *chaque partie doit offrir quelque chose que l'autre partie considère comme étant de valeur et chaque partie doit considérer l'échange comme équitable ou juste* ».

Un processus de réciprocité se met en place entre les deux parties. Chacun tient alors un rôle qui lui est propre et une négociation permanente se met en œuvre entre eux. La maturité de la relation dépend de cette négociation. Contrairement aux deux autres construits que nous venons d'aborder, c'est la relation au supérieur hiérarchique direct qui est interrogée et non pas celle à l'organisation.

Graen et Uhl-Bien (1991) définissent trois périodes dans cette relation manager-collaborateur :

- Une phase « inconnue » qui est une phase de découverte et d'évaluation des compétences pour les deux protagonistes ;
- Une phase de « connaissance » qui permet aux deux parties d'apprendre à se connaître et à développer des relations de confiance ;
- Une phase « associée » qui est dite « forte » dans la mesure où le lien hiérarchique tend à s'effacer au profit d'un lien plus collaboratif.

Alors que le contrat psychologique, la justice organisationnelle et le soutien organisationnel, comme nous allons le voir, s'intéressent à la nature et à la qualité de la relation qui lie l'organisation et ses salariés, l'échange leader-membre cible les relations interpersonnelles qui unissent le supérieur hiérarchique et son collaborateur. Il n'est pas surprenant par ailleurs que la perception d'un LMX élevé influence positivement le soutien organisationnel perçu par les salariés (Wayne & al, 1997).

Les employés ont besoin de penser que leur management comme leur organisation appliquent des principes considérés comme justes et valorisants à leur égard. Ils évaluent sans cesse leur relation à leur employeur, qu'il s'agisse du respect des engagements de l'entreprise (contrat psychologique), de la justesse de son traitement (justice organisationnelle), de la relation avec leur supérieur hiérarchique (l'échange leader-membre) ou encore de son implication à l'égard de la qualité de vie au travail (soutien organisationnel perçu).

C'est la perception qu'ils auront de la relation à leur organisation et à leur management qui renforcera (ou non) leur implication. Comme l'indique d'ailleurs Thévenet (2000), « *il est impossible d'impliquer les personnes, elles seules peuvent s'impliquer, pour des raisons qui sont les leur et selon des formes qui leur sont tout aussi personnelles* ».

Il est admis que les politiques de ressources humaines des entreprises qui favorisent une meilleure prise en compte de la qualité de vie au travail renforce l'engagement des personnes (Aselage & al, 2003). Le soutien organisationnel perçu est la perception que les individus ont précisément de l'investissement de l'organisation à leur encontre.



## **1.2. Le soutien organisationnel perçu, autre construit de la théorie de l'échange social**

Nous avons mentionné dans la section précédente le soutien organisationnel perçu comme un des quatre concepts rattachés à la théorie de l'échange social. Nous allons donc le définir dans les sections suivantes tout en veillant à le différencier du soutien social, autre construit du soutien organisationnel.

### **1.2.1. Définition**

Comme l'ensemble des construits que nous venons de résumer sommairement, le soutien organisationnel perçu plonge ses racines dans l'échange social et il se base sur la norme de réciprocité pour expliquer et justifier les comportements des salariés.

Le soutien organisationnel perçu décrit la manière dont le salarié estime que son organisation prend en compte ses efforts, valorise son investissement personnel et contribue à son bien-être professionnel, au travers de décisions et de politiques de ressources humaines qui favorisent la qualité de son environnement de travail (Eisenberger & al, 1990 ; Eisenberger & al, 1986 ; Eisenberger & al, 2002). Ces pratiques consistent en l'échange de ressources tangibles (aménagement d'emploi du temps, formation par exemple) et de ressources non tangibles (manifestation d'estime, de reconnaissance par exemple). Compte tenu de la multiplicité et de la nature immatérielle, sociale et émotionnelle de certaines ressources, il semble périlleux de proposer une définition unique de ce concept. Il est par ailleurs difficile d'apprécier finement les ressorts psychologiques et organisationnels de l'engagement des salariés envers l'organisation qui les emploie.

Eisenberger et ses collègues (1986, 1990) ont théorisé le concept de soutien organisationnel perçu comme étant l'investissement affectif du salarié vis-à-vis de son organisation. Nous pourrions simplifier ainsi ce lien : plus grand sera le soutien organisationnel perçu pour l'employé, plus grand sera son besoin de témoigner de réciprocité. La perception de soutien de la part de l'organisation répond à des besoins d'estime, de reconnaissance et d'appartenance d'ordre « socio-émotionnel » (Rhoades & al, 2002 ; Tremblay & al, 2006). Elle est aussi interprétée comme l'assurance qu'une aide peut être disponible de la part de l'organisation dans l'éventualité où les employés seraient confrontés à des situations difficiles (Rhoades & al, 2002).

Cette perception de soutien organisationnel est en partie liée au fait que les employés assignent des caractéristiques humaines à l'organisation (Eisenberger & al, 1986). Selon Levinson (1965), cette personnification de l'organisation est encouragée par :

- La responsabilité morale, financière, légale de cette dernière à l'encontre des actions de ses employés ;
- L'organisation de normes, de culture, de politique d'organisation qui assurent une continuité dans l'action et guident les comportements ;
- La force de l'action du collectif sur l'individuel.

L'individu tend donc à personnifier les actions et engagements de son organisation, de telle sorte qu'il interprète les actes organisationnels comme des signes potentiels de soutien ou de désintérêt à son égard (Rhoades & al, 2002). Ainsi, les travaux de Levinson (1965) ont montré que les décisions prises par les managers au sein des organisations ne sont en théorie pas liées à des motivations personnelles mais relèvent de décisions organisationnelles. Parce que les managers agissent en tant que représentants de leur entreprise, ils ont dans leur fonction la responsabilité d'évaluer, de diriger, de soutenir leurs collaborateurs. De leur côté, les salariés considèrent que leur manager est une figure qui représente l'organisation, son extension (Eisenberger & al, 1986 ; 2002 ; Levinson, 1965). Par conséquent, les employés considèrent que la qualité de la relation qu'ils entretiennent avec leur supérieur hiérarchique est un indicateur du soutien (ou de l'absence de soutien) auquel ils ont droit de la part de leur organisation.

Dans la perspective de la théorie de l'échange social, les salariés s'engagent volontairement dans des conduites de réciprocité envers (et pour le bénéfice de) leur employeur, lorsqu'ils ont le sentiment que ce dernier contribue de manière significative à la qualité de leur environnement de travail, mais également lorsque ce dernier valorise les efforts réalisés dans le cadre de leur activité professionnelle (Blau, 1964). Ce processus bénéficie autant à l'employé qu'à son organisation. L'employé attend, en échange de son engagement, la reconnaissance de sa performance. Ce processus de réciprocité est favorable à l'employé puisqu'il se perçoit comme un membre reconnu de l'organisation, ce qui développe son sentiment de satisfaction professionnelle, ainsi qu'à l'employeur qui s'assure ainsi une plus grande fidélité et une performance renforcée de ses employés car ce soutien organisationnel perçu crée chez le salarié un sentiment d'obligation de se comporter selon les intérêts de son organisation.

Ce sentiment d'obligation n'est pas le seul à intervenir dans ce processus de réciprocité puisque le soutien organisationnel perçu renforce aussi chez l'individu le sentiment que l'organisation va reconnaître sa contribution et ses efforts engagés pour y parvenir, ce qui amène le salarié à en fournir davantage pour soutenir l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs (Eisenberger & al, 1986 ; Rhoades & al, 2002). Blau (1964) considère que la confiance organisationnelle joue alors un rôle fondamental dans l'échange social entre l'individu et son organisation, contrairement à l'échange économique qui ne nécessite pas de confiance. La confiance organisationnelle est indispensable pour que l'individu accepte

le risque lié à une réciprocité différée et implicite des bénéfices qu'il apporte à l'entreprise. Ces deux mécanismes concomitants expliquent bien le rapport qui existe entre le soutien organisationnel perçu et l'engagement du salarié envers son organisation.

La recherche a tenté d'expliquer comment le soutien organisationnel perçu se construit chez l'individu. Ces facteurs explicatifs sont résumés par Allen et ses collègues (2005) comme suit :

- **La perception que l'individu a de son organisation**, notamment sur la justice et la politique de l'organisation (Cropanzano & al, 2003 ; Moorman & al, 1998). Le soutien organisationnel perçu est ainsi positivement lié à la justice procédurale et la justice distributive. Wayne et ses collègues (2002) ont par ailleurs montré que la justice procédurale a un impact encore plus important que la justice distributive sur la perception que l'individu a de son organisation.
- **Les conditions de travail et la reconnaissance professionnelle**. Les conditions de travail favorables, les promotions, les augmentations salariales contribuent au renforcement du soutien organisationnel perçu si les employés ont la sensation que ces éléments sont le fruit d'une action volontaire de l'organisation plutôt que le fruit d'une négociation gouvernementale ou syndicale par exemple (Eisenberger & al., 1986 ; Shore & al, 1995). Ainsi « *les hausses salariales obtenues par les négociations syndicales ont plutôt comme conséquence une baisse du soutien organisationnel perçu car elles ne sont pas attribuées à la volonté organisationnelle mais à une crainte venue de l'extérieur* » (Fabre, 2007).
- **Le soutien managérial** (Settoon & al, 1996 ; Wayne & al, 1997). Le management est perçu comme le représentant des valeurs de l'organisation qui l'emploie. La qualité du lien de la relation entre manager et employé est renforcée par le fait que le salarié identifie le manager à l'organisation (Rhoades & al, 2002).
- **La personnalité de l'individu**. Les variables dispositionnelles influencent le soutien organisationnel perçu (Aquino & al, 1997). En effet, la tendance dispositionnelle positive ou négative a un impact sur la lecture des événements faite par le salarié et leur interprétation. D'autre part, la dimension de la personnalité de l'affectivité positive par exemple favorise les relations de travail harmonieuses et a donc une tendance à renforcer le soutien organisationnel perçu. A l'inverse, l'affectivité négative inhibe le développement de relations de travail favorables et diminue donc le soutien organisationnel perçu de l'employé. C'est dans cette perspective que nous émettons l'hypothèse que le degré de locus de contrôle d'un individu modère le lien existant entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de quitter.

- **Les pratiques des ressources humaines au sein de l'organisation** (Aquino & al, 1997). Les pratiques de gestion des ressources humaines qui prennent en compte le bien-être sont le signe évident pour le salarié que l'organisation lui porte de l'attention, qu'elle montre une volonté de s'investir en sa faveur, ce qui a tendance à renforcer le soutien organisationnel perçu (Guerrero & al, 2009 ; Allen, 2003). Celles-ci intègrent entre autres, la sécurité de l'emploi, la formation, l'autonomie ou encore les opportunités de carrière.

Les employés bénéficiant d'un soutien organisationnel perçu élevé voient leurs besoins émotionnels comblés (Armeli & al, 1998). Ils montrent des niveaux de performance plus élevés, souffrent moins d'absentéisme et risquent moins de quitter leur poste (Mathieu & al, 1990 ; Meyer & al, 1997 ; Mowday & al, 1982).

Depuis la publication de la recherche fondatrice d'Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa (1986) sur le soutien organisationnel perçu, de nombreuses études ont testé empiriquement un certain nombre d'antécédents et de conséquences associés à cette dimension. Voici quelques-uns des antécédents : la justice organisationnelle (Ambrose & al, 2003), la politique (Andrews & al, 2001), la participation à la prise de décision (Allen & al, 2003) et le soutien du superviseur (Settoon & al, 1996). Les résultats du soutien organisationnel perçu incluent une augmentation de la satisfaction au travail (Eisenberger & al, 2002), performance (Shanock & al, 2006), engagement (Hochwarter & al, 2003) et réduction du turnover (Allen & al, 2003 ; Rhoades & al, 2002). Il paraît donc tout à fait pertinent dans notre modèle de tester la relation existant entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de quitter.

Mais ce soutien peut avoir d'autres origines que celles que nous venons d'évoquer. Il s'agit alors du soutien social, autre construit du support organisationnel. Nous n'utiliserons pas cette théorie mais dans notre modèle, mais il nous paraît cependant nécessaire de le définir brièvement afin de ne pas le confondre avec le soutien organisationnel perçu et de bien spécifier notre objet de recherche.

## **1.2.2. Les caractéristiques du soutien social**

Le soutien social en milieu professionnel désigne « *l'ensemble des interactions sociales utilitaires qui sont disponibles au travail tant de la part des collègues que des superviseurs* » (Vézina & al, 2006). Ces ressources mobilisées peuvent aussi être extérieures à l'entreprise ; le soutien social peut alors être compris comme « *la perception que l'individu a de la disponibilité de son entourage familial, amical et professionnel, par rapport aux difficultés rencontrées et la satisfaction qu'il peut anticiper de ce soutien* » (Rasle & al, 2001). Cutrona et Russel (1989) font la synthèse de ces deux définitions en présentant le soutien social comme l'ensemble des « *provisions sociales* » dont bénéficie un individu.

Beauregard et Dumont (1996) distinguent trois dimensions du soutien social : le réseau de soutien qui constitue une dimension du réseau social à laquelle l'individu peut ou pourrait avoir recours en cas de besoin, les comportements de soutien (soutien reçu) qui renvoient à l'ensemble des ressources que le

salarié peut mobiliser s'il le souhaite et qui peuvent prendre la forme d'aides matérielle, informative et émotionnelle et enfin l'appréciation subjective du soutien (le soutien social perçu) qui désigne l'évaluation subjective qu'une personne fait du soutien qu'elle reçoit d'un tiers (Bruchon-Schweitzer & al, 2008). Cette évaluation de l'aide concerne « *le sentiment d'avoir suffisamment de soutien, la satisfaction à l'égard du soutien reçu, la perception selon laquelle les besoins de soutien sont comblés, la perception de la disponibilité et de l'adéquation du soutien et, enfin, la confiance que le soutien sera disponible en cas de besoin* » (Beauregard & al, 1996)

Si le soutien organisationnel perçu et le soutien social perçu ont de grandes similitudes et prennent tous deux leurs racines dans le modèle du soutien organisationnel, il n'en demeure pas moins qu'ils ont aussi des nuances qui les distinguent.

Une première différence tient au fait que le soutien organisationnel perçu provient de l'organisation alors que le soutien social perçu provient des membres appartenant à cette organisation. D'abord considéré comme un construit unidimensionnel, le soutien social est reconnu aujourd'hui comme un concept multidimensionnel. Pour Rasclé et Irachabal (2001), « *l'aspect bénéfique du soutien social serait lié non seulement à sa nature (émotionnelle, matérielle, d'estime, informative, matérielle), mais aussi à son origine sociale : entourage immédiat et quotidien de la personne (membres de la famille, amis ou collègues de travail), personnes ou groupes spécialisés dans l'aide sociale, médicale et psychologique* ».

Autre distinction notable : le soutien organisationnel appréhende la relation d'emploi sous l'angle des ressources allouées par l'entreprise alors que le soutien social est centré sur le processus et la nature des ressources échangées dans les relations interpersonnelles.

La section suivante est consacrée à une définition du plafonnement de carrière, autre attitude au travail sélectionnée dans le cadre de cette recherche.

## **2. Le plafonnement de carrière**

Inclure la dimension de plafonnement dans un modèle de recherche nécessite en introduction de rappeler le concept de la carrière. En effet, Tréanton (1960) offre une définition qui semble pertinente : « *C'est la suite de seuils, d'étapes, de bifurcations dont la carrière marque le cours ; ou mieux : la carrière est cette séquence même de statuts, de rôles, d'honneurs* ».

Le plafonnement s'inscrit dans cette définition, comme étant une étape ou un seuil dans le déroulement de la carrière. Les études sur le plafonnement de carrière révèlent des implications managériales fortes, car elles ont permis de mettre en avant que le plafonnement a un impact sur les individus, aussi bien au niveau comportemental que dans la performance au travail et l'intention de rester ou de quitter son poste (Tremblay 1992, Cerdin & al, 2003). Etymologiquement, le plafonnement est l'état de ce qui atteint sa

limite supérieure<sup>9</sup>. Il peut être défini comme une étape dans la carrière, temporaire ou permanente, où il devient plus difficile pour l'individu, sinon improbable, d'obtenir une promotion, une mutation ou même un accroissement des responsabilités actuelles. Il s'agit donc d'une situation de statu quo aussi bien vertical que dans les mouvements latéraux et qui peut être perçue comme une véritable situation de blocage (Veiga, 1981 ; Roger & al, 2004).

La notion de plafonnement est donc connotée négativement car l'individu ne semble pas être acteur de la situation mais davantage la subir. Cette perception de plafonnement est généralement associée à un sentiment d'échec qui a tendance à se confondre pour l'individu avec un moment particulier de sa carrière et dans une entreprise donnée. Le plafonnement de carrière est par ailleurs une source d'inquiétude pour de nombreux cadres et une préoccupation pour les organisations qui craignent des effets dysfonctionnels sur leur fonctionnement. Les chercheurs ont étudié ce phénomène en adoptant, soit une approche historique fondée sur des mesures objectives, soit une approche psychologique fondée sur la perception d'un blocage dans la progression de carrière.

## **2.1. Le plafonnement de carrière objectif et subjectif**

Les travaux académiques prennent en compte de plus en plus souvent les deux dimensions du "plafonnement" (ou "plateau") correspondant aux deux grands courants d'étude en gestion des carrières : un plafonnement objectif mesuré à partir de la stabilité dans le poste ou dans le niveau hiérarchique au cours des années précédentes, et un plafonnement subjectif correspondant au sentiment d'être bloqué dans son évolution de carrière pour les années à venir (FERENCE & al, 1977). Chaque forme de plafonnement peut être étudiée selon des critères objectifs et mesurables mais également selon des critères subjectifs liés aux perceptions de l'individu.

### **2.1.1. Le plafonnement objectif**

L'étude du plafonnement objectif consiste à observer exclusivement les faits, sans tenir compte des impressions que peut avoir un individu vis-à-vis de sa carrière. Il s'agit pour cela de s'appuyer sur des critères quantifiables et mesurables liés au système organisationnel de l'entreprise, en prenant en considération les possibilités de construction de la carrière. Ce qui compte alors est le contexte de l'entreprise dans laquelle évolue l'individu et les potentialités de promotion qu'elle peut proposer par ailleurs. Le plafonnement objectif va donc consister à considérer une situation de plafonnement par

---

<sup>9</sup> Dictionnaire le petit Larousse grand format, Larousse 2001

rapport aux modalités de fonctionnement de l'entreprise, son système organisationnel, la structure de ses filières d'emplois, ses pratiques de recrutement et de gestion de la main d'œuvre etc... Il s'agira alors d'une situation de blocage constatable, qu'elle soit par ailleurs ou non reconnue par l'entreprise.

Mesurer un plafonnement objectif nécessite d'analyser le mode de fonctionnement de l'entreprise, en étudiant ce qui s'est fait avant et en comparant ces pratiques passées avec les projets de l'entreprise et ses ambitions pour le futur, comme par exemple les perspectives d'évolutions offertes par la structure organisationnelle de l'entreprise (Veiga, 1981). Cette grille de lecture permet d'identifier si des décalages existent et si cela peut être identifié comme une situation de plafonnement. Par exemple, une entreprise qui serait en phase d'expansion pourrait avoir à offrir des promotions à ses collaborateurs, pour peu qu'elle ne fasse pas le choix de passer pour ses nouveaux postes uniquement par des recrutements externes, ce qui pourrait alors être caractérisé comme une politique de plafonnement des carrières.

Le plafonnement objectif n'est pas le seul à prendre en considération car il consiste à faire des constats, or les perceptions individuelles peuvent être totalement différentes de ce qui est constaté. De nombreux chercheurs ont intégré dans leurs travaux cette dimension personnelle qui comporte des données subjectives (Roger & al, 2004) susceptibles de permettre de mieux cerner et comprendre les situations de plafonnement (Chao 1990, Tremblay & al. 1995).

### **2.1.2. Le plafonnement subjectif**

Le plafonnement subjectif se trouve être intimement lié à l'individu et à ses perceptions quant à une situation de carrière donnée. Il est lié à la façon dont celui-ci se positionne dans le présent, analyse son passé et se projette dans le futur, que le plafonnement objectif soit avéré ou non. Un plafonnement subjectif va ainsi apporter au chercheur des données qui seront un éclairage sur la façon dont l'individu perçoit sa situation professionnelle et ces données sont des éléments faisant partie intégrante de la notion de plafonnement (Chao, 1990 ; Roger & al, 2006).

Le plafonnement subjectif ou nommé également « perceptuel » est présent lorsqu'un individu aura le sentiment d'être depuis trop longtemps dans son poste ou au même niveau hiérarchique (Tremblay, 1992 ; Cerdin & al, 2003). Cette dimension subjective est complexe car les situations vécues ne sont pas perçues par tous les employés de façon similaire et les conclusions qui en sont tirées ne sont pas non plus les mêmes pour tous. Cela est dû notamment au fait que les attentes vis-à-vis de la carrière de chacun mais aussi les personnalités vont avoir une influence non négligeable sur les perceptions individuelles. Le plafonnement subjectif va donc dépendre de la façon dont l'individu perçoit sa propre situation au sein de l'entreprise et selon un cheminement de carrière qu'il juge acceptable pour lui et en attente avec ses objectifs (Moga-Carrer, 2010).

La complexité pour l'entreprise est d'être capable de s'adapter au désir de progression de chacun, en tenant compte des disparités individuelles. L'entreprise risque ainsi, par une mauvaise prise en considération des désirs des individus qui se perçoivent en situation de plafonnement, de perdre du personnel compétent, capable de faire progresser la collectivité comme de démotiver ceux qui ne peuvent ou ne souhaitent partir. Que le sentiment de plafonnement concerne le salaire, le niveau hiérarchique ou encore la carrière dans sa globalité, l'individu peut avoir vis-à-vis de sa situation une attitude qui va traduire son éventuel mécontentement.

D'autre part, les employés qui attendent des perspectives intéressantes ne sont pas forcément dans une logique d'attachement à long terme à leur employeur. Il y a donc pour l'entreprise un équilibre à trouver entre les perceptions de plafonnement des individus et les opportunités de progression qu'elle peut leur mettre à disposition.

Cette distinction entre plafonnement objectif et plafonnement subjectif s'applique ensuite à l'ensemble des formes de plafonnement qu'il soit de contenu ou hiérarchique.

## **2.2. Les formes de plafonnement les plus étudiés**

Les travaux de Bardwick (1986) vont permettre d'affiner la compréhension des phénomènes de plafonnement des managers en distinguant deux formes principales de plafonnement :

- Le plafonnement de contenu parvient lorsque le salarié maîtrise bien les fonctions du poste qu'il occupe. Son emploi ne lui offrant alors plus d'opportunités de nouveaux apprentissages et de développement professionnel, il perd alors de l'intérêt pour sa fonction et il se montre moins motivé à relever de nouveaux défis. Selon Bardwick (1986), la majorité des employés sont capables de maîtriser leurs fonctions après trois ans d'occupation de leurs postes et si, après ce temps-là, ils ne se voient pas octroyer de nouvelles responsabilités, ils développent un sentiment de plafonnement de contenu. Le plafonnement de contenu se manifeste alors par un faible niveau de motivation intrinsèque envers le travail (Tremblay & al, 2006). L'analyse d'une situation de plafonnement est liée à l'entreprise et à sa culture organisationnelle. Ainsi, il peut être courant de maintenir une personne en poste pendant cinq ans dans une structure alors que dans une autre, le plafonnement sera identifié au bout de deux années d'expérience. (Roger & al Tremblay, 2004). En outre, au sein d'une même entreprise, cette notion temporelle peut varier d'un poste à un autre. Le temps passé dans un même poste est donc un indicateur important (Cerdin & al, 2003) qu'il faut pouvoir analyser et mettre en perspective avec les pratiques de promotion de l'entreprise.



- Le plafonnement structurel ou hiérarchique survient lorsque le salarié considère que son organisation ne lui propose plus de possibilités de progresser hiérarchiquement et dans un contexte où la taille des organisations tend à se réduire, les employés se concentrent sur le milieu de la pyramide des âges et les possibilités de progression hiérarchique se limitent (Ornstein & al, 1993). C'est un plateau non négligeable car la progression est reconnue comme étant un facteur d'influence au niveau des employés pour favoriser leur implication, leurs efforts et leur loyauté (Carnazza & al, 1981). Le plafonnement hiérarchique peut être un plafonnement objectif qui pourra être déterminé en fonction des paliers hiérarchiques existant dans l'entreprise et du temps passé par l'employé dans chacun de ces paliers. Il peut être aussi un plafonnement subjectif car il est également lié à la perception que l'individu se fait de sa carrière, des postes auxquels il pense pouvoir prétendre et qu'il met en perspective de la réalité de progression que son entreprise lui propose.

La promotion est alors perçue comme une reconnaissance organisationnelle qui influence grandement la satisfaction au travail (Grusky, 1966 ; Bray & al, 1980 ; Berlew & al, 1966). L'avancement dans la carrière est une source importante de renforcement de la motivation et de l'engagement des employés.

Plusieurs chercheurs renvoient la conception de plateau de carrière à une conception linéaire, c'est-à-dire axée sur une ascension progressive dans la pyramide hiérarchique. En effet, pour de nombreux auteurs, le plafonnement de carrière renvoie sans équivoque à une conception centrée exclusivement sur la dimension hiérarchique et, plus précisément, à la cessation de la mobilité verticale intra et inter organisationnelle. Il est défini initialement comme étant ce point dans une carrière au-delà duquel le salarié considère qu'une promotion est devenue peu probable (FERENCE & al, 1977).

FERENCE et ses collègues (1977) ont déterminé deux cycles de carrière : le cycle de carrière avec le seuil de Peter<sup>10</sup>. Le seuil de Peter est atteint lorsqu'un salarié ne donne pas satisfaction dans le poste occupé, entraînant pour lui plusieurs possibilités : soit son maintien dans ce poste, soit un placement dans un poste peu stratégique pour l'entreprise, soit un retour à un poste moins stratégique. Ces options vont entraîner une situation de plafonnement de poste évoluant vers un plafonnement de carrière puisque la seule issue envisageable est souvent la sortie de l'entreprise. Deuxième cycle de carrière : le cycle de carrière au plateau positif (« *maintaining a successful plateau* »). L'individu va parvenir à un plateau qui sera présent jusqu'à son départ mais où la réussite dans le poste est reconnue. On va retrouver dans cette catégorie les employés considérés comme les « piliers » par l'organisation. Leur modèle est ainsi catégorisé sur deux axes de la carrière managériale, soit la performance actuelle et la probabilité de promotion. Partant de ce fait, ils établissent quatre types d'employés. D'abord, celui qui montre une performance élevée et qui a une forte probabilité d'être promu est défini comme une « *star* », c'est à

---

<sup>10</sup> Le principe de Peter (1969) repose sur un principe simple : tout employé tend à s'élever à son niveau d'incompétence. Avec comme corollaire : avec le temps, tout poste sera occupé par un incompétent incapable d'en assumer la responsabilité. L'incompétent garde son poste, le compétent est promu.

dire un employé à haut potentiel. Celui dont la performance est aussi élevée, mais qui a une faible probabilité d'avancement est nommé comme un solide citoyen, un performant. L'employé avec une faible performance, mais qui a des possibilités d'être promu est présenté dans le modèle comme un apprenti (« *learner* »). Finalement, les managers ayant une faible performance et une faible possibilité d'avancement sont définis comme du bois mort (« *deadwood* ») (FERENCE & al, 1977). Le plafonnement est un phénomène relié à la structure organisationnelle. À cet égard, chacun peut atteindre le plafond dans sa carrière puisqu'il arrive un moment où il n'y a plus de postes disponibles.

La distinction entre le plafonnement hiérarchique et de contenu du travail semble importante à plusieurs titres. Tout d'abord, cette dimensionnelle saisit la possibilité que quelqu'un puisse rester au même niveau hiérarchique mais recevoir encore des responsabilités de travail accrues ou variées ; on ne peut pas alors considérer que c'est un plafonnement. De même, comme on l'a noté précédemment, un individu peut recevoir une promotion hiérarchique, tout en conservant des tâches professionnelles similaires avec un risque de retrouver à terme un sentiment de plafonnement de contenu. Cette distinction est également importante en ce sens que les causes et les conséquences associées aux deux formes de plafonnement peuvent différer. Par exemple, Allen, Poteet et Russell (dans la presse) ont constaté que les individus qui éprouvent un plafonnement de contenu ont, dans le même temps, des niveaux inférieurs de performance au travail, d'engagement organisationnel et de satisfaction au travail et des intentions plus élevées de turnover. Ils considèrent que ce plafonnement est le fruit de l'action de leur employeur qui ne leur propose pas assez de missions professionnelles stimulantes. Les individus qui éprouvent un plafonnement hiérarchique ont tendance à le juger moins sévèrement en considérant que celui-ci fait inévitablement partie de la vie organisationnelle d'une entreprise et, à ce titre, est plus excusable. Le plateau de contenu des emplois, qui dépend en grande partie des décisions de l'entreprise a un impact négatif plus important sur les attitudes professionnelles des employés.

A ces deux formes de plafonnement les plus classiquement étudiées s'ajoute le plafonnement salarial qui correspond à une stagnation dans la rémunération. Là aussi, ce plafonnement est à la fois objectif, puisqu'il est possible de vérifier objectivement qu'un individu stagne dans sa progression salariale, et subjectif puisque l'individu peut avoir une perception de stagnation salariale en dehors de toute réalité objective (que ce soit par rapport à ses collègues, par rapport à ce qu'il juge être son investissement injustement récompensé etc.). Pour pouvoir rester dans le domaine des critères objectifs, il faut donc pouvoir déterminer dans les composantes du salaire, en présence d'augmentations, quelles sont celles qui sont de nature individuelle et celles liées au poste ou au niveau hiérarchique (Tremblay & al, 1996). Une fois identifié le niveau de salaire par rapport à une échelle salariale existante dans le poste et/ou dans l'entreprise, le temps de présence de l'individu à un niveau de salaire peut permettre de déterminer une situation de plafonnement salarial. Il est plus complexe pour l'entreprise de répondre à un plafonnement subjectif.

Dans le cadre de cette recherche, nous privilégions le plafonnement hiérarchique subjectif car l'évolution hiérarchique est généralement cruciale pour les managers qui considèrent qu'une promotion constitue une reconnaissance de leur engagement de la part de l'entreprise qui les emploie. D'autre part, le format de ce travail de recherche portant sur les perceptions nous pousse à ne mesurer que le plafonnement subjectif. Inclure cette variable dans notre recherche peut nous permettre, comme avec le soutien perçu organisationnel et la satisfaction de carrière, d'enrichir notre compréhension des perceptions que les managers ont de leur organisation et de son investissement à leur rencontre et donc mieux saisir l'intention de départ (Heilmann & al, 2008 ; Salami, 2009). Les conflits de rôle entre vie personnelle et vie professionnelle peuvent également interférer dans les relations qui lient l'entreprise et son salarié.

### **3. Le conflit famille→travail**

En cohérence avec le choix de mesurer l'ancre de carrière « qualité de vie », il nous paraît intéressant d'utiliser dans notre travail de thèse la variable de conflit famille →travail. En effet, selon Katz et Kahn (1978), l'intrusion d'un rôle (ici le rôle familial) rendant la performance de l'autre rôle plus difficile (le rôle professionnel) peut avoir des conséquences sur l'intention de quitter.

Intégrer le concept de conflit famille→travail (FWC) dans notre travail de thèse permet de mesurer si les managers éprouvent un conflit de rôle entre leurs responsabilités personnelles et professionnelles. Ce conflit peut avoir une incidence sur l'intention de départ notamment parce que le retrait professionnel peut être alors une réaction d'adaptation face à des responsabilités familiales et professionnelles perçues par l'individu comme irréconciliables (Allen & al, 2000 ; Amstad & al, 2011 ; Nohe, 2014).

Les évolutions importantes au cours des dernières années (l'arrivée massive des femmes sur le marché du travail, la mondialisation des économies, l'augmentation du nombre de travailleurs indépendants, la précarisation de l'emploi etc.) ont accentué les tensions de rôle entre la sphère familiale et professionnelle, rendant ainsi parfois difficile leur conciliation. Ainsi, la participation à l'un de ces rôles rend difficile l'implication dans l'autre (Greenhaus & al, 1985).

Le concept de « *conflit famille→travail* » mesure la perception que les individus ont des conflits qu'ils perçoivent entre leur rôle professionnel et leur rôle personnel et familial. Les exigences générales d'un rôle se réfèrent aux responsabilités, aux attentes, aux devoirs et aux engagements associés à un rôle donné. Le conflit prend naissance lorsque des pressions ou des tensions apparaissent entre les différents rôles joués dans les sphères centrales de la vie sociale, professionnelle et familiale, rendant ces rôles incompatibles entre eux. Ces rôles, parfois en concurrence ou incompatibles, peuvent générer des tensions chez le salarié qui s'accompagne de stress et d'insatisfaction (Netmeyer & al, 1996). Le conflit naît aussi de la perception que l'individu a de ses responsabilités et de la nécessité pour lui de répondre

au même moment à des besoins et attentes différents et qui peuvent parfois s'avérer contradictoires (Frone & al, 1997).

### **3.1. La bidirectionnalité du conflit famille→travail**

Dans les premières recherches effectuées sur le sujet, le conflit travail-famille était strictement mesuré de manière unidirectionnelle, c'est-à-dire que l'on s'intéressait seulement à l'interférence du rôle professionnel sur le rôle familial. Les recherches empiriques ont montré qu'il était au contraire pertinent de distinguer les deux types de conflit (Byron, 2005 ; Gutek & al, 1991 ; Mesmer-Magnus & al, 2005).

- Le conflit travail→famille (WFC) est une forme de conflit inter-rôle dans laquelle les exigences générales, le temps consacré et les contraintes créées par le travail interfèrent avec l'exécution des tâches et responsabilités liées à la vie familiale.
- A l'inverse, le conflit famille→travail (FWC) est une forme de conflit inter-rôle dans lequel les exigences générales, le temps consacré et les contraintes créées par la famille interfèrent avec la réalisation des responsabilités professionnelles.

A ce jour, les résultats de ces études semblent confirmer que ces deux types de conflit sont distincts malgré le fait qu'ils sont assez fortement corrélés (Netmeyer & al, 1996 ; Mesmer-Magnus & al, 2005). D'autres chercheurs adoptent une perspective multidimensionnelle du conflit en se penchant sur les déterminants ou les effets de divers types ou facettes de conflits potentiellement présents dans la vie des employés comme le conflit « travail → conjoint », le conflit « travail → parent » par exemple (St Onge & al, 1997 ; Aryee 1992 ; Greenhaus & al, 1981 ; Holohan & al, 1979).

Enfin, certains chercheurs privilégient une mesure reconnaissant une ou plusieurs des trois formes de conflit travail-famille identifiées par Greenhaus et Beutell (1985)

- Le conflit basé sur le temps : le temps accordé à un rôle rend difficile d'accorder du temps pour assumer un autre rôle.
- Le conflit basé sur les tensions de rôles : les tensions associées à l'exercice d'un rôle interfèrent avec les tensions liées à l'exercice d'un autre rôle.
- Le conflit basé sur les comportements : les comportements associés à l'exercice d'un rôle s'avèrent incompatibles avec ceux liés à un autre rôle (Netemeyer & al, 1996 ; Carlson & al, 2000 ; Duxbury & al, 1991 ; Higgins & al, 1992).

Greenhaus et Beutell (1985) ont par ailleurs confirmé dans leurs travaux cette distinction entre l'interférence du travail dans la sphère familiale (travail → famille) et l'interférence de la famille dans la sphère professionnelle (famille → travail). Ainsi, le conflit famille → travail peut s'expliquer par le fait qu'un événement de la sphère familiale rend impossible la présence de l'individu à son travail alors

que le conflit travail → famille implique un événement du milieu professionnel qui interfère dans la vie familiale. Ainsi, plusieurs auteurs ont mentionné qu'il existait une distinction cruciale entre le conflit travail → famille et le conflit famille → travail, nécessitant par ce fait même, une étude plus en profondeur de ces types de conflits au travers d'une vérification empirique (Gutek, & al, 1991 ; Byron, 2005).

Ces résultats ont été confirmés dans la méta-analyse de Mesmer- Magnus et Viswesvaran (2005). Les résultats obtenus dans cette étude qui englobe vingt-cinq études indépendantes suggèrent que, malgré un certain chevauchement, le conflit travail → famille et le conflit famille → travail ont suffisamment de variance unique pour justifier un examen indépendant ; ces résultats permettent ainsi de renforcer l'idée de différenciation des deux types de conflit.

### **3.2. Les conséquences du conflit famille→travail**

Parmi les conséquences du conflit travail → famille et famille → travail, on retrouve toutes les répercussions liées à la santé mentale telle que le stress, l'anxiété, la dépression, l'épuisement professionnel et la détresse psychologique (Amstad & al, 2011 ; Grzywacz & al, 2003). Plusieurs études ont montré que le conflit travail-famille était corrélé avec un sentiment d'insatisfaction au travail (Anderson & al, 2002 ; Bruck & al, 2002 ; Parasurman & al, 2001 ; Kossek & al, 1998).

Ces études ont examiné la satisfaction dans son activité professionnelle et dans la vie en générale, la détresse psychologique, l'engagement et la performance au travail et, pour ce qui intéresse plus spécifiquement ce travail de recherche, l'intention de quitter son employeur (Allen & al, 2000 ; Amstad, & al, 2011 ; Kossek & al, 1998).

Ces méta-analyses soulignent donc les effets potentiellement négatifs du conflit travail →famille pour les individus et pour les organisations qui les emploient.

La méta-analyse de Kossek et Oseki (1998) s'est intéressée à plusieurs conséquences professionnelles de ce conflit de rôle, dont la baisse de performance, l'épuisement professionnel, l'absentéisme, le turnover. Les résultats obtenus démontrent que le conflit travail → famille et le conflit famille → travail sont fortement corrélés avec le désir de quitter son employeur. L'impossibilité de mener efficacement l'ensemble de leurs activités de front fait que les travailleurs doivent parfois prendre congé pour pouvoir répondre aux exigences familiales, se démotivent et expriment une volonté de quitter l'entreprise.

Étant donné la bidirectionnalité du concept, on s'attend à ce que les conséquences du conflit travail → famille soient davantage associées à la sphère familiale et que les conséquences du conflit famille → travail soient liées à la sphère professionnelle. La méta-analyse d'Amstad et ses collègues (2011) montre ainsi que, pour le conflit travail → famille, les conséquences telles que la satisfaction à l'égard de la vie, la santé, le stress général, la tension psychologique, la dépression sont

majoritairement corrélées au conflit travail → famille. Les comportements vis-à-vis de l'organisation, la satisfaction professionnelle, le stress et plusieurs autres conséquences liées directement à la sphère professionnelle, sont reliés davantage avec le conflit famille → travail.

Il paraît donc pertinent d'inclure cette dimension dans un travail de recherche qui cherche à affiner notre connaissance des déterminants de l'intention de quitter.

Le choix se porte sur le conflit famille → travail plutôt que sur le conflit travail → famille pour deux raisons : nous cherchons à comprendre comment les perceptions des individus sur leur environnement professionnel peuvent influencer leur intention de quitter. S'attacher au conflit famille → travail permet de mieux appréhender la façon dont la famille peut avoir un impact sur le travail. D'autre part, la méta-analyse récente d'Amstad et ses collègues (2011) a montré, comme nous venons de l'évoquer, qu'il existe des corrélations entre cette dimension et le comportement vis-à-vis de l'organisation (et donc la perception vis-à-vis de cette même organisation) ainsi qu'avec l'intention de quitter, deux variables clés de notre modèle de recherche.

Dernière attitude au travail mesurées dans le cadre de cette recherche : la satisfaction de carrière qui est aussi un indicateur de la perception que l'individu entretient sur sa vie professionnelle.

## **4. La satisfaction de carrière**

La satisfaction de carrière est une des dimensions qui permet de prendre en considération le sentiment de réussite professionnelle. Cette dimension s'avère particulièrement pertinente à mesurer car les organisations ont eu à s'adapter ces dernières années à d'importants changements culturels. Ceux-ci redéfinissant le contrat psychologique entre l'employeur et l'employé, ce qui peut contribuer à expliquer une intention de quitter son employeur (Ballout, 2007 ; Pachulicz & al, 2008).

Ce contrat, basé jusqu'à présent sur des trajectoires de carrière verticales et ascendantes (Dries & al, 2008), laisse désormais la place à des parcours plus chaotiques et moins structurés (Arthur & al, 1996). La façon de penser et de percevoir sa réussite professionnelle connaît en conséquence de profonds changements (Hall, 2002 ; Heslin, 2005 ; Reitman & al, 2003). Comprendre ce que signifie réussir sa carrière aujourd'hui pour un manager, nécessite de se déplacer entre la vision traditionnelle d'une carrière linéaire verticale au sein d'une organisation donnée et une vision transformée, véritable alternative à ce modèle.

Le cadre théorique privilégié pour étudier la satisfaction de carrière est celui des carrières subjectives et objectives (Hugues, 1937).

## 4.1. La théorie du succès de carrière

Le succès ou la réussite de carrière est ainsi défini par Arthur et ses collègues (2005) : « *La réussite de carrière est le résultat des expériences liées à la carrière d'un individu. La réussite de carrière peut être définie comme l'atteinte de résultats souhaitables liés à la carrière d'un individu à un moment donné de sa vie professionnelle et tout au long de celle-ci.* » Les auteurs soulignent la dualité du concept de réussite de carrière, entre d'une part les objectifs et résultats que se fixe chaque individu par rapport à sa propre carrière et d'autre part les objectifs et résultats attendus du point de vue de la société. Selon Tremblay (2009), la littérature sur le succès de carrière se partage en trois courants :

- Une approche individuelle. Cette dernière s'appuie sur la théorie du capital humain (Becker, 1993). Elle tend à considérer que ce sont l'éducation, la formation ainsi que l'expérience professionnelle qui forment le socle de compétences sur lequel l'employé va s'appuyer toute sa carrière et qui conditionne son niveau de performance et ses réussites passées ou futures. Ces dernières se traduisent par un succès de carrière plus ou moins important selon les trajectoires individuelles (Judge & al, 2004 ; Ng & al, 2005).
- Une approche behavioriste. Il s'agit ici d'observer et mesurer les liens interpersonnels que l'individu entretient avec son environnement. C'est notamment à cette approche que les études sur le réseau professionnel font référence. L'individu qui montre des compétences à développer un réseau professionnel aura un capital social plus avantageux pour le bénéfice de son succès objectif. De nombreux travaux ont ainsi montré un lien positif significatif entre la capacité à créer un réseau professionnel actif et le succès objectif, ceci étant un élément de distinction des carrières entre les hommes et les femmes, ces dernières accédant moins que les premiers à des réseaux professionnels influents (Eby & al, 2003). Lortie-Lussier et Rinfret (2005) soulignent, en outre, que le capital social serait une des variables les plus fortement prédictives du succès objectif.
- L'approche organisationnelle. Elle fait référence quant à elle aux pratiques des ressources humaines au sein des organisations en étudiant les effets de la reconnaissance organisationnelle sur le succès de carrière. On peut inclure dans cette approche la prise en compte des promotions ou les augmentations de salaire.

Si ce découpage se montre pratique pour définir les grands courants de la recherche sur le succès de carrière, il est bien entendu que ces trois approches interagissent et ne sont absolument pas cloisonnées (Tremblay, 2009).

Outre ces trois approches, la littérature distingue le succès de carrière intrinsèque du succès de carrière extrinsèque (Gunz & al, 2005 ; Ballout, 2007). Le succès extrinsèque correspond au volet objectif du succès, à ce qui est observable, mesurable et vérifiable comme le sont, par exemple, les promotions, le niveau hiérarchique occupé ou encore le salaire (Dries & al, 2008 ; Hall & al, 2002 ; Nicholson & al,

2005). En revanche, le succès intrinsèque correspond au volet subjectif du succès. Il se réfère à la perception que l'individu peut avoir de son succès (Dries & al, 2008 ; Greenhaus & al, 1990). De l'ordre des perceptions, ce succès subjectif est étudié de plusieurs manières, notamment en tant que satisfaction que l'individu peut avoir face à sa carrière, élément que nous mesurerons dans le cadre de ce travail de recherche.

## 4.2. La réussite de carrière objective et subjective

La réussite de carrière peut être définie comme la somme des « *résultats ou accomplissements positifs psychologiques ou relatifs au travail qu'un individu retire de ses expériences au travail* » (Judge & al, 1995). Ces auteurs mettent également l'accent sur l'aspect évaluatif de ce concept et donc sur l'importance du « qui » porte le jugement. Elle peut être définie comme étant l'importance que l'individu accorde à son parcours professionnel et aux choix personnels qui y sont liés. Elle décrit la perception d'un individu de sa réussite professionnelle. Elle peut être envisagée comme une succession d'expériences professionnelles variées et de buts atteints.

La réussite de carrière objective fait référence aux évolutions de poste, aux progressions hiérarchiques, avec les différentes positions occupées par un individu ainsi qu'aux augmentations de salaire. Ce sont des critères facilement observables par un tiers. Ces éléments factuels permettent d'évaluer la « réussite de carrière objective ». La carrière objective peut être donc vue comme étant l'évaluation externe de la carrière d'un individu par des éléments objectifs.

La réussite de carrière subjective fait appel à la perception et jugement de l'individu de sa propre carrière, à sa satisfaction face au parcours professionnel accompli. Elle peut donc être perçue comme étant l'évaluation par l'individu de sa propre carrière (Arthur & al, 2005).

La recherche empirique s'est d'abord principalement consacrée à l'étude de la réussite de carrière objective, opérationnalisée à travers l'utilisation de critères objectifs relatifs au salaire et aux évolutions hiérarchiques des individus comme l'ont montré Arthur et al (2005) dans leur méta-analyse.

Les auteurs soulignent les éléments suivants :

- La réussite de carrière objective reste encore l'axe principal de recherche : 90 % des articles y font référence dans la définition retenue, 85 % des articles l'opérationnalisent ainsi et 28 % y font même exclusivement référence, la majorité d'entre eux ayant cependant été rédigés avant les années 2000.
- La réussite de carrière est considérée de façon subjective par 78% des articles, 72 % des articles l'opérationnalisent ainsi et 15 % y font exclusivement référence.



- Concernant la relation entre réussite de carrière objective et subjective, 37 % des articles s'intéressent à l'influence de la réussite de carrière objective sur la réussite de carrière subjective, considérant ainsi que la perception de la réussite de carrière (la réussite de carrière subjective) s'établit notamment sur la base de l'évaluation de critères objectifs de réussite, tels que le salaire ou le niveau hiérarchique (Judge & al, 1995). Une proportion beaucoup plus faible d'articles aborde l'influence de variables subjectives sur la réussite de carrière objective, faisant l'hypothèse de relations entre la personnalité, les attitudes et les comportements des individus et le niveau objectif atteint dans leur carrière. A ce sujet, certains ont soulevé la complexité pour les chercheurs de faire consensus sur les liens existant entre succès objectif d'une part d'autre part, succès subjectif (Gunz & al, 2005).
- Par ailleurs, il est à noter que, malgré les avancées de la théorie des carrières qui soulignent la nécessité d'intégrer les aspects subjectifs aux côtés des aspects objectifs de la réussite de carrière, de nombreuses études empiriques continuent à n'étudier qu'un seul de ces deux aspects (Arthur & al, 2005). Cette approche est à mettre en relation avec la conception traditionnelle de la carrière organisationnelle, telle que décrite par Hall (1976), où la « performance » de la carrière se mesure par la position dans l'organisation et le niveau de salaire. Ce phénomène peut également s'expliquer par le fait que les critères de réussite objectifs sont aussi ceux qui sont les plus facilement mesurables par le chercheur qui peut avoir facilement accès à ces informations dans les entreprises. Les critères de réussite des managers aujourd'hui, tels que la globalisation du marché de l'emploi, l'émergence de nouveaux métiers et de nouvelles organisations du travail avec notamment le développement du travail indépendant<sup>11</sup> nécessitent probablement d'interroger ces critères objectifs. Si ces critères n'ont pas disparu et sont encore retenus dans la recherche empirique sur le succès de carrière, la prise en compte de critères subjectifs joue un rôle complémentaire en permettant de d'intégrer les spécificités des parcours professionnels individuels. Gattiker & Larwood (1988) vont ouvrir un champ d'expérimentation en théorisant la conceptualisation et à l'opérationnalisation de la réussite de carrière subjective. Un des résultats notables de leur étude est que la réussite de carrière subjective comprend plusieurs dimensions qui peuvent être différenciées entre dimensions organisationnelles et non organisationnelles. Les auteurs concluent ainsi à la nécessité de situer les recherches sur la réussite de carrière dans le contexte plus large de la vie en général et d'étudier notamment l'impact possible des aspects et des rôles non-professionnels sur la réussite de carrière subjective.

Greenhaus et ses collègues (1990) ont proposé une échelle de mesure de la satisfaction de carrière que nous utiliserons dans le cadre de ce travail de recherche, qui fait office d'outil de mesure de référence de la réussite de carrière subjective. Cette échelle mesure la satisfaction des individus à la fois par rapport à des critères objectifs et subjectifs. Dans cette conception, les individus évaluent notamment leur réussite de carrière à l'aune d'objectifs qu'ils sont censés s'être fixés parmi lesquels figurent la carrière,

---

<sup>11</sup> INSEE. Une photographie du marché du travail en 2015. Le chômage se stabilise mais les chômeurs de longue durée restent nombreux, Insee Première n° 1602 - Juin 2016

le salaire, l'avancement hiérarchique, mais également le développement de nouvelles compétences ce qui constitue un élément nouveau par rapport aux conceptions antérieures (Bastid, 2009).

Par ailleurs, la dimension de satisfaction de carrière peut avoir des construits assez proches. Ces dimensions réunies permettent d'obtenir une vision complète du sentiment de réussite professionnelle. Les principales sont la satisfaction de carrière, la satisfaction au travail et la satisfaction dans la vie en général. La satisfaction au travail mesure la réussite perçue en termes de choix professionnels. Il s'agit de « *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 ou encore comme un état émotionnel positif ou agréable découlant de l'évaluation qu'un individu fait de son travail* (Tett & al, 1993) ». La perception de la satisfaction dans la vie en général mesure quant à elle, la satisfaction quant à l'organisation de l'emploi du temps professionnel et personnel. Les modèles de turnover intègrent, comme nous l'avons vu précédemment, très largement la variable de satisfaction professionnelle. Nous conserverons donc dans notre travail de recherche une variable ayant trait à la satisfaction mais en choisissant de privilégier la satisfaction de carrière et ce, pour deux raisons : il nous semble intéressant de garder une variable de satisfaction en accord avec la littérature tout en explorant d'autres nuances de la satisfaction car les relations entre satisfaction professionnelle et intention de quitter ne sont plus à démontrer (Brayfield & al, 1955 ; Vroom, 1964 ; Mobley, 1977 ; Cotton & al, 1986 ; Hom & al, 1991 ; Tett & al, 1993). D'autre part, la satisfaction de carrière est une variable intéressante car les sentiments subjectifs de succès peuvent aider à prédire la performance des employés, leurs attitudes et leurs comportements professionnels, et même les résultats organisationnels (Abele & al, 2009 ; Ng & al, 2005).

Si les variables d'attitude au travail font traditionnellement consensus dans les modèles de turnover, l'introduction de variables de personnalité sont plus récentes. Il nous a paru intéressant d'intégrer dans notre modèle de recherche deux variables de personnalité, le locus de contrôle et les ancrés de carrière.

## **CHAPITRE 3**

### **LES VARIABLES DE PERSONNALITE**

Les théories de la psychologie organisationnelle ont longtemps considéré que l'étude des processus permettait de prédire efficacement des comportements, sans avoir à tenir compte de spécificités individuelles. Mais il ne suffit pas qu'un comportement soit attendu pour qu'il se réalise. Les données liées à la personnalité vont progressivement enrichir la compréhension des mécanismes prédictifs (Phares, 1976).

Plus récemment, dans un ouvrage consacré au turnover, Maertz (2004) liste cinq facteurs secondaires de turnover qu'il considère comme généralement 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 qui vont conditionner les types des départ (Maertz, 2004).

D'autres auteurs insistent aussi sur l'importance de ces facteurs dits secondaires. Steel et Lunsbury (2009) ont ainsi montré dans leur revue de littérature que les variables de personnalité restent un élément explicatif de l'intention des employés de partir. Elles jouent un rôle crucial dans les modèles de turnover car elles fournissent un lien explicatif complémentaire qui peut aider à lier les concepts entre eux, sorte de pièce manquante du puzzle qui permet de décrire la trajectoire de l'employé démissionnaire.

Nous avons donc inclus dans notre modèle deux variables de personnalité, le locus de contrôle et les ancres de carrière.

#### **1. Le concept de locus de contrôle**

Le locus de contrôle (LOC) est un concept de psychologie qui décrit le fait que les individus diffèrent dans leurs appréciations et leurs croyances sur ce qui influence le cours de leur existence.

Le premier objet de cette section est de définir le locus de contrôle en établissant des caractéristiques distinctes selon que l'on a un locus interne ou un locus externe. La notion de contrôle est par ailleurs complexe car elle recouvre des définitions différentes. Nous évoquerons donc les autres construits en identifiant leurs distinctions avec le locus de contrôle.

L'une des spécificités du locus de contrôle par rapport à ces autres construits est d'être un trait de personnalité qui s'enrichit des expériences individuelles mais aussi professionnelles, ce qui justifie, comme nous le verrons, l'utilisation dans notre travail de recherche d'un outil de mesure spécifique.

Enfin, cette variable de personnalité fait aussi l'objet dans la littérature de critiques que nous explorerons.

## 1.1. Définition

Ce concept issu de la théorie de l'apprentissage social<sup>12</sup> fait référence à « *notre attente généralisée que les renforcements sont le résultat de nos comportements ou de nos caractéristiques* » (Rotter, 1966). Le contrôle ou la maîtrise d'une situation résulte de la perception qu'a un individu d'une relation de dépendance entre son comportement et l'issue de ce comportement.

Cette théorie a pour but de rendre compte de l'importance des attentes et des renforcements dans la détermination des comportements des individus face à une situation. Dubois (1994) la définit comme le « *degré de relation causale que les individus établissent entre leurs conduites et / ou leurs caractéristiques personnelles (traits, aptitudes, attitudes) et les renforcements positifs et négatifs qu'ils perçoivent, c'est-à-dire ce qui leur arrive ou doit leur arriver dans la vie* ». Les pionniers de la recherche sur le contrôle perçu ont montré que les gens préfèrent en général avoir le sentiment de contrôler les principaux événements de leur vie (Heider, 1958 ; Rotter, 1966) et que, de manière générale, avoir la perception de la maîtrise sur l'environnement externe est un besoin humain fondamental (Adler, 1930). L'expérience d'absence de contrôle ou de perte de contrôle sur une situation peut être vécue à l'inverse comme un événement stressant pour l'individu et générer chez lui une baisse de son estime personnelle (Langer, 1983). Le locus de contrôle a justement trait à la croyance qu'une personne a de son degré de contrôle sur les événements et de son rôle sur le déroulement de ces dits événements. Dans le contrôle interne, l'individu pense que ses comportements agissent sur le résultat. Rotter (1992) définit le contrôle interne comme le degré avec lequel une personne s'attend à ce que le renforcement ou le résultat de son comportement dépende de son propre comportement ou de ces caractéristiques personnelles. Ses croyances internes désignent le comportement ou les attributs de l'individu comme étant à l'origine du renforcement.

---

<sup>12</sup> Rotter appelle sa théorie de « *l'apprentissage social* » car elle « *souligne le fait que les modes de comportements les plus basiques ou les plus nombreux sont appris dans des situations sociales et sont inextricablement confondus avec les besoins qui requièrent pour leur satisfaction la médiation d'autres personnes* » (Rotter, 1954, cité par Weiner, 1972).

Dans le contrôle externe a contrario, l'individu pense que le résultat est dû à des éléments extérieurs tels que la chance, le destin, l'intervention d'une tierce personne ou tout autre facteur extérieur. Rotter (1992) décrit le contrôle externe comme « *le degré avec lequel une personne s'attend à ce que le renforcement ou le résultat soit fonction du hasard, de la chance ou du destin, sous le contrôle d'autres tout-puissants ou simplement imprévisible* ». Les facteurs environnementaux sont alors considérés comme les principaux éléments explicatifs des événements. D'après Rotter (1966), la réaction de l'individu à la suite d'un renforcement est en partie déterminée par « *le degré auquel l'individu perçoit que la récompense suit, ou est contingente, à son propre comportement ou ses attributs versus le degré auquel il ressent que la récompense est contrôlée par des forces à l'extérieur de lui-même et peut survenir indépendamment de ses propres actions* ». Il s'agit ici de la manière dont les individus apprécient le degré d'influence qu'ils peuvent avoir sur l'environnement (Bruchon-Schweitzer & al, 1994).

La théorie du locus de contrôle repose sur trois concepts fondamentaux :

**Le comportement potentiel (CP)** : il est défini comme « *la potentialité de tout comportement d'apparaître dans une situation donnée ou des situations, calculée en relation avec tout renforcement ou ensemble de renforcements* » (Rotter, 1954).

**L'expectation (E)** : la probabilité pour un individu qu'un renforcement spécifique se produise lorsqu'il adopte un comportement déterminé dans une situation donnée.

**La valeur du renforcement (VR)** : la situation objective telle qu'elle est vécue par l'individu face à une situation donnée. Cette interprétation de l'individu est intimement liée à son histoire et ses expériences passées.<sup>13</sup>

Les relations entretenues par ces trois concepts peuvent être décrites dans la formule suivante :

$$CP = f(E \& VR)$$

Outre les notions d'expectation et de valeur, le modèle proposé par Rotter prend également en compte la nature de la tâche dans laquelle l'individu est engagé. Il distingue deux types de tâches : les « *tâches de compétences* » dans lesquelles le renforcement est dépendant d'une caractéristique ou capacité inhérente à la personne et, de l'autre, les « *tâches de hasard* » dans lesquelles le renforcement est davantage tributaire de la chance, d'autrui ou de forces extérieures à l'individu. D'après Rotter, être confronté à une tâche de compétences ou à une tâche de hasard aurait des conséquences très différentes sur les expectations des individus. D'abord, les expectations ne se modifieraient que lorsque l'individu est confronté à ce type de tâches. D'autre part, les individus auraient des attentes différentes selon la nature de la tâche. Ainsi, dans le cas d'une tâche de compétence, les individus auraient tendance à avoir de fortes attentes sur la nature des renforcements futurs, ceux-ci étant supposés être du même type que ceux obtenus par le passé. A contrario, lorsqu'ils sont engagés dans des tâches de hasard, les individus

---

<sup>13</sup> Dir. Yvan Paquet, Psychologie du contrôle, théories et applications, de Boeck, 2009

se trouveraient dans l'incapacité de prédire la nature des renforcements futurs, étant donné qu'ils ne se perçoivent pas en mesure de contrôler la situation. La perception de la nature de la tâche que l'individu pense devoir réaliser pourrait donc influencer ses comportements.

Cependant, Rotter a également identifié que la frontière entre compétence et hasard était parfois ténue et qu'elle pouvait en tout cas varier sensiblement selon la perception des individus, certains individus ayant une tendance plus forte que les autres à attribuer les tâches auxquels ils sont confrontés à des tâches de compétence et d'autres à des tâches de hasard. Cette dernière idée amène l'auteur à envisager la possibilité de l'existence de différences individuelles dans la perception de la nature des tâches. C'est donc sur la base de cette perception subjective entre les personnalités les plus internes ou les plus externes que Rotter a proposé son modèle du locus de contrôle.

De façon générale, le sentiment de contrôle des profils internes leur assurerait une meilleure qualité de vie. Les travaux de recherche ont montré qu'il est plus avantageux socialement pour les individus d'avoir un locus de contrôle interne fort plutôt qu'externe. L'observation et la mesure de la répartition du locus de contrôle sur une population tend à corroborer cette hypothèse : les membres des groupes favorisés obtiennent des scores plus élevés sur les échelles de locus de contrôle que les membres des groupes défavorisés, les hommes sont en moyenne plus internes que les femmes, les cadres plus que les ouvriers et les « blancs » plus que les « noirs ».

La théorie du locus de contrôle considère que le choix du registre causal est le résultat d'un apprentissage de l'existence, d'un lien entre les comportements produits par l'individu et les renforcements qu'il reçoit. L'espérance de succès dépend donc non seulement de la fréquence des succès que l'individu a obtenus mais aussi de la croyance que les succès sont sous son contrôle.

Cette théorie a pour ambition de mieux comprendre la complexité des comportements humains. C'est une tentative pour expliquer les conduites comportementales individuelles des individus face à une variété de comportements sociaux (Phares, 1976). Les comportements seraient ainsi déterminés par l'interaction des variables de personnalité et des caractéristiques de l'environnement dans lequel l'individu évolue. Selon Rotter (1966), les croyances de contrôle évoluent durant l'enfance et ont tendance à se renforcer avec l'âge. Elles se construisent notamment à travers les expériences passées mais elles sont aussi affaire de normes sociales. Par exemple, plus l'enfant grandit, plus il doit être en mesure d'expliquer les événements de manière interne. L'augmentation progressive de ses capacités cognitives doit, selon toute logique, lui permettre de mieux discriminer les renforcements étant sous son contrôle effectif de ceux ne l'étant pas (Dubois & al, 2003). D'autres travaux nuancent l'hypothèse selon laquelle l'internalité suivrait une évolution croissante en soulignant une baisse significative de l'internalité à certains moments charnières de la vie sociale de ces enfants (Bigot & al, 2004 ; Dubois, 1994). L'internalité se renforce avec l'âge jusqu'à l'adolescence, notamment par le biais de l'école. Mais cette acquisition n'est ni régulière, ni progressive, ni identique pour chacun ; elle semble être plus rapide dans certaines conditions éducatives et dans certains groupes sociaux.

Intégrer dans un modèle de recherche le locus de contrôle nécessite aussi de s'interroger sur les autres formes des théories du contrôle ne serait-ce que pour comprendre les disparités qui existent entre les différents construits de la notion de contrôle.

## 1.2. Autres principaux construits de la notion de contrôle et leurs distinctions avec le locus de contrôle

Les théories du contrôle sont parfois sources de confusion car elles se réfèrent à un ensemble de construits qui recouvrent des réalités différentes. On peut penser que la variété des approches dans la littérature a alimenté et probablement induit des erreurs d'interprétation (Paquet, 2009).

On distingue traditionnellement quatre théories principales: le locus de contrôle, l'attribution causale (Weiner, 1986), l'auto-efficacité (Bandura, 1977) et l'impuissance apprise (Seligman, 1975).

Voici selon Yves Paquet (2009), un récapitulatif des principaux construits du contrôle:

	AVANT	PENDANT	APRES
DISPOSITIONNELLE	LOC (général ou spécifique)		Style attributionnel
SITUATIONNELLE	Sentiment d'efficacité personnelle Moyens de contrôle Illusion de contrôle	Contrôle perçu	Attribution causale

Tableau 3 : Classification des construits du contrôle (Paquet, 2009)

Nous allons citer les construits du contrôle qui nous paraissent les plus proches de notre sujet et en définir les différences théoriques.

### 1.2.1. Les Attributions causales

Les attributions causales sont un construit du contrôle qui peut parfois être confondu avec le locus de contrôle alors qu'ils ont de vraies distinctions théoriques.

#### 1.2.1.1. Une définition

La dichotomie interne/externe constitue aussi le fondement du concept de l'attribution causale qui est la justification des comportements adoptés. On distingue là aussi une attribution causale interne (« j'ai

*voulu adopter ce comportement* ») d'une attribution causale externe (« *les circonstances m'y ont poussé(e)* »). Les individus ressentent une motivation à comprendre leur environnement afin de mieux tenter de le contrôler. L'auteur de référence de la psychologie causale est Heider (1958) qui définit les termes de « *la psychologie naïve* ». Il considère en effet que les personnes disposent intuitivement d'une psychologie naïve leur permettant de prédire les événements ainsi que les comportements. Dans ce courant de recherche, l'activité causale désigne l'activité cognitive à partir de laquelle les individus vont s'efforcer d'expliquer un événement. Grâce à ce processus cognitif « *l'homme appréhende la réalité et peut la prédire et la maîtriser* » (Heider, 1958). La distinction que Heider établit entre l'attribution en termes de causes personnelles et l'attribution en termes de causes impersonnelles enrichira les travaux sur l'attribution des causes et des échecs (Weiner, 1986).

La théorie de l'attribution des causes de Weiner désigne le fait que les attributions causales sont influencées par les expériences passées (les réussites et les échecs) et qu'elles influencent à leur tour les futurs comportements en ceci qu'elles affectent les choix, l'intensité et la persistance des comportements à venir.

Le locus de causalité permet de différencier d'un côté des causes stables comme la difficulté de la tâche (externe) et l'habileté (interne) et de l'autre, des causes instables comme la chance (externe) et l'effort (interne) (*Tableau 4*). La notion de contrôlabilité désigne le fait que les causes soient perçues comme étant potentiellement ou non contrôlables selon la volonté. La contrôlabilité externe désigne le fait qu'une cause soit perçue sous le contrôle d'une personne extérieure. Enfin, la stabilité est la dimension qui s'attache à définir la durée de la cause dans le temps.

<b>Dimensions causales</b>	<b>Effort</b>	<b>Aptitudes</b>	<b>Difficultés</b>	<b>Chance</b>
<b>Lieu de la causalité</b>	Interne	Interne	Externe	Externe
<b>Stabilité</b>	Instable	Stable	Stable	Instable
<b>Contrôlabilité</b>	Contrôlable	Incontrôlable	Incontrôlable	Incontrôlable

*Tableau 4 : modèle des attributions de Weiner (1985)*

Kelley, autre auteur majeur de l'attribution causale, concentre ses recherches sur les causes externes en développant un modèle de covariation : l'individu est motivé à atteindre « *une maîtrise cognitive de la structure causale de l'environnement* » (Kelley, 1973). Il cherche donc à savoir si ce sont des facteurs dispositionnels ou situationnels qui peuvent expliquer un événement. Le modèle de covariation se fonde sur l'idée qu'une action est attribuée à l'une des causes avec laquelle elle covarie.



### 1.2.1.2. Différences entre les attributions causales et le locus de contrôle

Le locus de contrôle se distingue des attributions causales selon trois points principaux (Dubois, 1987 ; Paquet, 2009) :

- **Le locus de contrôle est un a priori**, il est déterminé avant le renforcement, alors que l'attribution causale est effectuée a posteriori. L'attribution causale renvoie ainsi à l'explication de nos comportements une fois que ces derniers ont été réalisés. Le locus de contrôle est, quant à lui, un trait de personnalité.
- **Le locus de contrôle postule l'existence d'un lien entre un comportement et un renforcement.** L'attribution causale, quant à elle, renvoie à l'origine de la cause perçue. Elle détermine si la cause d'un événement est interne ou externe, indépendamment du contrôle de l'individu sur cet événement.
- **Le locus de contrôle a trait aux renforcements.** Les attributions causales renvoient quant à elles aux conduites des individus.

### 1.2.2. Le style attributionnel

Le style attributionnel est un autre construit du contrôle qu'il convient de différencier du locus de contrôle.

#### 1.2.2.1. Une définition

La théorie du style attributionnel ou des styles explicatifs (Abramson & al, 1978) est une autre approche attributionnelle. Elle trouve ses origines dans la théorie de la résignation apprise ou encore résignation acquise « *learned helplessness* » (Seligman 1975). Selon cette théorie, lorsqu'un individu échoue devant une situation dans laquelle il ne perçoit aucun moyen d'atteindre le but, celui-ci fait l'apprentissage de l'inutilité de ses efforts et peut devenir résigné. L'impuissance acquise ou la résignation acquise serait la conséquence d'expériences d'échecs répétés qui conduirait l'individu à abandonner tout effort pour améliorer la situation. Cette théorie va s'enrichir avec les apports des attributions causales pour tenir compte des différences comportementales entre les individus (Abramson & al, 1978). Cette variable individuelle serait le style attributionnel qui influence le type d'attribution causale que les individus font face à un événement auquel ils sont confrontés (Peterson & al, 1984). On rend ici compte de la façon dont un individu explique ou interprète son manque de contrôle sur une situation.

Pour être en mesure d'identifier le style attributionnel d'une personne, il faut mesurer trois dimensions fondamentales : la permanence (la stabilité), la généralisation (la globalité) et la personnalisation (l'internalité). A partir de ces trois dimensions, Peterson et Seligman ont identifié deux types de style attributionnel : le style attributionnel optimiste et le style attributionnel pessimiste.

### **1.2.2.2. Distinction entre styles attributionnels et locus de contrôle**

Si les différences semblent évidentes entre le locus de contrôle et les attributions causales, nous devrions davantage évoquer des nuances entre les styles attributionnels et le locus de contrôle car ce sont tous deux des variables dispositionnelles de la notion de contrôle. Les deux construits sont des variables de personnalité relativement stables et ils portent sur les perceptions des individus relatives aux liens existants entre leurs comportements et les résultats. Cependant, le locus de contrôle est plutôt une expectation, alors que le style attributionnel porte sur l'identification des causes à un ensemble d'événements passés (Martin Krumm, 2003).

### **1.2.3. Le contrôle perçu**

Le contrôle perçu est le dernier construit du contrôle dont il est utile de comprendre ce qui le distingue du locus de contrôle.

#### **1.2.3.1. Une définition**

Il n'est pas chose aisée de définir le contrôle perçu. Selon Dubois (1987), qui a dressé une revue complète de ses différentes définitions, on le compare parfois au locus de contrôle (Lefcourt, 1985). D'autres le rapprochent d'un locus de contrôle spécifique (Abramson & al, 1978) ; il peut aussi être associé à l'efficacité personnelle.

Le contrôle perçu est l'estimation par le sujet de sa capacité à maîtriser une situation donnée. Percevoir ainsi du contrôle sur un événement de l'environnement, c'est avoir le sentiment de disposer d'une réponse comportementale.

### **1.2.3.2. Distinction entre contrôle perçu et le locus de contrôle**

Selon Paquet (2009), le contrôle perçu résulte « *de l'interaction entre l'individu et son environnement* », à savoir entre le locus de contrôle et l'environnement. Il est donc spécifique à une situation donnée, à un environnement donné, c'est un processus transactionnel tandis que le locus de contrôle est une variable de personnalité stable et généralisée.

Les théories du contrôle se réfèrent à un ensemble de construits dont les nuances peuvent parfois être source de confusion. Dans le cadre de ce travail de thèse, nous privilégions le locus de contrôle car c'est une variable dispositionnelle qui renvoie comme nous l'avons vu, à des a priori (avant la situation). Il nous semble en effet intéressant de mesurer l'influence que peut avoir cette variable de personnalité sur l'intention de départ en situation professionnelle.

## **1.3. Le locus de contrôle, une variable de personnalité**

Il est admis que le locus de contrôle est une variable générale de la personnalité et elle est parmi les plus étudiées par les chercheurs en psychologie, après les travaux menés sur le « *self esteem* » et ceux sur la stabilité émotionnelle (Judge & al, 2002). A eux trois, ces traits de personnalité ont fait l'objet sur 2002 de près de 50.000 recherches (op cit.). De même, Skinner (1996) identifie plus de cent construits qui utilisent le locus de contrôle. Cette théorie inspire la recherche en psychologie notamment la psychologie clinique, comportementale et sociale et a été dans le passé utilisée et mesurée dans des domaines variés comme la résolution de problèmes de couples (Miller & al, 1983), la poursuite d'étude (Crandall & al, 1965), la durée de vie (Krause & al, 2000), la relation parents-enfants (Campis & al, 1986). En effet, le score d'internalité ou d'externalité des sujets est assez stable à partir de l'âge adulte. Tâchons donc ici de définir de façon synthétique le concept de personnalité.

La personnalité est une combinaison de caractéristiques émotionnelles, d'attitudes et de comportements d'un individu. Bien qu'on retrouve fréquemment dans la littérature les deux termes employés de façon indifférenciée, il peut être utile de distinguer le concept de personnalité de celui de caractère. Ce dernier, d'usage plutôt français, évoque non seulement la notion de stabilité et une catégorisation sous forme de traits et types (caractérologie) exempte d'origine héréditaire mais il suppose également une dimension morale. Il désigne les façons d'agir et les attitudes qui sont propres à un individu et qui permettent de le distinguer des autres.

En revanche, la notion de personnalité, d'acception anglo-saxonne, revêt une signification en accord avec le concept d'évolution de l'individu. Elle rend compte de ce qui qualifie l'individu : permanence et continuité des modes d'action et de réaction, originalité et spécificité de sa manière d'être. Elle constitue

une donnée relativement stable de la personnalité de l'individu et elle implique une certaine permanence et constance temporelle des réactions comportementales sur lesquelles les événements de vie ne sont pas supposés avoir de prise ; sorte de synthèse complexe et évolutive des données innées (gènes) et des éléments disponibles dans le milieu social et l'environnement en général (Rich Harris, 1999). Il est intéressant de s'interroger sur la façon dont ce trait de personnalité influence les parcours professionnels des individus et si son étude permet de prédire certains comportements.

Nous allons maintenant voir en quoi, selon la littérature, le locus de contrôle, appliqué à un environnement spécifique comme le travail et mesuré comme tel, peut aider à prédire l'intention de départ des employés.

## **1.4. Le locus de contrôle au travail**

Le locus de contrôle au travail (WLOC) s'appuie sur la théorie générale du locus de contrôle pour définir la façon dont les individus perçoivent et attribuent leurs succès et leurs revers de carrière et les explications qu'ils en fournissent. Les profils internes ont par exemple tendance à penser plus fortement que les autres que leur performance, leurs promotions, leurs augmentations de salaire sont sous leur contrôle et leur responsabilité (Spector, 1988).

Intégrer ce locus de contrôle professionnel dans un modèle oblige à s'interroger sur les outils à notre disposition. Depuis l'échelle initiale de mesure du locus de contrôle (1958), de nombreuses échelles se sont progressivement adressées à des populations ou des catégories spécifiques que ce soient les enfants (Nowicki & al, 1974), les personnes âgées (Alaphilippe & al, 1993), la santé (Wallston & al, 1976), la performance scolaire (Lefcourt, 1981).

L'objet des échelles spécifiques est de mesurer des attentes de contrôle dans des situations bien précises, l'intention de quitter son emploi dans notre cas par exemple (Paquet & al, 2009).

### **1.4.1 Une mesure spécifique au monde professionnel**

L'ensemble des modèles utilisant le locus de contrôle au travail s'appuient sur la théorie générale du locus de contrôle qui constitue le modèle « racine » de ces concepts (Chen & al, 2004 ; Lefcourt, 1976 ; Phares, 1976).

Le concept de locus de contrôle a fait l'objet de nombreuses discussions comme nous le verrons ultérieurement (1.4.3. Les limites et les biais du modèle du locus de contrôle). Un des points qui fait débat au sein de la recherche et que nous abordons dès à présent, est le caractère général et généralisable du construit de locus de contrôle à toutes les sphères de la vie et en toute circonstance.

Un certain nombre d'auteurs se sont prononcés en faveur du développement d'échelles de croyances de contrôle liées à des domaines plus spécifiques (Lefcourt, 1981 ; Spector, 1991). Ils avancent pour cela des arguments explicatifs. Les croyances de contrôle chez un même individu peuvent différer selon le domaine de vie, selon le contexte particulier dans lequel il se trouve tout comme elles peuvent se modifier en fonction des expériences qu'il sera amené à vivre tout au long de son parcours. Par exemple, un individu peut entretenir des croyances de contrôle plutôt internes dans la gestion de sa vie quotidienne tout en entretenant des croyances davantage externes dans sa vie professionnelle selon ses expériences professionnelles (Spector, 1982). D'autre part, selon le principe de compatibilité (Fishbein & al, 1974), la relation entre deux variables est renforcée si on veille à évaluer ces critères selon le même niveau de spécificité. Ainsi, une variable générale ou sans contexte sera meilleure prédicatrice de critères généraux qu'une variable spécifique. A contrario, une variable spécifique permettra de mesurer plus finement un phénomène si elle est conceptualisée.

Dans le cadre de ce travail de thèse, notre choix s'est porté sur un modèle incluant ce concept de locus de contrôle au travail, en cohérence avec de nombreux auteurs qui ont démontré dans leurs travaux que l'utilisation d'échelles adaptées à l'environnement professionnel offraient des résultats plus pertinents que l'utilisation d'une échelle de locus de contrôle général (Bing & al, 2004 ; Lievens & al, 2008 ; Wang & al, 2010 ; Schmit & al, 1995). Certains de ces auteurs ont expliqué cette validité prédictive renforcée par le fait qu'utiliser un modèle spécifique de locus de contrôle permet de s'assurer que les personnes interrogées sont susceptibles d'interpréter les items spécifiques à un domaine plus ou moins de la même façon puisque leur cadre de référence est similaire et limiter ainsi les erreurs d'interprétation des résultats et les incohérences qui pourraient en découler (Lievens & al, 2008).

L'intérêt d'utiliser une échelle spécifique au travail est aussi parfois objet de débat entre les auteurs. La méta-analyse de Ng, Sorensen et Eby (2006) fournit une revue de littérature complète sur le locus de contrôle professionnel et fait apparaître de grandes similitudes entre le construit du locus de contrôle général et le construit du locus de contrôle professionnel. Mais une autre méta-analyse (Wang & al, 2010) a nuancé ces résultats en réaffirmant les spécificités du locus de contrôle dans un contexte professionnel et a, au contraire, défendu l'intérêt d'avoir une mesure spécifique pour cet environnement. En effet, l'utilisation d'outils de mesure spécifiques semble assurer une plus grande validité des résultats car (1) elle réduit les différences d'interprétation entre les sujets puisqu'on interroge des individus d'une population donnée qui ont un cadre de référence commun (Bing & al, 2004 ; Holtz & al, 2005), (2) elle réduit le risque d'incohérence dans les résultats (Lievens & al, 2008) ; les individus se référant alors uniquement à l'environnement étudié. Utiliser un modèle de locus de contrôle général, c'est prendre un risque accru que les personnes interrogées aient des interprétations différentes car elles font alors appel à des cadres de référence différents ; elles peuvent alors se mettre selon les items dans leur rôle de salarié, mais aussi de citoyens, d'hommes, de femmes, de parents etc. Cette variabilité d'interprétation des items est supposée avoir des effets négatifs sur la validité et la fiabilité des mesures de la personnalité (Bing & al, 2004 ; Holtz & al, 2005 ; Wang & al, 2010).

En conséquence, notre choix de privilégier une échelle de locus de contrôle au travail augmente la probabilité que les personnes interrogées dans le cadre de ce travail de recherche identifient précisément le domaine spécifique auquel il est fait référence dans le questionnaire et qu'ainsi les résultats obtenus soient davantage fiables et cohérents avec le cadre de référence professionnel que si nous avions privilégié un locus de contrôle général.

### **1.4.2. Ses caractéristiques**

Avec l'intérêt croissant de la recherche portée sur le contrôle individuel des carrières (Arthur & al, 1996), les perceptions de carrière et les comportements des salariés sont examinés avec attention. Les sciences de gestion se sont emparées du concept de locus de contrôle pour l'appliquer à la sphère professionnelle, le locus de contrôle au travail, et fournir une explication aux différences d'approche de carrière des salariés.

Les effets du locus de contrôle sur la vie professionnelle s'opèrent par l'intermédiaire de processus de perception et les caractéristiques du degré d'internalité et d'externalité des individus vont modifier les comportements individuels face aux stratégies de performance notamment. Les individus présentant une orientation plus interne, parce qu'ils perçoivent les tâches sous l'influence de leurs comportements ou de leurs caractéristiques personnelles, ont également davantage de comportements orientés vers la performance que ceux présentant une orientation plus externe (Dubois, 1987). Ils cherchent davantage que les autres à maîtriser leur environnement professionnel (Blau, 1987). Ils sont par ailleurs plus volontiers dans des postures actives (Kren, 1992), plus à même de relever des projets ambitieux et se montrent plus constants dans l'atteinte de leurs objectifs (Erez & al, 2001 ; Hollenbeck & al, 1989 ; Yukl & al, 1978). Le locus de contrôle peut influencer la performance professionnelle et les succès de carrière via des effets sur les processus de motivation (Wang & al, 2010 ; Ng & al, 2006 ; Judge & al, 2001 ; Spector, 1982). Les profils les plus internes affichent aussi une volonté de contrôler davantage leur carrière et leur environnement professionnel (Ng, 2009).

Les employés internes tendent également à être plus satisfaits de leur vie au travail que les employés externes (Organ & al, 1974). Ceci a été confirmé par Judge et Bono (2001) qui ont également prouvé qu'il existait une corrélation significative entre le locus de contrôle, la satisfaction au travail et la performance professionnelle. Ng, Sorensen et Eby (2006) ont de leur côté mis en exergue les effets modérateurs du locus de contrôle sur trois variables principales : la satisfaction au travail, la performance professionnelle et le bien-être au travail.

Il semble que les profils les plus internes soient aussi plus efficaces dans la recherche et l'utilisation d'informations ce qui pourrait expliquer les différences de performance (Dubois, 1987 ; Lefcourt, 1981 ; Spector, 1982). Ils ont tendance à être plus curieux envers la tâche qu'ils ont à effectuer et prennent plus de temps pour rechercher des informations concernant cette tâche. Ils sont en moyenne

plus autonomes dans leur activité et ils restent plus longtemps en poste (Spector 1982). Dubois (1987) souligne, de plus, que les profils les plus internes ont recours à leurs expériences antérieures comme sources d'informations. Il existe donc un cercle vertueux qui permettrait aux internes d'aller puiser dans leurs succès professionnels passés du renforcement.

Le locus de contrôle influence également la perception de carrière de l'individu. Les profils qui ont une forte internalité ont tendance à davantage attribuer le fait d'avoir intégré leur poste à leurs propres compétences que les profils externes (Blau, 1987), de la même façon qu'ils s'attribueront plus volontiers la paternité de leurs changements professionnels. Les profils internes disposent généralement d'une meilleure estime d'eux-mêmes, ils sont moins anxieux, moins sujets à la dépression que les externes (Hammer & al, 1980).

Cette vision valorisante de son pouvoir d'action développe généralement chez le salarié interne des réactions affectives positives et d'attachement vis-à-vis de son employeur. Cela se traduit notamment par un engagement affectif important, investissement en termes d'heures de travail, une participation plus forte mais aussi, pour ce qui nous concerne dans ce travail, par une baisse de l'intention de départ de son organisation (Ng & al, 2006). A l'inverse, les attitudes au travail et la perception négative pour un profil interne de son environnement professionnel influencent ses comportements de retrait, comme l'absentéisme par exemple qui peuvent aller jusqu'au turnover. Mais Spector (1991) montre également que la relation entre le turnover et le locus de contrôle doit être observée avec précision car elle est très liée à la situation professionnelle de l'individu et peut donner, selon les cas, une probabilité plus forte ou au contraire moins importante pour ce dernier de quitter son entreprise. Examiner la relation entre le soutien organisationnel perçu, l'intention de départ et le locus de contrôle prend donc ici tout son sens. A l'inverse, les études qui portent sur les profils externes montrent leur propension à justifier leurs échecs en les attribuant à des éléments extérieurs. Ainsi, des recherches portant sur des vendeurs ont souligné le fait que ces derniers, lorsqu'ils ont un contrôle externe, ont tendance à justifier leur difficulté à atteindre leurs objectifs d'affaires en accusant la relation dégradée avec leur manager, le traitement inéquitable entre les vendeurs (Lewin & al, 2010) ou encore leur mauvaise relation avec leurs clients (Dixon & al, 2003 ; Teas & al, 1986).

Les individus internes sont également davantage disposés à percevoir de façon positive leur environnement professionnel que les externes (Judge & al, 1997 ; 1998). Les internes possèdent ainsi davantage de compétences sociales, sont généralement mieux considérés que les autres et montrent un pouvoir d'influence plus élevé (Kapoor & al, 1986 ; Lefcourt & al, 1985 ; Phares, 1965 ; Ringer & al, 2000).

Le locus de contrôle influence également les relations inter-personnelles des individus : les individus internes montrent de meilleures qualités relationnelles, sont d'avantage que les externes en situation d'influence (Kapoor & al, 1986 ; Lefcourt & al, 1985 ; Phares, 1965 ; Ringer & al, 2000). Ils ont aussi de meilleures relations avec leurs supérieurs hiérarchiques, ainsi qu'avec leurs collègues et ils montrent de meilleures capacités à s'ajuster sur le plan émotionnel (Ng & al, 2010). Ils sont également moins

sensibles au stress car ils font preuve d'une capacité plus forte que les externes à aller chercher à l'extérieur du soutien face à une situation complexe (Ng & al, 2006).

Par ailleurs, le locus de contrôle se renforce au fur et à mesure du parcours et des expériences de l'individu. Andrisani et Nestel (1976) ont ainsi observé une augmentation de l'internalité chez les personnes exerçant durablement une fonction dans le privé et possédant un statut hiérarchique élevé avec, a contrario, une augmentation de l'externalité pour un emploi tenu dans le public et chez les salariés subalternes.

Des études ont également souligné qu'en conséquence, une forte internalité avait des effets positifs sur le niveau de revenu et sur la progression de carrière (Andrisani & al, 1977). De la même façon, Duncan and Dunifon (1998) ont établi que la perception que l'individu a de son efficacité personnelle permet de prédire assez précisément les salaires futurs et les succès de carrière à 15-20 ans, ce qui tend à montrer que la motivation et le sentiment de contrôle influencent durablement les parcours professionnels.

Ces travaux réalisés sur le construit du locus de contrôle au travail se rejoignent sur le fait que l'internalité est un trait de personnalité largement valorisé socialement : c'est à la fois l'assurance d'être mieux adapté à l'attente de la société, c'est aussi le signe d'une appartenance aux classes favorisées. Le locus de contrôle pourrait ainsi contribuer à expliquer pourquoi des individus qui travaillent dans des environnements identiques peuvent avoir une perception très différente de leur carrière et des stratégies de carrière différenciées.

Il pourrait aussi nous aider à comprendre et prédire plus efficacement pourquoi l'employé développe des intentions de partir de son poste.

### **1.4.3. Les limites et les biais du modèle du locus de contrôle**

Le locus de contrôle est un construit qui, comme nous l'avons vu, inspire la recherche depuis plus de soixante ans. Si ses fondements sont reconnus, un certain nombre de limites et de biais ont aussi été identifiés.

La présentation par Rotter (1966) de la variable de contrôle interne-externe comme variable bipolaire de la personnalité a eu pour conséquence de figer deux groupes dichotomiques : les individus internes, plus adaptés socialement et plus « armés » pour la réussite, qu'elle soit scolaire, professionnelle, personnelle et les « autres », les externes. Il est apparu très rapidement que le fait de distinguer les individus par ce seul score d'internalité devait être cependant considéré avec prudence.



Plusieurs critiques sont faites à l'encontre de la distinction interne/externe du modèle du locus de contrôle :

- La première concerne le fait que certaines explications causales sont parfois difficilement classables entre les registres de l'internalité et de l'externalité et que cette catégorisation systématique peut être porteuse d'ambiguïtés. Ainsi, certaines explications externes peuvent implicitement renvoyer à des informations sur l'individu et des explications internes peuvent également transmettre des informations sur l'environnement dans lequel évolue cet individu.
- Autre critique portée à la dichotomie interne-externe, celle de la grande hétérogénéité des explications causales (Deschamps, 1987). Des explications aussi différentes que l'effort, le trait de personnalité, l'intention qui concerne ici notre sujet de recherche, l'humeur, sont classées dans le registre interne. De même, les explications renvoyant à la situation, à la difficulté de la tâche, à la chance, au destin ou encore au pouvoir d'autrui sont considérées comme appartenant au registre externe.
- Les recherches effectuées sur la dichotomie interne-externe ont mis en évidence également une fréquente surestimation des facteurs internes au détriment des causes externes : les individus s'estiment (ou sont estimés par leur entourage) généralement davantage responsables de ce qui leur arrive qu'ils ne le sont en réalité (Lerner & al, 1966 ; Langer, 1975) tandis que le rôle des déterminismes externes est occulté (et tout particulièrement sociaux).

Cette surestimation du poids de l'individu a longtemps été interprétée comme une erreur. Elle est socialement valorisée, comme l'ont initialement exposé Jellison et Green (1981) en introduisant le concept de norme d'internalité pour la causalité des renforcements, puis par Beauvois (1986), à la fois en matière d'explication des conduites et d'explication des renforcements. Ainsi, Jellison et Green (1981) ont apporté les preuves expérimentales que les individus accordent une valeur positive à l'internalité. Ils ont donc émis l'hypothèse que cette prédilection pour les comportements internes devait être considérée comme l'expression d'une norme d'internalité. Beauvois (1986) a repris cette hypothèse en la généralisant à l'ensemble des processus d'attribution causale. La norme d'internalité est donc vue comme « *la valorisation sociale des explications qui accentuent le poids de l'acteur comme facteur causal* »<sup>14</sup> Une norme ne résulte pas du fonctionnement « naturel » de l'organisme mais elle est socialement acquise. Elle fait l'objet d'un apprentissage social et elle correspond à une attribution de valeur. Il en est ainsi de la norme d'internalité.

Cette surestimation du poids de l'acteur serait la conséquence d'une valorisation sociale des explications internes. Et de nombreuses études, essentiellement françaises, ont depuis été conduites pour tenter d'attester de l'existence de cette norme d'internalité. Elle procède de la naturalisation des valeurs dominantes. Elle permet de légitimer, en invoquant les qualités personnelles (comme le mérite), la position de chacun dans la hiérarchie sociale, tout en masquant l'arbitraire social.

---

<sup>14</sup> Grand dictionnaire de la psychologie, 1994, Larousse, p 174

Mais on a constaté par ailleurs que les répondants sont conscients de cette valorisation (Gangloff, 2002). Ainsi, en situation d'autoprésentation surnormative (situation dans laquelle les sujets doivent répondre aux questions en tâchant de donner d'eux-mêmes la meilleure image possible), les sujets se décrivent majoritairement de manière interne, alors qu'en situation d'autoprésentation contrenormative (où les sujets doivent donner d'eux-mêmes la plus mauvaise image possible), les réponses étaient majoritairement externes (Beauvois & al, 1986 ; Pansu 1994).

L'internalité relève davantage de l'appartenance sociale et idéologique des individus. Ainsi, il apparaît que l'internalité, en tant que norme dominante, est activée de façon préférentielle par les individus appartenant à des classes sociales dominantes : les hommes sont plus internes que les femmes, les managers sont également plus internes que les ouvriers (Pansu, 1994), les blancs davantage que les noirs (Dubois, 2005). De la même façon, les cadres sont en moyenne plus internes que les exécutants (Andrisani & al, 1976 ; Beauvois & al, 1986). Pansu (1994) a également analysé le score moyen d'internalité des cadres hiérarchiques et des exécutants lors de scénarios pré-construits décrivant le comportement d'un individu et les résultats obtenus ont montré que les cadres hiérarchiques avaient un score moyen d'internalité supérieur à celui des exécutants. Plus globalement, l'internalité paraît être l'apanage des groupes sociaux favorisés ; l'internalité, en tant que norme dominante, est activée de façon préférentielle par les individus appartenant à des classes sociales dominantes (Beauvois, 1986 ; Dubois, 1987). Autre phénomène intéressant à noter : Gangloff (1998) a comparé le score moyen d'internalité des cadres et des ouvriers du secteur public et du secteur privé, il a noté que la différence du score moyen d'internalité entre les cadres et les ouvriers était bien moins significative dans le secteur public que dans le secteur privé.

Autre point mis en exergue par ces études françaises : la reproduction de cette norme est renforcée par des institutions comme l'école qui diffuse un enseignement préconisant et valorisant l'acquisition et le développement de mentalités internes (Beauvois & al, 1986 ; Dubois 1988).

Certains auteurs proposent de remettre en question la dichotomie interne-externe pour lui préférer le concept d'allégeance. Il s'agit ici d'opérer une distinction entre le profil interne allégeant (« *je me soumets à l'ordre établi* »), qui constitue le profil le plus valorisé socialement et particulièrement au sein de l'entreprise et le profil rebelle (« *je conteste l'ordre établi* ») qui constitue un profil professionnellement moins attractif pour les employeurs. Selon cette théorie de l'allégeance, les internes ne sont donc pas valorisés du simple fait de leur internalité mais davantage pour leur allégeance à l'ordre des choses (Louche, 1995 ; Dagot, 2000 ; Gangloff, 2001). Les explications, pour susciter la valorisation, peuvent être internes ou externes, pour peu qu'elles « *taisent l'influence de l'environnement social* », c'est-à-dire qu'elles « *préservent l'ordre établi* » (Gangloff, 1997). Si cette théorie de l'allégeance peut séduire le lecteur car elle apporte un nouveau regard sur le concept d'internalité, force est de constater que son écho reste encore aujourd'hui marginal au sein de la littérature académique.

Malgré ces limites et ces biais, il semble pertinent d'utiliser dans le cadre de cette recherche le locus de contrôle car cette variable de personnalité demeure efficace pour mesurer les effets du contrôle *a priori*.

D'autre part, le fait d'avoir un terrain homogène de managers limite les effets des biais évoqués précédemment puisque, si cette population semble avoir une internalité renforcée (Beauvois, 1986), il demeure pertinent de mesurer les différences existantes au sein de ce même groupe.

Les ancrs de carrières sont une autre caractéristique de personnalité qui peuvent potentiellement aider à comprendre les intentions de départ des salariés.

## **2. Les ancrs de carrière**

Le concept d'ancre de carrière s'appuie sur le principe que les individus définissent leur carrière de façon différenciée selon la perception du développement de leurs propres capacités, objectifs et valeurs.

### **2.1. Le modèle des ancrs de carrière (Schein, 1990)**

Elles peuvent donc être envisagées comme des variables capables d'influencer la disposition d'un individu envers son intention de quitter son organisation. Elles sont utiles pour comprendre les choix individuels et sortir du déterminisme des carrières. C'est en analysant les cheminements de carrière de 44 hommes inscrits au MIT (Massachusetts Institute of Technology) pendant une douzaine d'années que Schein a identifié huit ancrs de carrière.

Les ancrs de carrière sont une dimension qui permet de saisir les aspirations professionnelles des individus, ce qu'ils considèrent comme étant le plus important et non négociable dans leur carrière (Igbaria & al, 1999).

Selon Schein (1990), une ancre de carrière a trois composantes, qui représentent la perception que l'individu porte sur lui-même :

- Les talents et habilités : c'est la perception que l'individu a de ses propres capacités, acquises et potentielles ;
- Les motivations et les besoins relatifs à la carrière : il s'agit de ce que l'individu souhaite développer ou en retirer face à son activité professionnelle ;
- Les valeurs personnelles que l'individu défend.

Les huit ancrs de carrière sont les suivantes : (1) compétence technique/fonctionnelle, (2) compétence managériale, (3) sécurité et stabilité, (4) créativité entrepreneuriale, (5) autonomie et indépendance, (6) dévouement à une cause, (7) défi pur, (8) style de vie (Schein, 1990). Elles permettent ainsi de définir

les critères de réussite et d'aspiration professionnelle de chacun (Feldman & al, 2000 ; Igarria & al, 1999). Cette typologie des ancrs peut aussi être utilisée pour comprendre et mesurer les motivations professionnelles.

D'autre part, Schein (1990) suggère que les individus modulent leur ancre de carrière à travers leurs premières expériences professionnelles. Ainsi, au fur et à mesure que l'individu progresse dans sa vie professionnelle, il identifie de façon plus précise ses domaines de compétence, ses besoins ainsi que ses valeurs (Schein, 1978).

Ces premières expériences seront fondatrices dans les orientations professionnelles futures. L'auteur considère également que chaque individu possède une seule et unique ancre de carrière. Cette ancre contraint ou guide toutes les décisions majeures de carrière et réduit par la même ses choix professionnels. Les ancrs jouent le rôle de forces motrices sur le parcours professionnel. Dans le cas contraire, on peut penser que cela est le fruit d'une inexpérience professionnelle qui justifie le fait que l'ancre de carrière n'est pas encore stabilisée (El Akremi, 2006).

Ce point est contesté par d'autres auteurs qui considèrent au contraire que l'individu peut avoir deux ancrs : une ancre primaire, une autre dite secondaire. Ces deux ancrs peuvent également être complémentaires ou à l'inverse contradictoires (Feldman & al, 1996 ; Martineau & al, 2001). Selon eux, le fait d'étudier la multiplicité des ancrs permet de prendre en compte les nouvelles formes de carrière (El Akremi, 2006).

Ce modèle est enrichi quelques années plus tard par Feldman et Bolino (1996) qui vont proposer un modèle enrichi des ancrs de carrières.

## **2.2. L'association des ancrs de carrière**

Dans les années qui ont suivi les travaux de Schein (1990), des auteurs se sont efforcés d'identifier des zones de proximité entre les ancrs de carrière. Feldman et Bolino (1996) les ont regroupés selon trois modalités :

- Une première catégorie dans laquelle les auteurs regroupent les ancrs « compétence technique/fonctionnelle », les ancrs « compétence managériale » et les ancrs « créativité entrepreneuriale » dans une catégorie qu'ils ont nommée « talents de l'individu ». Ces ancrs sont des indicateurs des types d'emploi qui conviennent le mieux aux individus pour qu'ils puissent y exprimer leur savoir-faire (Moga Carrer, 2010).
- Une deuxième catégorie dans laquelle se trouvent les ancrs « sécurité/stabilité », les ancrs « autonomie/indépendance » et les ancrs « style de vie ». Ces ancrs ont en commun de signifier la façon dont les individus structurent leur travail, en fonction de leurs désirs et de leur vie.

- Les deux dernières ancrs « service à une cause » et « challenge/défi pur » regroupent les « valeurs de l'individu » qui orientent également les choix professionnels des individus.

Les auteurs illustrent les relations entre ces catégories en proposant un modèle octogonal qui illustre les proximités ainsi que les incompatibilités entre les ancrs (*Figure 11*). Selon ce modèle, il existerait une proximité de certaines ancrs dites « compatibles » ou « complémentaires » (ancres connexes de l'octogone) ainsi qu'une opposition entre d'autres ancrs dites « incompatibles » (ancres diamétralement opposées de l'octogone).

Dans leurs travaux, Feldman & Bolino (1996) avancent également l'idée qu'une personne pourrait avoir une ancre de carrière dominante pour chacune de ces trois catégories, ce qui expliquerait l'existence de plusieurs ancrs pour chacun à savoir, une ancre dominante, mais aussi une ou plusieurs secondaires.

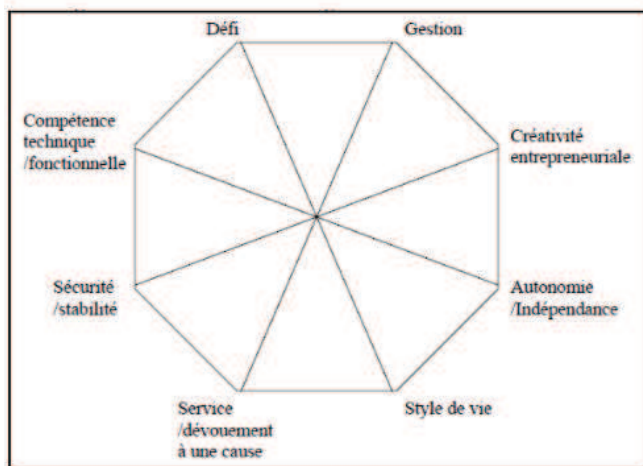


Figure 11 : La structure orthogonale des ancrs de carrière (Feldman & al, 1998)

Ce modèle, quoique séduisant car il offre une lecture enrichie et originale du modèle de Schein (1990) essuie un certain nombre de critiques notamment car il souffre de contradictions entre le modèle conceptuel et les résultats obtenus lors des recherches empiriques (Nordvik, 1996 ; Igbaria & al, 1999). Ainsi, Tremblay et ses collègues (2006) ont démontré que l'emplacement de l'ancre « compétence technique / fonctionnelle » est non compatible avec les résultats empiriques de plusieurs études ce qui remet en question la validité du modèle octogonale des ancrs de carrières.

## 2.3. Les quatre ancres sélectionnées : management, technique, autonomie, qualité de vie

Dans le cadre de cette recherche, nous avons privilégié trois ancres traditionnellement utilisées pour les populations de managers :

- La compétence management. Les individus ancrés “*management*” souhaitent atteindre les postes les plus élevés de direction générale. En effet, l’exercice de hautes responsabilités constitue pour eux le moyen de mettre en œuvre leur large éventail de compétences. Ces personnes montreront une tendance à fuir la spécialisation pour préférer les fonctions qui leur confèrent du pouvoir et leur permettent de s’élever hiérarchiquement dans leur organisation. La décision de quitter son employeur pourra par exemple être motivée par une absence de perspective d’évolution ou une opportunité extérieure attractive qui se présenterait.
- L’ancre compétence technique/fonctionnelle. Les personnes ancrées « *compétence technique / fonctionnelle* » organisent leur carrière autour d’une spécialisation et cherchent avant tout à être reconnues pour leur expertise. Leur identité est construite autour du contenu de leur travail. Les formations les intéressent et les changements réguliers de postes ou de fonctions également quand ils ouvrent la voie à de nouveaux apprentissages. Leurs décisions de mobilité dépendent alors de l’opportunité perçue de se perfectionner et/ou de rester un spécialiste reconnu par ses pairs (Schein, 1978).
- L’autonomie / indépendance. L’individu ancré “*autonomie*” a un besoin primordial d’indépendance. Les personnes qui ont une orientation vers l’ancre autonomie cherchent un lien minimal de subordination et peuvent éprouver de vraies difficultés à travailler dans des organisations qu’elles jugent restrictives. Elles recherchent la possibilité de travailler à leur propre rythme et selon leur propre organisation. Toute mobilité sera alors bien considérée à condition qu’elle ne menace pas l’autonomie ou bien encore si elle l’accroît (Cerdin, 1999).

A ces trois ancres, nous avons fait le choix d’explorer l’ancre « *qualité de vie* ». Ce choix peut en effet permettre, en complément du conflit famille→travail, d’identifier si la qualité de vie et les interférences supposées entre la vie professionnelle et la vie personnelle peuvent pousser les managers à envisager leur départ, notamment pour les femmes qui représentent 50% de notre échantillon.

- L’ancre « *style de vie ou qualité de vie* ». Les personnes ancrées « *qualité de vie* » s’efforcent d’établir ce qu’elles jugent être un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Il s’agit pour elles de trouver un moyen d’intégrer leurs besoins propres ainsi que ceux de leur famille dans leurs choix de carrière. La qualité de la vie touche directement à la manière dont une personne conçoit son mode de vie.

Nous avons retenu ces quatre ancres de carrières car elles permettent de saisir les aspirations individuelles. Elles peuvent donc être envisagées comme des variables capables d'influencer la disposition d'un individu envers l'intention de départ.

Après avoir présenté dans la revue de littérature l'ensemble des variables de notre modèle de recherche, le chapitre suivant est consacré à la rédaction du modèle ainsi qu'à la présentation des hypothèses.

## CHAPITRE 4

### MODELE DE RECHERCHE ET HYPOTHESES

La revue de littérature a permis de développer les principales caractéristiques des variables de notre modèle : l'intention de quitter, les variables d'attitudes au travail (le support organisationnel perçu, le plafonnement de carrière, la satisfaction de carrière et le conflit famille→travail) ainsi que les variables de personnalité (le locus de contrôle, les ancrés de carrière).

L'apport de cette thèse est d'insérer spécifiquement, dans la relation qui lie le soutien organisationnel perçu et l'intention de quitter, un modérateur, le locus de contrôle.

Le premier temps du chapitre 4 sera consacré à présenter le modèle de recherche ainsi que le modèle de régression choisi. Les hypothèses sur les relations liant les variables sont ensuite présentées.

Afin d'avoir une vue d'ensemble, le lecteur peut se reporter à tout moment à la *Figure 15* qui illustre l'ensemble des hypothèses testées.

#### 1. Modèle global de recherche

Le modèle global de recherche proposé intègre des éléments clés des modèles de *turnover* présents dans la littérature, comme les attitudes au travail (le soutien organisationnel perçu, le plafonnement de carrière, la satisfaction de carrière, le conflit famille→travail), et l'intention de quitter l'entreprise (Allen & al, 2010 ; Steel & al, 2009). A cela, nous ajoutons des variables liées à la personnalité des individus (le locus de contrôle, les ancrés de carrière) qui sont des variables encore assez peu mesurées dans les modèles d'intention de départ mais qui méritent d'être incluses (Hom & al, 2001 ; Allen & al, 2005).

Le modèle global de recherche, qui illustre les hypothèses préalablement détaillées, est en fait décliné en deux modèles de régression. Dans le premier modèle (*Figure 12*), il y a une variable dépendante (l'intention de quitter) et cinq variables indépendantes qui ont toutes dans la littérature un effet direct sur cette dernière (le soutien organisationnel perçu, le plafonnement de carrière, la satisfaction de carrière, le conflit famille→travail, le locus de contrôle). Les quatre ancrés de carrière sélectionnés sont exclues de cette première régression car la littérature ne relève pas de liens directs clairs avec l'intention de quitter.



Dans un second modèle de régression (*Figure 13*), nous allons tester si, comme le suggère la littérature (Allen, & al, 2005 ; Chiu & al, 2005), le locus de contrôle peut modérer la relation entre le soutien organisationnel perçu, variable indépendante, et l'intention de quitter qui est la variable dépendante.

Les deux 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.

Des variables sociodémographiques seront également incluses dans tous les modèles de régression 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, dans le premier modèle de régression (*Figure 12*), nous n'avons pas trouvé de littérature justifiant d'une relation unissant les ancrs de carrière avec l'intention de quitter. Nous ne faisons donc pas apparaître cette variable dans le premier modèle de régression mais dans le tableau de synthèse conceptuelle de recherche (*Figure 15*) car nous posons comme hypothèse que cette variable de personnalité peut être corrélée avec d'autres variables attitudinales.

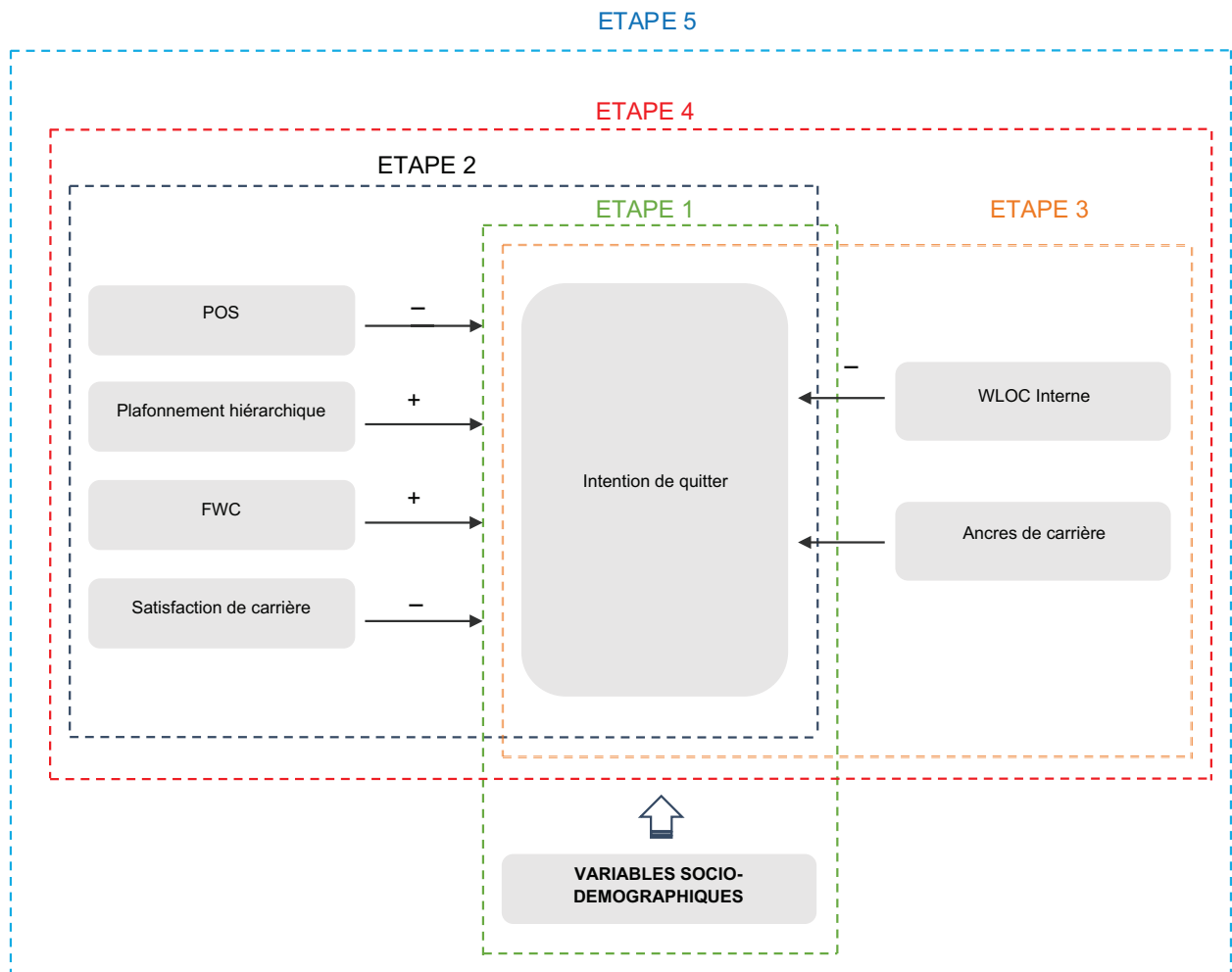


Figure 12 : Modèle de régression 1

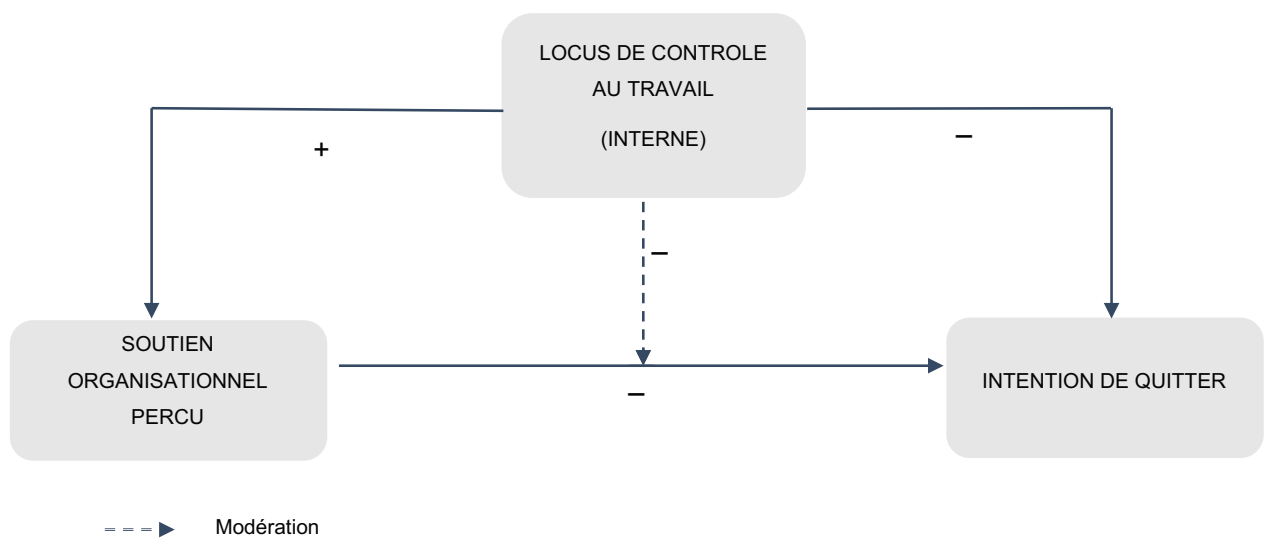


Figure 13 : Modèle de régression 2

## **2. Les hypothèses**

Il s'agit dans ce travail de recherche d'examiner les relations qui lient les variables d'attitude au travail, les variables de personnalité à l'intention de quitter son entreprise. A ce titre, un éclairage sera porté sur la modération supposée du locus de contrôle sur la relation qui lie le support organisationnel perçu et l'intention de quitter. Le schéma général de recherche est présenté en fin de section.

### **2.1. Les variables d'attitudes au travail**

Il s'agit ici, en s'appuyant sur la revue de littérature, de présenter les hypothèses relatives aux variables d'attitude au travail : le support organisationnel, le conflit famille→travail, le plafonnement hiérarchique ainsi que la satisfaction de carrière.

#### **2.1.1. Le support organisationnel perçu**

##### **Le soutien organisationnel perçu et l'intention de quitter**

Le support organisationnel perçu (POS) est un des déterminants identifiés par la littérature de l'intention de partir (Eisenberger & al, 2002). Le lien négatif entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de quitter a été établi à plusieurs reprises.

Le POS trouve ses racines dans l'échange social et cette théorie se base sur la norme de réciprocité pour expliquer et justifier les comportements des salariés. Ainsi, les employés qui perçoivent un soutien organisationnel à leur encontre sont davantage motivés pour s'investir dans leur mission et sont soucieux en contrepartie d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs de développement. Ils ont également tendance à personnifier les actions de leur entreprise, de telle sorte qu'ils interprètent les actes organisationnels comme des soutiens ou au contraire, comme un désintérêt marqué à leur égard. En conséquence, les individus qui se sentent soutenus par leur entreprise sont moins susceptibles de chercher une alternative professionnelle et ont généralement plutôt le souhait de rester dans l'organisation qui les emploie (Allen & al, 2003 ; Wayne & al, 1997 ; Rhoades & al, 2001 ; Herrbach & al, 2009). Par conséquent, la théorie de l'échange social avec le mécanisme d'incitation-contributions

qui est en œuvre entre l'employé et l'employeur nous encourage à penser que le support organisationnel devrait jouer un rôle dans les processus d'intention de départ.

Sur la base de ces arguments théoriques, nous pouvons donc émettre l'hypothèse que le soutien organisationnel perçu a un effet négatif sur l'intention de quitter.

**H1 : Le soutien organisationnel perçu (POS) a un effet négatif sur l'intention de quitter.**

### **Le soutien organisationnel perçu et la satisfaction de carrière**

La satisfaction de carrière décrit la perception d'un individu de sa réussite professionnelle (Judge & al, 1999). Cette perception est à la fois le fruit de la lecture des expériences passées ainsi que « *l'évaluation qu'un individu fait de son travail* » (Locke, 1976). On peut supposer que le soutien organisationnel perçu renforce le sentiment de satisfaction carrière puisqu'il est la manifestation de la reconnaissance et du soutien que l'organisation apporte à l'employé (George & al, 1993). Ce dernier est alors plus susceptible de se sentir valorisé par l'organisation et de considérer que cette dernière se préoccupe de son bien-être. Nous émettons donc l'hypothèse que les salariés qui perçoivent le plus le soutien organisationnel de leur entreprise sont aussi ceux qui sont les plus satisfaits de leur carrière.

**H2 : Le soutien organisationnel perçu a un effet positif sur la satisfaction de carrière.**

### **Le soutien organisationnel perçu et le conflit famille→travail**

De façon générale, les salariés qui perçoivent de la part de leur organisation un soutien ont tendance à voir dans le pacte de confiance qui les lie, une assurance que leur entreprise proposera des solutions et son aide selon les circonstances. Ces personnes ont en conséquence tendance à avoir moins de conflits de rôle et notamment moins de conflits famille→travail car elles considèrent généralement que leur employeur prend en compte leurs contraintes personnelles et familiales (Casper & al, 2004). Ce lien négatif est d'autant plus marqué que l'entreprise met en œuvre des politiques de soutien aux familles (organisation du travail, crèches d'entreprise etc.).

Nous pouvons donc émettre l'hypothèse que les personnes qui perçoivent un POS important sont moins susceptibles que les autres de déclarer un niveau élevé de FWC.

**H3 : Le soutien organisationnel perçu a un effet négatif sur le conflit famille→travail.**

### **Le soutien organisationnel perçu et le plafonnement subjectif**

Les individus perçoivent un plafonnement subjectif dans leur carrière lorsqu'ils pensent que la probabilité que leur employeur leur propose une progression verticale devient faible (Allen & al, 1998).

L'effet de plafonnement subjectif est principalement corrélé à l'âge de l'individu. Ainsi, plus un salarié avance en âge, moins il s'attend à recevoir une promotion hiérarchique (Armstrong & al, 2009). Les employés plus âgés peuvent considérer le plafonnement subjectif comme inévitable et moins directement imputable à l'organisation.

Mais ce phénomène pourrait s'intensifier si les salariés plafonnés considéraient que les attentes fortes qu'ils ont vis-à-vis de leur organisation ne sont pas comblées. Ils espèrent en effet que cette dernière soit en mesure de leur proposer des postes qui valorisent leurs compétences, leur savoir-faire et leur expérience. En conséquence, nous pouvons émettre l'hypothèse que le soutien organisationnel perçu influence négativement le plafonnement hiérarchique.

**H4 : Le soutien organisationnel perçu a un effet négatif sur le plafonnement subjectif.**

## **2.1.2. Le conflit famille→travail (FWC)**

### **Le conflit famille→travail et l'intention de quitter**

Pour qu'une analyse des déterminants du turnover soit exhaustive, il paraît pertinent non seulement d'analyser des facteurs organisationnels, mais aussi des facteurs non organisationnels (Mitchell & al, 2001) et le conflit entre vie familiale / vie professionnelle fait partie des concepts qui émergent ces dernières années dans la recherche et qui explorent la relation entre la sphère professionnelle et la sphère personnelle de l'individu (Steel & al, 2009). En effet, l'individu se trouve quotidiennement empêtré dans une série de rôles et d'attentes, tant organisationnels que non organisationnels, qui interagissent en permanence et qui sont parfois contradictoires ou incompatibles. Son intention de quitter peut alors être influencée par sa situation personnelle et familiale.

Ainsi, les employés qui connaissent cette tension de rôles peuvent essayer de réduire le conflit en quittant leur travail ou en cherchant une nouvelle opportunité professionnelle. Les stratégies de retrait professionnel peuvent alors être considérées comme une réaction d'adaptation en réponse à une incompatibilité entre les impératifs professionnels et les exigences familiales (Nohe & al, 2014 ; Greenhaus & al, 2001). Le lien existant entre le turnover et le conflit famille→travail a été d'ailleurs été confirmé dans une méta-analyse (Allen & al, 2000).

Nous pouvons donc émettre l'hypothèse que le FWC a un effet positif sur l'intention de quitter.

**H5 : Le FWC a un effet positif sur l'intention de quitter.**

### **2.1.3. Le plafonnement hiérarchique**

#### **Le plafonnement hiérarchique et l'intention de quitter**

Le plafonnement hiérarchique correspond au moment où l'individu juge qu'il est peu probable que son organisation lui propose une évolution hiérarchique ascendante dans un avenir proche. Lorsque les individus perçoivent un plafonnement de carrière, ils peuvent estimer qu'il sera difficile d'atteindre leurs objectifs de carrière dans les circonstances actuelles.

Les travaux sur le lien entre le plafonnement ressenti et le turnover s'inspirent conceptuellement de la théorie de l'enrichissement professionnel (Hackman & al, 1975). Ce concept suggère que les salariés demeurent motivés tant qu'ils perçoivent que leur employeur leur propose des emplois appropriés à leurs compétences et leurs souhaits d'évolution, faute de quoi ils peuvent souhaiter partir de leur organisation (Mc Evoy & al, 1985 ; Heilmann & al, 2008). Ceci peut être corroboré par le résultat de certaines études qui montrent que le plafonnement hiérarchique influence significativement les attitudes et comportements dont l'intention de départ (Hall, 1985 ; Tremblay & al., 1995).

Nous pouvons donc émettre l'hypothèse que le plafonnement hiérarchique peut avoir un impact sur l'intention de quitter.

**H6 : Le plafonnement hiérarchique a un effet positif sur l'intention de quitter.**

### **2.1.4. La satisfaction de carrière**

#### **La satisfaction de carrière et l'intention de quitter**

La satisfaction de carrière est une orientation affective que les individus font de leur parcours professionnel grâce à une lecture des événements passés. La satisfaction de carrière est un des aspects de la satisfaction professionnelle en ce qu'un salarié peut être satisfait de sa carrière mais insatisfait de ses conditions de travail, de son poste actuel par exemple. La satisfaction professionnelle est un des antécédents du turnover les plus étudiés (Hom & al, 2001 ; Jackofsky, 1983 ; Mobley & al, 1979 ; Neveu, 1996 ; Steel, 2002).

Quelques travaux récents incluent dans leur modèle spécifiquement la satisfaction de carrière et ils trouvent des résultats similaires à ceux engagés sur la satisfaction professionnelle. Ils montrent que, plus les organisations accordent d'attention à la satisfaction de carrière de leurs employés, moins ces derniers émettent d'intention de quitter leur employeur (Guan & al, 2014 ; Kang & al, 2015 ; Nauta & al, 2009).

Les employés qui ont un haut niveau de satisfaction de carrière montrent ainsi moins d'empressement pour changer d'emploi, que ce soit pour une mobilité interne ou externe à l'entreprise.

Par conséquent, nous émettons l'hypothèse que la satisfaction de carrière et l'intention de quitter sont négativement corrélés.

**H7 : La satisfaction de carrière a un effet négatif sur l'intention de quitter.**

## **2.2. Les variables de personnalité**

Les hypothèses relatives aux deux variables de personnalité sont exposées : le locus de contrôle, les ancres de carrière (ancres management et qualité de vie).

### **2.2.1. Le locus de contrôle au travail**

L'une des ambitions de cette recherche est d'examiner l'effet du soutien organisationnel perçu des managers sur leur intention de quitter leur entreprise et d'examiner comment le locus de contrôle modère cette relation. Plusieurs propositions ont été formulées pour l'étude de cette association. Première proposition : le soutien organisationnel perçu influence négativement l'intention de quitter l'organisation. Deuxième proposition : le locus de contrôle influence le soutien organisationnel perçu. Troisième proposition, le locus de contrôle influence l'intention de départ de départ. Dernière proposition, le locus de contrôle modère la relation entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de quitter.

#### **Le locus de contrôle au travail et l'intention de quitter**

Ces dernières années, la recherche s'est efforcée de montrer que les caractéristiques de personnalité pouvaient aider à prédire en partie les intentions et les comportements professionnels. Promouvoir dans le cadre de ce travail de thèse une approche dispositionnelle dans l'étude de l'intention de quitter peut représenter une alternative aux perspectives situationnelles qui sont traditionnellement valorisées par la recherche (Griffeth & al, 2000). En effet, les variables de personnalité peuvent être utiles pour affiner notre compréhension de ce qui amène un employé à vouloir quitter son poste (Griffeth & al, 1988 ; Allen & al, 2005 ; Steel & al, 2009).

La question de la relation entre le locus de contrôle au travail et le turnover fait l'objet d'un nombre limité de travaux et les conclusions des recherches engagées sur ce sujet sont très liées aux circonstances dans lesquelles ces travaux de recherche ont été menés. Comme nous l'avons évoqué lors de la revue de littérature, Spector (1988) a montré que la relation entre le turnover et le locus de contrôle doit être observée avec précision car elle est très liée à la situation professionnelle de l'individu et peut donner, selon les cas, une probabilité plus forte ou au contraire moins importante pour ce dernier de quitter son entreprise. Ainsi, pour certains auteurs, les profils les plus internes sont aussi les plus confiants dans leur avenir, également les plus à même de développer des réseaux professionnels efficaces ; ils se révèlent être plus susceptibles de rechercher de nouvelles opportunités professionnelles s'ils sont insatisfaits de leur poste (Spector, 1982). Ils risquent alors davantage de quitter leur poste s'ils se jugent dans une situation professionnelle inconfortable car ils pensent que leur recherche d'une opportunité sera plus facilement couronnée de succès (Blau, 1987 ; Chiu & al, 2005). D'autres auteurs ont montré, de leur côté, que les profils les plus internes, lorsqu'ils sont en situation professionnelle favorable, se montrent davantage satisfaits de leur poste (Judge & al, 2001), de leurs conditions de travail et qu'ils ont une perception plus valorisante de leur action. En conséquence de quoi, ils sont moins enclins que les autres à vouloir quitter leur poste (Ng & al, 2006 ; Chiu & al, 2002 ; Spector, 1982).

Nous pouvons donc émettre l'hypothèse que les individus les plus internes sont ceux qui ont le moins l'intention de quitter leur organisation.

**H8 : le locus de contrôle interne a un effet négatif sur l'intention de quitter.**

### **Locus de contrôle et soutien organisationnel perçu**

La revue de littérature a permis de confirmer que le locus de contrôle est une variable de personnalité et son étude nous permet d'enrichir notre compréhension des comportements professionnels des individus (Johnson & al, 1984). Les individus offrent, selon leur locus de contrôle, des caractéristiques propres et ont des différences de perceptions quant à leur environnement professionnel (Spector, 1982). Les individus dont le locus de contrôle est le plus interne considèrent qu'ils ont un plus grand contrôle sur leur environnement, que les succès ou les échecs qu'ils rencontrent proviennent principalement de leurs propres efforts et actions (Boone & al, 1997 ; Spector, 1982).

Cette vision valorisante de leur pouvoir d'action développe généralement chez les salariés les plus internes des réactions affectives positives et d'attachement vis-à-vis de leur employeur. Cela se traduit notamment par un engagement affectif important, un investissement en termes d'heures de travail, une participation plus importante au quotidien.



Il paraît donc légitime, puisque nous avons émis l'hypothèse que les profils les plus internes étaient également ceux qui avaient le moins l'intention de quitter leur emploi, de considérer qu'ils sont aussi ceux qui perçoivent le plus le soutien de leur organisation.

Nous émettons l'hypothèse que les profils les plus internes sont ceux qui perçoivent le plus de soutien de leur organisation.

**H9 : Le locus de contrôle interne a un effet positif sur le soutien organisationnel perçu.**

### **Le locus de contrôle modère la relation entre le support organisationnel perçu et l'intention de quitter.**

Le lien entre le locus de contrôle et l'intention de quitter fait parfois l'objet de discussions au sein de la communauté académique et nécessite une interprétation. Une des explications avancées aux résultats complémentaires, parfois contradictoires, obtenus par les études académiques est que les variables de personnalité doivent davantage être étudiées comme modératrices entre les antécédents du turnover et le turnover plutôt que comme lien explicatif direct (Griffeth & al, 1988 ; Blau, 1987). Spector (1982) a été le premier à proposer que le locus de contrôle modère la relation entre la satisfaction de carrière et le turnover, en montrant que ce lien négatif est plus fort pour les profils internes que pour les profils externes. Ces résultats seront confirmés par Blau (1987) puis Chiu et ses collègues quelques années plus tard (2005). Allen et ses collègues (2005) ont ainsi montré que le locus de contrôle modérait la relation entre l'intention de quitter et le départ effectif. Ng, Sorensen et Eby (2006) ont de leur côté mis en exergue les effets modérateurs du locus de contrôle sur trois variables principales : la satisfaction au travail, la performance professionnelle et le bien-être au travail

D'autres travaux se sont intéressés à la modulation du locus de contrôle sur le support organisationnel perçu. Aubé et ses collègues (2007) ont ainsi montré que le locus de contrôle modère la relation entre le soutien organisationnel perçu et l'engagement affectif. Chiu et ses collègues (2005) montrent, quant à eux, le rôle modérateur du locus de contrôle entre la satisfaction professionnelle et le soutien organisationnel perçu puis sur la relation entre satisfaction au travail-intention de quitter.

Il n'existe pas, à notre connaissance, de littérature qui teste la modulation du locus de contrôle sur la relation directe entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de quitter.

Notre choix de tester dans notre modèle le locus de contrôle comme une variable modératrice s'appuie sur des éléments théoriques et empiriques présents dans la littérature.

Il nous semble que cette modération peut se justifier théoriquement, et ce, pour au moins trois raisons :

- D'une part, la théorie sociocognitive, dont découle du déterminisme réciproque, supporte notre raisonnement (Bandura, 1999). En effet, ce processus veut que le comportement des individus s'explique par l'interaction entre la personne et l'environnement (Bandura, 1999). Le locus de contrôle, qui est un trait de personnalité stable, est en interaction constante avec l'environnement de travail de l'individu et peut donc influencer ses comportements (Pervin, 2005 ; Salami, 2011).
- De plus, selon la théorie de l'équilibre dynamique (Kahn & al, 1992), des individus exposés aux mêmes conditions environnementales peuvent démontrer des réactions psychologiques, physiques et comportementales différentes en raison de leurs traits de personnalité. Ceci pourrait donc justifier qu'un trait de personnalité comme le locus de contrôle puisse influencer l'intention de départ.
- Enfin, plusieurs auteurs ont montré que le locus de contrôle modérait la relation négative existante entre la satisfaction professionnelle et le turnover ou l'intention de quitter et que ce lien était d'autant plus fort que la personne montrait des caractéristiques d'internalité prononcée (Spector, 1982 ; Blau, 1987 ; Allen & al, 2005 ; Chiu & al, 2005 ; Ng & al, 2009 ; Taheyun Ahn, 2015). On a par ailleurs émis l'hypothèse que les individus les plus internes sont aussi ceux qui ont le plus de probabilité de percevoir un soutien de la part de leur organisation (hypothèse 8). On sait par ailleurs que les employés bénéficiant d'un soutien organisationnel perçu élevé voient leurs besoins émotionnels comblés, qu'ils montrent des niveaux de performance plus élevés, sont davantage satisfaits de leur carrière et risquent moins de quitter leur poste (Mathieu & al, 1990 ; Meyer & al, 1997 ; Mowday & al, 1982 ; Armeli & al, 1998). Nous pouvons donc logiquement émettre l'hypothèse selon laquelle les profils les plus internes ont moins l'intention de quitter leur entreprise que les profils plus externes s'ils perçoivent un soutien organisationnel de leur employeur.

La relation négative entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de quitter est donc modérée par le locus de contrôle.

**H10 : La relation négative entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de quitter est modérée par le locus de contrôle.**

### **Le locus de contrôle et le conflit famille→travail (FWC)**

Les liens qui unissent la personnalité et le conflit famille→travail peuvent s'expliquer en s'appuyant sur la théorie de la congruence qui pose notamment comme postulat que les comportements professionnels et personnels sont cohérents entre eux et qu'il existe une similarité entre ces deux univers (Edwards & al, 2000 ; Morf, 1989 ; Zedeck, 1992 ; Michel & al, 2011). Un locus de contrôle interne fort assurerait donc à l'individu le sentiment de contrôler à la fois son environnement personnel et professionnel, ce

qui aurait pour effet de limiter les conflits entre les rôles (Bruck & al, 2003 ; Grzywacz & al, 2000 ; Stoeva & al, 2002).

Nous pouvons donc émettre l'hypothèse qu'un score interne élevé au locus de contrôle a un effet négatif sur le conflit famille→travail.

**H11 : Le locus de contrôle interne a un effet négatif sur le conflit famille→travail.**

### **Le locus de contrôle et le plafonnement hiérarchique**

Certains auteurs ont cherché à expliquer les différences de succès dans la carrière par des facteurs de personnalité, dont le locus de contrôle (Tremblay, 1998). Ainsi, les individus les plus internes auraient tendance à être plus mobiles (Hammer & al, 1980) et plus orientés vers leur carrière et leur succès que les personnes les plus externes. Ils ont par ailleurs la conviction qu'ils contrôlent mieux leur destin et ont donc plus d'espoir dans leur avenir. Spector et O'Connell (1994) montrent à l'inverse que les profils les plus externes ressentent plus l'ambiguïté, les conflits de rôle et sont plus fatalistes quant à leur parcours professionnel.

On peut aussi penser que les individus les plus internes seront moins sensibles au plafonnement de carrière car ils ont davantage l'impression que leur carrière dépend d'eux-mêmes et qu'ils ont une capacité d'action. A l'inverse, les profils les plus externes pourront penser qu'ils subissent davantage une situation de plafonnement hiérarchique car ils se perçoivent comme davantage dépendants de la décision d'autrui, notamment de leur management.

**H12 : Le locus de contrôle interne a un effet négatif sur le plafonnement hiérarchique.**

### **Le locus de contrôle et la satisfaction de carrière.**

Les personnes ayant un locus de contrôle interne fort ont tendance à croire que leurs succès professionnels sont principalement déterminés par leurs caractéristiques personnelles, tels que les capacités et les efforts. Elles peuvent également faire preuve d'une motivation, d'un engagement plus important et se montrer plus à même de résoudre les problèmes auxquels elles sont confrontées durant leur parcours professionnel, ce qui peut les aider à développer leur carrière.

A l'inverse, les profils externes qui ont tendance, quant à eux, à considérer que leur vie est contrôlée par des facteurs qu'ils ne maîtrisent pas, peuvent trouver difficile d'atteindre leurs objectifs professionnels par leur seul effort (Guan & al, 2012).

Par conséquent, on peut s'attendre à ce que les profils les plus internes soient aussi les plus satisfaits de leur carrière.

**H13 : Le locus de contrôle interne a un effet positif sur la satisfaction de carrière.**

## **2.2.2. Les ancrs de carrière**

### **L'ancr de carrière management et le plafonnement**

Le concept d'ancr de carrière établit le principe selon lequel les personnes définissent leur carrière selon la perception du développement de leurs propres capacités, objectifs et valeurs (Schein, 1978). Les ancrs de carrière servent à expliquer en partie les choix de carrière et de développement des individus (Mignonac, 2001).

Schein (1978) identifie six ancrs principales : managériale, technique, autonomie, entrepreneuriale, sécurité et qualité de vie. Un haut niveau d'ancr managériale reflète une tendance forte de l'individu à vouloir atteindre les postes les plus élevés de l'organisation. Cette caractéristique leur fait généralement fuir la spécialisation et préférer une mobilité verticale qui constitue, à leurs yeux, une forme essentielle de reconnaissance (Mignonac, 2001 ; Wen & al, 2015). Il est donc probable qu'ils soient particulièrement sensibles au plafonnement de carrière car ils sont en recherche permanente de progression hiérarchique.

On peut donc émettre l'hypothèse que les individus qui ont une ancr managériale forte auront tendance à ressentir plus fortement le plafonnement de carrière.

**H14 : L'ancr de carrière managériale a un effet positif sur le plafonnement de carrière.**

### **L'ancr de carrière management et le conflit famille→travail**

Les individus qui ont une ancr managériale marquent une forte ambition professionnelle et ont besoin d'évoluer hiérarchiquement (Schein, 1978). Ce sont traditionnellement des individus très engagés dans leur vie professionnelle. Le conflit famille→travail naît, quant à lui, de la tension que l'individu peut éprouver entre ses rôles familiaux et professionnels. Il est donc probable qu'un individu avec une ancr managériale prononcée n'éprouve pas de tension de rôle car il aura tendance à privilégier son rôle professionnel.

En conséquence, nous pouvons émettre l'hypothèse que l'ancr managériale a un impact négatif sur le FWC.

**H15 : L'ancr managériale a un lien négatif avec le conflit famille→travail.**

### **L'ancrage de carrière qualité de vie et le conflit famille→travail**

Les individus ancrés « qualité de vie » s'efforcent de trouver ce qu'ils estiment être un juste équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Il s'agit d'intégrer leurs besoins propres ainsi que ceux de leur famille au centre de leurs choix de carrière. Il peut donc être envisageable que ces personnes qui recherchent une forme d'équilibre entre leurs rôles puissent éprouver des conflits de rôle si un environnement (ici le domaine familial) empiète sur l'autre (le professionnel).

Nous pouvons donc émettre l'hypothèse que l'ancrage qualité de vie impacte positivement le FWC.

#### **H16 : L'ancrage qualité de vie a un lien positif avec le conflit famille→travail.**

Les hypothèses ayant été formulées et explicitées, nous pouvons présenter le modèle issu de l'analyse de la littérature (*Figure 15*).

La *Figure 14* rappelle les intitulés des hypothèses.

	<b>Intitulé de l'hypothèse</b>
<b>H1</b>	Le soutien organisationnel perçu a un effet négatif sur l'intention de quitter
<b>H2</b>	Le soutien organisationnel perçu a un effet positif sur la satisfaction de carrière
<b>H3</b>	Le soutien organisationnel perçu a un effet négatif sur le conflit famille→travail
<b>H4</b>	Le soutien organisationnel perçu a un effet négatif sur le plafonnement
<b>H5</b>	Le conflit famille→travail a un effet positif sur l'intention de quitter
<b>H6</b>	Le plafonnement hiérarchique a un effet négatif sur l'intention de quitter
<b>H7</b>	La satisfaction de carrière a un effet négatif sur l'intention de quitter
<b>H8</b>	Le locus de contrôle interne a un effet négatif sur l'intention de quitter
<b>H9</b>	Le locus de contrôle interne a un effet positif sur le soutien organisationnel perçu
<b>H10</b>	La relation négative entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de quitter est modérée par le locus de contrôle
<b>H11</b>	Le locus de contrôle interne a un effet négatif sur le conflit famille→travail
<b>H12</b>	Le locus de contrôle interne a un effet négatif sur le plafonnement hiérarchique
<b>H13</b>	Le locus de contrôle interne a un effet positif sur la satisfaction de carrière
<b>H14</b>	L'ancre de carrière management a une effet positif sur le plafonnement de carrière
<b>H15</b>	L'ancre de carrière management a un effet négatif sur le conflit famille→travail
<b>H16</b>	L'ancre de carrière qualité de vie a un effet positif sur le conflit famille→travail

Figure 14 : synthèse conceptuelle de recherche

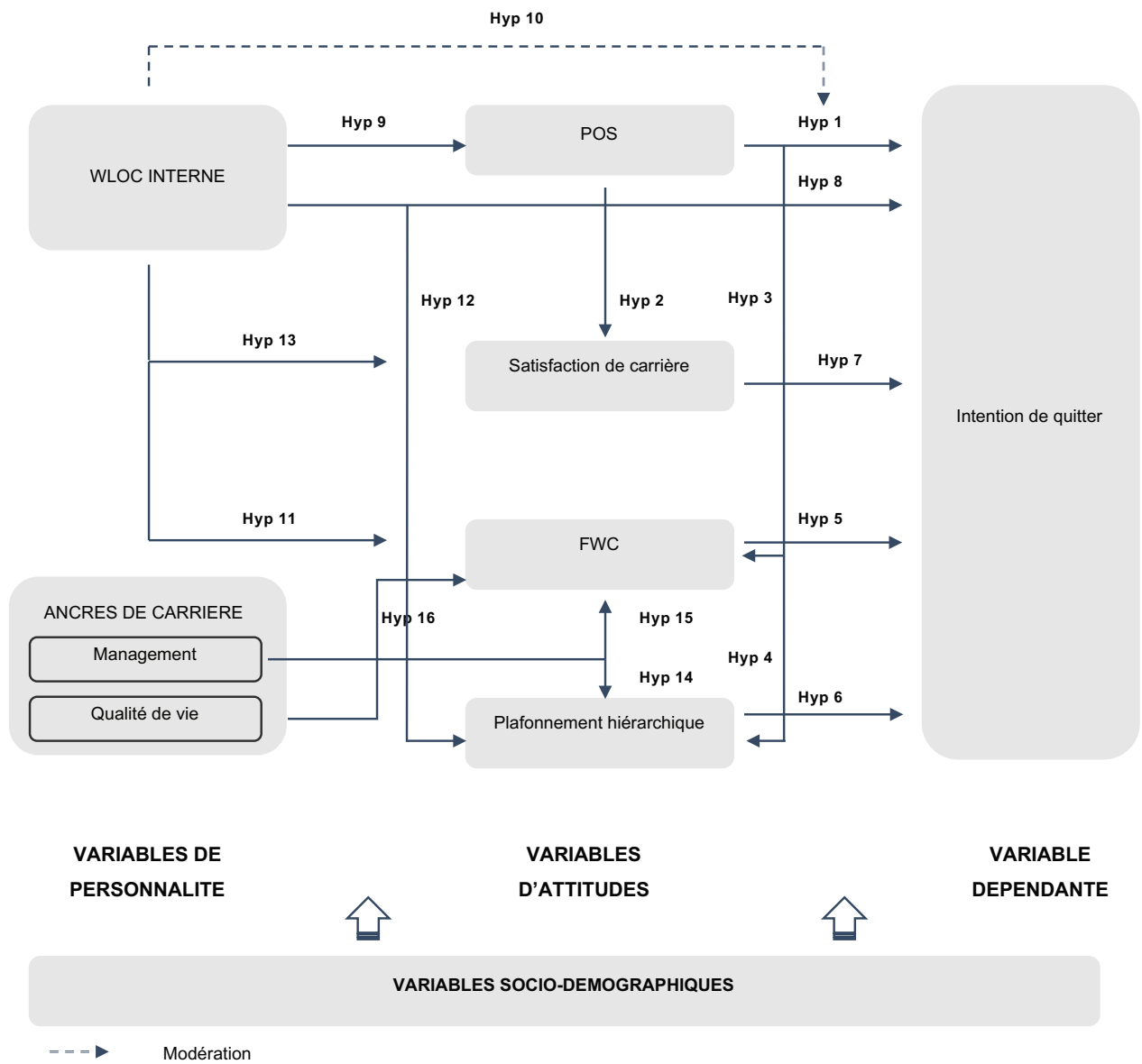


Figure 15 : modèle conceptuel de recherche







## CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

La revue de littérature a mis en évidence l'intérêt que porte la recherche à l'étude du turnover car c'est un des indicateurs les plus suivis par les responsables de ressources humaines au sein des entreprises. Il peut être la conséquence d'un marché de l'emploi en tension sur certains métiers, dans lequel les compétences sont rares et les entreprises en compétition pour capter et garder les meilleurs éléments. Cela peut aussi être un indicateur de la bonne santé sociale d'une entreprise si son taux est bas, il est alors perçu comme étant le signe d'un climat social favorable ; si au contraire, son taux est élevé, cela peut être la conséquence d'une difficulté manifeste au travail pour certains salariés.

Un des points qui apparaît à la lecture de cette partie, alors même qu'elle ne prétend pas à l'exhaustivité, est la grande variété de publications concernant les modèles de turnover. Cette grande variété s'accompagne d'une diversité importante des théories mobilisées, des méthodologies déployées et, par conséquent, d'une grande diversité des travaux empiriques. Cette diversité apporte bien sûr une richesse à la problématique du turnover mais il n'est pas toujours simple pour le chercheur de répondre à ces questions essentielles : quelle (s) théorie (s) mobiliser ? Quel (s) modèle (s) prendre en compte ? Les variables sélectionnées sont-elles pertinentes ? Quelles relations sont les plus significatives ?

L'un des enjeux de cette revue de littérature a été de présenter les modèles de turnover qui pouvaient paraître les plus adaptés à notre problématique en ce qu'ils intégraient l'intention de quitter comme un élément prédisant efficacement le départ effectif et qu'ils définissaient comme antécédents du turnover des variables d'attitude au travail ainsi que des variables de personnalité. Les modèles de Mobley (1982), Steers et Mowday (1981) ainsi que celui de Lee et Mitchell (1994) sont les modèles qui semblent être les plus pertinents pour notre travail de recherche.

Cette revue de littérature a par ailleurs confirmé que l'ensemble des variables que nous avons présélectionnées, hormis les ancrs de carrière, étaient bien des antécédents reconnus de l'intention de quitter. La revue de littérature a permis de montrer que les variables de personnalité, et plus spécifiquement le locus de contrôle, ont traditionnellement dans les modèles de turnover dans lesquels ils sont testés, un rôle modérateur.

Sur la base de ces apports théoriques et empiriques, la partie suivante présente le modèle global de recherche ainsi que les hypothèses de recherche.

Le chapitre quatre a permis, en accord avec la littérature, de définir seize hypothèses ainsi que de proposer un modèle global de recherche.

Ce modèle intègre des éléments clés des modèles d'intention de départ présents dans la littérature, comme les attitudes au travail, pour en mesurer l'effet sur l'intention de quitter l'entreprise. A cela sont

ajoutées des variables liées à la personnalité des individus et qui sont encore, à ce jour, assez peu présentes dans les modèles d'intention de départ mais qui nous semblent mériter toute notre attention. L'objectif poursuivi dans le cadre de ce travail de recherche sera d'abord d'insérer l'ensemble des variables sélectionnées dans un modèle de turnover afin d'améliorer la variance expliquée de l'intention de quitter. Une deuxième étape de ce travail de thèse consistera à tester la modération supposée du locus de contrôle entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de quitter. Les résultats seront ensuite discutés.

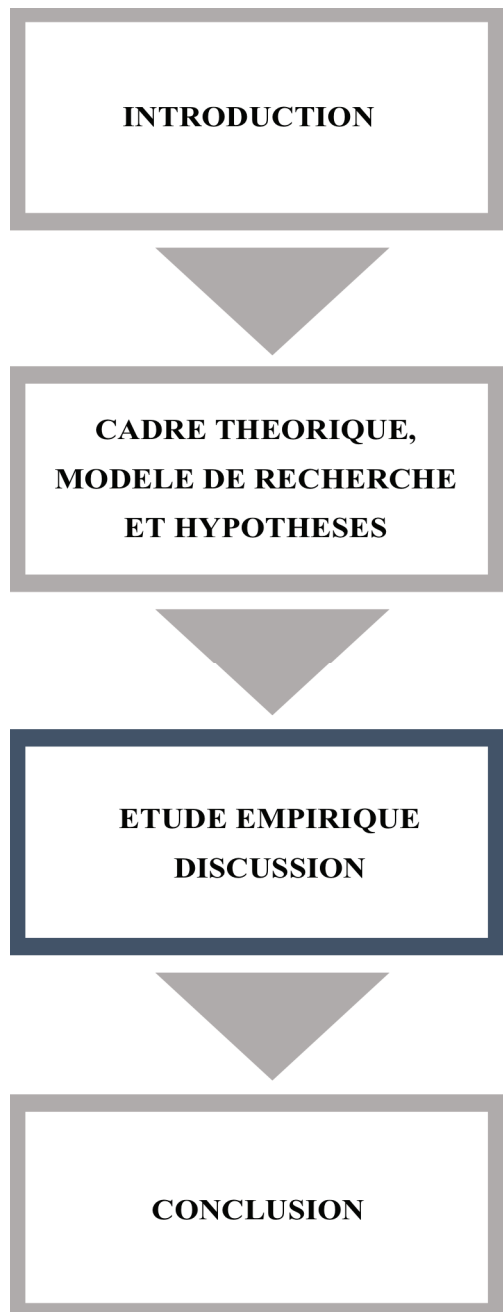




## DEUXIEME PARTIE

### ETUDE EMPIRIQUE ET DISCUSSION





Cette seconde partie présente et analyse les résultats issus de cette recherche. Il s'agit de tester les déterminants de l'intention de départ sélectionnés dans le modèle de recherche, puis d'explorer la modulation du locus de contrôle sur la relation qui lie le support organisationnel à l'intention de quitter.

Les résultats seront ensuite discutés.

## **INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE**

### **CHAPITRE 1 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

1. La posture épistémologique
2. La justification de la méthode de recherche
3. La présentation des outils de mesure

### **CHAPITRE 2 : METHODE D'ANALYSE DES OUTILS**

1. Les étapes d'analyse
2. Analyse des échelles

### **CHAPITRE 3 : LES RESULTATS**

1. Analyses descriptives et vérification des relations directes
2. Vérification du rôle modérateur du locus de contrôle

### **CHAPITRE 4 : DISCUSSION**

1. Influence des variables d'attitude sur l'intention de départ
2. Influence des variables de personnalité sur l'intention de départ
3. Influence des variables de contrôle sur l'intention de départ

## **CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE**





## **INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE**

Cette partie est consacrée à la recherche empirique et à la présentation des résultats statistiques. L'objectif de ce travail est triple : 1) tester les déterminants d'attitudes et de personnalité sur les intentions de départ (variables explicatives ou indépendantes) en ajoutant au modèle les variables de contrôle, 2) tester nos hypothèses de recherche, 3) explorer la modulation du locus de contrôle sur la relation qui lie le support organisationnel perçu et l'intention de quitter.

L'ensemble des variables d'attitude renvoient à des concepts mesurant des phénomènes subjectifs. Ces derniers sont mesurés grâce à des outils expérimentés puis validés par la recherche académique.

Cette seconde partie empirique comporte quatre chapitres. Un premier chapitre présente les choix méthodologiques qui ont été privilégiés dans le cadre de ce travail en ce qui concerne la posture épistémologique ainsi que la démarche de recherche adoptée, en s'inspirant de la démarche générale de recherche proposée par Quivy et Van Campenhout (2006). Ce chapitre sera également le lieu d'une présentation détaillée du questionnaire de recherche et de l'échantillon.

Dans un second chapitre nous présenterons la démarche de validation et de fiabilisation des échelles.

Le troisième chapitre sera consacré à la présentation des résultats aux hypothèses formulées avec un intérêt particulier porté au test de modulation du locus de contrôle sur la relation entre le support organisationnel perçu et l'intention de quitter.

Ce chapitre se conclura avec schéma général présentant le résultat de notre recherche.

Les résultats obtenus seront discutés dans un quatrième chapitre.



# CHAPITRE 1

## METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce premier chapitre permet de justifier le positionnement épistémologique privilégié dans le cadre de cette recherche. Il s'agit également de présenter notre outil de mesure ainsi que les grandes caractéristiques sociodémographiques de notre échantillon.

Le cadre de recherche proposé par Quivy et Van Campenhoudt (2006) a inspiré notre démarche. Comme il est recommandé par les auteurs, nous avons structuré ce travail autour de trois temps majeurs : la rupture (formulation de l'objet de notre recherche), la construction (définition du modèle de la recherche) et la constatation (étude de terrain, analyse des résultats et conclusions).

### 1. Posture épistémologique

L'objet est ici de présenter et justifier la méthode de recherche privilégiée dans le cadre de cette recherche ainsi que la procédure de collectes des données de l'échantillon. La dernière partie de cette section est consacrée à la présentation des instruments de mesure.

La posture épistémologique adoptée influence la vision du chercheur sur l'objet étudié. Elle « *s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance* » (Perret et Séville, 2003).

Elle renvoie à la manière dont le chercheur aborde la réalité ; elle influence, par conséquent, son regard sur son orientation de recherche (Evrard & al, 2009). On distingue traditionnellement trois approches épistémologiques : l'approche positiviste, l'approche interprétativiste et l'approche constructiviste. Selon Allard-Poesi et Maréchal (2003), « *pour un chercheur positiviste, l'objet de la recherche consiste principalement à interroger des faits afin d'en découvrir la structure sous-jacente. Pour un chercheur interprétatif, il s'agit de comprendre un phénomène de l'intérieur pour tenter d'appréhender les significations que les gens attachent à la réalité, leurs motivations et intentions. Pour un chercheur*

*constructiviste enfin, construire un objet de recherche consiste à élaborer un projet de connaissances que la recherche s'efforcera de satisfaire. »*

Cette recherche, au regard de l'objet qu'elle tente de cerner, peut être inscrite dans une approche positiviste. Le chercheur épousant cette démarche, doit chercher pour une situation, les causes qui la déterminent. Dans le cas de notre travail, nous souhaitons identifier des déterminants de l'intention de départ.

Le positivisme vise ainsi à décrire la réalité de manière objective et implique que le chercheur adopte une posture extérieure au cours de l'observation des faits qui lui apparaît indépendante de ses calculs ou de ses tracés (Evrard & al, 2009). Il dispose de quelques méthodes lui permettant d'apprécier s'il se rapproche (vérifiabilité) ou s'éloigne (falsifiabilité) de cette vérité sans avoir l'assurance de l'atteindre. La littérature abondante sur l'intention de quitter et ses principaux déterminants permet par ailleurs de privilégier dans la définition de nos hypothèses une approche hypothético-déductive. En effet, le processus de recherche est dit hypothético-déductif lorsqu'il part d'une théorie et vise à mettre à l'épreuve des relations entre variables quantitatives. Le chercheur formule des hypothèses qu'il teste à partir d'une théorie. Roussel (2005) rappelle ainsi 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. »* A cet effet, les hypothèses formulées dans ce travail de thèse en vue d'expliquer l'intention de quitter des managers, sont inspirés de la littérature.

## **2. Justification de la méthode de recherche**

Nous avons également fait le choix de privilégier une analyse quantitative car elle permet sur un échantillon conséquent comme le nôtre, d'avoir la possibilité de généraliser les résultats. L'approche quantitative est, en effet, généralement utilisée pour tester des théories et des modèles explicatifs sur lesquels la littérature est abondante et les connaissances sont stabilisées. L'approche quantitative permet donc de comprendre, de vérifier et de confirmer des liens entre plusieurs variables afin de mener à une compréhension plus générale d'un processus (Neuman, 2011).

En revanche, il faut mentionner qu'une approche quantitative comporte certaines limites dont la principale concerne la quantification des concepts par des indicateurs mesurables. En fait, l'approche quantitative peut amener le chercheur à simplifier un phénomène multidimensionnel complexe, en un ou plusieurs indicateurs qui ne mesurent généralement qu'une facette du concept étudié (Amyotte, 2002). C'est pourquoi il est important d'utiliser des indicateurs valides et fidèles, comme nous le faisons dans notre étude.

Malgré cela, l'approche quantitative recèle plusieurs avantages. Amyotte (2002) en résume les trois apports principaux : d'abord, la mesure des concepts est objective et précise puisque les concepts étudiés doivent être opérationnalisés. Ensuite, il est possible de faire des comparaisons entre les données recueillies et de généraliser, jusqu'à un certain point, les résultats obtenus à partir d'échantillons à une population complète. Enfin, on peut dégager certaines tendances générales des résultats obtenus en faisant ressortir des caractéristiques fondamentales d'un phénomène particulier.

Dans ce cadre de cette posture épistémologique, nous nous inspirons de la démarche générale de recherche définie par Quivy et Van Campenhoudt (2006). Selon ces auteurs, un processus de recherche doit être structuré selon trois grandes étapes : la rupture, la construction et enfin la constatation (*Figure 16*).

Dans la phase de rupture, il s'agit pour le chercheur de se débarrasser des idées reçues sur le sujet afin de définir une problématique. La deuxième phase permet de définir le cadre théorique d'analyse. La troisième étape permet de tester et mesurer les hypothèses établies afin d'en tirer des analyses et des conclusions.

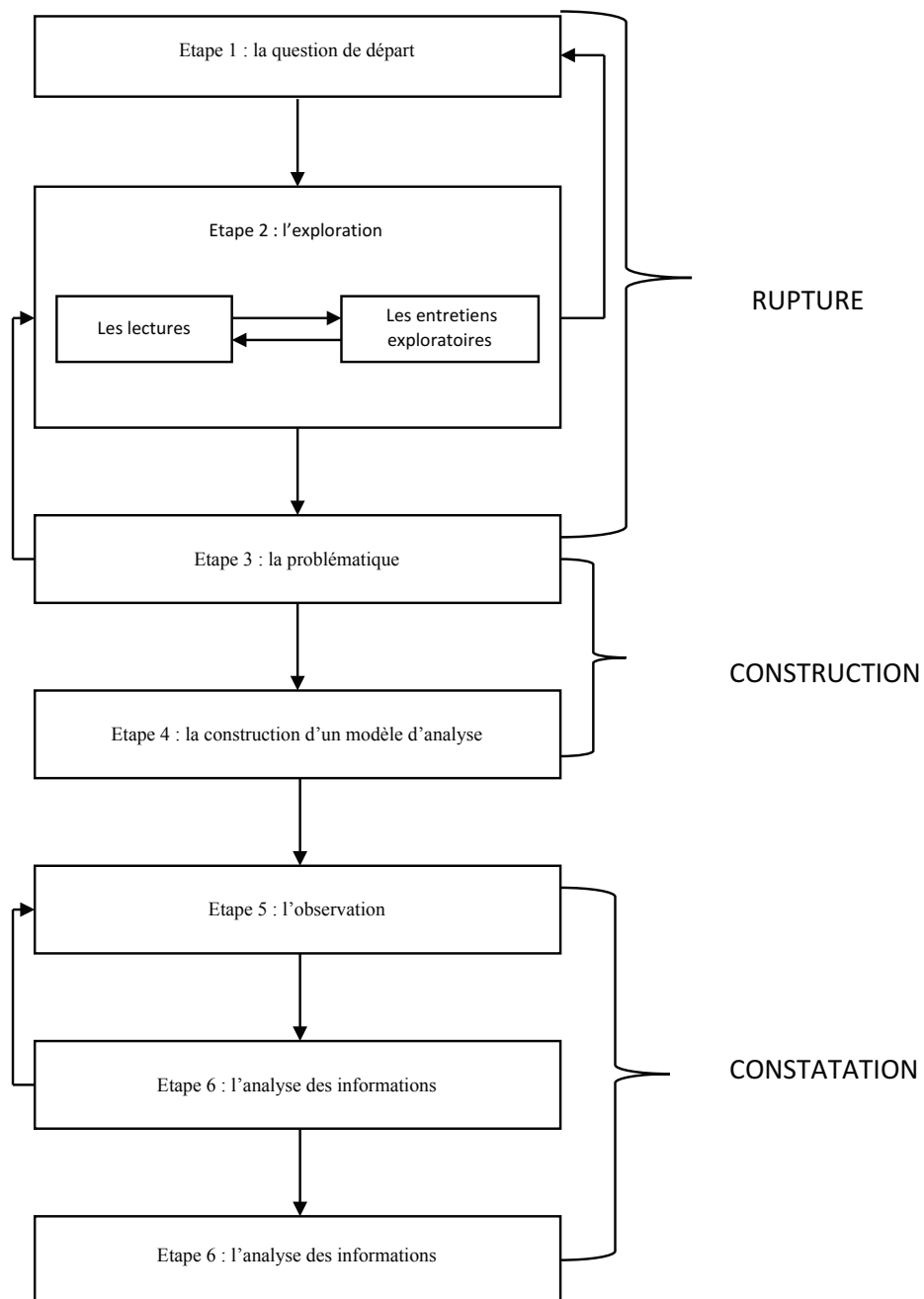


Figure 16 : Les étapes de la démarche scientifique (Quivy et Van Campenhoudt, 2006)

## 2.1. Phase 1 : la rupture

La première phase de notre démarche de recherche comprend trois étapes : la question de départ, l'exploration et la problématique.

### 2.1.1. La question de départ

Notre choix initial de mettre au cœur de notre réflexion et de notre projet de recherche l'intention de départ des managers répond à trois logiques. La première est que la population de managers est une population qui est assez peu étudiée en France, à laquelle on préfère traditionnellement les analyses sur les cadres (Henriet & al, 2007 ; Bellini, 2007). Il paraît donc opportun de se concentrer sur cette population pour en détecter potentiellement les spécificités. Ensuite, cette population voit ses rôles interrogés avec les profondes mutations économiques et culturelles que vivent les entreprises. Enfin, le fait d'étudier spécifiquement leurs intentions de départ peut revêtir un intérêt opérationnel. En effet, mieux comprendre les intentions de turnover de cette population peut offrir des pistes de réflexion aux responsables des ressources humaines qui ont comme objectif de limiter le turnover dysfonctionnel et de renforcer les politiques de fidélisation de ces managers.

L'ambition initiale de ce travail est d'étudier les intentions de départ des managers en établissant les liens existants avec les attitudes et les caractéristiques personnelles. Cette approche devait initialement proposer un éclairage comparatif entre les hommes et les femmes. En effet, la progression de la présence des femmes dans la population des cadres en France est régulière ainsi que leur accès aux études supérieures où elles représentent aujourd'hui un peu plus de 50% des diplômés en BAC + 4. Toutefois, la comparaison des carrières professionnelles des hommes et des femmes cadres révèle aussi de nombreuses différences. Hommes et femmes cadres n'occupent pas les mêmes fonctions et les femmes cadres sont moins représentées parmi les cadres dirigeants<sup>15</sup>. Il nous paraissait en conséquence intéressant de questionner ces différences, de tenter de contribuer à en expliquer les origines et d'en mesurer les conséquences sur l'intention de départ.

La question de départ a donc été formulée comme suit :

**Comment les attitudes et les traits de personnalité peuvent-ils influencer et expliquer les intentions de départ des managers ? Existe-t-il une distinction entre les hommes et les femmes quant aux attitudes et aux traits de personnalité qui pourraient influencer des intentions différenciées de quitter leur employeur ?**

---

<sup>15</sup> INSEE. Une photographie du marché du travail en 2015. Le chômage se stabilise mais les chômeurs de longue durée restent nombreux, Insee Première n° 1602 - Juin 2016



### 2.1.2. L'exploration

Cette phase exploratoire nous a permis d'affiner notre compréhension des enjeux du turnover, de confirmer notre choix d'étudier, non pas le départ effectif, mais les intentions de quitter et de sélectionner les attitudes et les traits de personnalité que nous souhaitions étudier.

Cependant, une revue de littérature approfondie sur cette distinction supposée entre les hommes et les femmes a remis en question ce postulat initial de recherche. Il y a, certes, un large consensus de la littérature sur les inégalités de carrière entre les hommes et les femmes, en France comme dans l'ensemble des pays occidentaux, en ce qui concerne notamment les rémunérations et le niveau hiérarchique atteints, les deux sujets pouvant être liés par ailleurs. Ainsi, les études sur les différences de carrière entre les hommes et les femmes managers ont montré que ces dernières étaient moins bien rémunérées à poste équivalent et que leurs rémunérations ne progressaient pas de la même façon (Jacobs, 1992 ; Judge & al, 1995 ; Stroh & al, 1992 ; Tharenou & al, 1994). D'autre part, les études sur le développement de carrière des femmes managers montrent une rupture dans les progressions de ces dernières lorsqu'il s'agit d'accéder aux postes de direction (Ohlott & al, 1994 ; Ragins & al, 1998 ; Tharenou & al, 1994) ou encore que les changements de poste ou d'employeurs leur étaient financièrement moins favorables (Stroh & al, 1992 ; Dreher & al, 2000).

En revanche, les distinctions sexuées liées aux attitudes, aux caractéristiques de personnalités et aux intentions de quitter font l'objet d'études contradictoires et de nombreuses discussions entre les auteurs (Lyness & al, 2001 ; Stroh & al, 1996 ; Cotton & al, 1986 ; Mobley & al, 1982).

Fort de ce constat, nous avons décidé que la distinction entre les hommes et les femmes ne pouvait pas constituer un objet de recherche en soi dans le cadre de cette thèse, même si nous pouvions garder un œil attentif à cette répartition lors de l'étude de l'échantillon.

### 2.1.3. La problématique

Une lecture scrupuleuse de la littérature nous a permis d'affiner notre compréhension des liens qui existent entre les variables d'attitudes, d'intention et de personnalité. Une étude de la nature de ces liens a permis d'identifier qu'il existe une relation entre les attitudes et les intentions et que les traits de personnalité peuvent modérer ou médiatiser cette relation.

La problématique est donc devenue :

**Comment les attitudes peuvent-elles influencer et expliquer les intentions de départ des managers ? Quels rôles jouent spécifiquement les traits de personnalité dans la relation qui lie les attitudes et les intentions ?**

## 2.2. Phase 2 : la construction d'un modèle d'analyse

A cette étape, nous avons procédé à la modélisation de notre recherche au regard des courants théoriques mobilisés. La modélisation « *se définit comme l'activité de construction d'un modèle. Un modèle correspond à une représentation simplifiée d'un phénomène* » (Mbengue & al, 2003). Un modèle explicatif cherche à définir les relations qui lient les concepts entre eux. Notre modèle de recherche est présenté *Figure 15*.

La revue de littérature nous a permis d'enrichir notre problématique en mettant en lumière plus spécifiquement les liens réunissant trois des variables de notre modèle : le soutien organisationnel perçu, le locus de contrôle ainsi que l'intention de quitter.

**Comment les attitudes peuvent-elles influencer et expliquer les intentions de départ des managers ? Le locus de contrôle peut-il modérer la relation qui lie le soutien organisationnel perçu à l'intention de quitter ?**

## 2.3. Phase 3 : la constatation

Cette troisième phase comprend les trois dernières étapes : l'observation (étape 5), l'analyse des informations (étape 6), les conclusions (étape 7).

Parallèlement à la revue de la littérature, nous avons mené des démarches actives pour rechercher des terrains d'étude, pour la recherche empirique (Etape 5). Les données exploitées dans le cadre de ce travail de recherche proviennent de questionnaires administrés par internet entre septembre 2015 et février 2016 via la plateforme payante de questionnaire en ligne Survey Monkey<sup>16</sup>. L'ensemble des répondants ont été contactés directement par nos soins dans des environnements professionnels variés. L'échantillon final est constitué de 305 répondants. Ce nombre est satisfaisant selon les recommandations de Igalens et Roussel (1998) qui suggèrent de réunir 5 à 10 fois plus d'individus qu'il n'y a d'items soumis à l'enquête pour s'assurer d'obtenir suffisamment de retours qualifiés.

Un premier temps a été consacré à identifier les personnes susceptibles de répondre à ce questionnaire en ligne et à les répartir selon deux groupes : un premier échantillon pour la phase exploratoire et un second groupe pour la phase confirmatoire. La population des managers étudiés a été constituée par échantillonnage que nous pouvons qualifier de non probabiliste puisqu'il s'agit d'un échantillon constitué sur la base du jugement du chercheur et non sur le hasard (Malhotra & al, 2004). Notre stratégie a été en effet de privilégier un échantillon de convenance, constitué de managers issus de notre entourage

---

<sup>16</sup> Site internet : [surveymonkey.com](http://surveymonkey.com)

professionnel. Les questionnaires remplis l'ont été, soit de managers que nous avons contactés directement, soit que ces derniers aient ensuite fait suivre notre enquête à leurs propres collaborateurs en situation de management, lorsque nous avons interrogé des managers de managers ou bien des membres de comité de direction.

La méthode de convenance est ainsi une méthode de sélection d'échantillon utilisée en recherche. Les échantillons sont alors sélectionnés en fonction des seules opportunités qui se sont présentées au chercheur, sans qu'aucun critère de choix n'ait été défini à priori. Cette méthode de convenance a plusieurs vertus pour notre travail de recherche : nous assurer de la pertinence et de la qualité de notre échantillon, s'assurer d'un équilibre dans les réponses entre les hommes et les femmes ainsi qu'entre les différents niveaux hiérarchiques, afin d'avoir suffisamment d'éléments dans chacune des catégories, qui nous assure une validité de nos résultats statistiques.

Trois conditions majeures devaient être respectées pour répondre à ce questionnaire : 1) être en poste, 2) être en situation de management, 3) travailler dans une entreprise du secteur privé. D'autre part, pour limiter les questionnaires incomplets ou inexploitable, nous avons choisi une plateforme qui permet de « forcer » le répondant à répondre à l'ensemble des questions qu'on lui soumet, faute de quoi le questionnaire est considéré nul.

Nous avons identifié pour un premier envoi 130 personnes répondant à nos critères en septembre 2015. Ce premier envoi a été suivi de deux relances successives en novembre 2016 afin d'obtenir le maximum de retours. Les 91 questionnaires complets nous ont permis de pré-tester nos résultats. Une fois cette étape satisfaite, un deuxième envoi de 290 questionnaires en décembre dans les mêmes conditions que le précédent nous a permis d'obtenir 214 questionnaires supplémentaires. Notre échantillon total se porte donc à 305 questionnaires valides avec un retour de 70% pour la phase exploratoire et 73% pour la phase confirmatoire.

Pour être considéré comme valide, un questionnaire doit être intégralement complété. Le temps moyen de passation du questionnaire était d'environ 10 minutes.

Le *Tableau 5* résume les principales caractéristiques de notre démarche.

Administration du questionnaire	Le questionnaire	La mesure des échelles
Questionnaire en ligne auto-administré	3 concepts centraux  5 concepts 8 échelles existantes	Echelles type Likert à 5 points et à échelon symétrique
Terrain d'étude de septembre 2015 à février 2016 : 305 questionnaires obtenus	Plusieurs dimensions par concept	« Pas du tout d'accord » ; « Pas d'accord » ; « Ni d'accord, ni pas d'accord » ;
Méthode de convenance pour la phase exploratoire ainsi que pour la phase confirmatoire.	68 items dans le questionnaire (54 items sur les concepts + 14 items socio-démographiques)  15 minutes nécessaires environ pour répondre au	Types d'échelles utilisées pour le recodage sous SPSS : nominal pour les variables socio-démographiques et à intervalle pour l'ensemble des concepts

Tableau 5 : Processus et principales caractéristiques du questionnaire

La collecte des données a été menée suivant un protocole spécifique afin d'obtenir un nombre suffisant de répondants. Aussi, pour s'assurer que les critères définis dans notre échantillon soient respectés, ce protocole a été réalisé en trois phases distinctes.

- Un premier test de cohérence. Une fois le questionnaire rédigé, il a été diffusé à une vingtaine de cadres (des personnes qui ne répondaient pas à nos critères de sélection et qui n'ont donc pas eu ensuite à remplir le questionnaire). Cette revue a eu pour objectif 1) de relever les éventuelles erreurs de syntaxe, 2) de revoir des erreurs de traduction et reformulations, 3) de vérifier le temps de passation, 4) de s'assurer du confort général de lecture du questionnaire.
- Une phase exploratoire sur 91 questionnaires qui a permis de s'assurer que les premiers résultats étaient cohérents et que les échelles choisies offraient des résultats exploitables.
- Une phase confirmatoire sur 214 questionnaires. Cette phase a été réalisée sur tableur Excel puis importée sous SPSS à des fins de traitement statistique et économétrique.

La partie suivante présente les caractéristiques principales du questionnaire qui a servi à recueillir les données.

Nous présenterons dans le détail dans la section suivante le contenu du questionnaire. L'étape 6 renvoie à l'analyse des informations obtenues. Les techniques de traitement des données utilisées sont également présentées. Les résultats des observations sont présentés dans le troisième chapitre. Ils sont discutés dans le quatrième chapitre.

L'objet de la prochaine section est de décrire la procédure de recueil de données, puis de présenter les outils de recherche retenus ainsi que les principales caractéristiques de l'échantillon.

### 3. Présentation des outils de mesure

Cette section présente les instruments de mesure considérés puis retenus pour cette recherche.

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

1. Le premier critère est le cadre théorique. Chaque instrument de mesure doit correspondre au phénomène que nous souhaitons mesurer et être applicable dans l'environnement de recherche qui est le nôtre.
2. Le deuxième critère de sélection est la cohérence interne de l'échelle. Les échelles retenues doivent toutes répondre à des critères rigoureux de fiabilité (ces critères et leurs résultats seront présentés ultérieurement).
3. Le troisième critère de sélection est la longueur de l'échelle. En effet, le nombre de concepts mobilisés dans ce travail de thèse est relativement important. Il était donc impératif de faire le choix d'échelles courtes afin de s'assurer un taux de réponse satisfaisant.
4. Le quatrième critère de sélection est que les concepts puissent être mesurés par une échelle de Likert. Nous avons choisi de nous limiter pour la mesure des concepts que nous étudions et en accord avec les écrits de Likert (1932), à une échelle en cinq points de mesure. Ce principe est d'ailleurs encouragé par Roussel qui précise que « *l'augmentation du nombre d'échelons conduit à solliciter davantage les capacités cognitives, d'endurance et de concentration des répondants* » (Roussel, 2005). Ce choix est d'autant plus recommandé que « *lorsque les questionnaires sont longs (plus de 60 items à titre indicatif)* », ceci afin d'éviter les biais liés au halo et à la polarisation des réponses (Roussel, 2005). Notre questionnaire de recherche constitué de soixante items initiaux correspond à cette recommandation (*Annexe 1*). Enfin, le fait de créer un référentiel commun d'outils de mesure permet d'envisager plus facilement une comparaison des coefficients de régression lors de l'analyse.

Nous avons fait le choix de partir de l'échelle de référence du concept étudié, qu'elle soit l'échelle initiale ou qu'elle soit le fruit d'une nouvelle recherche engagée par un auteur de référence sur le concept. Comme notre modèle utilise des concepts d'abord étudiés par des auteurs anglo-saxons, nous avons opté pour l'échelle originale qui a été traduite par nos soins lorsque nous n'étions pas certains de son origine, ceci afin d'éviter d'utiliser une échelle adaptée dont nous ne pouvions pas assurer la qualité et l'authenticité de la traduction. Dans ce cas, nous avons fait un travail minutieux de traduction avec un comité de relecture qui nous a permis, nous l'espérons, de respecter au mieux le sens initial des items proposés. La section suivante est une présentation du contenu de ce questionnaire. Les échelles sont présentées selon leur ordre d'arrivée dans le questionnaire soumis aux managers constituant l'échantillon.

## 3.1. Présentation du questionnaire de recherche

Cette partie est consacrée à la présentation du contenu du questionnaire de recherche ainsi que des consignes permettant de le compléter dans les meilleures conditions. Ces consignes sont volontairement courtes et vagues dans leur contenu afin de ne pas influencer l'opinion du répondant.

### 3.1.1. Le texte introductif

L'objet du texte introductif du questionnaire est de présenter la démarche générale de recherche, de donner des indications sur le temps nécessaire à la passation du questionnaire et de rassurer chacun des répondants sur la confidentialité de la démarche engagée par nos soins. Il est également rappelé qu'un questionnaire est considéré comme valide à la condition que la personne interrogée ait répondu à l'intégralité des questions.

Il n'a été donné aucune consigne sur la manière de le remplir car il nous a semblé que le format de l'échelle adopté de type Likert en cinq points était suffisamment clair et connu pour que cette présentation en nécessite pas d'explications complémentaires.

*Bonjour,*

*Cette recherche, réalisée dans le cadre d'un travail doctoral, s'intéresse à la perception que vous avez de votre carrière professionnelle.*

*Veillez répondre le plus précisément possible aux questions posées.*

*Le temps estimé pour remplir le questionnaire dans son intégralité est d'environ 10 minutes. Pour qu'il soit considéré comme valide, il est nécessaire de répondre à l'intégralité des questions.*

*La participation à cette étude est confidentielle et anonyme. Les informations recueillies n'ont pour seul but que de faire avancer les connaissances en matière de gestion des parcours professionnels. Aucune donnée nominative n'est conservée.*

*Les résultats seront utilisés pour une publication scientifique. Si vous souhaitez en obtenir une synthèse, merci d'indiquer en fin de questionnaire vos coordonnées mail.*

*Si vous avez des questions, n'hésitez pas à me contacter :*

*stephanie.fitton@u-bordeaux.fr*

### 3.1.2. L'échelle de mesure des ancrs de carrière

La première partie du questionnaire mesure une sélection de quatre ancrs de carrière (*Tableau 6*).

La première partie est introduite par le texte suivant :

Pour commencer, on cherche ici à identifier les valeurs, besoins et critères sur lesquels se fondent vos choix d'évolution de carrière.  
*Veillez indiquer dans quelle mesure chacun des éléments suivants vous semble important lorsqu'il s'agit de prendre une décision concernant votre carrière :*

L'échelle sélectionnée est celle issue des travaux de Schein (1990). Cette échelle fait en effet office de référence pour les recherches portant sur les ancres de carrière (Burke, 1983 ; DeLong, 1982 ; Wood & al, 1985 ; Guerrero & al, 2001). Le modèle initial comprend quarante et un items qui mesurent huit ancrages de carrière. Dans le cadre de cette recherche et comme cela a été justifié lors de la revue de littérature, nous avons choisi d'inclure dans notre modèle quatre ancres de carrière :

- L'ancre management : trois items. Il s'agit ici de mesurer l'intérêt des individus pour les fonctions qui leur confèrent du pouvoir et leur permettent de s'élever hiérarchiquement dans leur organisation.
- L'ancre technique : trois items. Avec cette échelle, l'objet est d'identifier les profils qui ont tendance à organiser leur carrière autour d'une spécialisation et cherchent avant tout à être reconnus pour leur expertise.
- L'ancre autonomie : trois items. Elle permet de mesurer le besoin d'indépendance chez les individus. Les personnes qui ont une orientation vers l'ancre autonomie cherchent un lien minimal de subordination.
- La qualité de vie : trois items. Les personnes orientées vers la qualité de vie cherchent à établir ce qu'elles jugent être un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle.

Le score le plus élevé indique l'ancrage le plus élevé.

Indiquez votre degré d'accord avec les propositions suivantes	De : (1) = Pas du tout d'accord à (5) = Tout à fait d'accord
<b>ANCRE MANAGEMENT</b>	
Atteindre une position élevée dans la hiérarchie managériale	1 2 3 4 5
Influencer et diriger les activités des autres en acceptant des responsabilités de plus en plus grandes	1 2 3 4 5
Avoir une carrière qui me mettrait dans une position de leadership ou d'influence	1 2 3 4 5
<b>ANCRE TECHNIQUE</b>	
M'épanouir dans mon champ d'expertise plutôt que de devenir un(e) généraliste	1 2 3 4 5
Progresser dans mon champ de spécialisation professionnelle	1 2 3 4 5
Etre reconnu(e) pour ma compétence ou mon expertise technique	1 2 3 4 5
<b>ANCRE QUALITE DE VIE</b>	
Avoir un emploi qui me permet de concilier les loisirs et le travail	1 2 3 4 5
Avoir un travail qui me laisse beaucoup de temps libre pour ma vie personnelle ou familiale	1 2 3 4 5
Mener une carrière qui préserve ma qualité de vie	1 2 3 4 5
<b>AUTONOMIE</b>	
Faire les choses à ma manière sans être contraint(e) par les règles et les procédures de l'organisation	1 2 3 4 5
Avoir un emploi qui me laisse beaucoup d'autonomie et d'indépendance	1 2 3 4 5
Etre libre de définir mes propres tâches, procédures et fixer mes échéances	1 2 3 4 5

Tableau 6 : Questionnaire sur les ancres de carrière (Schein, 1990)

### 3.1.3. L'échelle de mesure du support organisationnel perçu (POS)

La deuxième partie du questionnaire est consacrée à la mesure du soutien organisationnel perçu (*Tableau 7*).

La deuxième partie est introduite par le texte suivant :

La deuxième série de questions s'intéresse à votre relation avec votre entreprise. Merci d'indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes :

Nous avons choisi une version courte en huit items de l'échelle construite par Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa (1986) qui, dans sa version initiale, comprend trente-six items. L'outil, reconnu pour sa validité et couramment utilisé dans les recherches internationales, est utilisé ici dans sa version courte, plus adaptée à notre recherche et au nombre de variables étudiées. Nous avons choisi, comme pour l'ensemble des échelles sélectionnées, de partir de la version originale et de la traduire.

L'item « *Mon entreprise se préoccupe peu de moi* » a été recodé de manière inversée. Les meilleurs scores indiquent ainsi un niveau élevé de soutien perçu.

Indiquez votre degré d'accord avec les propositions suivantes	De : (1) = Pas du tout d'accord à (5) = Tout à fait d'accord
Mon entreprise prend en considération mes objectifs et mes valeurs	1 2 3 4 5
Mon entreprise est réellement attentive à mon bien-être	1 2 3 4 5
Quand j'ai un problème particulier, mon entreprise m'apporte son aide	1 2 3 4 5
Mon entreprise se préoccupe peu de moi	1 2 3 4 5
Dans mon entreprise, on prend en compte mes opinions	1 2 3 4 5
Mes contributions au bon fonctionnement de l'entreprise sont valorisées	1 2 3 4 5
Dans mon entreprise, on se soucie de savoir si je suis satisfait (e) au travail	1 2 3 4 5

*Tableau 7 : Questionnaire sur le soutien organisationnel perçu (Eisenberger & al, 1986)*

Il est à noter que nous avons oublié d'insérer dans notre questionnaire un item : « *Si mon entreprise pouvait embaucher quelqu'un pour me remplacer à un salaire inférieur, elle le ferait* ».

Bien que regrettable, cet oubli n'est pas dommageable à la validité de l'échelle comme nous le verrons. D'autre part, la question de la rémunération est abordée lors de la mesure de la satisfaction de carrière.

### 3.1.4. L'échelle de mesure de la satisfaction de carrière

Le troisième volet du questionnaire est consacré à la mesure de la satisfaction de carrière (*Tableau 8*)

La troisième partie est introduite par le texte suivant :



Passons maintenant à la manière dont vous estimez avoir atteint les objectifs professionnels que vous vous êtes fixés.  
*Merci d'indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes :*

Nous avons évalué cette dimension à l'aide de l'échelle en cinq items, développée par Greenhaus, Parasuraman et Wormley (1990). Cette échelle unidimensionnelle propose une mesure reconnue de la satisfaction de carrière subjective par de nombreux auteurs et sa validité a été démontrée à de multiples reprises (Spurk & al, 2011 ; Bowling, 2006 ; Chan, 1998).

Le score le plus élevé indique une satisfaction la plus élevée. Elle peut cependant être limitée selon certains auteurs pour prendre en compte l'ensemble des dimensions de la réussite perçue par les répondants car elle ne prend en compte que les critères « classiques » de la réussite de carrière comme les objectifs de carrière et de progression et la rémunération qui ne répondent pas complètement aux préoccupations des actifs qui évoluent dans des environnements professionnels atypiques. Cet effet ne semble pas problématique dans le cadre de notre travail de recherche car la population des managers qui constituent l'échantillon étudiée évolue dans des organisations classiques. Les critères évalués dans le cadre de cette échelle de mesure semblent donc tout à fait correspondre aux critères d'évaluation de la satisfaction tel qu'entendu par ces auteurs.

Il est à noter que cette échelle est le premier outil de mesure à avoir pris en compte l'acquisition de nouvelles compétences dans la mesure de la satisfaction de carrière (Bastid, 2009).

Indiquez votre degré d'accord avec les propositions suivantes	De : (1) = Pas du tout d'accord à (5) = Tout à fait d'accord
Je suis satisfait(e) de ce que j'ai réalisé dans ma carrière	1 2 3 4 5
Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs généraux de carrière	1 2 3 4 5
Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs de rémunération	1 2 3 4 5
Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs d'avancement	1 2 3 4 5
Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs d'acquisition de nouvelles compétences	1 2 3 4 5

Tableau 8 : Questionnaire sur la satisfaction de carrière (Greenhaus & al, 1990)

### 3.1.5. L'échelle de mesure du conflit famille→travail (FWC)

La quatrième partie du questionnaire est dédiée à la mesure du conflit famille→travail (Tableau 9).

La quatrième partie est introduite par le texte suivant :

Abordons maintenant la manière dont vos obligations familiales ont un impact sur votre vie professionnelle.  
*Merci d'indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes :*

Nous avons sélectionné comme outil de mesure l'échelle de Netemeyer, Boles et Murrian (1996). Cette échelle est une échelle psychométrique bidirectionnelle en dix items : cinq mesurent la relation travail→famille (WFC) et cinq autre la relation famille→travail (FWC).

Comme nous l'avons justifié dans la revue de littérature, nous avons privilégié dans le cadre de cette recherche la relation famille→travail et donc fait le choix de ne conserver que les cinq items nécessaires. Cette échelle a également été traduite par nos soins. Un niveau élevé de conflit famille→travail signifie que des préoccupations familiales ont un impact élevé sur l'environnement professionnel de l'individu.

Indiquez votre degré d'accord avec les propositions suivantes	De : (1) = Pas du tout d'accord à (5) = Tout à fait d'accord
Les exigences de ma vie familiale interfèrent avec mes activités professionnelles	1 2 3 4 5
Des contraintes de temps liées à ma vie familiale m'obligent à remettre à plus tard certaines tâches au travail	1 2 3 4 5
Il y a des choses que je ne peux pas faire au travail en raison d'exigences liées à ma vie familiale	1 2 3 4 5
Ma vie familiale empiète sur ma vie professionnelle, m'empêchant d'arriver à l'heure, d'accomplir des tâches quotidiennes ou de faire des heures supplémentaires	1 2 3 4 5
La fatigue entraînée par ma vie familiale impacte mon travail	1 2 3 4 5

Tableau 9 : Questionnaire sur le conflit famille→travail (Netemeyer, 1996)

### 3.1.6. L'échelle de mesure du locus de contrôle au travail (WLOC)

La cinquième partie du questionnaire a pour objet la mesure du locus de contrôle au travail (Tableau 10).

La cinquième partie est introduite par le texte suivant :

Les questions suivantes s'intéressent à votre vision du monde du travail en général.  
Merci d'indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes :

En accord avec un certain nombre d'auteurs, nous avons fait le choix de sélectionner une échelle spécifique du locus de contrôle, à savoir une échelle de locus de contrôle au travail, plus adaptée pour identifier et mesurer des comportements dans un cadre spécifique de travail (Lefcourt, 1991 ; Mischel & al, 1979 ; Paulhus, 1983 ; Spector, 1992 ; Thompson & al, 1991). Notre choix se porte sur l'échelle de Spector (1988) dont la validité est largement reconnue par la recherche académique (Oliver 2006, Wang & al, 2010 ; Chiu & al, 2005 ; Lewin & al, 2010 ; Allen & al, 2010). Dans leur meta-analyse, Ng et ses collègues (2006) ont montré qu'elle était utilisée dans 19% des études intégrant le locus de contrôle. Par ailleurs cette échelle nous semble adaptée à notre recherche car elle prend en compte des normes sociales et culturelles qui sont adaptées à des publics anglo-saxons et européens (Spector, 2002). De même, la validité des échelles spécifiques paraît plus satisfaisante. Ainsi les corrélations de contrôle

au travail ont tendance à être plus élevées avec une échelle de locus de contrôle adaptée au domaine du travail qu'avec une échelle généraliste (Spector, 1987).

Les quatre premiers items mesurent la tendance à l'externalité, les quatre suivants, la tendance à l'internalité. Les quatre premiers items (« *Obtenir une promotion est généralement une question de chance* » ; « *Décrocher le poste de ses rêves est avant tout une question de chance* » ; « *Il faut vraiment de la chance pour sortir du lot au travail* » ; « *La principale différence entre les gens qui gagnent beaucoup d'argent et les gens qui en gagnent peu, c'est la chance* ») ont ensuite été recodés afin de mesurer la tendance à l'internalité. Le choix de recoder les variables externes plutôt que les variables internes, tient compte du fait que la population des managers est reconnue comme étant une population dont le score d'internalité est plus élevé que pour d'autres groupes (Andrisani & al, 1976 ; Delende & al, 1983 ; Beauvois & al, 1986 ; Pansu, 1994). Ce choix se fait aussi en accord avec la littérature qui privilégie généralement la mesure de l'internalité (Ng & al, 2006).

Il semble donc pertinent de mesurer plus précisément cette dimension.

Indiquez votre degré d'accord avec les propositions suivantes	De : (1) = Pas du tout d'accord à (5) = Tout à fait d'accord
Obtenir une promotion est généralement une question de chance	1 2 3 4 5
Décrocher le poste de ses rêves est avant tout une question de chance	1 2 3 4 5
Il faut vraiment de la chance pour sortir du lot au travail	1 2 3 4 5
La principale différence entre les gens qui gagnent beaucoup d'argent et les gens qui en gagnent peu, c'est la chance	1 2 3 4 5
Quand on fait bien son travail, on est généralement récompensés	1 2 3 4 5
Les salariés performants obtiennent des promotions	1 2 3 4 5
Quand on sait ce qu'on veut, il est facile de trouver un poste intéressant	1 2 3 4 5
Les gens sont généralement capables d'atteindre les objectifs qu'ils se fixent au travail	1 2 3 4 5

Tableau 10 : Questionnaire sur le locus de contrôle au travail (Spector, 1988)

### 3.1.7. L'échelle de mesure de l'intention de quitter (IQ)

La sixième partie du questionnaire a pour objet la mesure de l'intention de quitter (Tableau 11).

L'échelle d'intention de départ vers une autre entreprise a été mesurée à l'aide quatre items adaptés de l'échelle de Moore (2000). Nous avons utilisé l'adaptation française de cette échelle car sa validité a déjà été expérimentée dans des travaux francophones (Guerrero & al, 2009 ; Gatignon-Turnau, 2012 ; Goujon & al, 2016).

Le sixième volet est introduit par le texte suivant :

La série de questions suivantes s'intéresse à vos intentions de mobilité pour le futur.  
Veuillez indiquer dans quelle mesure les affirmations suivantes correspondent à vos projets :

Cette échelle est unidimensionnelle et les quatre items mesurent la même chose : l'intention du collaborateur de quitter son employeur.

Indiquez votre degré d'accord avec les propositions suivantes	De : (1) = Pas du tout d'accord à (5) = Tout à fait d'accord
Il se pourrait que je recherche un autre travail ailleurs dans l'année qui vient	1 2 3 4 5
Je vais rechercher activement un travail dans une autre entreprise dans l'année qui vient	1 2 3 4 5
Je travaillerai encore pour mon entreprise l'année prochaine	1 2 3 4 5
Je serai encore dans mon entreprise dans cinq ans	1 2 3 4 5

Tableau 11 : Questionnaire sur l'intention de quitter (Moore, 2000)

Les items « *Je travaillerai encore pour mon entreprise l'année prochaine* » ainsi que « *Je serai encore dans mon entreprise dans cinq ans* » ont été recodés de manière inversée. Les meilleurs scores indiquent ainsi une forte intention de quitter son employeur.

### 3.1.8. L'échelle de mesure du plafonnement

Le sixième volet est consacré à la mesure du plafonnement (Tableau 12).

La sixième partie est introduite par le texte suivant :

Cette dernière partie s'intéresse à la façon dont vous pensez pouvoir évoluer au sein de votre entreprise. Merci d'indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes :

Le concept de plafonnement est un concept multidimensionnel. À cet égard, la littérature distingue habituellement le plafonnement hiérarchique et de contenu (Bardwick, 1986 ; Tremblay & al, 1993). Dans le cadre de cette recherche, nous avons privilégié le plafonnement hiérarchique.

Nous avons choisi pour cette mesure l'adaptation par Allen, Russell, Poteet, and Dobbins (1999) de l'échelle de Milliman (1992), largement éprouvée dans la littérature anglo-saxonne. Cette échelle mesure en six items le plafonnement hiérarchique et en six items supplémentaires le plafonnement de contenu. Nous avons privilégié dans le cadre de cette recherche la mesure du plafonnement hiérarchique car les possibilités d'avancement et de progression hiérarchique représentent pour les managers une source importante de motivation et d'engagement (Baron, 1984 ; Elsass & al, 1989).

Les items « *J'espère avoir une promotion dans un futur proche* » et « *J'espère avoir des promotions fréquentes dans l'avenir* » ont été recodées de manière inversée. Le score le plus élevé indique une perception de plafonnement hiérarchique le plus élevé. Cette échelle a été traduite par nos soins.

Indiquez votre degré d'accord avec les propositions suivantes	De : (1) = Pas du tout d'accord à (5) = Tout à fait d'accord
J'ai atteint un niveau au-delà duquel je ne m'attends plus à progresser	1 2 3 4 5
Il y a peu de chance que je continue à progresser dans l'avenir	1 2 3 4 5
J'espère avoir une promotion dans un futur proche	1 2 3 4 5
Il est peu probable que j'obtienne un poste de niveau ou de statut plus élevé dans un avenir proche	1 2 3 4 5
J'espère avoir des promotions fréquentes dans l'avenir	1 2 3 4 5
Les opportunités de promotion sont peu nombreuses	1 2 3 4 5

Tableau 12 : Questionnaire sur le plafonnement hiérarchique (Allen, 1999)

### 3.1.9. Les variables sociodémographiques et organisationnelles

Nous avons ajouté à ces concepts, des variables de contrôle. Ces dernières sont utiles à mesurer car elles peuvent influencer la perception que les individus ont de leur situation professionnelle et peuvent donc à ce titre, fournir des explications complémentaires sur l'intention de quitter des managers. Elles se présentent sous forme de questions à choix forcés.

Les variables sociodémographiques qui sont étudiées et mesurées dans le cadre de cette thèse sont de deux ordres : des variables concernant l'individu (le sexe, l'âge, le statut civil, le niveau d'études, la fonction, l'ancienneté dans l'entreprise et le poste, le niveau hiérarchique, le revenu mensuel et le nombre d'enfants de moins de 18 ans) ainsi que des variables concernant le/ la conjoint(e) (son niveau d'études, s'il est en activité professionnelle, son revenu mensuel).

La variable « *Quelle est votre fonction ?* » semble mal définie dans ses catégories puisque 35% des répondants ont coché la réponse « *autre* ». Ce résultat nous a poussé à écarter cette variable de notre analyse dès les premières analyses du questionnaire car elle ne paraissait exploitable en l'état.

D'autre part, dans le questionnaire initial, des questions étaient également posées aux répondants concernant leurs conjoints, lorsque c'était le cas. Les résultats obtenus de ces questions n'apportent aucune information exploitable, il ne paraît donc pas opportun de les présenter ici. Une reproduction du questionnaire est disponible en lecture en *Annexe 1*.

<p><b>Vous êtes ?</b> <input type="checkbox"/> Homme / <input type="checkbox"/> Femme</p>
<p>En quelle année êtes-vous né (e) ?</p>
<p><b>Quel est votre statut civil ?</b> <input type="checkbox"/>  Célibataire <input type="checkbox"/> Encouple <input type="checkbox"/> Mariée <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/> Séparée/ Divorcée</p>
<p>Quel est votre niveau d'études ?</p> <p><input type="checkbox"/> Niveau Bac <input type="checkbox"/> Niveau Bac + 3  <input type="checkbox"/> Niveau Bac + 5 <input type="checkbox"/> Niveau Bac+8  <input type="checkbox"/> Autre</p>
<p><b>Quelle est votre fonction ?</b> <input type="checkbox"/>  Direction générale <input type="checkbox"/> Production <input type="checkbox"/>  Marketing/ commercial <input type="checkbox"/> Finance/  Comptabilité <input type="checkbox"/> Informatique <input type="checkbox"/>  Santé/ Social <input type="checkbox"/> Production <input type="checkbox"/>  Service technique <input type="checkbox"/> Gestion  administrative <input type="checkbox"/> Ressources  Humaines <input type="checkbox"/> Autre</p>
<p><b>Quelles est votre ancienneté dans l'entreprise ?</b> Moins de 1 an <input type="checkbox"/> De 1 à 5 ans <input type="checkbox"/> De 6 à 10 ans <input type="checkbox"/> De 11 à 15 ans <input type="checkbox"/> Plus de 15 ans</p>
<p><b>Quelle est votre ancienneté dans votre poste actuel ?</b> Moins de 1 an <input type="checkbox"/> De 1 an à 2 ans <input type="checkbox"/> De 3 ans à 4 ans <input type="checkbox"/> De 5 ans à 6 ans <input type="checkbox"/> Plus de 6 ans</p>
<p><b>Quel est votre niveau hiérarchique en management ?</b> Manager 1<sup>er</sup> niveau <input type="checkbox"/>  Manager de manager <input type="checkbox"/> Membre de la direction générale</p>
<p>Pouvez-vous nous indiquer votre revenu mensuel net ? Moins de 2.500 € <input type="checkbox"/> De 2.501 € à 4.000 € <input type="checkbox"/> De 4.001 € à 5.500 € <input type="checkbox"/> De 5.501 € à 7.000 € <input type="checkbox"/> Plus de 7.000€ <input type="checkbox"/></p>
<p>Sivous avez des enfants, combien ont à ce jour moins de 18 ans ?</p>

Tableau 13 : Les variables sociodémographiques

Le *Tableau 13* présente la synthèse des échelles et des variables sociodémographiques exploitées dans le cadre de cette recherche.

Parties	Nombre d'items	Echelles / thématiques	Dimensions	Sources
Introduction				
Présentation de la recherche et consignes pour les répondants				
1ere	12 items	Ancres de carrière	Management Technique Qualité de vie Autonomie	Schein (1990)
2ème	7 items	Soutien organisationnel perçu	Prise en compte des objectifs et des valeurs Prise en compte du bien-être Soutien en cas de difficulté Prise en compte des opinions Prise en considération de la satisfaction	Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa (1986)
3ème	5 items	Satisfaction de carrière	Satisfaction vis-à-vis de la réussite de carrière Satisfaction vis-à-vis de l'atteinte des objectifs de carrière Satisfaction vis-à-vis des objectifs d'avancement hiérarchique Satisfaction vis-à-vis de l'atteinte des objectifs de développement de nouvelles compétences	Greenhaus, Parasuraman et Wormley (1990)
4ème	5 items	Conflit famille → travail	Effets des contraintes familiales sur la vie professionnelle Tensions familiales liées à l'activité professionnelle Baisse de la performance professionnelle liée aux contraintes familiales Fatigue liée aux contraintes familiales	Netemeyer, Boles et Murrian (1996)
5ème	8 items	Locus de contrôle au travail	Chance et promotion Chance et argent Chance et opportunités professionnelle Performance et récompenses Performance et promotion Performance opportunités professionnelles	Spector (1988)
6ème	4 items	Intention de quitter	Intention de chercher un autre travail dans l'année Intention de rechercher activement un autre poste dans l'année	Moore (2000)
7ème	6 items	Plafonnement hiérarchique	Plafonnement et niveau hiérarchique Plafonnement et progression de carrière Plafonnement et promotion	Allen, Russell, Poteet, and Dobbins (1999)
Variables socio-démographiques et organisationnelles			Sexe - Age - Niveau d'études - Fonction - Ancienneté dans l'entreprise - Ancienneté dans le poste - Niveau hiérarchique en management - Revenu - Nombre d'enfants de moins de 18 ans	

Tableau 14 : Récapitulatif des échelles et variables sociodémographiques et organisationnelles

Après avoir présenté l'ensemble des dimensions mesurées dans le questionnaire, il s'agit de définir ensuite les principales caractéristiques de l'échantillon.

## 3.2. Présentation de l'échantillon

Nous faisons le choix de présenter notre échantillon sous le prisme d'une comparaison entre les hommes et les femmes car différencier le genre peut nous permettre d'affiner notre connaissance de l'échantillon. Le choix de cette comparaison entre les deux sexes est également pertinent car notre étude porte sur les managers et qu'il existe un plafond de verre qui limite l'accès des femmes à certains niveaux de responsabilité (Morgan, 1998 ; Baxter & al, 2000 ; Albrecht & al, 2003 ; Lyness & al, 1997).

Une étude de l'APEC en mars 2011<sup>17</sup> révélait « *qu'avant 35 ans, elles [les femmes] occupent des postes proches en termes de responsabilité, elles sont moins nombreuses que les hommes, en proportion, à avoir ensuite la possibilité de s'élever dans la hiérarchie ou à prendre des postes d'envergure plus importante* ». Il paraît pertinent de vérifier si notre modèle de recherche peut particulièrement être influencé par le genre comme cela était notre projet initial.

Notre échantillon est constitué de 56,3% d'hommes et de 43,7% de femmes. Cet échantillon fait apparaître une légère surreprésentation des femmes par rapport à la moyenne nationale des femmes cadres<sup>18</sup>. Ce relatif équilibre répond à la volonté de s'assurer d'avoir un nombre suffisant d'individus interrogés pour que l'échantillon puisse être considéré comme représentatif.

### 3.2.1. La répartition par âge

AGE	HOMMES %	FEMMES %	TOTAL %
18-29 ans	0	5,9	2,5
30-39 ans	26,9	26,2	26,5
40-49 ans	46,8	48,5	47,5
50 ans et +	26,3	19,4	23,5

Tableau 15 : Répartition H/F par âge

L'âge moyen de cet échantillon est de 43,5 ans avec un écart type élevé (7,29), signe d'une forte dispersion qui assure une bonne représentation de tous les âges d'une population de managers. Cet échantillon montre également une relative homogénéité entre les hommes et les femmes dans la répartition par âge (Tableau 15).

<sup>17</sup> [http://pmb-soie.univ-lyon1.fr/doc\\_num.php?explnum\\_id=253](http://pmb-soie.univ-lyon1.fr/doc_num.php?explnum_id=253)

<sup>18</sup> Taux national des femmes cadres en France : 34% (sachant que l'ensemble des femmes cadres ne sont pas managers). Ce taux était de 23% il y a 20 ans. Source APEC



### 3.2.2. La répartition par niveau de diplôme de l'échantillon

NIVEAU D'ETUDE	HOMMES %	FEMMES %	TOTAL %
Niveau Bac	5,8	4,5	5,2
Jusqu'à Bac +3	11,7	13,4	12,5
Jusqu'à Bac +5	73,7	76,1	74,8
Jusqu'à Bac +8	8,2	3	5,9
Autre	0,6	3	1,6

Tableau 16 : Répartition H/F par diplôme

Le *Tableau 16* montre une population de managers très largement diplômés. Ce résultat est en adéquation avec ceux publiés dans la dernière étude publiée par l'Observatoire des inégalités qui affirment que les managers sont à plus de 65% titulaires d'un diplôme du supérieur<sup>19</sup>. On peut noter par ailleurs une homogénéité des niveaux de diplômes entre les hommes et les femmes, ainsi qu'une surreprésentation dans l'échantillon des diplômés de niveau Bac +5 (74,8%). Les hommes et les femmes ont des niveaux de diplôme équivalents.

### 3.2.3. Le statut civil

STATUT CIVIL	HOMMES %	FEMMES %	TOTAL %
Célibataire	5,5	11,9	8,3
Couple	19,5	29,2	23,9
Marié(e)	69	50,7	60,6
Séparé(e) / Divorcé(e)	6	8,1	7,2

Tableau 17 : Répartition H/F par statut civil

L'échantillon est en majorité marié (60,6%) ce qui est comparable à la moyenne de la population française, dont les 2/3 des adultes sont mariés selon une étude de l'INSEE<sup>20</sup>. Ce facteur peut-être intéressant à prendre en compte car une stabilité personnelle peut favoriser une stabilité professionnelle (*Tableau 17*).

### 3.2.4. Le niveau hiérarchique

NIVEAU HIERARCHIQUE	HOMMES %	FEMMES %	TOTAL %
Manager 1er niveau	53,8	46,2	39
Manager de manager	51,8	48,2	36
Membre de la direction générale	65,8	34,2	25

Tableau 18 : Niveau hiérarchique H/F

<sup>19</sup> [http://www.inegalites.fr/spip.php?article908&id\\_mot=100](http://www.inegalites.fr/spip.php?article908&id_mot=100)

<sup>20</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2554860>

Pour définir le niveau de management, nous avons opté pour un découpage en trois parties de la fonction en accord avec la littérature et tel que nous l'avons présenté dans l'introduction : 1) le manager 1<sup>er</sup> niveau, qui correspond à l'activité du manager débutant et/ ou qui a sous sa responsabilité des employés qui ne sont pas eux-mêmes en situation de management ; 2) le manager de manager, qui est un manager avec davantage d'expérience, à qui on a confié le management d'une équipe de managers ; 3) le membre de comité de direction (métier ou direction d'entreprise).

Le *Tableau 18* présente une répartition homogène de l'échantillon entre les trois niveaux de management, ce qui est intéressant pour ce travail de recherche car il permet d'avoir dans chacune des catégories suffisamment d'individus pour que les résultats obtenus soient considérés comme valides.

Un fait notable : une similarité du pourcentage d'hommes et de femmes sur les deux premiers niveaux de management et un « décrochage » des femmes dans la catégorie de management la plus élevée (34,2 % de femmes, 65,8 % d'hommes). Cette différence est en adéquation avec les résultats publiés dans cette étude APEC précédemment citée<sup>21</sup> qui indique que si 11 % des femmes cadres occupent un poste à "*forte responsabilité*" (direction générale ou d'un département ou d'une entité), 23 % de leurs homologues masculins sont aux mêmes postes.

Si notre échantillon présente des pourcentages plus forts de cadres dirigeants que ceux affichés en moyenne par l'APEC, on retrouve cependant le même niveau d'écart entre les sexes. Ce phénomène, bien connu sous le nom de « *plafond de verre* » fait l'objet d'études multiples pour tenter d'expliquer cette spécificité des carrières féminines (Ohlott & al, 1994 ; Ragins & al, 1998 ; Tharenou & al, 1994 ; Reitman & al, 2000 ; Helfat & al, 2007).

### 3.2.5. Le nombre d'enfants de moins de 18 ans

NOMBRE D'ENFANTS	HOMMES (%)	FEMMES (%)	TOTAL %
Pas d'enfant	32,7	41	36,4
De 1 à 2 enfants	52	48,5	50,5
De 3 à 4 enfants	15,3	10,5	13,1

Tableau 19: Nombre d'enfants moins de 18 ans H/F

Nous avons souhaité connaître le nombre d'enfants des personnes de notre échantillon car cette donnée peut influencer les choix professionnels. En effet, comme l'indiquent Pailhé et Solaz (2009), la venue d'un enfant « *est un moment de rupture et de recherche de nouveaux équilibres. C'est l'occasion d'une renégociation des rôles au sein de la cellule familiale, d'une redéfinition de compromis conjugaux et de réalisation* ». Cette redéfinition des rôles peut donc avoir un impact sur les carrières.

<sup>21</sup> APEC, op cit.

Nous avons fait le choix de nous intéresser aux enfants de moins de 18 ans (donc vivant selon toute probabilité au sein du foyer et sous la responsabilité de leurs parents) plutôt qu'aux enfants en général car les enfants mineurs exigent davantage d'attention de la part de leurs parents que les autres et qu'en conséquence, ce rôle parental peut interférer avec la fonction de manager. On peut noter également que ces femmes en situation de management sont, au sein de l'échantillon, sensiblement plus nombreuses que les hommes à ne pas avoir d'enfants (41% pour les femmes contre 32,7% pour les hommes). Cela peut être associé au fait qu'elles sont plus jeunes que les hommes (*Tableau 19*). Cela peut probablement également s'expliquer par le fait que les femmes très diplômées accèdent en moyenne plus tardivement à la maternité et qu'elles ont tendance à faire moins d'enfants que les femmes non diplômées notamment.<sup>22</sup>

### 3.2.6. L'ancienneté dans le poste

ANCIENNETE POSTE	HOMMES (%)	FEMMES (%)	TOTAL %
Moins de 1 an	12,3	21,6	16,4
De 1 à 2 ans	33,9	26,1	30,5
De 3 à 4 ans	25,7	24,6	25,2
De 5 à 6 ans	7,6	10,4	8,9
6 ans et +	20,5	17,7	19

Tableau 20 : Ancienneté dans le poste H/F

Il est intéressant de noter dans le tableau *Tableau 20* que près de la moitié de l'échantillon (46,2 % des hommes et 47,7% des femmes) a, au maximum, deux ans d'expérience dans le poste actuel. Un élément distinctif : c'est donc pour près de la moitié de l'échantillon des managers nouvellement promus à leurs fonctions. Les femmes sont plus nombreuses que les hommes à avoir moins d'un an d'ancienneté dans leur poste actuel (21,6% pour les femmes contre 12,3% pour les hommes).

### 3.2.7. L'ancienneté dans l'entreprise

ANCIENNETE ENTREPRISE	HOMMES (%)	FEMMES (%)	TOTAL %
Moins de 1 an	5,8	11,9	8,5
De 1 à 2 ans	34,5	33,6	34,1
De 3 à 4 ans	25,7	17,2	22
De 5 à 6 ans	18,1	17,2	17,7
6 ans et +	15,8	20,1	17,7

Tableau 21 : Ancienneté dans l'entreprise H/F

<sup>22</sup> Desplanques Guy. Activité féminine et vie familiale. In: Economie et statistique, n°261, Janvier 1993.. 23-32; [http://www.persee.fr/doc/estat\\_0336-1454\\_1993\\_num\\_261\\_1\\_5708](http://www.persee.fr/doc/estat_0336-1454_1993_num_261_1_5708)

Le *Tableau 21* confirme qu'une partie non négligeable de cette population de managers a vécu récemment une mobilité qui a porté, à la fois sur le poste comme nous venons de l'évoquer mais aussi, sur l'entreprise puisque 34,1% des répondants ont deux années ou moins d'expérience au sein de leur entreprise. Sans surprise, suite à la remarque faite précédemment au sujet de l'ancienneté dans le poste, on peut remarquer que les femmes sont plus nombreuses que les hommes à avoir moins d'un an d'ancienneté dans l'entreprise (11,9% pour les femmes contre 5,8% pour les hommes).

### 3.2.8. La rémunération

REMUNERATION	HOMMES (%)	FEMMES (%)	TOTAL %
Moins de 2500 €	8,2	11,9	9,8
De 2501 à 4000 €	26,9	35,1	30,5
De 4001 à 5500 €	24	29,1	26,2
De 5501 à 7000 €	21,6	12,7	17,7
Plus de 7000 €	19,3	11,2	15,7

Tableau 22 : la rémunération H/F

La rémunération est, comme nous l'avons vu lors de la revue de littérature, un antécédent du turnover. Le cabinet de conseil en recrutement Robert Half explique dans une étude que « *lorsqu'un salarié perçoit un salaire inférieur à ceux en vigueur sur le marché pour le poste qu'il occupe [l'entreprise] risque d'en subir les conséquences sur le long terme. [...] Les rémunérations doivent être compétitives par rapport à celles pratiquées sur le marché. Si cette politique de rémunération peut entraîner un coût significatif à court terme, elle permet de réaliser d'importantes économies sur le long terme. Comment ? En motivant les salariés à s'investir davantage et en empêchant les bons éléments de partir à la concurrence pour bénéficier de salaires plus élevés* »<sup>23</sup>.

Le *Tableau 22* présente les caractéristiques de rémunération de l'échantillon. Il fait apparaître deux dimensions : 56,7% de l'échantillon a un revenu moyen se situant entre 2501 euros et 5500 euros. Deuxième caractéristique de l'échantillon : on retrouve des différences de rémunération entre les hommes et les femmes à niveau hiérarchique équivalent. En effet, s'il existe une homogénéité des salaires entre des hommes et des femmes sur les premiers niveaux de rémunération, on voit dans le tableau de rémunération un décrochage manifeste à partir du niveau 5500 euros et + de 7000 euros au bénéfice des hommes.

Cette donnée doit être prise avec précaution car des informations sur la tailles des équipes managées, la taille des entreprises notamment pourrait permettre d'affiner cette comparaison. Cependant, ces résultats aussi incomplets soient-ils, tendent à confirmer des données par ailleurs largement étudiées par la

<sup>23</sup> [https://www.roberthalf.fr/sites/roberthalf.fr/files/legacy-pdfs/RobertHalf\\_retenir-employes-fidelisation.pdf](https://www.roberthalf.fr/sites/roberthalf.fr/files/legacy-pdfs/RobertHalf_retenir-employes-fidelisation.pdf)

recherche (Le Meurs & al, 2014 ; Jacobs, 1992 ; Judge & al., 1995 ; Schneer & al, 1995 ; Stroh & al, 1992 ; Tharenou & al, 1994).

VARIABLE	MESURE	FREQUENCE	POURCENTAGE
<b>Sexe</b> (MOY = 1,44 ET = 0,497)	Homme	171	56,1
	Femme	134	43,9
<b>Age</b> (MOY = 2,91 ET = 0,773)	De 18 à 29 ans	8	2,6
	De 30 à 39 ans	81	26,6
	De 40 à 49 ans	145	47,5
	50 ans et +	71	23,3
<b>Statut civil</b> (MOY = 2,67 ET = 0,729)	Célibataire	25	8,2
	En couple	73	23,9
	Marié(e)	185	60,7
	Séparé(e)/ Divorcé(e)	22	7,2
<b>Niveau d'étude</b> (MOY = 2,86 ET = 0,664)	Niveau Bac	16	5,2
	Jusqu'à Bac +3	38	12,5
	Jusqu'à Bac +5	228	74,8
	Jusqu'à Bac +8	18	5,9
	Autre	5	1,6
<b>Ancienneté dans l'entreprise</b> (MOY = 3,02 ET = 1,254)	Moins d'un an	26	8,5
	De 1 an à 5 ans	104	34,1
	De 6 ans à 10 ans	67	22
	De 11 ans à 15 ans	54	17,7
	Plus de 15 ans	54	17,7
<b>Ancienneté dans le poste</b> (MOY = 2,84 ET = 1,337)	Moins d'un an	50	16,4
	De un an à 2 ans	93	30,5
	De 3 ans à 4 ans	77	25,2
	De 5 ans à 6 ans	27	8,9
	Plus de 6 ans	58	19
<b>Niveau hiérarchique</b> (MOY = 1,86 ET = 0,788)	Manager 1er niveau	119	39
	Manager de manager	110	36,1
	Membre de la direction générale	76	24,9
<b>Revenu</b> (MOY = 2,99 ET 1,229)	Moins de 2500 euros	30	9,8
	de 2501 euros à 4000 euros	93	30,5
	de 4001 euros à 5500 euros	80	26,2
	de 5501 euros à 7000 euros	54	17,7
	Plus de 7000 euros	48	15,7
<b>ENFANTS - 18 ANS</b> (MOY = 1,77 ET = 0,665)	Pas d'enfant	111	36,4
	De 1 à 2 enfants	154	50,5
	De 3 à 4 enfants	40	13,1

Tableau 23 : Caractéristiques de l'échantillon

Les principales caractéristiques de l'échantillon sont résumées dans le *Tableau 23* : c'est une population d'âge moyen dans la carrière (43,5 ans de moyenne), fortement diplômée.

Autre caractéristique intéressante : c'est également une population qui, pour une part non négligeable, est en poste depuis moins de deux ans et il pourra être intéressant de noter les impacts que cela pourra avoir notamment sur le soutien organisationnel perçu.

Après avoir étudié les principales caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon, il s'agit de s'assurer de la qualité des outils de mesure sélectionnés avant de procéder à la vérification et à la validation des hypothèses (Roussel & al, 2005).

## CHAPITRE 2

### METHODE D'ANALYSE DES OUTILS

Les échelles mobilisées dans notre recherche sont ici examinées pour évaluer leurs qualités psychométriques. La première analyse consistera à s'assurer de l'unidimensionnalité ou de la multidimensionnalité des échelles par l'Analyse en Composantes Principales (ACP). Suite à cette analyse, nous allons à épurer, si besoin, les échelles en éliminant certains items qui ne contribuent pas significativement à leur robustesse. Le calcul de l'alpha de Cronbach nous permettra enfin de vérifier la cohérence interne des échelles épurées.

Ce chapitre est structuré en deux sections. Nous présentons dans un premier temps les étapes d'analyse retenues puis dans un deuxième temps, la présentation détaillée des outils de mesure et des méthodes d'analyse des données.

#### 1. Les étapes d'analyse

Avant de procéder à la vérification des hypothèses, il est donc impératif de s'assurer de la qualité des outils de mesure, même si nous avons fait par ailleurs le choix de sélectionner des échelles éprouvées et reconnues par la littérature (Roussel & al, 2005).

Le choix d'une échelle de mesure constitue une étape critique dans un travail de recherche car cette sélection conditionne pour partie la validité du résultat obtenu. Mesurer des phénomènes qui ne sont pas directement observables, comme les intentions ou les traits de personnalité pour ce qui concerne notre recherche, peut s'avérer une tâche délicate et cela exige de s'assurer de la qualité psychométrique des échelles de mesure utilisées. L'objectif est de tendre vers une mesure parfaite du phénomène et de limiter les erreurs systématiques et les erreurs aléatoires (Evrard & al, 2009). 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). Quant à l'erreur aléatoire, elle est le fruit des « *aléas tels que les circonstances, l'humeur des personnes interrogées...* » (Evrard & al, 1993).

Churchill (1979) a proposé au chercheur une succession d'étapes allant d'une phase exploratoire à une phase de validation. Elles lui permettent de s'assurer de la validité et de la fiabilité des construits qu'il

exploite. Il s'agit alors de réduire la partie aléatoire de l'erreur de mesure. La validité d'une échelle est jugée bonne si chaque item contribue à mesurer effectivement ce qu'il est censé mesurer. Les analyses factorielles exploratoires et confirmatoires permettent de confirmer la validité des échelles de mesure. Conformément au paradigme de Churchill (1979), nous devons à cette étape de notre travail affiner notre instrument de mesure en épurant notre questionnaire (*Figure 17*).

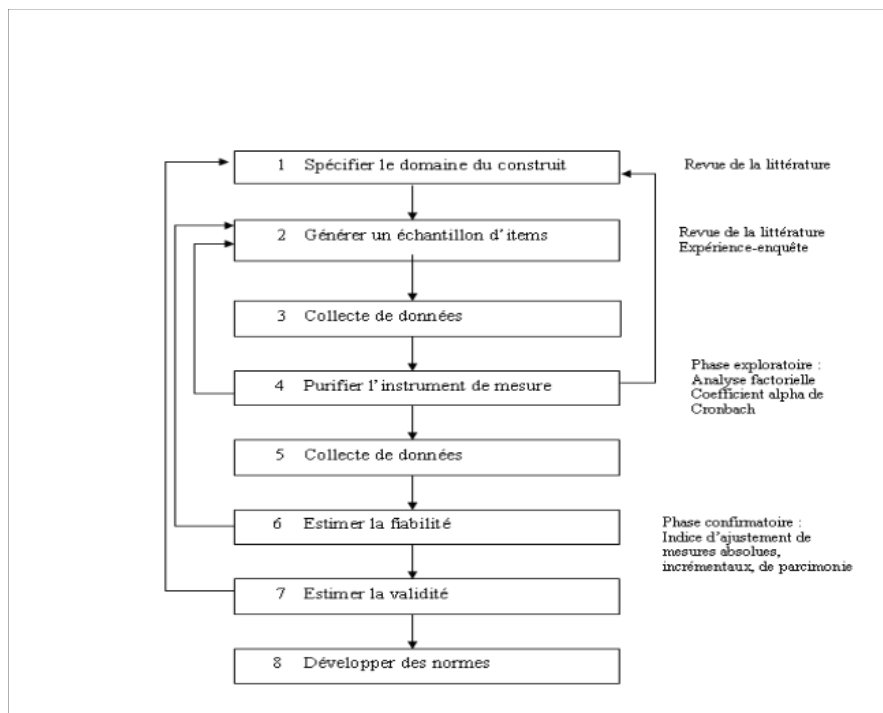


Figure 17 : Les étapes du paradigme de Churchill (1979)

Pour cela, il est pertinent de suivre un protocole en trois étapes : l'analyse préalable à l'examen de la structure factorielle, l'analyse de la structure factorielle et l'analyse de la cohérence interne (*Figure 18*).

<b>Etape 1 : Tests préalables à la factorisation</b>
Test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)
Test de sphéricité de Barlett
↓
<b>Etape 2 : Analyse de la structure factorielle</b>
Analyse de la qualité de la représentation des indicateurs
Analyse en composantes principales (ACP)
↓
<b>Etape 3 : Analyse de cohérence interne (alpha de Cronbach)</b>

Figure 18 : Procédure d'analyse psychométrique des échelles de mesure

Chacune de ces étapes contribue à s'assurer de la qualité des échelles sélectionnées :

- **Etape 1** : Selon Evrard et ses collègues (2009), il est indispensable de démarrer cette procédure d'analyse des outils de mesure en s'assurant que les données sont factorisables, « *c'est-à-dire si elles forment un ensemble suffisamment cohérent pour qu'il soit raisonnable d'y chercher des dimensions communes qui aient un sens et ne soient pas des artefacts statistiques* ». Deux tests permettent de contrôler l'adéquation des données : le test MSA (Measure of Sampling Adequacy) ou le test de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) et le test de sphéricité de Bartlett. Pour Carricano et Pujol (2008), le test de sphéricité de Bartlett s'appuie sur la matrice des corrélations pour tester « *l'hypothèse nulle selon laquelle toutes les corrélations sont de zéro tandis que le KMO indique dans quelles proportions les variables retenues forment un ensemble cohérent et mesurent de manière adéquate un concept ou les dimensions d'un celui-ci. Des valeurs de KMO comprises entre 0,3 et 0,7 représentent des solutions factorielles acceptables* ».
- **Etape 2** : L'analyse factorielle exploratoire est donc pertinente à ce stade de la recherche. Elle consiste à réduire les facteurs étudiés. Les données initiales sont résumées à travers des données de synthèse. L'objectif est alors d'en simplifier l'interprétation. Cette structuration des données doit se faire de manière exploratoire. C'est le rôle de l'analyse en composante principale (ACP). Elle vise à identifier les dimensions explicatives sous-jacentes des résultats obtenus sur une même échelle.

Cette analyse est préconisée dans les recherches à caractère exploratoire, notamment en l'absence d'un acquis théorique sur les relations existant entre les variables. Bien que nous nous appuyions dans le cadre de notre recherche sur des concepts reconnus par la littérature académique, les liens entre certaines des variables de notre modèle manquent à être opérationnalisés dans un modèle.

L'ACP va ainsi définir des axes factoriels qui permettront de dégager les principales dimensions des construits que nous étudions. Il s'agit dans cette étape de retenir le nombre adéquat de construits. Ce procédé doit respecter la règle principale : la première règle est le critère des valeurs propres (*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 de définir un niveau minimum de variance expliquée. Alors que Vedrine (1991) et Evrard (2009) suggèrent d'atteindre un score se situant entre 75% et 80%. Igalens et Roussel (1998) conseillent quant à eux d'abaisser ce score à 50% pour le domaine des ressources humaines car les concepts étudiés demeurent complexes à étudier. On retient autant d'axes factoriels qu'il est nécessaire pour atteindre ce seuil recommandé. Il s'agira donc d'effectuer ce qu'on appelle la purification de l'échelle de mesure.

Cette démarche itérative vise à condenser les échelles du questionnaire par élimination, si cela s'avère nécessaire, d'items réduisant la qualité métrique (Roussel, 2005). Les tests de fiabilité et cohérence sont réitérés jusqu'à l'élimination de l'item problématique.

Selon le nombre de critères que mesurent les échelles, une analyse factorielle (avec rotation) peut être nécessaire pour faciliter l'interprétation des facteurs (Carricano & al, 2008). L'algorithme de



rotation Varimax est « basé sur la maximisation des coefficients de corrélation des variables les plus corrélées » (Evrard & al, 2009). Le but de cette opération est d'obtenir une structure factorielle plus claire (Hair & al, 2006 ; Malhotra & al, 2004). Ce travail de définition du nombre d'axes accompli, il s'agira de vérifier que la contribution factorielle des items mesure bien le construit que ces items sont censés mesurer. Cette étape peut nécessiter d'épurer des items de l'échelle si l'on juge que la qualité de la contribution factorielle de ce dernier n'est pas satisfaisante.

- **Etape 3** : l'analyse de la cohérence interne (alpha de Cronbach). Une fois les données résumées en composantes principales (ACP), il est recommandé de mener une analyse de fiabilité pour évaluer la cohérence interne des items qui constituent les facteurs identifiés. Les travaux de Kalleberg et Kluegel (1975) suggèrent d'ailleurs de « généraliser les techniques d'analyse factorielle dans les processus des tests d'échelles pour questionnaires d'enquêtes » (Roussel, 2005). L'objectif est d'obtenir les résultats les moins dispersés possibles lorsqu'on mesure plusieurs fois le même phénomène.

Durant cette phase exploratoire, l'alpha de Cronbach est l'indicateur le plus utilisé pour tester la fiabilité et la cohérence interne d'un ensemble d'items censés mesurer un même phénomène. Evrard et ses collègues (1993) 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 ». Cela signifie alors que « les items représentant les différentes facettes d'une variable conceptuelle sont corrélés » (Roussel, 2005). Pour que ce test soit efficace, il est nécessaire d'avoir à sa disposition une échelle constituée d'au moins trois items (Darpy, 2009). L'alpha de Cronbach est d'autre part, une condition nécessaire de la fiabilité d'une échelle. Son rôle consiste à tester la covariance entre les items pour rendre compte de la fiabilité d'une échelle. La valeur de l'alpha de Cronbach indique la cohérence d'une mesure (Tableau 24). Plus sa valeur est proche de 1, plus on considère que la fiabilité du concept mesuré est forte (Carricano & al, 2008). Les items qui ne contribuent pas significativement à la robustesse de ce coefficient doivent donc être éliminés. Le seuil d'acceptabilité de l'alpha de Cronbach varie de 0.6 à 0.9 (De Vellis, 2003). Il est par ailleurs admis des seuils d'acceptabilité de l'alpha différents selon les objectifs de recherche. Ainsi, pour une recherche exploratoire, un coefficient alpha compris entre 0,6 et 0,8 est admis ; dans une recherche confirmatoire, une valeur supérieure à 0,8 est souhaitable (Carricano & al, 2008 ; Evrard & al, 2009 ; Nunnally & al, 1994).

<0,6	Insuffisant
Entre 0,6 et 0,65	Faible
Entre 0,65 et 0,7	Minimum acceptable
Entre 0,7 et 0,8	Bon
Entre 0,8 et 0,9	Très bon
> 0,9	Considérer la réduction du nombre d'items

Tableau 24 : Les valeurs de l'alpha de Cronbach (De Vellis, 2003)

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).

L'analyse psychométrique des sept outils de mesure de ce travail de recherche a été réalisée sur l'ensemble de la population qui constitue l'échantillon (305 managers).

Cette analyse des outils de mesure se fait en trois temps : l'analyse préalable à l'examen de la structure factorielle, l'analyse de la structure factorielle et l'analyse de la cohérence interne.

## 2. Analyse des échelles

L'analyse de la qualité psychométrique des échelles de mesure est une étape importante de la démarche de recherche. Il s'agit d'en contrôler à la fois la fiabilité et la validité avant de vérifier les hypothèses. Ceci se fait grâce à trois étapes successives : les tests préalables de factorisation avec le test de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) et le test de sphéricité de Bartlett, l'analyse de la structure factorielle et enfin, l'analyse de la cohérence interne. Cette démarche sera mise en œuvre pour chacune des échelles utilisées dans le modèle de recherche.

### 2.1. L'échelle de mesure des ancrs de carrière

Les tests préalables à la factorisation des données recueillies sur l'échelle « *ancre de carrière* » (management, technique, qualité de vie, autonomie) permettent d'envisager une analyse en composante principale (Tableau 25). La valeur KMO (0,704) peut être considérée comme acceptable puisqu'elle est supérieure à la norme attendue jugée acceptable (0,3 à 0,7).

Mesure de la précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin		0,704
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	1143,862
	ddl	66,000
	Signification de Bartlett	0

Tableau 25 : Test de Kaider-Meyer-Olkin (KMO) et le teste de sphéricité de Bartlett pour l'échelle « ancrs de carrière »

Les résultats du test de Bartlett ( $p = 0,000$ ) permettent de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle les items n'entretiennent aucun lien entre eux.

### Structure factorielle de l'échelle ancrs de carrière

L'échelle des ancrs de carrière (Schein, 1990) est une échelle multifactorielle dont nous avons sélectionné pour cette recherche quatre dimensions : l'autonomie, le management, la technique, la qualité de vie. Une Analyse en Composantes Principales est effectuée pour identifier les dimensions de cette échelle.

Composantes	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,889	24,074	24,074
2	2,327	19,389	43,463
3	1,682	14,013	57,475
4	1,486	12,384	69,859

Tableau 26 : Variance totale expliquée. Echelle de quatre ancrs de carrière (management, qualité de vie, technique, autonomie)

Le tableau des variances désigne quatre axes distincts dans cette échelle qui correspondent aux quatre ancrs mesurés : le management, la technique, la qualité de vie et l'autonomie. Ces quatre axes mesurent au total 69,8% de la variance (Tableau 26).

Influencer et diriger les activités des autres en acceptant des responsabilités de plus en plus grandes	0,863			
Avoir une carrière qui me mettrait dans une position de leadership ou d'influence	0,84			
Atteindre une position élevée dans la hiérarchie managériale	0,822			
Avoir un emploi qui me permet de concilier les loisirs et le travail		0,894		
Avoir un travail qui me laisse beaucoup de temps libre pour ma vie personnelle ou familiale		0,798		
Mener une carrière qui préserve ma qualité de vie		0,785		
M'épanouir dans mon champ d'expertise plutôt que de devenir un(e) généraliste			0,848	
Progresser dans mon champ de spécialisation professionnelle			0,82	
Etre reconnu(e) pour ma compétence ou mon expertise technique			0,782	
Faire les choses à ma manière sans être contraint(e) par les règles et les procédures de l'organisation				0,846
Avoir un emploi qui me laisse beaucoup d'autonomie et d'indépendance				0,801
Etre libre de définir mes propres tâches, procédures et fixer mes échéances				0,67

Tableau 27 : Matrice des composantes. Echelle des ancrs de carrière

Ces résultats nous prouvent que chaque item mesure bien l'ancre de carrière qu'il est censé mesurer. Lorsqu'on observe les alphas de Cronbach (*Tableau 28*), on constate que trois ancres présentent des scores satisfaisants ( $\alpha = 0.89$  pour l'ancre management,  $\alpha = 0.76$  pour l'ancre technique,  $\alpha = 0.79$  pour l'ancre qualité de vie). En revanche, l'ancre de carrière « *autonomie* » présente des résultats insuffisants puisque le score de l'alpha de Cronbach est de 0.694, soit en dessous du minimum de 0.7 requis (Nunnally, 1978 ; Roussel, 2005). Afin de s'assurer d'une bonne fiabilité de l'échelle, nous faisons le choix d'écarter cette ancre et de ne garder dans notre modèle que les ancres management, technique et qualité de vie.

Ancre autonomie	0,694
Ancre management	0,803
Ancre technique	0,77
Ancre qualité	0,794

Tableau 28 : Alphas de Cronbach des 4 ancre de carrière

## 2.2. L'échelle de mesure du soutien organisationnel perçu

Les tests préalables à la factorisation des données recueillies sur l'échelle de soutien organisationnel perçu permettent d'envisager une analyse en composante principale (*Tableau 29*). La valeur KMO (0,845) peut être considérée comme très bonne puisqu'elle est supérieure à la norme minimum attendue (entre 0,3 et 0,7).

Mesure de la précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin		0,845
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	970,864
	ddl	21
	Signification de Bartlett	0,000

Tableau 29 : Test de Kaidler-Meyer-Olkin (KMO) et le teste de sphéricité de Bartlett pour l'échelle de soutien organisationnel perçu

Les résultats du test de Bartlett ( $p=0,000$ ) permettent de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle les items n'entretiennent aucun lien entre eux.

### Structure factorielle de l'échelle du soutien organisationnel perçu (POS)

Une Analyse en Composantes Principales est effectuée pour identifier les dimensions de cette échelle.

Composantes	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,964	56,63	56,63

Tableau 30 : Variance totale expliquée. Echelle du soutien organisationnel perçu

Les résultats de cette ACP montrent que l'échelle est composée d'une seule composante. L'ensemble des items mesurent donc la même chose. Le *Tableau 31* confirme la validité de cette échelle puisque l'ensemble des items ont des scores supérieurs au minimum de 0,5 requis.

Mon entreprise est réellement attentive à mon bien-être	0,827
Mon entreprise prend en considération mes objectifs et mes valeurs	0,805
Mes contributions au bon fonctionnement de l'entreprise sont valorisées	0,79
Dans mon entreprise, on se soucie de savoir si je suis satisfait(e) au travail	0,769
Quand j'ai un problème particulier, mon entreprise m'apporte son aide	0,75
Dans mon entreprise, on prend en compte mes opinions	0,693
Mon entreprise se préoccupe peu de moi	0,613

*Tableau 31 : Matrice des composantes. Echelle du soutien organisationnel perçu*

Cette échelle présente par ailleurs d'excellentes qualités psychométriques ( $\alpha = 0.86$ ). Cette échelle n'a donc pas besoin d'être épurée pour être utilisée dans notre modèle.

## 2.3. L'échelle de mesure de la satisfaction de carrière

Les tests préalables à la factorisation des données recueillies sur l'échelle de la satisfaction de carrière permettent d'envisager une analyse en composante principale. La valeur KMO (0,755) est supérieure à la solution factorielle acceptable (*Tableau 32*).

Mesure de la précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin		0,755
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	569,891
	ddl	10
	Signification de Bartlett	0,000

*Tableau 32 : Test de Kaider-Meyer-Olkin (KMO) et le teste de sphéricité de Bartlett pour l'échelle de satisfaction de carrière*

Les résultats du test de Bartlett ( $p = 0,000$ ) permettent de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle les items n'entretiennent aucun lien entre eux.

## Structure factorielle de l'échelle de satisfaction de carrière

L'analyse factorielle de l'échelle de satisfaction de carrière de Greenhaus et ses collègues (1990) en cinq items est ici présentée.

Composantes	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,888	57,753	57,753

Tableau 33 : Variance totale expliquée. Echelle de la satisfaction de carrière

L'ACP permet de confirmer la validité de cette échelle puisqu'une composante explique à elle seule 57.75% de la variance (Tableau 33).

Je suis satisfait(e) de ce que j'ai réalisé dans ma carrière	0,637
Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs généraux de carrière	0,692
Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs de rémunération	0,505
Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs d'avancement	0,682
Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs d'acquisition de nouvelles compétences	0,372

Tableau 34 : Matrice des composantes. Echelles de la satisfaction de carrière

Le détail par item de l'analyse factorielle révèle que l'item : « *Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs d'acquisition de nouvelles compétences* » présente un score insatisfaisant (0.372). Nous effectuons une nouvelle ACP en écartant cet item (Tableau 34).

Composantes	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,609	65,234	65,234

Tableau 35 : Variance totale expliquée. Echelle de la satisfaction de carrière (4 items)

Ecarter cet item permet d'améliorer le pourcentage de variance de cette échelle.

Je suis satisfait(e) de ce que j'ai réalisé dans ma carrière	0,803
Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs généraux de carrière	0,84
Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs de rémunération	0,749
Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs d'avancement	0,835

Tableau 36 : Matrice des composantes. Echelle de la satisfaction de carrière (4 items)

Le fait d'écarter cet item nous permet de renforcer notablement les relations entre les autres variables. Nous faisons donc le choix d'écarter cet item de l'échelle.

D'autre part, la fiabilité de l'échelle est satisfaisante ( $\alpha$  de Cronbach = 0.813). Le fait d'écarter cet item n'améliore pas la fiabilité de l'échelle puisqu'on peut voir dans le tableau *Tableau 37* que le résultat est identique.

	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	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Je suis satisfait(e) de ce que j'ai réalisé dans ma carrière	15,2	6,457	0,633	0,521	0,757
Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs généraux de carrière	15,18	6,275	0,678	0,565	0,744
Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs de rémunération	15,67	5,853	0,543	0,422	0,788
Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs d'avancement	15,44	5,78	0,706	0,541	0,729
Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs d'acquisition de nouvelles compétences	15,37	6,721	0,437	0,225	0,813

Tableau 37 : Statistiques de l'échelle de satisfaction de carrière

L'échelle épurée de l'item : « *Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs d'acquisition de nouvelles compétences* » peut donc être exploitée.

## 2.4. L'échelle de mesure du conflit famille→travail

Nous avons sélectionné comme outil de mesure l'échelle de Netemeyer, Boles et Murrian (1996). Cette échelle est une échelle psychométrique bidirectionnelle en dix items : cinq mesurent la relation travail→famille et cinq autres la relation famille→travail. Comme nous l'avons justifié dans la revue de littérature, nous avons privilégié dans le cadre de cette recherche la relation famille→travail et donc fait le choix de ne conserver que les cinq items nécessaires.

Les tests préalables à la factorisation des données effectuées sur l'échelle du conflit famille→travail, suggèrent une analyse en composante principale (*Tableau 38*). La valeur KMO (0,795) est supérieure à la solution factorielle acceptable (norme de référence entre 0,3 et 0,7).

Mesure de la précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin		0,795
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	648,068
	ddl	10
	Signification de Bartlett	0,000

Tableau 38 : Test de Kaider-Meyer-Olkin (KMO) et le teste de sphéricité de Bartlett pour l'échelle de conflit famille→travail (FWC)

Les résultats du test de Bartlett ( $p = 0,000$ ) permettent de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle les items n'entretiennent aucun lien entre eux.

### Structure factorielle de l'échelle du conflit famille→travail

Cette section présente les résultats de l'analyse factorielle effectuée sur les cinq items de l'échelle de conflit famille→travail (Netemeyer, 1999).

Composantes	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,06	61,192	61,192

Tableau 39 : Variance totale expliquée. Echelle du conflit famille→travail

L'ACP permet de confirmer la validité de cette échelle puisqu'une composante explique à elle seule 61.19% de la variance totale (Tableau 39).

Des contraintes de temps liées à ma vie familiale m'obligent à remettre à plus tard certaines tâches au travail	0,864
Il y a des choses que je ne peux pas faire au travail en raison d'exigences liées à ma vie familiale	0,861
Ma vie familiale empiète sur ma vie professionnelle, m'empêchant d'arriver à l'heure, d'accomplir mes tâches quotidiennes ou de faire des heures supplémentaires	0,773
La fatigue entraînée par ma vie familiale impacte mon travail	0,714
Les exigences de ma vie familiale interfèrent avec mes activités professionnelles	0,682

Tableau 40 : Matrice des composantes. Echelle du conflit famille→travail

L'analyse factorielle par item confirme la validité de l'échelle puisque l'ensemble des variables obtiennent des résultats supérieurs à 0.5. La fiabilité de l'échelle est également évaluée par un alpha de Cronbach à 0.838. Ce résultat est conforme à la consistance obtenue par Netemeyer (1996) qui se situe selon l'échantillon étudié entre 0.82 et 0.90. Cette échelle peut donc être utilisée dans cette version (Tableau 40).

## 2.5. L'échelle de mesure du locus de contrôle au travail

Les tests préalables à la factorisation des données recueillies sur l'échelle du locus de contrôle au travail perçu permettent d'envisager une analyse en composante principale (Tableau 41). La valeur KMO



(0,753) peut être considérée comme bonne puisqu'elle est supérieure à la solution factorielle acceptable (entre 0,3 et 0,7).

Mesure de la précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin		0,753
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	631,15
	ddl	28,000
	Signification de Bartlett	0,000

Tableau 41 : Test de Kaider-Meyer-Olkin (KMO) et le teste de sphéricité de Bartlett pour l'échelle du Locus de contrôle au travail

Les résultats du test de Bartlett ( $p=0,000$ ) permettent de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle les items n'entretiennent aucun lien entre eux.

### Structure factorielle de l'échelle du locus de contrôle au travail

Composantes	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,981	37,259	37,259
2	1,517	18,966	56,226

Tableau 42 : Variance totale expliquée. Echelle du locus de contrôle au travail

Les premiers résultats de l'ACP confirment que l'échelle est composée de deux composantes principales (Tableau 42), l'une mesurant la chance (profil WLOC externe) et l'autre, la responsabilité individuelle de l'individu (profil WLOC interne). Ces deux composantes expliquent 56,2% de la variance totale (Tableau 42).

Obtenir une promotion est généralement une question de chance	0,846	
Décrocher le poste de ses rêves est avant tout une question de chance	0,788	
Il faut vraiment de la chance pour sortir du lot au travail	0,741	
La principale différence entre les gens qui gagnent beaucoup d'argent et les gens qui en gagnent peu, c'est la chance	0,739	
Quand on fait bien son travail, on est généralement récompensés		0,799
Les salariés performants obtiennent des promotions		0,741
Quand on sait ce qu'on veut, il est facile de trouver un poste intéressant		0,636
Les gens sont généralement capables d'atteindre les objectifs qu'ils se fixent au travail		0,554

Tableau 43 : Matrice des composantes. Echelle du locus de contrôle au travail

L'ensemble des composantes factorielles sont supérieurs aux 50% requis même si nous notons que le score de l'item « *Les gens sont généralement capables d'atteindre les objectifs qu'ils se fixent au travail* » est une structure factorielle un peu faible. Il demeure cependant supérieur à 0.5. La cohérence interne obtenue est satisfaisante ( $\alpha = 0.75$ ) même si elle correspond à la fourchette basse de la cohérence obtenue par Spector (1992) qui se situait selon les échantillons étudiés entre  $\alpha = 0.75$  et 0.85 (Tableau 43).

## 2.6. L'échelle d'intention de quitter (Moore, 2000)

L'échelle d'intention de départ vers une autre entreprise a été mesurée à l'aide quatre items adaptés de l'échelle de Moore (2000).

L'échelle est unidimensionnelle et mesure strictement l'intention de quitter et non ses causes. Les qualités psychométriques de cette échelle sont étudiées ci-dessous.

La valeur KMO (0,766) est supérieure à la solution factorielle acceptable (Tableau 44).

Mesure de la précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin		0,766
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	824,155
	ddl	6
	Signification de Bartlett	0,000

Tableau 44 : Test de Kaider-Meyer-Olkin (KMO) et le teste de sphéricité de Bartlett pour l'échelle d'intention de quitter

Les résultats du test de Bartlett ( $p=0,000$ ) permettent de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle les items n'entretiennent aucun lien entre eux.

### Structure factorielle de l'échelle d'intention de quitter (Moore, 2000)

L'analyse factorielle de l'échelle de Moore (2000) en quatre items sur l'intention de quitter montre que cette échelle comporte bien un seul facteur qui explique à lui seul 76.09% de la variance (Tableau 45).

Composantes	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,044	76,093	76,093

Tableau 45 : Variance totale expliquée échelle intention de départ

Le tableau suivant (*Tableau 46*) nous permet de vérifier que chacun des items mesure bien la même dimension.

Il se pourrait que je recherche un autre travail ailleurs dans l'année qui vient	0,899
Je vais rechercher activement un travail dans une autre entreprise dans l'année qui vient	0,904
Je travaillerai encore pour mon entreprise l'année prochaine	0,866
Je serai encore dans mon entreprise dans cinq ans	0,817

Tableau 46 : Matrice des composantes. Echelle de l'intention de quitter

L'échelle de Moore (2000) peut donc être considérée comme valide. Nous pouvons alors mesurer la fiabilité de cette échelle de mesure. L'alpha de Cronbach de 0.89 confirme la fiabilité de l'échelle. L'analyse du tableau (*Tableau 47*) montre que cette échelle peut être utilisée en l'état et ne nécessite pas de travail d'épuration.

	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	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Il se pourrait que je recherche un autre travail ailleurs dans l'année qui vient	7,46	9,328	0,822	0,755	<b>0,836</b>
Je vais rechercher activement un travail dans une autre entreprise dans l'année qui vient	7,93	9,235	0,827	0,765	<b>0,834</b>
Je travaillerai encore pour mon entreprise l'année prochaine	8,11	11,972	0,755	0,595	<b>0,868</b>
Je serai encore dans mon entreprise dans cinq ans	7,37	11,82	0,68	0,515	<b>0,887</b>

Tableau 47 : Statistiques de l'échelle d'intention de quitter

## 2.7. L'échelle de mesure du plafonnement hiérarchique

Les tests préalables à la factorisation des données recueillies sur l'échelle du plafonnement hiérarchique permettent d'envisager une analyse en composante principale. La valeur KMO (0,721) est légèrement supérieure à la solution factorielle acceptable (*Tableau 48*).

Mesure de la précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin		0,721
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	552,177
	ddl	15
	Signification de Bartlett	0,000

Tableau 48 : Test de Kaidor-Meyer-Olkin (KMO) et le teste de sphéricité de Bartlett pour l'échelle de plafonnement hiérarchique

Les résultats du test de Bartlett ( $p=0,000$ ) permettent de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle les items n'entretiennent aucun lien entre eux.

## Structure factorielle de l'échelle du plafonnement hiérarchique

Les résultats de l'analyse factorielle de l'échelle de plafonnement de Allen et ses collègues (1999) en six items sont ici présentés. Une analyse en composante principale permet d'identifier les dimensions de l'échelle.

Composantes	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,813	46,891	46,891
2	0,996	16,601	63,493

Tableau 49 : Variance totale expliquée. Echelle du plafonnement hiérarchique

Nous voyons dans le *Tableau 49* que la mesure du plafonnement comporte deux facteurs. Le premier facteur explique à lui seul 46,89% de la variance. Le deuxième facteur n'explique quant à lui que 16,6% de la variance.

J'ai atteint un niveau au-delà duquel je ne m'attends plus à progresser	0,834
Il y a peu de chance que je continue à progresser dans l'avenir	0,794
J'espère avoir une promotion dans un futur proche	0,721
Il est peu probable que j'obtienne un poste de niveau ou de statut plus élevé dans un avenir proche	0,68
J'espère avoir des promotions fréquentes dans l'avenir	0,611
Les opportunités de promotion sont peu nombreuses	

Tableau 50 : Matrice des composantes. Echelle du plafonnement hiérarchique

Les cinq premiers items mesurent bien la même chose. L'item « *les opportunités de promotion sont peu nombreuses* » ne semble pas appartenir à cette composante puisqu'il n'apparaît pas dans ce facteur (*Tableau 50*). On peut avancer comme explication à cette absence que cette affirmation est trop vague et qu'elle manque à être contextualisée.

Nous effectuons donc une nouvelle analyse factorielle en écartant l'item concerné

Composantes	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,724	54,486	54,486

Tableau 51 : Variance totale expliquée. Echelle du plafonnement hiérarchique (5 items)

Nous obtenons ainsi une amélioration du pourcentage de variance (*Tableau 51*).

J'ai atteint un niveau au-delà duquel je ne m'attends plus à progresser	0,846
Il y a peu de chance que je continue à progresser dans l'avenir	0,792
J'espère avoir une promotion dans un futur proche	0,737
Il est peu probable que j'obtienne un poste de niveau ou de statut plus élevé dans un avenir proche	0,667
J'espère avoir des promotions fréquentes dans l'avenir	0,627

Tableau 52 : Matrice des composantes. Echelle du plafonnement 5 items

Les scores de validité obtenus par items se sont sensiblement améliorés. L'analyse du Tableau 52 des alphas de Cronbach confirme l'intérêt d'éliminer cet item puisque l'alpha de Cronbach est de 0.75 avec l'ensemble des 6 items et il passe à 0.78 si on écarte cette variable. Il reste cependant inférieur à celui affiché par Milliman :  $\alpha = 0.9$  (1992).

	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	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Il y a peu de chance que je continue à progresser dans l'avenir	14,16	11,605	0,627	0,612	<b>0,69</b>
J'ai atteint un niveau au-delà duquel je ne m'attends plus à progresser	14,29	11,166	0,664	0,639	<b>0,677</b>
J'espère avoir une promotion dans un futur proche	13,75	12,675	0,543	0,355	<b>0,716</b>
Il est peu probable que j'obtienne un poste de niveau ou de statut plus élevé dans un avenir proche	13,49	12,152	0,522	0,28	<b>0,72</b>
Les opportunités de promotion sont peu nombreuses	13,1	14,3	0,248	0,104	<b>0,789</b>
J'espère avoir des promotions fréquentes dans l'avenir	13,82	13,484	0,428	0,274	<b>0,743</b>

Tableau 53 : Statistiques de l'échelle du plafonnement hiérarchique

L'échelle épurée de l'item « *les opportunités de promotion sont peu nombreuses* » peut donc être exploitée.

Comme l'indique le Tableau 54, le travail d'épuration des échelles de mesure a été limité. Ceci s'explique en partie par le choix fait dans le cadre de ce travail de sélectionner en priorité des échelles éprouvées à plusieurs reprises par la recherche académique.

Ce tableau 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 les intitulés des items écartés le cas échéant.

Variable mesurée	Nombre d'items	Fiabilité ( $\alpha$ de Cronbach )	Item ou dimension enlevé(e)
Intention de quitter (Moore, 2000)	4	0,89	
Support organisationnel perçu (Eisenberger, 1986)	7	0,87	
Locus de contrôle au travail (Spector, 1988)	8	0,747	
Plafonnement (Allen & al, 1999)	5	0,87	"Les opportunités de promotion sont peu nombreuses"
Satisfaction de carrière (Greehaus & al, 1990)	4	0,813	"Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs d'acquisition de nouvelles compétences"
Ancre de carrière (Schein, 1990)	9	0,694	Ancre autonomie
Ancre Management	3	0,803	
Ancre Technique	3	0,77	
Ancre Qualité de vie	3	0,794	
Conflit famille-travail (Netemeyer, 1999)	5	0,838	

Tableau 54 : Tableau récapitulatif après épuration des échelles de mesure

Les échelles de mesure sont maintenant épurées et peuvent être utilisées à des fins statistiques pour établir des relations et des causalités entre les différentes variables de notre modèle de recherche.

## **CHAPITRE 3**

### **LES RESULTATS**

Cette section est consacrée aux résultats de la recherche effectuée auprès de 305 managers issus du secteur privé. Il s'agit d'identifier les facteurs susceptibles d'influer sur l'intention de départ de cette population.

Des analyses descriptives sont effectuées avant les tests de vérification des hypothèses pour décrire la population étudiée et calculer les moyennes obtenues sur chacune des variables mesurées. Puis une régression multiple de la variance de l'intention de quitter est effectuée en intégrant progressivement l'ensemble des variables du modèle et ce, afin d'identifier les facteurs qui contribuent le plus à expliquer l'intention de départ des managers. Dans un troisième temps, les hypothèses formulées lors du chapitre quatre de la première partie sont testées. La modulation du locus de contrôle sur la relation qui lie le support organisationnel perçu et l'intention de quitter est vérifiée grâce à une régression multiple hiérarchique.

#### **1. Analyses descriptives et vérifications des relations directes**

Il s'agit ici d'observer la distribution des dimensions constituant notre modèle afin de s'assurer que ces dernières ont une distribution proche de la loi normale et nous offrir par cette occasion une première information visuelle sur la façon dont l'échantillon se comporte selon les variables. Puis nous analyserons les relations directes entre ces dernières grâce à l'observation des principales corrélations.

## 1.1. Analyse de la distribution des variables

Une condition de l'analyse des variables est qu'elles doivent suivre une distribution proche de celle de la loi normale.

La normalité de chaque variable observée peut être examinée grâce aux histogrammes représentant la distribution des données et en calculant les tests de normalité confirmatoires (test de Kolmogorov-Smirnov et test de Shapiro-Wilk). Le principal avantage de l'histogramme est qu'il permet de visualiser la forme de la distribution (nombre de pics, symétrie, aplatissement) qui sera ensuite comparée aux principales distributions théoriques, dont la plus connue est la distribution normale. Le résultat visuel sera confirmé par les tests de Kolmogorov-Smirnov et Shapiro-Wilk qui permettent d'affirmer ou non, la normalité d'une distribution. Tous ces tests ont en commun d'avoir comme hypothèse nulle  $H_0$  : « *la distribution suit une loi Gaussienne* ».

Le test de Kolmogorov-Smirnov détermine si les observations d'un échantillon peuvent raisonnablement provenir d'une distribution théorique donnée. Le test de Shapiro-Wilk est un test statistique destiné à étudier la normalité d'une distribution. Il utilise le rapport de deux estimations de la variance. Dans le cas d'une variable normale, ces deux estimations coïncident et le rapport est voisin de 1 ( $H_0$ ), alors que, si la variable n'est pas normale, le rapport est plus petit que 1 ( $H_1$ ).

Lorsqu'on s'aperçoit qu'une variable n'a pas une distribution normale, cette constatation peut être complétée par le calcul de deux coefficients permettant de comparer la distribution observée avec celle de la loi normale : le coefficient d'aplatissement (Kurtosis) et le coefficient d'asymétrie (Skewness).

Le coefficient d'aplatissement est un indicateur de la distribution autour de la moyenne par rapport à celle de la loi Normale. Lorsque le coefficient est nul, la distribution possède la même concentration autour de la moyenne que la loi Normale (distribution dite « *mésokurtique* »). Lorsque le coefficient est positif, il indique une plus forte concentration que la loi Normale (distribution dite « *leptokurtique* », c'est-à-dire avec une courbe davantage « en pointe »). Lorsque le coefficient est négatif, la distribution est moins concentrée que la loi normale (distribution dite « *platykurtique* », c'est-à-dire avec une courbe davantage aplatie). La concentration de la distribution est considérée comme acceptable, c'est-à-dire semblable à celle de la loi Normale, lorsque le coefficient est compris entre (-2) et (+2).

Le coefficient d'asymétrie, quant à lui, est un indicateur de la répartition des données autour de la moyenne. Lorsque le coefficient est nul, la distribution est parfaitement symétrique par rapport à la moyenne. Si le coefficient est positif, la distribution est asymétrique à droite (« queue » vers la droite). Si le coefficient est négatif, la distribution est asymétrique à gauche (« queue » vers la gauche). La symétrie de la distribution est considérée comme acceptable, c'est-à-dire proche de la loi normale, lorsque le coefficient est compris entre (- 2) et (+2).



### 1.1.1. L'intention de départ

On peut observer que notre échantillon de manager montre une intention de quitter moyenne (MOY = 2,57/5). Si on observe l'histogramme de la distribution de cette variable, on s'aperçoit que cette dernière paraît anormale (Figure 19).

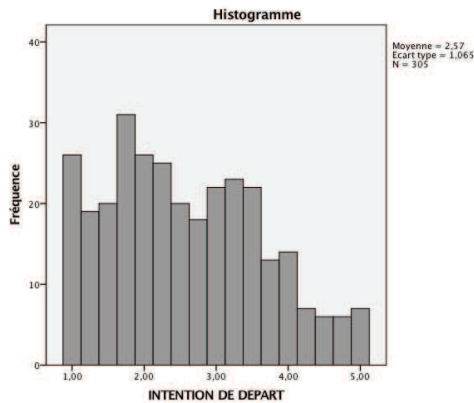


Figure 19 : Histogramme de la distribution. Variable intention de départ

Pour s'en assurer, nous réalisons les tests de Kolmogorov-Smirnova et Shapiro-Wilk (Tableau 55).

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk			Kurtosis	Asymétrie
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.		
INT DEPART	0,104	305	0,000	0,958	305	0,000	-0,732	0,368

Tableau 55 : tests de Kolmogorov-Smirnova et Shapiro-Wilk de l'intention de départ

Les résultats de ces deux tests nous permettent de rejeter l'hypothèse nulle. Nous pouvons donc confirmer que cette distribution de l'échantillon sur la variable support organisationnel perçu n'a pas une distribution Normale. Cependant, l'analyse du coefficient d'aplatissement et du coefficient d'asymétrie (entre -2 et +2) confirment que la distribution de cette variable peut être considérée comme acceptable. Le fait que le coefficient d'aplatissement soit négatif (-0,732) nous indique que la distribution de cette variable est moins concentrée qu'elle ne l'est selon la loi Normale.

## 1.1.2. Le locus de contrôle au travail

Les managers de cet échantillon montrent par ailleurs une internalité prononcée (MOY = 3,65/5), en accord avec la littérature qui montre que les managers sont en moyenne plus internes que le reste des employés (Andrisani & al, 1978).

Si on observe, sur la *Figure 20*, la distribution de l'échantillon du locus de contrôle au travail, on s'aperçoit qu'elle n'est pas là non plus normale.

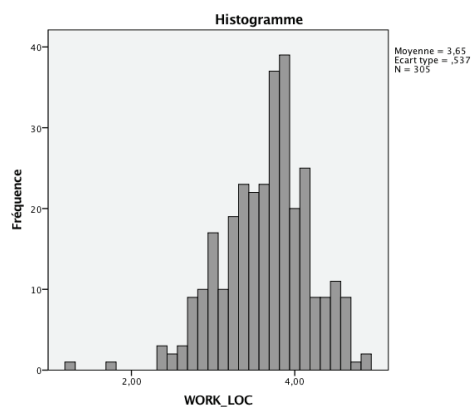


Figure 20 : Histogramme de la distribution. Variable locus de contrôle au travail

Cette intuition est confirmée par les résultats aux tests de Kolmogorov-Smirnova et Shapiro-Wilk (*Tableau 56*) qui montrent que l'hypothèse nulle peut être rejetée. Cependant, les coefficients de d'aplatissement et du coefficient d'asymétrie (entre -2 et +2) confirment que la distribution de cette variable peut être considérée comme proche de la normale.

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk			Kurtosis	Asymétrie
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.		
WLOC	0,101	305	0	0,977	305	0,000	-0,515	1,024

Tableau 56 : tests de Kolmogorov-Smirnova et Shapiro-Wilk du locus de contrôle

### 1.1.3. La satisfaction de carrière

Autre caractéristique de l'échantillon : les managers sont en moyenne plutôt satisfaits de leur carrière ( $M = 3,4/5$ ). L'histogramme nous révèle une distribution anormale (Figure 21), ce qui est confirmé par les tests de Kolmogorov-Smirnova et Shapiro-Wilk (Tableau 57). Cependant, une analyse des coefficients d'aplatissement et d'asymétrie (entre -2 et +2) confirment que la distribution de cette variable peut être considérée comme acceptable. Le fait que le coefficient de symétrie soit négatif (-0,866) nous indique que la distribution de cette variable est moins concentrée qu'elle ne l'est selon la loi Normale.

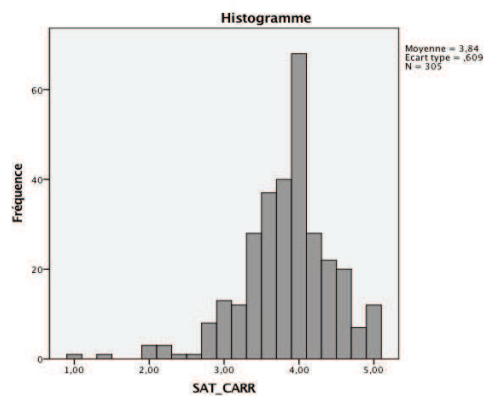


Figure 21 : Histogramme de la distribution. Variable satisfaction de carrière

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk			Kurtosis	Asymétrie
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.		
SATISFACTION DE CARRIERE	0,118	305	0,000	0,945	305	0,000	1,349	-0,866

Tableau 57 : tests de Kolmogorov-Smirnova et Shapiro-Wilk de la satisfaction de carrière

### 1.1.4. Le soutien organisationnel perçu

Les managers de notre échantillon semblent avoir une perception plutôt satisfaisante du soutien dont ils estiment bénéficier de la part de leur organisation (MOY = 3,47/5).

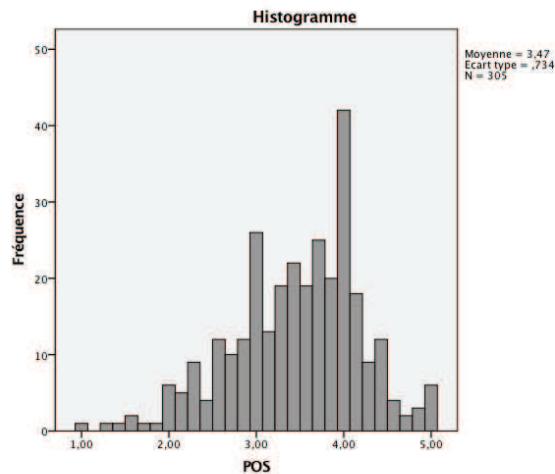


Figure 22 : Histogramme de la distribution. Variable support organisationnel perçu

L’histogramme nous laisse penser que la distribution du POS n’est pas une distribution normale (Figure 22). Pour s’en assurer, nous allons faire les tests de Kolmogorov-Smirnova et Shapiro-Wilk.

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk			Kurtosis	Asymétrie
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.		
POS	0,095	305	0,000	0,977	305	0,000	-0,475	0,148

Tableau 58 : tests de Kolmogorov-Smirnova et Shapiro-Wilk du support organisationnel perçu

Les résultats à ces deux tests nous permettent de rejeter l’hypothèse nulle. Nous pouvons donc confirmer que cette distribution de l’échantillon sur la variable support organisationnel perçu n’a pas une distribution que l’on peut qualifier de normale. Cependant, l’examen des coefficients d’aplatissement et d’asymétrie (entre -2 et +2) confirment que la distribution de cette variable peut être considérée comme acceptable (Tableau 59). Le fait que le coefficient d’aplatissement soit négatif (-0,475) nous indique que la distribution de cette variable est asymétrique à gauche.

### 1.1.5. Le plafonnement hiérarchique

On peut estimer que les managers perçoivent par ailleurs en moyenne un plafonnement hiérarchique modéré (2,75/5). L'observation de l'histogramme montre une distribution qui tend vers la normalité mais qui ne peut cependant pas être considérée a priori comme normale (Figure 23).

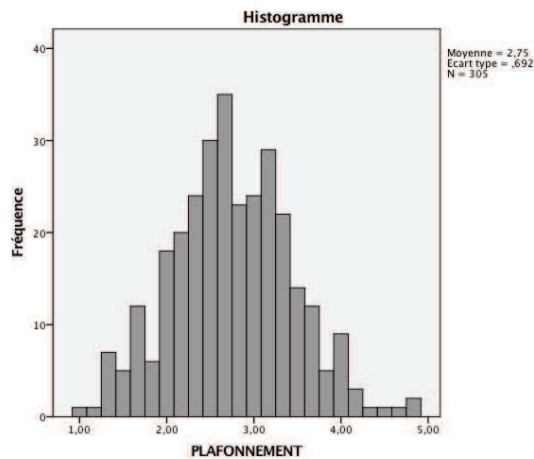


Figure 23 : Histogramme de la distribution. Variable plafonnement hiérarchique

Là aussi, les tests de Kolmogorov-Smirnova et Shapiro-Wilk confirment que cette distribution n'est pas normale. Cependant, l'examen des coefficients d'aplatissement et d'asymétrie (entre -2 et +2) confirment que la distribution de cette variable peut être considérée comme acceptable (Tableau 59).

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk			Kurtosis	Asymétrie
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.		
PLAFONNEMENT	0,071	305	0,001	0,991	305	0,058	0,029	0,147

Tableau 59 : tests de Kolmogorov-Smirnova et Shapiro-Wilk du plafonnement

### 1.1.6. Le conflit famille→travail

Les managers de notre échantillon semblent souffrir modérément de conflits de rôle entre leur vie familiale et leur vie professionnelle (2,31/5). Il apparaît très clairement à la lecture de l’histogramme que la distribution n’est pas normale, ce que confirment les tests de Kolmogorov-Smirnova et Shapiro-Wilk (Tableau 60).

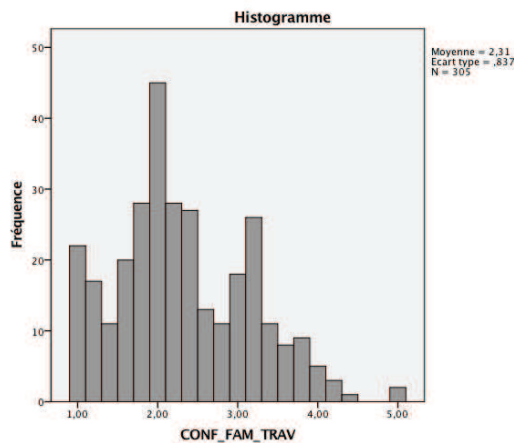


Figure 24 : Histogramme de la distribution. Variable conflit famille→travail

Cependant, l’examen des coefficients d’aplatissement et d’asymétrie (entre -2 et +2) confirment que la distribution de cette variable peut être considérée comme acceptable. Le fait que le coefficient d’aplatissement soit négatif (-0,231) nous indique que la distribution de cette variable est moins concentrée qu’elle ne l’est selon la loi normale.

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk			Kurtosis	Asymétrie
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.		
CONFLIT FAMILLE TRAVAIL	0,115	305	0,000	0,964	305	0,000	-0,231	0,472

Tableau 60 : tests de Kolmogorov-Smirnova et Shapiro-Wilk du conflit famille→travail

### 1.1.7. Les ancres de carrière (management – technique – autonomie)

Les trois ancres conservées affichent des moyennes relativement élevées (management : 3,62/5, technique : 3,69/5, qualité de vie : 3,65/5). L'observation des trois histogrammes révèle que les ancres ne respectent pas une distribution normale (Figure 25, Figure 26, Figure 27). Cet élément est confirmé par les tests de de Kolmogorov-Smirnova et Shapiro-Wilk.

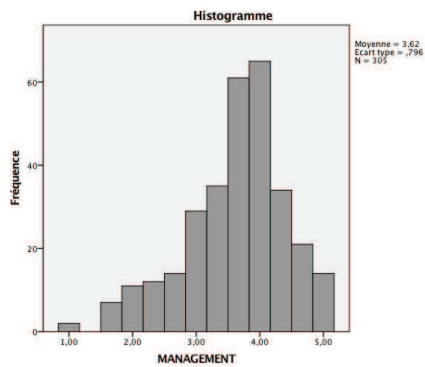


Figure 25 : Histogramme de la distribution. Variable Ancre management

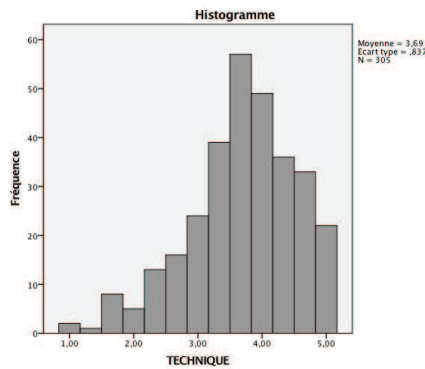


Figure 26 : Histogramme de la distribution. Variable ancre technique

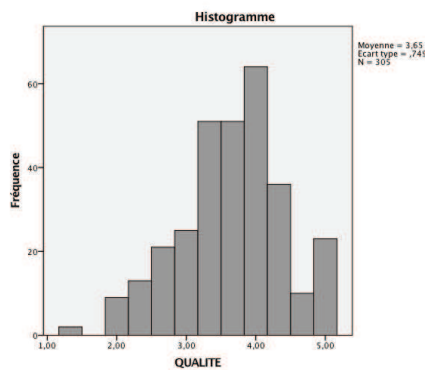


Figure 27 : Histogramme de la distribution. Variable ancre qualité de vie

Cependant, l'examen des coefficients d'aplatissement et d'asymétrie (entre -2 et +2) confirment que la distribution de cette variable peut être considérée comme acceptable (Tableau 61). Le fait que les coefficients d'aplatissement de ces trois variables soient négatifs (-0,676 pour l'ancre management, -0,638 pour l'ancre technique, -0,324 pour l'ancre qualité de vie) nous indique que leur distribution est asymétrique à gauche.

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk			Kurtosis	Asymétrie
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.		
ANCRE MANAGEMENT	0,163	305	0	0,95	305	0,000	-0,638	-0,676
ANCRE TECHNIQUE	0,133	305	0	0,953	305	0,000	0,260	-0,638
ANCRE QUALITE DE VIE	0,117	305	0	0,965	305	0,000	-0,011	-0,324

Tableau 61 : tests de Kolmogorov-Smirnova et Shapiro-Wilk des ancres management, technique, qualité de vie

Cette analyse a permis de montrer que, si ces variables n'ont pas a priori de distribution normale, elles remplissent cependant toutes les conditions attendues pour pouvoir être jugées comme acceptables.

Il faut par ailleurs noter qu'une distribution normale correspond à une configuration idéale pour le chercheur qui n'est que rarement rencontrée dans les recherches en Gestion des Ressources Humaines. Ainsi, Benzécri (1973) constate que sur 440 études psychosociologiques observées, aucune ne présentait des données suivant des distributions multi-normales. Toutefois, on considère généralement que les méthodes d'analyse multivariées sont robustes lorsque la distribution est relativement symétrique et ne comporte pas trop de valeurs extrêmes (Browne & al, 1988 ; Mooijaart & al, 1991), ce qui semble être le cas ici.

Les échelles peuvent maintenant être considérées comme valides et fiables, nous avons pu également vérifier qu'elles ont des distributions qui remplissent les conditions attendues pour être acceptées. Elles peuvent donc être utilisées maintenant dans notre modèle de recherche.

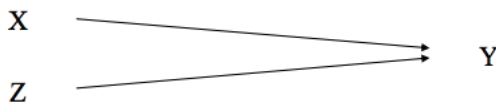
Dans le chapitre suivant, une première analyse des corrélations nous permet de prendre connaissance des liens directs existants entre les variables du modèle ainsi que les variables de contrôle. Puis une analyse en régression de notre modèle de régression nous permet de tester nos hypothèses. Nous testons ensuite la modération du locus de contrôle sur la relation entre le support organisationnel perçu et l'intention de quitter. Enfin, ces résultats seront discutés.

Des analyses descriptives ont été effectuées avant les tests de vérification des hypothèses pour décrire les grandes caractéristiques de la population étudiée grâce aux moyennes obtenues pour chacune des variables indépendantes ainsi que des tests de normalité. Les corrélations linéaires sont aussi une source d'information précieuse sur les liens directs qui relient les variables. En effet, elles permettent « de synthétiser l'importance de la relation entre deux variables métriques mesurées par échelle d'intervalle ou de rapport, par exemple X et Y. Cet indice détermine s'il existe une relation linéaire entre X et Y. Il donne le degré de la relation entre la variation d'une variable, X, et celle d'une autre



variable, Y » (Malhotra & al, 2004). Ces éléments permettent d'accéder à une première compréhension de l'échantillon.

Des régressions simples et hiérarchiques nous permettront de tester les hypothèses. Une analyse de régression est une « *technique d'analyse multivariée visant à expliquer les variations d'une variable dépendante (ou variable expliquée) métrique, par des variables indépendantes (ou explicatives)* » (Evrard & al, 2009). La régression est dite simple quand elle est utilisée dans la perspective de vérifier des hypothèses mettant en lien deux variables (une variable explicative et une variable à expliquer). A partir de deux variables explicatives, nous avons recours à des analyses de régressions multiples. Mbengue et Vandangeon-Derumez (2003) parlent d'« *effet additif* » lorsque plusieurs variables (X et Z) sont prises en compte pour expliquer un seul phénomène (Y)- *Figure 28*.



*Figure 28 : Effets additifs liés à l'introduction d'une troisième variable Z au sein d'une relation causale simple entre deux variables X et Y (Mbengue & al, 2003)*

Ces auteurs considèrent que plusieurs facteurs (X, Z, etc.) peuvent influencer un phénomène Y. La prise en compte simultanée de ces facteurs peut produire un effet additif sur Y, lorsqu'elle l'affecte simultanément et de manière indépendante. Ainsi, le fait de mener une régression multiple impliquant plusieurs variables permet de tester l'effet additif.

Pour tester l'hypothèse 10 sur la modération du locus de contrôle sur la relation qui lie le support organisationnel perçu à l'intention de quitter, nous utiliserons la régression hiérarchique, dont nous justifierons ultérieurement le choix et expliquerons l'usage.

## **1.2. Vérification des relations directes**

L'étude des corrélations est un prérequis aux exercices de régression car elle fournit les premières preuves qu'une relation existe entre les dimensions. La corrélation mesure ainsi une intensité de liaison sans établir de distinctions entre les variables dépendantes et indépendantes. Le coefficient de corrélation permet lui, de quantifier cette relation par le signe de la corrélation (positif ou négatif), et par la force de cette corrélation. Il est une mesure de la qualité de la prédiction d'une régression linéaire. L'examen des corrélations (*Tableau 62*) montre que le soutien organisationnel perçu est négativement corrélé avec l'intention de quitter ( $r = -0,497$  ;  $p < 0,01$ ) ainsi qu'avec le plafonnement ( $r = -0,263$  ;  $p < 0,01$ ). Il est, en revanche, corrélé positivement avec le locus de contrôle ( $r = 0,423$  ;  $p < 0,01$ ) et la satisfaction de carrière ( $r = 0,476$  ;  $p < 0,01$ ).

La satisfaction de carrière s'avère être corrélée positivement avec le locus de contrôle ( $r = 501$  ;  $p < 0,01$ ) et négativement corrélée avec l'intention de quitter ( $r = -265$  ;  $p < 0,01$ ).

Le plafonnement est également, et sans grande surprise, corrélé négativement avec le locus de contrôle ( $r = -169$  ;  $p < 0,01$ ). En revanche, contrairement à notre prévision, le plafonnement ne s'avère pas positivement corrélé avec l'intention de quitter.

Le conflit famille→travail est, quant à lui et selon toute logique, corrélé positivement avec l'ancrage qualité de vie ( $r = 197$  ;  $p < 0,01$ ) et négativement corrélé avec l'ancrage management ( $r = -179$  ;  $p < 0,01$ ).

Il est légèrement corrélé avec l'intention de quitter ( $r = 113$  ;  $p < 0,05$ ).

L'ancrage management est par ailleurs positivement corrélée avec la satisfaction de carrière ( $r = 156$  ;  $p < 0,01$ ) et le locus de contrôle ( $r = 209$  ;  $p < 0,01$ ). Il est à noter qu'aucune des ancrages de carrière n'est corrélée avec l'intention de quitter.

N = 305	M	ET	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Sexe	1,44	0,50																	
2. Age	2,91	0,77	-.116*																
3. Statut	2,67	0,73	-.142*	.259**															
4. Etudes	2,86	0,66	0,01	-0,09	-0,05														
5. Ancien_sté	3,02	1,25	-0,01	.348**	0,07	-0,02													
6. Ancien_poste	2,84	1,34	-0,06	.241**	0,04	-0,07	.290**												
7. Hiérarchie	1,86	0,79	-0,09	.191**	.147**	.170**	0,09	0,05											
8. Revenu	2,99	1,23	-.165**	.318**	.147*	.208**	.162**	0,06	.596**										
9. Enfts	1,77	0,67	-0,10	-.154**	.315**	0,08	0,01	-.113*	.132*	.114*									
10. MANAGEMENT	3,62	0,80	-0,10	-0,01	0,10	.172**	-0,04	-0,06	.243**	.224**	0,08								
11. TECHNIQUE	3,69	0,84	0,07	-0,01	0,00	-0,02	-0,05	0,06	-0,08	-.213**	0,03	0,03							
12. QUALITE	3,65	0,75	0,09	-.177**	-0,08	.120*	-0,06	0,05	-.136*	-0,11	0,04	-0,11	.243**						
13. POS	3,47	0,73	0,07	-0,10	0,06	0,02	0,02	-.196**	.157**	0,08	0,05	0,05	0,02	-0,05					
14. SAT_CARR	3,84	0,61	0,03	0,10	.150**	0,02	.125*	-0,05	.284**	.278**	-0,01	.156**	0,01	-0,06	.476**				
15. PLAFONNEMENT	2,75	0,69	-0,01	.390**	0,03	-0,09	.275**	.165**	0,06	.121*	-.232**	-.164**	-0,05	-0,05	-.263**	-0,05			
16. CONF_FAM_TRAV	2,31	0,84	0,03	-0,10	-0,01	0,07	0,04	-0,02	-.129*	-0,03	.219**	-.179**	0,06	.197**	-0,05	-0,10	0,00		
17. WORK_LOC	3,65	0,54	0,01	-0,02	.137*	0,06	-0,01	-0,09	.237**	.215**	0,08	.209**	0,02	-0,02	.423**	.501**	-.169**	-.214**	
18. INT_DEPART	2,57	1,07	-0,01	-0,06	-0,08	0,08	-.151**	.125*	0,00	0,04	0,03	0,07	0,01	0,10	-.497**	-.265**	-0,02	.113*	-.224**

Tableau 62 : Les corrélations (\*= $p < 0,05$  ; \*\*= $p < 0,01$ )

Concernant les variables sociodémographiques, il apparaît que le fait d'être une femme est négativement corrélé, comme nous l'avons déjà identifié précédemment, avec le revenu ( $r = -165$  ;  $p < 0,01$ ).

Sans surprise là non plus, l'âge est positivement corrélé au plafonnement ( $r = 390$  ;  $p < 0,01$ ). L'ancrage qualité de vie est corrélée négativement avec l'âge ( $r = -177$  ;  $p < 0,01$ ).

Autre élément intéressant à observer : l'ancienneté dans l'entreprise est positivement corrélée avec le plafonnement ( $r = 275$  ;  $p < 0,01$ ) et négativement corrélée avec l'intention de quitter ( $r = -151$  ;  $p < 0,01$ ).

En comparaison, l'ancienneté dans le poste est négativement corrélée avec le soutien organisationnel perçu ( $r = -196$  ;  $p < 0,01$ ) et elle est corrélée positivement avec le plafonnement ( $r = 165$  ;  $p < 0,01$ ). Elle apparaît par ailleurs modestement corrélée avec l'intention de quitter ( $r = 125$  ;  $p < 0,05$ ).

Enfin, le niveau hiérarchique est corrélé positivement avec l'ancre management ( $r = 243$  ;  $p < 0,01$ ), le soutien organisationnel perçu ( $r = 157$  ;  $p < 0,01$ ), la satisfaction de carrière ( $r = 284$  ;  $p < 0,01$ ) et enfin le locus de contrôle ( $r = 237$  ;  $p < 0,01$ ). L'ensemble de ces résultats seront discutés chapitre quatre.

L'ensemble de ces résultats, hormis la corrélation attendue entre le plafonnement et l'intention de quitter, se trouve être globalement conforme avec ce que la littérature nous a enseignée. Nous pouvons donc confirmer qu'il ne semble pas y avoir d'observations extrêmes dans cet échantillon.

L'objet de la régression suivante sera de tester la variance de l'intention de quitter avec l'ensemble des variables sélectionnées dans le cadre de notre modèle de recherche.

### **1.3. Variance de l'intention de quitter (modèle de régression 1)**

Il s'agit dans ce premier modèle de régression d'estimer la variance d'intention de quitter et de mesurer la contribution à l'explication du modèle de recherche des variables d'attitude et de personnalité ainsi que des variables sociodémographiques.

#### **1.3.1. Les conditions d'application de la régression linéaire multiple**

Les régressions multiples sont une méthode efficace pour tester la variance expliquée du modèle 1 de notre travail de recherche. Elles vont nous permettre de mesurer le poids relatif de chacune des variables dans la variance de l'intention de quitter.

Pour appliquer cette méthode d'analyse, trois grandes conditions doivent être remplies. Elles concernent le type de données recueillies, la multi colinéarité des variables explicatives et la présence d'observations extrêmes (Evrard & al, 2003).

- Le type de données. La méthode de régression multiple nécessite d'avoir des données quantitatives. Notre modèle de recherche mesure des variables dépendantes et indépendantes à l'aide d'échelles de Likert. Bien que ces échelles soient de type ordinal, elles sont bien analysées comme des échelles d'intervalle. Ces données d'analyse sont donc considérées comme métriques et quantitatives. La première condition pour appliquer la méthode d'analyse de régression multiple est donc bien respectée.

- Multi-colinéarité des variables explicatives. La multi-colinéarité est le fait qu'une variable indépendante est prédictible ou qu'elle partage sa variance avec une combinaison linéaire d'autres variables indépendantes. Elle est identifiée à l'aide d'une régression de l'ensemble des variables explicatives. Le carré du R obtenu dans cette régression représente la part de la variance de la variable indépendante expliquée par l'ensemble des autres variables indépendantes. Il est impératif, pour pouvoir appliquer une régression multiple, que les variables indépendantes soient faiblement corrélées entre elles. L'analyse du VIF (variance inflation factor) est tout à fait appropriée pour effectuer cette vérification. En règle générale, les problèmes de multi-colinéarité sont écartés lorsque les scores de VIF sont inférieurs à 10 dans des modèles de régression (Ryan, 1997). Au-delà de ce seuil de 10, la colinéarité est trop élevée, la variable doit donc être écartée de la régression hiérarchique.

Variable	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF
MANAGEMENT	0,892	1,121
TECHNIQUE	0,923	1,083
QUALITE	0,867	1,154
AUTONOMIE	0,888	1,126
POS	0,666	1,501
SATISFACTION DE CARRIERE	0,627	1,594
PLAFONNEMENT	0,883	1,132
CONFLIT FAMILLE TRAVAIL	0,896	1,116
LOCUS DE CONTROLE AU TRAVAIL	0,651	1,535
Sexe	0,918	1,089
Age	0,599	1,67
Statut civil	0,764	1,308
Niveau d'étude	0,862	1,16
Ancienneté dans l'entreprise	0,768	1,302
Ancienneté dans le poste	0,821	1,217
Niveau hiérarchique en management	0,568	1,762
Revenu mensuel net	0,51	1,962
Nombre d'enfants de moins de 18 ans	0,714	1,402

Tableau 63 : Analyse de la variance inflation factor (VIF)

Le *tableau 63* ci-dessus permet de conclure qu'il n'y a pas de multi-colinéarité entre les variables puisque la valeur VIF (ou la tolérance, soit l'inverse du VIF (1/VIF)) de chacune des variables est satisfaisante. En effet, le VIF maximum obtenu dans chacun de nos modèles de régression a largement été en dessous du seuil de 10, ce qui signifie que la multi-colinéarité ne constitue pas un problème pour nos résultats.

Mieux encore, aucune variable indépendante n'a de VIF supérieur à 2 : le modèle de régression peut alors être appliqué car la deuxième condition d'application de la régression linéaire multiple est considérée comme remplie.

- Qualité de l'échantillon et présence d'observations extrêmes. La troisième condition à respecter pour appliquer la méthode d'analyse de régression est de disposer d'un échantillonnage de qualité. Cela exige à la fois de disposer d'un échantillon en nombre suffisant afin de s'assurer de sa représentativité et qu'on ne puisse pas détecter sur la population étudiée d'observations extrêmes. Un échantillon est dit représentatif lorsqu'il possède les mêmes caractéristiques que la population que l'on souhaite étudier. Ceci exige donc d'étudier des résultats cohérents, débarrassés de toutes observations extrêmes qui peuvent affecter les coefficients de la droite de régression et de leur significativité.

La présence de valeurs extrêmes dépend en partie de la rigueur et de la sincérité avec laquelle les répondants ont complété le questionnaire. Il est bien entendu impossible de contrôler la qualité des réponses des participants mais il est possible de s'assurer comme nous l'avons fait, que les personnes qui répondent au questionnaire correspondent aux critères de notre recherche. C'est ainsi que, comme nous l'avons évoqué précédemment lors de la présentation de notre démarche d'administration du questionnaire, nous avons fait le choix d'envoyer ce questionnaire à des managers issus de notre réseau professionnel. Cela nous a permis de nous assurer que ces personnes : 1) étaient bien en poste à la date de l'envoi du document, 2) qu'elles étaient bien en situation de management. D'autre part, le tableau de corrélations bi-variées montrent des liens qui semblent logiques et en cohérence avec la littérature. Nous pouvons en déduire que la troisième condition est bien remplie : il n'y a pas d'observations extrêmes.

### 1.3.2. Test du modèle de régression 1

Pour pouvoir retenir le modèle testé dans nos analyses, celui-ci doit pouvoir expliquer dans une proportion suffisante la variance de la variable dépendante. Le coefficient de détermination est l'indicateur statistique qui permet de valider la qualité globale de la régression. Il mesure la proportion de variance d'une variable dépendante expliquée par un ensemble de variables explicatives. Plus ce coefficient est proche de 1, plus on considère que le modèle est valide. Le  $R^2$  ajusté est essentiel à observer car « *il représente 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 & al, 2005).

Afin d'estimer le poids de chacune des catégories de variables dans le modèle, nous allons faire cinq régressions : la première incluant les variables de contrôle, la deuxième avec uniquement les variables d'attitude, la troisième avec les variables de personnalité, la quatrième avec l'ensemble des variables indépendantes (attitude + personnalité). Et enfin, une dernière régression réunissant les variables indépendantes ainsi que les variables de contrôle.

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,28	0,078	0,047	0,97621494

Tableau 64 : Coefficient de détermination du modèle de régression 1. Variables de contrôle

Nous pouvons remarquer dans le *Tableau 64* que les variables de contrôle expliquent à un très faible pourcentage du modèle (4,7%). Lorsqu'on établit le coefficient de détermination pour chacune de ces variables de contrôle, on s'aperçoit que seules deux variables combinées dans la même régression contribuent à l'explication du modèle : l'ancienneté dans le poste et l'ancienneté dans l'entreprise ( $R^2$  ajusté = 4,7%).

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,53	0,281	0,271	0,85365375

Tableau 65 : Coefficient de détermination du modèle de régression 1. Variables d'attitude

Ce tableau *Tableau 65* montre que les dimensions d'attitude (plafonnement, soutien organisationnel perçu, satisfaction de carrière, conflit famille→travail) expliquent 27,1% de la variance de l'intention de quitter.

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,28	0,078	0,066	0,96642173

Tableau 66 : Coefficient de détermination du modèle de régression 1. Variables de personnalité

Le *Tableau 66* montre que les variables de personnalité (ancres management, technique, qualité de vie, locus de contrôle) expliquent 6,6% de la variance de l'intention de quitter.

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,542	0,294	0,275	0,85163217

Tableau 67 : Coefficient de détermination du modèle de régression 1 : Variables d'attitude + Variables de personnalité

Nous pouvons remarquer dans le *Tableau 67* que les variables indépendantes (plafonnement, soutien organisationnel perçu, satisfaction de carrière, conflit famille→travail) associées aux variables de personnalité (ancres management, technique, qualité de vie et locus de contrôle) expliquent 27,5% de la variance de l'intention de quitter.

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,577	0,332	0,293	0,84090027

*Tableau 68 : Coefficient de détermination du modèle de régression 1 (toutes variables)*

Nous pouvons remarquer que l'ensemble des variables contribuent à expliquer 29,3% de la variance de l'intention de quitter, ce qui est un taux acceptable de variance dans un modèle de recherche. Ces différentes régressions montrent que les variables d'attitudes expliquent la plus grande part de la variance de l'intention de quitter (27,1%). Les variables de personnalité contribuent modestement à l'explication directe du modèle, ce qui renforce notre hypothèse que le locus de contrôle notamment, peut jouer un rôle de modération.

L'analyse des tests des variables dans la section suivante permet de mieux comprendre le poids relatif des relations qui lient les principales variables de ce modèle de recherche.

### 1.3.3. Tests des hypothèses

Seront traitées en régression dans cette section les hypothèses qui ne concernent pas les relations supposées entre les trois variables constituant le modèle 2 de recherche. Les quatre hypothèses mobilisées dans le modèle 2 de régression seront traitées ultérieurement, à savoir l'hypothèse 1 (« *Le soutien organisationnel perçu a un effet négatif sur l'intention de quitter* »), l'hypothèse 8 (« *Le locus de contrôle interne a un effet négatif sur l'intention de quitter* »), l'hypothèse 9 (« *Le locus de contrôle interne a un effet positive sur le soutien organisationnel perçu* ») et l'hypothèse 10 (« *La relation négative entre le POS et l'intention de quitter est plus forte pour les externes que pour les internes* »).

Lors des tests successifs d'hypothèses, nous incluons systématiquement les variables de contrôle qui nous semblent être les plus pertinentes lors de la lecture du tableau de corrélation : le sexe, l'âge, le niveau hiérarchique, l'ancienneté dans le poste, l'ancienneté dans l'entreprise, la rémunération.

Nous porterons une attention particulière à la mesure du « *t de Student* ». En effet, un « *t de Student* » correspond à chaque variable indépendante de l'équation de régression. Comme le suggèrent d'Arcimoles et Trébuçq (2005), « *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%.

### 1.3.3.1 Les hypothèses concernant le soutien organisationnel perçu

- **Hypothèse 2 : le soutien organisationnel perçu a un effet positif sur la satisfaction de carrière**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
POS	0,442	0,051	0,441	8,685	0,000
SEXE	0,15	0,1	0,074	1,502	0,134
AGE	0,066	0,071	0,051	0,93	0,353
ANCIENNETE ENTREPRISE	0,053	0,043	0,067	1,25	0,212
ANCIENNETE POSTE	-0,004	0,039	-0,005	-0,091	0,927
NIVEAU HIERARCHIQUE	0,14	0,078	0,11	1,798	0,073
REMUNERATION	0,127	0,052	0,156	2,46	0,014
Modèle de Régression	Variation R2 ajusté	Erreur standart	ANOVA		
			ddl	Carré moyen	F
	0,282	0,84758142	7	12,948	18,024

Tableau 69 : Relation POS-satisfaction de carrière

Le tableau de corrélation (*Tableau 62*) nous a permis de voir précédemment que le POS est corrélé positivement avec la satisfaction de carrière ( $r = 0,476$  ;  $p < 0,01$ ). Ce résultat est confirmé par cette régression qui confirme bien ce lien. L'ANOVA permet également de rejeter l'hypothèse nulle ( $F = 18,024$  avec  $p < 0,01$ ) : il y a bien une différence entre les deux groupes de l'échantillon. On peut en déduire que, plus le manager perçoit du soutien de son organisation, plus il est enclin dans sa perception à être satisfait de sa carrière. Une perception positive à un instant donné (le POS) semble donc permettre de développer des perceptions favorables liées en partie à une activité passée (la satisfaction de carrière). Le graphique en dispersion simple (*Figure 29*) confirme que les personnes qui ont le niveau de POS le plus important sont aussi les plus satisfaits par leur carrière. Le  $R^2$  montre que ces variables réunies contribuent à expliquer 28,2% de la satisfaction de carrière.



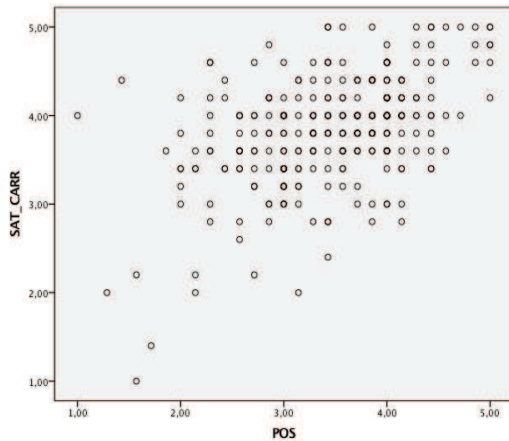


Figure 29 : Dispersion de l'échantillon POS/ satisfaction de carrière

Le niveau hiérarchique contribue partiellement au modèle ( $t = 1,798$  ;  $p = 0,073$ ).

Si on isole dans une nouvelle régression contenant le POS ainsi que le niveau hiérarchique, la significativité de la variable de contrôle s'améliore (tableau 70). Cela confirme bien que cette variable de contrôle contribue fortement à expliquer la satisfaction de carrière.

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
POS	0,366	0,041	0,442	8,886	0,000
NIVEAU HIERARCHIQUE	0,166	0,038	0,215	4,322	0,000
Modèle de Régression	Variation R2 ajusté	Erreur standart	ANOVA		
			ddl	Carré moyen	F
	0,266	0,52131	2	15,278	56,22

Tableau 70 : régression niveau hiérarchique-POS

**L'hypothèse 2 est validée : le POS a un effet positif sur la satisfaction de carrière.**

- **Hypothèse 3 : le soutien organisationnel perçu a un effet négatif sur le conflit famille→travail**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
POS	-0,043	0,06	-0,043	-0,724	0,469
SEXE	0,045	0,117	0,022	0,383	0,702
AGE	-0,165	0,084	-0,128	-1,977	0,049
ANCIENNETE ENTREPRISE	0,068	0,05	0,085	1,354	0,177
ANCIENNETE POSTE	-0,015	0,046	-0,02	-0,333	0,74
NIVEAU HIERARCHIQUE	-0,206	0,091	-0,162	-2,259	0,025
REMUNERATION	0,082	0,06	0,101	1,359	0,175
Modèle de Régression	Variation R2 ajusté	Erreur standart	ANOVA		
			ddl	Carré moyen	F
	0,014	0,99294926	7	1,596	1,619

Tableau 71 : Relation POS- conflit famille→travail

Contrairement à ce que peut nous dire la littérature, le tableau de corrélation (*Tableau 62*) nous a montré qu'il n'existait pas de relation directe entre le POS et le FWC ( $r = -0,05$  ;  $p < 0,01$ ). La régression montre un score t insuffisant ( $t = -0,724$ ) et un résultat non significatif ( $p = 0,469$ ). Le soutien organisationnel perçu n'influence pas le conflit famille→travail (*Tableau 71*), ce que confirme la lecture du graphique en dispersion simple qui laisse paraître une forte dispersion de l'échantillon (*Figure 30*).

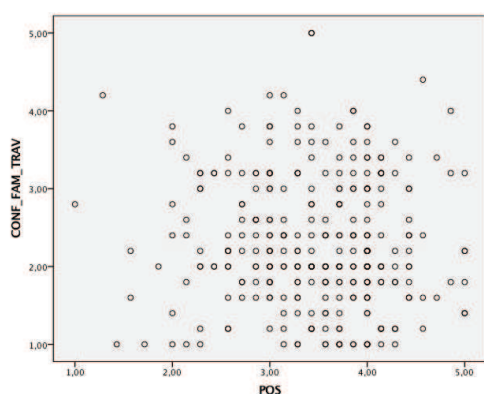


Figure 30 : dispersion de l'échantillon POS/ conflit famille→travail

**L'hypothèse 3 n'est pas validée. Le soutien organisationnel perçu n'influence pas négativement le conflit famille→travail.**

▪ **Hypothèse 4 : le soutien organisationnel perçu a un effet négatif sur le plafonnement hiérarchique**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
POS	-0,246	0,053	-0,246	-4,627	0,000
SEXE	0,102	0,104	0,051	0,982	0,327
AGE	0,396	0,075	0,307	5,313	0,000
ANCIENNETE ENTREPRISE	0,136	0,045	0,17	3,034	0,003
ANCIENNETE POSTE	-0,004	0,041	-0,006	-0,101	0,919
NIVEAU HIERARCHIQUE	0,038	0,081	0,03	0,463	0,643
REMUNERATION	0,006	0,054	0,007	0,103	0,918
Modèle de Régression	Variation R2 ajusté	Erreur standart	ANOVA		
			ddl	Carré moyen	F
	0,214	0,88651048	7	10,084	12,831

Tableau 72 : Relation POS – Plafonnement hiérarchique

Les résultats du tableau de corrélation (*Tableau 62*) permettent d'identifier une relation directe négative entre le soutien organisationnel perçu et le plafonnement hiérarchique ( $r = -0,263$  ;  $p < 0,01$ ). Ce résultat est confirmé par le *Tableau 72* du modèle de régression ( $t = -4,627$  ;  $p = 0,000$ ). Le soutien organisationnel perçu influence bien négativement le plafonnement hiérarchique, ce qui signifie que,

plus les managers perçoivent un soutien de la part de leur employeur, moins ils se perçoivent plafonnés. Ce résultat est confirmé par la lecture du graphique de dispersion simple (Figure 31).

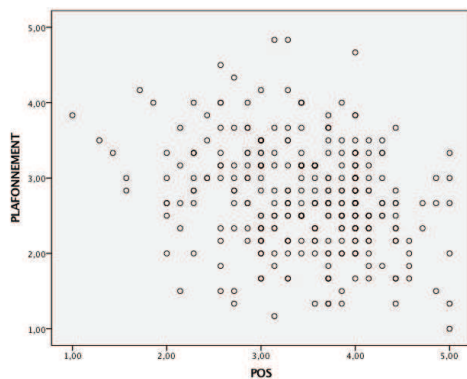


Figure 31 : dispersion de l'échantillon POS/plafonnement hiérarchique

L'ancienneté dans l'entreprise ( $t = -3,034$  ;  $p = 0,003$ ) ainsi que l'âge ( $t = 5,313$  ;  $p = 0,000$ ) sont les deux variables de contrôle qui semblent les plus intervenir dans le modèle explicatif.

Ce modèle de régression contribue à expliquer 21,4% de la variance du plafonnement ( $R^2$  ajusté = 0,214).

**L'hypothèse 4 est validée. Le soutien organisationnel perçu a un effet négatif sur le plafonnement hiérarchique**

### 1.3.3.2. Hypothèse concernant le conflit famille→travail

- **Hypothèse 5 : le conflit famille→travail a un effet positif sur l'intention de quitter**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
WFC	0,12	0,057	0,12	2,108	0,036
SEXE	0,011	0,114	0,006	0,097	0,922
AGE	-0,055	0,082	-0,043	-0,675	0,5
ANCIENNETE ENTREPRISE	-0,168	0,049	-0,21	-3,424	0,001
ANCIENNETE POSTE	0,146	0,044	0,195	3,296	0,001
NIVEAU HIERARCHIQUE	-0,038	0,089	-0,03	-0,423	0,672
REMUNERATION	0,082	0,059	0,101	1,381	0,168
Modèle de Régression	Variation R2 ajusté	Erreur standart	ANOVA		
			ddl	Carré moyen	F
	0,054	0,97242304	7	3,308	3,498

Tableau 73 : Relation conflit famille→travail- intention de départ

Le tableau de corrélation (*Tableau 62*) montre qu'il existe une relation directe entre le FWC et l'intention de quitter ( $r = 0,113$  ;  $p < 0,05$ ). Ce résultat est confirmé dans le *Tableau 73* qui confirme une signification partielle du modèle de régression ( $p = 0,036$ ). Le t de student est cependant satisfaisant ( $t = 2,108$ ). Nous acceptons donc la validation de l'hypothèse 3. Le graphique en dispersion simple (*Figure 32*) semble confirmer que, moins les managers éprouvent de conflits de rôle, moins ils émettent d'intention de quitter leur organisation.

L'ancienneté dans l'entreprise ( $t = -3,424$  ;  $p = 0,001$ ) ainsi que l'ancienneté dans le poste ( $t = 3,296$  ;  $p = 0,001$ ) sont également des variables qui contribuent à expliquer le modèle. Ces scores signifient que, plus le manager a de l'ancienneté dans son entreprise, moins il a envie de la quitter alors qu'à l'inverse, plus un manager a de l'ancienneté dans son poste, plus il émet le souhait de quitter son organisation.

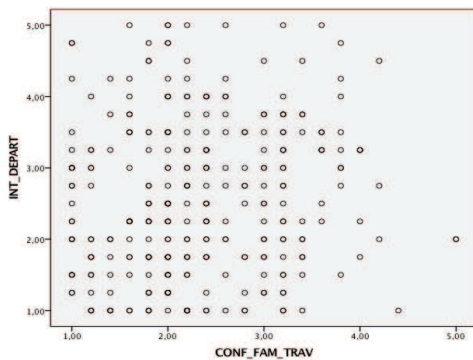


Figure 32 dispersion de l'échantillon conflit famille→travail / intention de départ

Le  $R^2$  ajusté montre que ce modèle de régression explique seulement 5,4% de l'intention de quitter. Le FWC a donc un effet modeste sur l'intention de quitter.

**L'hypothèse 5 est validée. Le FWC a un effet positif sur l'intention de quitter**

### 1.3.3.3. Hypothèse concernant le plafonnement hiérarchique

- **Hypothèse 6 : le plafonnement hiérarchique a un effet positif sur l'intention de quitter**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
PLAFONNEMENT	0,014	0,062	0,014	0,228	0,82
SEXE	0,016	0,115	0,008	0,135	0,893
AGE	-0,08	0,086	-0,062	-0,932	0,352
ANCIENNETE ENTREPRISE	-0,162	0,05	-0,203	-3,25	0,001
ANCIENNETE POSTE	0,144	0,045	0,193	3,235	0,001
NIVEAU HIERARCHIQUE	-0,063	0,089	-0,05	-0,711	0,477
REMUNERATION	0,092	0,06	0,113	1,538	0,125
Modèle de Régression	Variation R2 ajusté	Erreur standart	ANOVA		
			ddl	Carré moyen	F
	0,04	0,97958748	7	2,714	2,829

Tableau 74 : Relation plafonnement hiérarchique - intention de départ

Contrairement à ce que nous attendions, il ne semble pas y avoir de relations directes entre le plafonnement hiérarchique et l'intention de quitter ( $r = -0,02$  ;  $p < 0,01$ ). Le modèle de régression nous confirme cette absence de relation (Tableau 74). Le score du t de Student ( $t = 0,228$ ) est ainsi inférieur aux scores attendus ( $t > 2$ ). Il n'y a donc pas d'effet significatif du plafonnement sur l'intention de quitter. Cela signifie que le fait de se sentir un plafonnement hiérarchique dans sa carrière n'augmente pas l'intention de quitter son entreprise. Ce résultat semble confirmé par la lecture de ce graphique (Figure 33) dont aucune tendance ne se dégage. Ce résultat sera discuté dans le chapitre quatre.

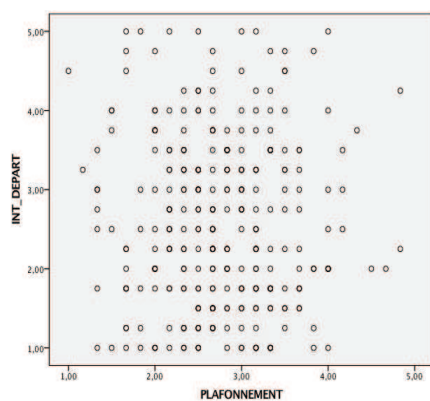


Figure 33 : dispersion de l'échantillon plafonnement hiérarchique / intention de départ

**L'hypothèse 6 n'est pas validée. Le plafonnement hiérarchique n'a pas d'effet positif sur l'intention de quitter.**

### 1.3.3.4. Hypothèse concernant la satisfaction de carrière

- **Hypothèse 7 : la satisfaction de carrière a un effet négatif sur l'intention de quitter**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
SATISFACTION CARRIERE	-0,273	0,057	-0,273	-4,751	0
SEXE	0,057	0,111	0,028	0,508	0,612
AGE	-0,074	0,079	-0,057	-0,937	0,35
ANCIENNETE ENTREPRISE	-0,136	0,048	-0,17	-2,847	0,005
ANCIENNETE POSTE	0,125	0,043	0,167	2,898	0,004
NIVEAU HIERARCHIQUE	0,002	0,087	0,001	0,022	0,983
REMUNERATION	0,129	0,058	0,158	2,222	0,027
Modèle de Régression	Variation R2 ajusté	Erreur standart	ANOVA		
			ddl	Carré moyen	F
	0,109	0,94417442	7	5,605	6,287

Tableau 75 : satisfaction de carrière – intention de départ

Le *Tableau 62* des corrélations souligne un lien négatif entre la satisfaction de carrière et l'intention de quitter ( $r = -0,265$  ;  $p < 0,01$ ). La régression hiérarchique confirme ce résultat ( $\beta = -4,751$  ;  $p = 0,000$ ). La satisfaction de carrière influence donc négativement l'intention de départ. Cela signifie donc que, plus un manager est satisfait de sa carrière, de son parcours professionnel, moins il a l'intention de quitter son organisation.

Ce résultat se confirme à la lecture du graphique de dispersion qui montre clairement que les managers les plus satisfaits sont aussi ceux qui ont le moins d'intention de départ (*Figure 34*).

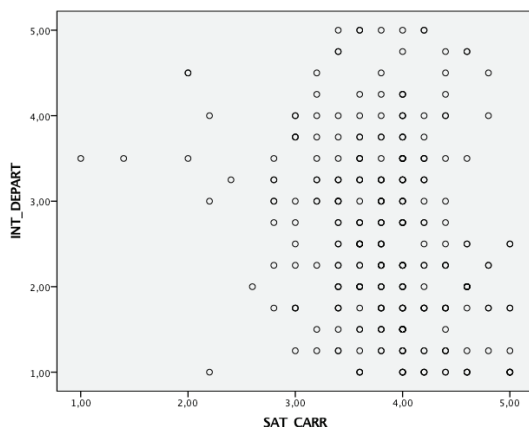


Figure 34 : dispersion de l'échantillon satisfaction de carrière / intention de départ

L'observation des variables de contrôle confirment que l'ancienneté dans l'entreprise ( $t = -2,847$  ;  $p = 0,005$ ), l'ancienneté dans le poste ( $t = -2,898$  ;  $p = 0,004$ ) ainsi que la rémunération ( $t = 2,222$  ;  $p = 0,027$ ) participent à l'explication de l'intention de départ. Le dernier point concernant la rémunération sera notamment discuté chapitre quatre.

Le  $R^2$  indique que ce modèle de régression explique 10,9% de la variance de l'intention de quitter.

**L'hypothèse 7 est validée. La satisfaction de carrière a un effet négatif sur l'intention de quitter.**

### 1.3.3.5. Hypothèses concernant le locus de contrôle

- **Hypothèse 11 : le locus de contrôle interne a un effet négatif sur le conflit famille→travail**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
WLOC	-0,217	0,058	-0,217	-3,733	0
SEXE	0,059	0,114	0,029	0,519	0,604
AGE	-0,182	0,082	-0,141	-2,228	0,027
ANCIENNETE ENTREPRISE	0,066	0,049	0,082	1,347	0,179
ANCIENNETE POSTE	-0,023	0,044	-0,03	-0,514	0,608
NIVEAU HIERARCHIQUE	-0,168	0,089	-0,133	-1,889	0,06
REMUNERATION	0,108	0,059	0,132	1,808	0,072
Modèle de Régression	Variation R2 ajusté	Erreur standard	ANOVA		
			ddl	Carré moyen	F
	0,057	0,97130534	7	3,4	3,604

Tableau 76 : Relation locus de contrôle - conflit famille→travail

Le Tableau 76 des corrélations nous confirme qu'il existe une relation directe négative entre le locus de contrôle au travail et le conflit famille→travail ( $r = -0,214$  ;  $p < 0,01$ ). Ce lien est confirmé par la régression ( $t = -3,733$  ;  $p = 0,000$ ). Cette relation est nettement visible sur le graphique de dispersion simple (Figure 35) qui montre que, plus un manager a un locus de contrôle interne, moins il a tendance à connaître de conflits de rôles entre sa vie professionnelle et personnelle.

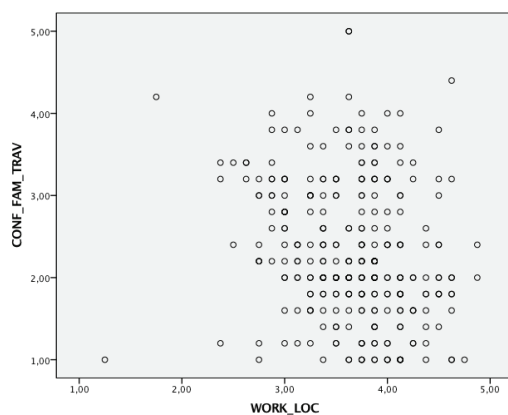


Figure 35 : dispersion de l'échantillon locus de contrôle / conflit famille→travail

La variable de contrôle niveau hiérarchique ( $t = -1,889$  ;  $p = 0,06$ ) laisse penser que, plus le manager a un niveau hiérarchique élevé, moins il connaît de conflits famille→travail.

Nous avons écarté de nos analyses la variable « nombre d'enfants de plus de 18 ans » car les premiers résultats obtenus n'étaient pas convaincants. La régression conflit famille→travail avec les variables de contrôle montre, sans surprise, que le nombre d'enfants contribue à l'expliquer fortement (*Annexe 3*).

Le  $R^2$  montre que le modèle de régression explique 5,7% de la variance de conflit famille→travail.

**L'hypothèse 11 est validée. Le WLOC interne a un effet négatif sur le FWC**

▪ **Hypothèse 12 : le locus de contrôle interne a un effet négatif sur le plafonnement hiérarchique**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
WLOC	-0,167	0,054	-0,167	-3,095	0,002
SEXE	0,081	0,106	0,04	0,761	0,447
AGE	0,414	0,076	0,32	5,457	0
ANCIENNETE ENTREPRISE	0,118	0,045	0,148	2,602	0,01
ANCIENNETE POSTE	0,023	0,041	0,03	0,546	0,585
NIVEAU HIERARCHIQUE	0,02	0,083	0,015	0,237	0,813
REMUNERATION	0,022	0,055	0,027	0,395	0,693
Modèle de Régression	Variation R2 ajusté	Erreur standart	ANOVA		
			ddl	Carré moyen	F
	0,184	0,90344866	7	8,798	10,778

Tableau 77 : locus de contrôle – plafonnement hiérarchique

Le tableau de corrélation (*Tableau 62*) révèle qu'il existe un lien directe négatif entre les deux variables ( $r = -0,169$  ;  $p < 0,01$ ). La régression (*Tableau 77*) confirme que le locus de contrôle au travail influence significativement le plafonnement hiérarchique ( $t = -3,095$  ;  $p = 0,002$ ), ce qui signifie que, plus les managers ont un locus de contrôle interne, moins ils ont tendance à se sentir hiérarchiquement plafonnés, ce que confirme la visualisation du graphique de dispersion simple (*Figure 36*).



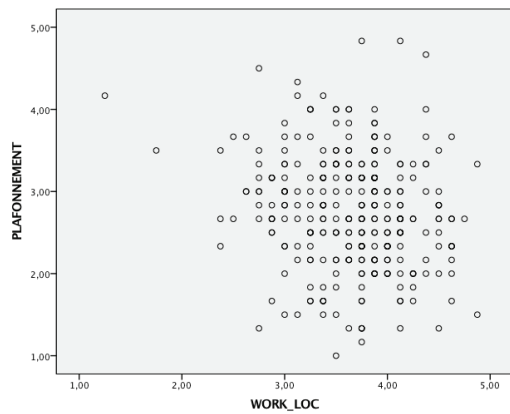


Figure 36 : dispersion de l'échantillon locus de contrôle / plafonnement hiérarchique

Les variables de contrôle âge ( $t = 5,457$  ;  $p = 0,000$ ) et ancienneté dans l'entreprise ( $t = 2,602$  ;  $p = 0,001$ ) participent également à expliquer le plafonnement. Le  $R^2$  indique que ce modèle de régression explique 18,4% de la variance du plafonnement.

**L'hypothèse 12 est validée. Le locus de contrôle interne a un effet négatif sur le plafonnement hiérarchique.**

- **Hypothèse 13 : le locus de contrôle au travail interne a un effet positif sur la satisfaction de carrière**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
WLOC	0,450	0,050	0,45	8,91	0,000
SEXE	0,116	0,099	0,058	1,169	0,243
AGE	0,048	0,071	0,037	0,681	0,496
ANCIENNETE ENTREPRISE	0,085	0,042	0,107	2,013	0,045
ANCIENNETE POSTE	-0,042	0,038	-0,057	-1,103	0,271
NIVEAU HIERARCHIQUE	0,140	0,077	0,11	1,811	0,071
REMUNERATION	0,080	0,052	0,099	1,555	0,121
Modèle de Régression	Variation R2 ajusté	Erreur standart	ANOVA		
			ddl	Carré moyen	F
	0,289	0,8430993	7	13,27	18,668

Tableau 78 : locus de contrôle – satisfaction de carrière

Le Tableau 78 de corrélation établit un lien très fort entre le locus de contrôle au travail et la satisfaction de carrière ( $r = 0,501$  ;  $p < 0,01$ ). Cette relation est confirmée par le modèle de régression ( $t = 8,910$  ;  $p = 0,000$ ). Le locus de contrôle au travail influence donc significativement la satisfaction de carrière, ce qui confirme notre hypothèse. Cela signifie, comme le montre très bien le graphique de dispersion simple (Figure 37), que plus les managers sont internes, plus ils se montrent satisfaits de leur carrière.

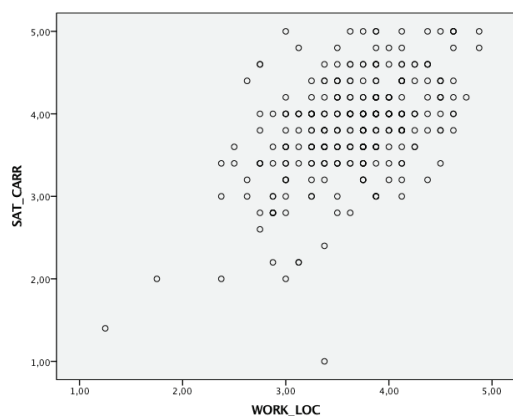


Figure 37 : dispersion de l'échantillon locus de contrôle / satisfaction de carrière

La variable de contrôle ancienneté dans l'entreprise contribue également à expliquer la satisfaction de carrière ( $t = 2,013$  ;  $p = 0,045$ ).

Le modèle de régression explique 28,9% de la variance de la satisfaction de carrière.

**L'hypothèse 13 est validée. Le locus de contrôle au travail interne a un effet positif sur la satisfaction de carrière.**

### 1.3.3.6. Hypothèses concernant les ancrs de carrière

- **Hypothèse 14 : l'ancre de carrière management a un effet positif sur le plafonnement de carrière**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
ANCRE MANAGEMENT	-0,16	0,054	-0,16	-2,944	0,003
SEXE	0,045	0,107	0,022	0,419	0,675
AGE	0,417	0,076	0,322	5,491	0
ANCIENNETE ENTREPRISE	0,112	0,046	0,141	2,464	0,014
ANCIENNETE POSTE	0,027	0,041	0,037	0,665	0,506
NIVEAU HIERARCHIQUE	0,018	0,083	0,014	0,219	0,827
REMUNERATION	0,02	0,055	0,024	0,358	0,72
Modèle de Régression	Variation R2 ajusté	Erreur standart	ANOVA		
			ddl	Carré moyen	F
	0,181	0,90479392	7	8,694	10,62

Tableau 79 : ancre management – plafonnement de carrière

Le tableau de corrélation révèle un lien négatif entre l'ancre de carrière management et le plafonnement hiérarchique ( $r = -0,164$  ;  $p < 0,01$ ). Cette relation est confirmée par le modèle de régression (Tableau 79) qui montre que l'ancre de carrière influence significativement le plafonnement hiérarchique

( $t = -2,944$  ;  $p = 0,003$ ). Cela signifie que plus un manager a une ancre management forte, moins il est susceptible d'éprouver une perception de plafonnement hiérarchique (*Figure 38*).

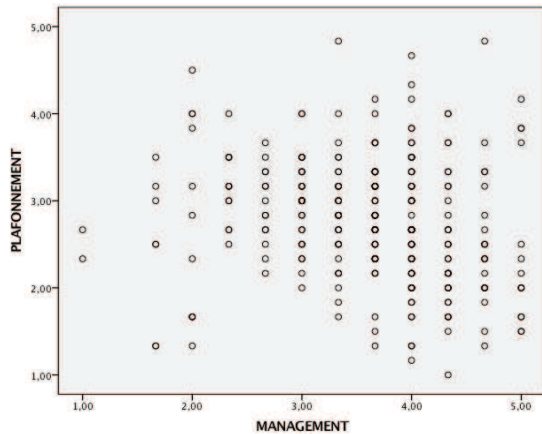


Figure 38 : dispersion de l'échantillon ancre management / plafonnement de carrière

Nous avons également la confirmation que les variables de contrôle âge ( $t = 5,491$  ;  $p = 0,000$ ) et ancienneté en entreprise ( $t = 2,464$  ;  $p = 0,014$ ) contribuent comme nous l'avons vu précédemment à expliquer le plafonnement hiérarchique.

Ce modèle de régressions contribue à expliquer 18,1% de la variance du plafonnement ( $R^2$  ajusté = 0,181).

**L'hypothèse 14 n'est donc validée. Contrairement à notre hypothèse, l'ancre de carrière management a un effet négatif sur le plafonnement de carrière**

- **Hypothèse 15 : l'ancre de carrière management a un lien négatif avec le conflit famille→travail.**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
ANCRE MANAGEMENT	-0,172	0,059	-0,172	-2,922	0,004
SEXE	0,018	0,115	0,009	0,156	0,876
AGE	-0,175	0,082	-0,135	-2,125	0,034
ANCIENNETE ENTREPRISE	0,059	0,049	0,074	1,200	0,231
ANCIENNETE POSTE	-0,015	0,045	-0,02	-0,339	0,735
NIVEAU HIERARCHIQUE	-0,178	0,09	-0,14	-1,979	0,049
REMUNERATION	0,101	0,060	0,124	1,683	0,094
Modèle de Régression	Variation R2 ajusté	Erreur standart	ANOVA		
			ddl	Carré moyen	F
	0,040	0,980	7,000	2,693	2,805

Tableau 80 : ancre management - conflit famille→travail

Le tableau de corrélation (*Tableau 62*) montre que l’ancre de carrière management a un lien négatif avec le conflit famille→travail ( $r = -0,179$  ;  $p < 0,01$ ). Ce résultat est confirmé à la lecture du tableau de régression (*Tableau 80*) avec un score acceptable ( $t = -2,922$  ;  $p = 0,004$ ). Nous pouvons donc en conclure que l’ancre de carrière management influence le conflit famille→travail.

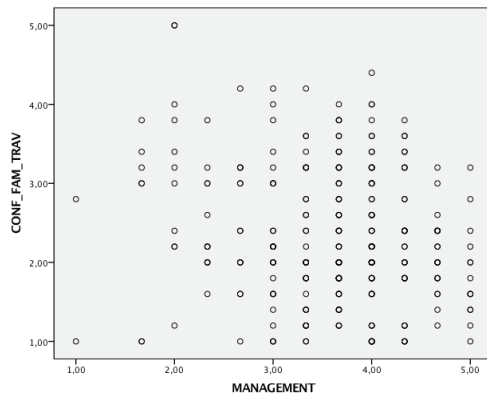


Figure 39 : dispersion de l'échantillon ancre management / conflit famille→travail

Les variables de contrôle âge ( $t = -2,125$  ;  $p = 0,034$ ) et niveau hiérarchique ( $t = -1,979$  ;  $p = 0,049$ ) influencent également négativement le conflit famille→travail. Cela signifie que plus les managers sont âgés, plus ils ont un niveau hiérarchique élevé, moins ils sont susceptibles d'éprouver des conflits de rôle entre leur sphère familiale et leur sphère professionnelle. Ce point sera discuté dans la discussion lors du chapitre quatre.

Ce modèle de régression contribue à expliquer une part très modeste de la variance du plafonnement ( $R^2$  ajusté = 0,041).

**L'hypothèse 15 est validée. L'ancre de carrière management a un effet négatif sur le conflit famille→travail.**

- **Hypothèse 16 : l'ancre de carrière qualité de vie a un lien positif avec le conflit famille→travail.**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
ANCRE QUALITE VIE	0,177	0,058	0,177	3,06	0,002
SEXE	0,021	0,115	0,010	0,178	0,859
AGE	-0,12	0,083	-0,093	-1,45	0,148
ANCIENNETE ENTREPRISE	0,069	0,049	0,086	1,393	0,165
ANCIENNETE POSTE	-0,023	0,045	-0,031	-0,514	0,608
NIVEAU HIERARCHIQUE	-0,190	0,089	-0,150	-2,132	0,034
REMUNERATION	0,079	0,06	0,097	1,322	0,187
Modèle de Régression	Variation R2 ajusté	Erreur standart	ANOVA		
			ddl	Carré moyen	F
	0,042	0,979	7,000	2,803	2,927

Tableau 81 : ancre qualité de vie - conflit famille→travail

Le tableau de corrélation supporte l'hypothèse selon laquelle il existe un lien entre ancre de carrière qualité de vie et le conflit famille→travail ( $r = 0,197$ ). Cette relation est confirmée par le modèle de régression qui confirme que l'ancre de carrière qualité de vie influence le FWC ( $t = 3,06$  ;  $p = 0,002$ ). Comme le montre le graphique en dispersion simple, les managers qui ont une ancre qualité de vie élevée éprouvent davantage des conflits de rôle entre leur vie familiale et leur vie professionnelle (Figure 40).

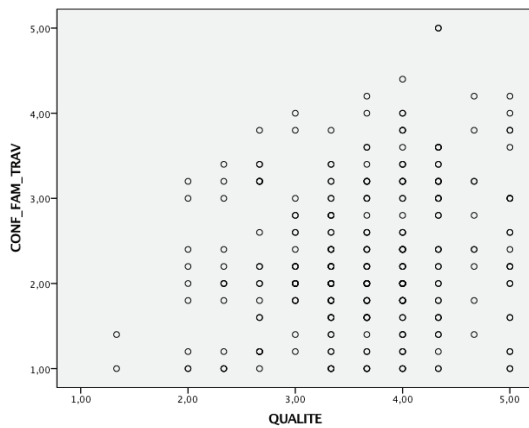


Figure 40 : dispersion de l'échantillon ancre qualité de vie / conflit famille→travail

Le tableau des variables de contrôle confirme que comme nous venons de l'évoquer précédemment, le niveau hiérarchique influence négativement le FWC ( $t = -2,132$  ;  $p = 0,034$ ). L'ancre de carrière qualité de vie n'explique que 4,2% de la variance de la variable conflit famille→travail.

**L'hypothèse 16 est validée. L'ancre de carrière qualité de vie a un effet positif sur le conflit famille→travail.**

Cette première partie nous a permis de valider onze des seize hypothèses émises. Il s'agit de mesurer dans la section suivante les liens indirects entre les trois variables centrales de notre modèle (soutien organisationnel perçu, locus de contrôle et intention de quitter). Nous émettons l'hypothèse que le locus de contrôle modère la relation qui lie le support organisationnel perçu à l'intention de quitter.

## **2. Vérification du rôle modérateur du locus de contrôle entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de départ**

Ce deuxième modèle de régression se concentre sur trois variables centrales du modèle : le support organisationnel perçu, le locus de contrôle et l'intention de quitter.

En nous appuyant sur la littérature, nous avons émis l'hypothèse que le locus de contrôle modère la relation entre le support organisationnel perçu, la variables explicative et l'intention de quitter, la variable expliquée.

La première section sera consacrée à la présentation de la méthode du test de la modération. Puis nous testerons statistiquement l'effet modérateur du locus de contrôle sur les deux autres variables.

### **2.1. La démarche d'analyse des effets modérateurs**

En sciences de gestion, la démarche behavioriste ou déterministe qui consiste à tester les effets directs et linéaires d'une variable indépendante sur une variable dépendante a longtemps dominé la recherche et reste encore un modèle largement utilisé. L'évolution des méthodologies de mesure, avec l'exploitation notamment des régressions hiérarchiques, a permis l'émergence de modèles enrichis qui incluent une troisième variable (Baron & al, 1986 ; Shadish, 1996 ; Taylor & al, 1996 ; Vollrath & al, 1994).

Les chercheurs en GRH notamment, ne se limitent plus à l'étude des effets principaux des variables explicatives sur les variables expliquées mais tentent d'enrichir leur compréhension de l'impact d'une variable indépendante sur une variable dépendante en incluant dans cette relation une variable intermédiaire, qui peut être médiatrice ou modératrice selon son action. On envisage alors le contexte et les caractéristiques personnelles de l'individu comme étant autant de facteurs qui peuvent influencer cette relation. Cette démarche qui consiste à prendre en compte le contexte ainsi que les caractéristiques environnementales dans l'explication des intentions puis des comportements peut être qualifiée d'interactionniste (Rasclé & al, 2001).

L'existence, la forme et la force d'une troisième variable, dont l'objet est d'enrichir la compréhension des mécanismes individuels sous-jacents capables d'influencer les intentions et les comportements, sont susceptibles de réduire ou d'augmenter le poids de la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante, voire même de changer le signe de la relation entre ces deux variables (Kim & al, 2001). Cette variable intermédiaire est dite médiatrice ou modératrice selon l'effet produit sur la relation entre les deux variables initiales.

### 2.1.1. Variables médiatrices et modératrices

Si nous privilégions dans notre modèle, grâce à la revue de littérature, une relation modératrice entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de quitter, il paraît pertinent de présenter également la relation médiatrice, ne serait-ce que pour en comprendre les différences. En effet, si les deux termes peuvent parfois être sources de confusion, il existe pourtant des différences notables entre les variables modératrices et médiatrices (Rasche, 2001 ; Vollrath & al, 1994). Ainsi, selon El Akremi et Roussel (2003), « *Si la variable modératrice spécifie quand et sous quelles conditions une relation entre deux variables a lieu, une variable médiatrice spécifie comment et selon quel mécanisme une variable indépendante influence une variable dépendante* ».

La variable médiatrice (W) permet d'expliquer comment s'opère la relation entre la variable indépendante (X) et la variable dépendante (Y) comme nous pouvons le voir sur la figure *Figure 41*, en décomposant cette relation en effet direct et en effet indirect médiatisé (MacKinnon & al, 2002). Elle transmet selon les cas partiellement ou complètement l'impact de la variable indépendante (X) sur la variable dépendante (Y). Dans les recherches en psychologie cognitive, la variable médiatrice « *transforme les propriétés de la variable indépendante d'une certaine façon. À cet égard, le médiateur typique élabore ou construit les significations diverses qui vont au-delà des informations données* » (Baron & Kenny, 1986)

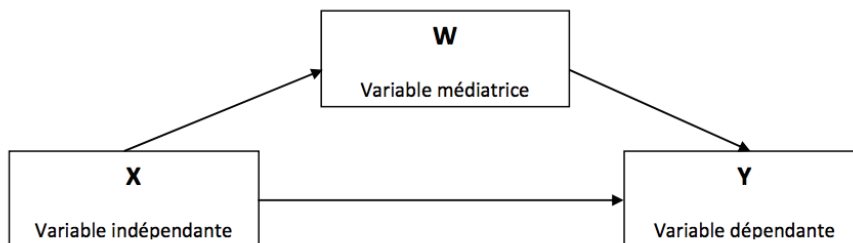


Figure 41 : Les effets d'une variable médiatrice (Baron & al, 1986)

Baron & Kenny (1986) donnent la définition suivante de la modulation : « *la variable modératrice est une variable qualitative ou quantitative qui affecte la direction et/ou la force de la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante ou une variable de critère* ». Comme l'illustre la *Figure 42*, la variable modératrice (W) agit spécifiquement sur la relation entre la variable indépendante (X) et la variable dépendante (Y) en spécifiant quand et sous quelle condition cette relation a lieu. Cette variable permet d'expliquer ainsi la grandeur, l'intensité, le sens ou encore la forme de la relation qui lie les deux variables (El Akremi & al, 2003). Cela signifie donc que la qualité du lien qui unit la variable indépendante (X) et la variable dépendante (Y) varie en fonction de la variable modératrice.

Généralement, la variable modératrice interagit avec la variable indépendante pour influencer la variable dépendante.

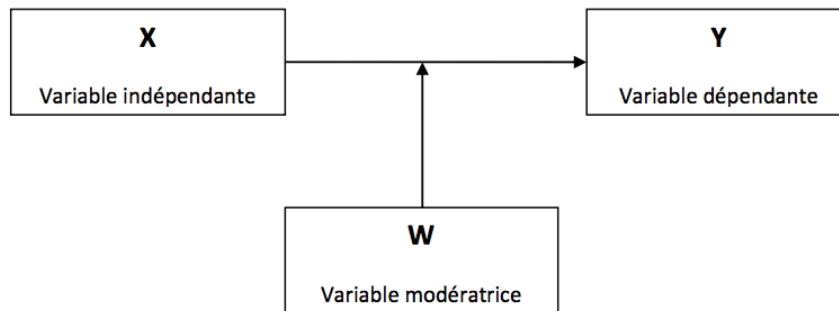


Figure 42 : Les effets d'une variable modératrice

Dans le cas de notre modèle de recherche, nous émettons l'hypothèse que le locus de contrôle (W) agit sur la variable de support organisationnel perçu (X) suivant un effet d'interaction non linéaire représenté par le produit  $X \times W$  (Aiken & al, 1991 ; Jaccard & al, 1990). Il est attendu également un effet significatif du locus de contrôle sur l'intention de quitter (Y) en termes de grandeur, d'intensité, de sens ou de signe (Saunders, 1956 ; Zedeck, 1971).

### 2.1.2. Le locus de contrôle, une variable modératrice

Le choix de formuler l'hypothèse selon laquelle le locus de contrôle pourrait jouer un rôle modérateur dans la relation qui lie le soutien organisationnel perçu et l'intention de quitter s'appuie sur la revue de littérature. En effet, les variables de personnalité ont un réel intérêt pour apporter un éclairage complémentaire sur ce qui pousse un salarié à quitter son emploi. Certains auteurs ont ainsi montré que, en dépit des évidences qui font de l'intention le meilleur prédicteur de comportement, de nombreux employés qui avaient pourtant l'intention de quitter leur poste ne l'ont finalement pas fait (Armitage & al, 2001 ; Kim & al, 1983). Il ne suffit donc pas qu'un comportement soit attendu pour qu'il se réalise et les variables de personnalité peuvent aider à comprendre les différences d'attitude et de comportements entre les individus.

Le locus de contrôle fait partie de ces traits de personnalité qui, depuis ces dernières années, suscite un intérêt renouvelé des chercheurs car les croyances des individus sur le fait qu'ils contrôlent leur environnement extérieur peut affecter considérablement leurs décisions de changement de travail (Spector, 1982 ; Allen & al, 2005, Chiu & al, 2003, Taeyhun Ahn, 2015, Susskind, 1997 ; Lewin & al, 2010). Spector (1982) a été le premier à prendre en compte le locus de contrôle comme trait de personnalité dans un contexte professionnel en montrant les corrélations existantes avec différentes



variables comme la motivation, l'effort, la performance, la satisfaction, la perception de carrière, la conformité à l'autorité et le style de management.

Le locus de contrôle est souvent analysé comme un facteur explicatif complémentaire et modérateur, dans les modèles de turnover dans lesquels il est inclus (Spector, 1982 ; Allen & al, 2005 ; Chiu & al, 2005 ; Ng & al, 2009 ; Taheyun Ahn, 2015). Cummins (1989) a par exemple testé l'effet modérateur du locus de contrôle sur la relation entre le stress et la satisfaction au travail. Spector (1982) lui, a posé comme hypothèse qu'il modère la relation entre la satisfaction au travail et le turnover. Brockner et Adsit (1986) ont conclu de même que la satisfaction au travail pouvait être le reflet d'une réponse affective de l'individu à la qualité de l'échange qu'il pense avoir avec son organisation et que la relation entre satisfaction professionnelle et l'engagement affectif organisationnel est plus fort pour les internes que pour les externes. Lewin et Sager (2010) ont montré, quant à eux, l'influence du locus de contrôle externe sur le stress au travail et le turnover volontaire. Ils en arrivent à la conclusion que les profils externes sont plus susceptibles d'envisager de quitter leur emploi que les profils internes lorsqu'ils vivent une période de stress au sein de leur organisation. De la même façon Spector (2002) a montré que le locus de contrôle est un élément essentiel du bien-être. Ng et Butts (2009) ont suggéré quant à eux, que les opportunités de formation ainsi que les récompenses de performance étaient positivement corrélées pour les profils internes. Enfin, Chiu, Lin, Tsai et Hsiao (2005) ont montré, dans un article, que la relation négative de l'engagement organisationnel et de la satisfaction au travail sur l'intention de départ était modérée par le locus de contrôle et que cet effet était accentué pour les profils les plus internes. En revanche, ils ont également identifié que si le lien entre le soutien organisationnel perçu, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel était également modéré par le locus de contrôle, ce lien était alors plus fort pour les profils les plus externes.

### **2.1.3. L'approche méthodologique**

Le principe d'une variable modératrice est de modifier la relation entre deux autres variables. Selon la nature de la variable modératrice, différentes méthodes peuvent être utilisées pour vérifier un effet modérateur.

On peut faire le choix de la comparaison de corrélations. Cette solution est à privilégier lorsque les variables dépendantes (Y) et indépendantes (X) sont continues et que la variable modératrice est dichotomique (par exemple le sexe). Cette méthode ne semble pas convenir ici puisque la variable modératrice (W) de notre modèle est une variable en continu (nous mesurons un trait de personnalité).

Parmi les méthodes d'analyse les plus utilisées, nous trouvons aussi l'analyse de variance (ANalyse Of VAriance = ANOVA). Cette analyse permet de déterminer si l'ensemble des variables explicatives influent de façon significative sur la variable dépendante. Cette méthode est surtout utilisée lorsque les variables indépendantes (X) et modératrices (W) sont qualitatives nominales (par exemple le sexe) plutôt

que qualitatives ordinales (par exemple statut professionnel) et quantitatives continues. Le principe consiste à évaluer les effets principaux des deux variables indépendantes sur le critère, ainsi que leur interaction. Cette dernière doit avoir un effet significatif. Éprouvée et reconnue, d'une utilisation simple, cette méthode ne permet cependant de tester qu'un seul lien à la fois (X vers Y ou W vers Y) et ne tient pas compte des erreurs de mesure (Aguinis, 1995 ; Baron & al, 1986).

Autre méthode à disposition du chercheur : l'analyse des effets modérateurs effectuée par des analyses multi-groupes. Des groupes sont constitués en fonction du niveau de la variable modératrice. Il s'agit alors d'appliquer à chacun de ces groupes une analyse par régression et de vérifier si le coefficient de détermination  $R^2$  change, ce qui suggère alors la présence d'un effet modérateur. La constitution en cas de variables dichotomiques (comme le sexe par exemple) est simple. Lorsque la variable est en continu, il est nécessaire de la transformer en variable dichotomique en créant des pôles extrêmes (fort-faible par exemple). Dans chaque groupe, une analyse par régression est effectuée. Si les coefficients d'estimation sont différents en fonction des groupes, l'effet modérateur est établi (MacKenzie & Spreng, 1992). Reconnue simple et robuste, cette méthode présente toutefois deux limites majeures. La première est que, si la variable modératrice est qualitative ordinale ou quantitative continue, elle est dichotomisée suivant des polarités extrêmes, ce qui entraîne une perte d'information ainsi qu'une perte de fiabilité des résultats puisqu'on réduit l'échantillon initial en le redimensionnant en sous-groupes.

Afin de dépasser ces limites, certains auteurs ont proposé une méthode de régression multiple hiérarchique (Aiken et West, 1991 ; Jaccard & al. 1990 ; Saunders, 1956 ; Zedeck, 1971). La régression hiérarchisée est intéressante lorsque le modèle comporte plusieurs variables qui peuvent être théoriquement regroupées et lorsqu'on souhaite intégrer au modèle de recherche des variables sociodémographiques. L'outil statistique SPSS permet de regrouper ces variables en « blocs » dont l'ordre d'inclusion doit représenter leur position par rapport à la variable dépendante. Nicole Rascle (2001) conseille d'entrer d'abord dans l'équation les variables prédictives puis, en dernier, le produit de ces variables (la variable modératrice). L'effet modérateur est vérifié lorsque l'augmentation du  $R^2$  est significatif après l'entrée de cette variable d'interaction. Le premier bloc doit contenir les variables de contrôle ou encore les variables proximales et les blocs subséquents comprennent les variables de plus en plus distales. SPSS donne les résultats pour le modèle global (toutes les variables) ainsi que l'apport spécifique de chaque bloc une fois l'effet du bloc précédent considéré.

Conformément à la méthode de régression hiérarchique proposée par Cohen et ses collègues (2003), nous utilisons la méthode de régression en deux étapes successives, une première régression sans interaction (action de X sur Y et de W sur Y) et la seconde avec interaction (action de  $X \times W$  sur Y). La seconde régression permet d'établir si le coefficient de régression de la variable d'interaction  $X \times W$  est significatif et si le coefficient de détermination  $R^2$  est meilleur que celui de la première régression. Si l'interaction prédit significativement la variable de résultat, on peut conclure que l'effet prédictif de la variable indépendante dépend de la valeur de la variable de modulation, à savoir que l'effet de modulation est significatif.

Cette méthode nous paraît être la plus adaptée à notre travail de recherche car ce dernier est construit autour de variables en continu. Il s'agit donc de construire ici une nouvelle variable qui est le produit de deux prédicteurs (ici POS X LOC) puis d'effectuer une régression multiple hiérarchique.

Selon la suggestion d'Aiken et d'Ouest (1991), toutes les variables continues sont centrées réduites avant d'être entrées dans la régression. Etant donné la difficulté de détection d'un effet d'interaction dans une étude de terrain, McClelland et Judd (1993) suggèrent d'utiliser un taux d'erreur de  $p < 0,10$ .

## 2.2. Résultats du test de modération

L'hypothèse 10 postule que « *La relation négative entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de quitter est modérée par le locus de contrôle* ». Avant de tester cette hypothèse, il s'agit, dans un premier temps, de vérifier si le soutien organisationnel a un effet négatif sur l'intention de quitter (hypothèse 1), puis si le locus de contrôle au travail a un effet identique sur l'intention de partir (hypothèse 8) et enfin si le locus de contrôle au travail a un effet positif sur le soutien organisationnel perçu (hypothèse 9). Ces éléments validés, il s'agira de confirmer l'hypothèse 10.

### 2.2.1. Hypothèse 1 : le soutien organisationnel perçu a un effet négatif sur l'intention de quitter.

Le tableau des corrélations montre qu'il existe une relation négative entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de quitter ( $r = -0,497$  ;  $p < 0,01$ ), ce que confirme le modèle de régression (Tableau 82).

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
POS	-0,508	0,051	-0,507	-9,993	0,000
SEXE	0,012	0,1	0,006	0,117	0,907
AGE	-0,15	0,071	-0,116	-2,096	0,037
ANCIENNETE ENTREPRISE	-0,12	0,043	-0,151	-2,814	0,005
ANCIENNETE POSTE	0,066	0,039	0,089	1,689	0,092
NIVEAU HIERARCHIQUE	0,049	0,078	0,039	0,629	0,53
REMUNERATION	0,101	0,052	0,124	1,954	0,052
Modèle de Régression	Variation R2 ajusté	Erreur standart	ANOVA		
			ddl	Carré moyen	F
	0,282	0,847499	7	12,954	18,035

Tableau 82 : Relation support organisationnel perçu – intention de quitter

On constate à la lecture de la valeur de F qu'on peut rejeter l'hypothèse nulle. Le bêta est significatif ( $\beta = -0,508$  ;  $p < 0,01$ ).

Ce modèle de régression explique 28,2% de l'intention de quitter ce qui signifie que la perception que les managers ont du soutien de leur organisation explique significativement leurs intentions de départ. Il apparaît par ailleurs que l'ancienneté dans l'entreprise ( $t = -2,814$  ;  $p = 0,005$ ), l'âge ( $t = -2,096$  ;  $p = 0,037$ ) et de façon moindre la rémunération ( $t = 1,954$  ;  $p = 0,052$ ), contribuent à expliquer ces intentions de départ.

Afin de pouvoir interpréter les effets d'interaction significatifs, nous avons créé un graphique de la droite de régression à l'aide du logiciel Excel. Pour ce faire, nous repassons des valeurs centrées réduites aux valeurs initiales à partir de fonctions de passage qui sont déterminées par estimation. Et nous gardons uniquement la relation ré-estimée entre le POS et l'intention de quitter.

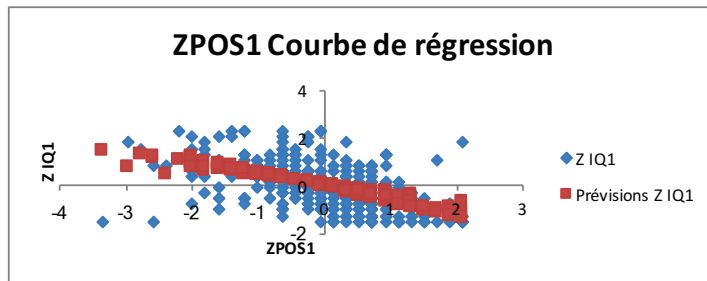


Figure 43 : Courbe de régression support organisationnel perçu – intention de quitter

Par ailleurs, la courbe de prévision, très homogène dans son tracé, confirme très clairement le caractère explicatif du POS sur l'intention de quitter (Figure 43).

Le passage vers l'échelle de notes attribuées s'effectue selon la séquence suivante :

POS -> ZPOS -> ZIQ -> IQ

Les équations suivantes sont utilisées pour opérer cette transformation :

$$ZPOS = -4,720633483 + 1,362334751 * POS$$

$$IQ = 2,572131148 + 1,065360877 * ZIQ$$

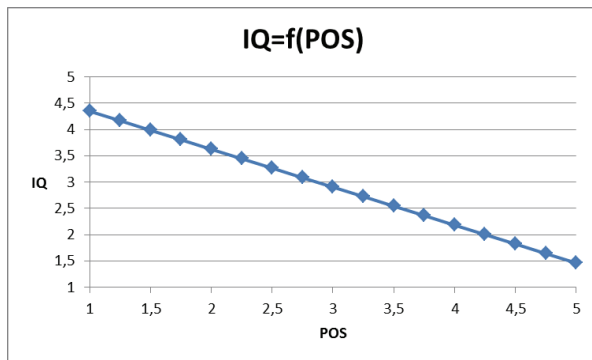


Figure 44 : Graphe support organisationnel perçu – intention de quitter

Dans cet exemple, on a l'estimation suivante :

$$ZIQ = -0,49748602 * ZPOS1 - 9,8199 * 10^{-16}$$

Cela donne comme équation :

$$IQ = 2,572131148 + 1,065360877 * [-0,49748602 * (-4,720633483 + 1,362334751 * POS) - 9,8199 * 10^{-16}]$$

Le tracé (Figure 44) montre clairement que, plus les managers ont une perception élevée du soutien de leur organisation, moins ils sont susceptibles d'avoir l'intention de quitter leur employeur.

**L'hypothèse est validée : le POS a un effet négatif sur l'intention de partir.**

## 2.2.2. Hypothèse 8 : le locus de contrôle interne a un effet négatif sur l'intention de quitter

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
WLOC	-0,242	0,057	-0,242	-4,254	0,000
SEXE	0,032	0,112	0,016	0,29	0,772
AGE	-0,1	0,08	-0,077	-1,249	0,213
ANCIENNETE ENTREPRISE	-0,159	0,048	-0,199	-3,318	0,001
ANCIENNETE POSTE	0,129	0,043	0,172	2,972	0,003
NIVEAU HIERARCHIQUE	-0,011	0,087	-0,009	-0,126	0,9
REMUNERATION	0,121	0,058	0,149	2,076	0,039
Modèle de Régression	Variation R2 ajusté	Erreur standart	ANOVA		
			ddl	Carré moyen	F
	0,095	0,95111869	7	5,047	5,579

Tableau 83 : Relation locus de contrôle – intention de quitter

Le tableau de corrélation nous confirme qu'il existe une relation directe négative entre le locus de contrôle au travail et l'intention de quitter ( $r = -0,224$  ;  $p < 0,01$ ). Cette relation est confirmée par le

modèle de régression (*Tableau 83*). Le t de student ( $t = -4,254$ ) ainsi que la significativité ( $p=0,000$ ) confirment que le locus de contrôle au travail influence l'intention de départ.

Les variables de contrôle d'ancienneté dans le poste ( $t = 2,972$  ;  $p = 0,003$ ), d'ancienneté dans l'entreprise ( $t = -3,318$  ;  $p = 0,001$ ) et de rémunération ( $t = 2,076$  ;  $p = 0,039$ ) participent également à expliquer le modèle. Ainsi, nous pouvons en déduire que, plus les managers ont de l'ancienneté dans l'entreprise, moins ils ont envie de la quitter. A l'inverse, plus les managers ont une antériorité dans leur poste, moins ils envisagent de quitter leur employeur.

La rémunération est aussi un point intéressant à noter car il apparaît qu'une rémunération élevée contribue à expliquer l'intention de quitter. Cet élément, a priori contre intuitif, sera discuté dans le chapitre quatre.

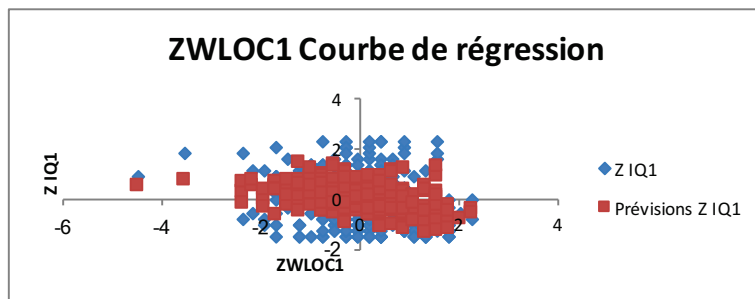


Figure 45 : Courbe de régression locus de contrôle – intention de quitter

Comme précédemment, nous ré-estimons le modèle avec la variable de locus de contrôle au travail comme seule variable explicative (*Annexe 2*).

Le graphique (*Figure 45*) confirme le fait que le WLOC contribue à expliquer l'intention de quitter : plus on est interne, moins on a l'intention de quitter son entreprise. Cependant, il faut noter que ce modèle seul est assez peu explicatif de l'intention de quitter puisque le  $R^2$  ajusté montre que le modèle de régression n'explique 9,5% de l'intention de quitter. Si on expurge du modèle de régression les variables de contrôle, le  $R^2$  n'est plus alors que de 4,7%.

Ce résultat est confirmé par l'observation du graphique des valeurs observées et estimées qui montre que l'effet direct du WLOC sur l'intention de quitter est assez faible.

Cela renforce l'hypothèse selon laquelle cette variable de personnalité joue un rôle, non pas direct mais indirect, dans l'explication de l'intention de quitter.

Nous repassons vers les échelles initiales en recalculant la séquence :

WLOC -> ZWLOC -> ZIQ -> IQ

Les équations suivantes sont utilisées pour opérer cette transformation :

$$ZWLOC = -6,805559862 + 1,86202804 * WLOC$$

$$IQ = 2,572131148 + 1,065360877 * ZIQ$$

Avec la ré-estimation des paramètres, on obtient l'équation suivante :

$$ZIQ = 0,2240547 * ZWLOC + 3,3655 * 10^{-17}$$

On parvient l'équation suivante :

$$IQ = 2,572131148 + 1,065360877 * [(0,2240547 * (-6,805559862 + 1,86202804 * WLOC) + 3,3655 * 10^{-17})]$$

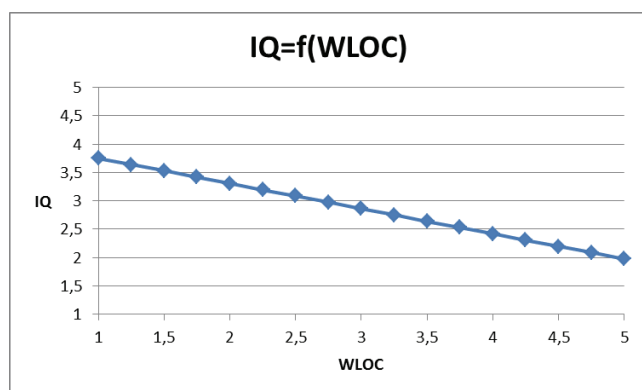


Figure 46 : Graphe locus de contrôle – intention de quitter

Comme l'échelle a été recodée de façon à être lue selon le score d'internalité, nous pouvons déduire de la lecture du graphe ci-dessus (*Figure 46*) que, plus un manager a un locus de contrôle interne, moins il est susceptible d'avoir l'intention de quitter son organisation.

Le faible pouvoir explicatif du locus de contrôle sur l'intention de quitter renforce l'hypothèse selon laquelle cette variable de personnalité joue un rôle, non pas direct mais indirect, dans l'explication de l'intention de quitter.

**L'hypothèse 8 est validée. Le locus de contrôle interne a un effet négatif sur l'intention de quitter.**

### 2.2.3. Hypothèse 9 : Le locus de contrôle interne a un effet positif sur le soutien organisationnel perçu

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
WLOC	0,385	0,053	0,386	7,207	0,000
SEXE	-0,035	0,105	-0,017	-0,332	0,74
AGE	-0,108	0,075	-0,083	-1,437	0,152
ANCIENNETE ENTREPRISE	0,076	0,045	0,095	1,691	0,092
ANCIENNETE POSTE	-0,129	0,041	-0,173	-3,17	0,002
NIVEAU HIERARCHIQUE	0,138	0,082	0,109	1,683	0,093
REMUNERATION	-0,029	0,055	-0,035	-0,525	0,6
Modèle de Régression	Variation R2 ajusté	Erreur standart	ANOVA		
			ddl	Carré moyen	F
	0,201	0,89245625	7	9,492	11,918

Tableau 84 : Relation locus de contrôle – soutien organisationnel perçu

Le Tableau 62 confirme une corrélation positive forte entre le locus de contrôle au travail et le soutien organisationnel perçu ( $r = 0,423$  ;  $p < 0,01$ ). Ce résultat est confirmé par le tableau de régression (Tableau 84). Cela signifie que les individus les plus internes sont aussi ceux qui perçoivent le plus de soutien de la part de leur organisation ( $t = 7,207$  ;  $p = 0,000$ ). La courbe de régression montre assez nettement cette tendance (Figure 47).

La variable de contrôle ancienneté dans le poste laisse à penser que, plus le manager est en poste depuis longtemps, moins il perçoit le support de son organisation ( $t = -3,17$  ;  $p = 0,002$ ).

Ce modèle de régression contribue à expliquer 20,1 % de la variance totale du soutien organisationnel perçu.

Nous ré-estimons un modèle centré sur la relation  $WLOC = f(POS)$ .

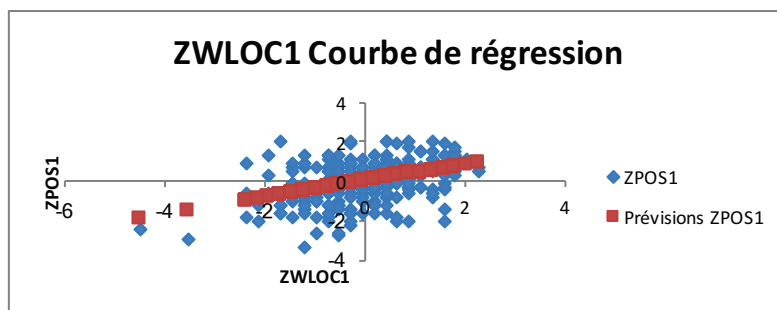


Figure 47 : Courbe de régression locus de contrôle – soutien organisationnel perçu



Le tracé des valeurs estimées confirme l'effet direct du locus de contrôle au travail sur la perception de soutien organisationnel. Ainsi, plus les managers sont internes, plus ils perçoivent un support de la part de leur employeur.

Pour repasser vers une restitution dans les échelles initiales, nous suivons la séquence :

ZWLOC -> WLOC -> POS-> ZPOS

Les équations suivantes sont utilisées pour opérer cette transformation :

$$ZWLOC = -6,805559862 + 1,86202804 * WLOC$$

$$POS = -4,720633483 + 1,362334751 * ZPOS$$

Partant de l'estimation :

$$ZPOS = -2,0343 \cdot 10^{-15} + 0,42323095 * ZWLOC$$

Nous établissons l'équation suivante :

$$POS = -4,720633483 + 1,362334751 * [-6,805559862 + 1,86202804 * WLOC]$$

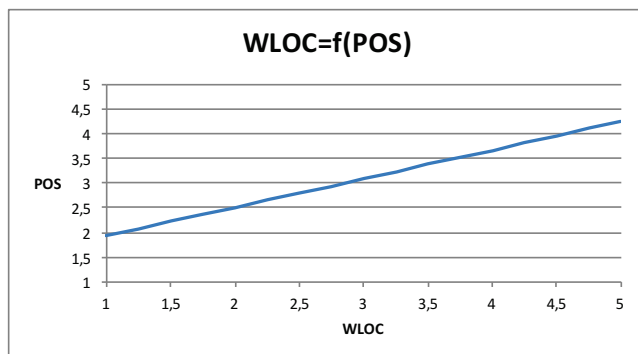


Figure 48 : Graphe locus de contrôle – intention de quitter

La droite de régression confirme le lien direct du locus de contrôle au travail sur la perception de soutien organisationnel. Ainsi, plus les managers sont internes, plus ils perçoivent un support de la part de leur employeur (Figure 48).

**L'hypothèse 9 est validée. Le locus de contrôle interne a un effet positif sur le soutien organisationnel perçu.**

## 2.2.4. Hypothèse 10 : La relation négative entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de quitter est modérée par le locus de contrôle

Nous avons montré précédemment que :

- ⇒ Le support organisationnel perçu influence négativement l'intention de partir
- ⇒ Le locus de contrôle influence négativement l'intention de partir
- ⇒ Le locus de contrôle influence positivement le soutien organisationnel perçu

Une régression hiérarchique peut nous permettre de vérifier si le locus de contrôle au travail modère la relation entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de départ. Conformément à la méthodologie citée précédemment, nous entrons dans notre modèle de régression un premier bloc (« Modèle 1 ») constitué des deux valeurs indépendantes (le POS et le WLOC), puis nous mettons dans un deuxième bloc (« Modèle 2 ») le produit de ces deux valeurs (POS X WLOC). Les résultats de la régression hiérarchique sont présentés dans le *Tableau 85*.

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
<b>MODELE 1</b>					
CONSTANTE	-4,03E-16	0,050		0,000	1,000
POS	-0,492	0,055	-0,491	-8,941	0,000
WLOC	-0,018	0,055	-0,018	-0,320	0,749
<b>MODELE 2</b>					
CONSTANTE	0,036	0,052		0,691	0,490
POS	-0,512	0,056	-0,511	-9,222	0,000
WLOC	-0,034	0,055	-0,034	-0,611	0,542
POS X WLOC	-0,087	0,041	-0,110	-2,122	0,035
Modèle de Régression	Variation R2 ajusté	Erreur standart	ANOVA		
			ddl	Carré	F
<b>MODELE 1</b>	24,4	0,86947468	2	37,846	50,062
<b>MODELE 2</b>	25,3	0,86447632	3	26,352	35,262

Tableau 85 : Modération du locus de contrôle

Les F de Fisher des modèles 1 et 2 sont tout à fait satisfaisants (Modèle 1 = 37,864 ; Modèle 2 = 26,352). L'hypothèse nulle étant rejetée, la modération est bien confirmée. Lorsqu'on compare dans le modèle 1 le poids relatif de ces deux variables, on peut confirmer que le POS ( $\beta = -0,492$  ;  $p < 0,01$ ) participe plus largement que le WLOC ( $B = -0,018$  ;  $p < 0,01$ ) à l'explication de l'intention de départ. Le t de Student confirme le poids de la significativité du POS ( $t = -8,941$  ;  $p = 0,000$ ) par rapport au WLOC ( $t = -0,32$  ;  $p = 0,749$ ), peu significatif, dans ce premier modèle.

On voit dans le modèle 2 que la contribution du WLOC se trouve incluse dans l'effet multiplicatif avec le POS. Le *Tableau 85* confirme bien que le locus de contrôle modère la relation entre le POS et l'intention de quitter ( $\beta = -0,087$  ;  $p < 0,01$ ). La lecture du t de Student ( $t = -2,122$  ;  $p < 0,01$ ) confirme par

ailleurs la significativité de l'effet multiplicateur (POS X WLOC). Enfin, la légère progression du  $R^2$  ajusté confirme l'existence de la modération (Modèle 1 = 24,4% ; Modèle 2 = 25,3%).

Pour enrichir notre compréhension des interactions de modération, on peut, avec la modélisation, essayer de saisir les effets de l'interdépendance de variables. L'effet de  $x_1$ , de  $x_2, \dots$  peut ne pas être constant, mais varier en fonction des valeurs prises par une des autres variables indépendantes introduites dans le modèle.

Lorsque l'effet de  $x_1$  diffère selon la valeur prise par  $x_2$ , on dit qu'il y a *interaction* entre  $x_1$  et  $x_2$ .

Modèle de base (indépendance des variables) :  $E(y) = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2$

Avec :

$Y = IQ$  (intention de quitter)

$x_1 = POS$  -> échelle soutien faible à fort

$x_2 = WLOC$  -> échelle externe vers interne

Faisons l'hypothèse que l'effet du POS sur IQ soit plus fort avec un niveau élevé de WLOC, ce qui renvoie vers des personnes plus internes. Ainsi selon notre hypothèse, plus on est interne, plus les effets du POS contribuent à réduire les intentions de quitter son employeur.

Si cette hypothèse est correcte, alors il y a interaction entre le POS et le WLOC et le WLOC modère la relation entre le POS et l'intention de quitter.

Ce que stipule notre hypothèse, est que l'effet du POS (le coefficient  $\beta_1$ ) est fonction du WLOC ( $x_2$ )

Ceci peut être représenté sous la forme suivante :

$$\beta_1 = C + Dx_2 \quad \text{où } C \text{ et } D \text{ sont des nombres à estimer}$$

C peut être interprété comme la valeur de  $\beta_1$  quand WLOC est égal à zéro (i.e. quand  $x_2=0$ )

D est un coefficient qui indique l'importance de la progression de l'effet du POS ( $\beta_1$ ) quand le niveau du WLOC varie d'une unité.

En remplaçant dans l'équation initiale  $\beta_1$  par son équivalent  $C + Dx_2$ , on obtient

$$E(y) = \alpha + (C + Dx_2) x_1 + \beta_2 x_2$$

En multipliant les termes entre parenthèses par  $x_1$ , on obtient :

$$E(y) = \alpha + Cx_1 + Dx_2x_1 + \beta_2x_2$$

Nous allons confronter les deux modèles, sans modération  $IQ=f(POS, WLOC)$ , (modèle 1) et avec modération  $IQ=f(POS, ZPOS, POS*ZPOS)$  (modèle 2).

Le modèle 1 donne l'équation suivante :

$$ZIQ = -4,03 \cdot 10^{-16} - 0,492ZPOS - 0,018ZLOC$$

En utilisant les équations de passage pour revenir dans les échelles de notation initiales pour les variables IQ, POS, WLOC, cela donne :

$$IQ = 2,572131148 + 1,065360877 * [-4,03 * 10^{-16} - 0,492(3,465105386 + 0,73297928 * ZPOS) - 0,018(3,65491803 + 0,53704884 * ZWLOC)]$$

Nous représentons la relation entre l'intention de quitter IQ et le niveau de POS selon des niveaux de locus de contrôle que nous paramétrons.

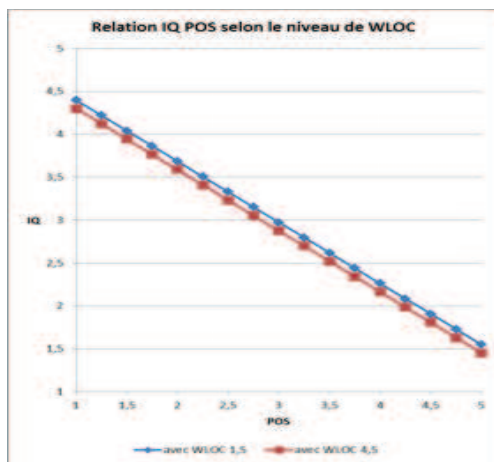


Figure 49 : Relation IQ et POS selon le niveau de WLOC

La Figure 49 représente l'évolution de IQ en fonction de POS pour deux valeurs de WLOC : 1,5 et 4,5. On oppose ainsi la situation d'individus « externes » (WLOC=1,5) à des individus « internes » (WLOC=4,5). Comme attendu, l'intention de quitter décroît lorsque le soutien perçu s'accroît. Cet effet apparaît assez faiblement modulé par le degré d'internalité. On constate que le fait d'être « interne » réduit un peu l'intention de quitter par rapport à un profil « externe ». Cela confirme que l'effet direct est modeste.

Le modèle 2 en introduisant un effet de modération va restituer une image assez différente.

L'équation est la suivante :

$$ZIQ = 0,036 - 0,512ZPOS - 0,034 ZWLOC - 0,087ZPOS * ZWLOC$$

En utilisant les équations de passage pour revenir dans les échelles de notation initiales pour les variables IQ, POS, WLOC, cela donne :

$$IQ = 2,572131148 + 1,065360877 * [0,036 - 0,512(3,465105386 + 0,73297928 * ZPOS) - 0,034(3,65491803 + 0,53704884 * ZWLOC) - 0,087 * \{(3,465105386 + 0,73297928 * ZPOS) * (3,65491803 + 0,53704884 * ZWLOC)\}]$$

Comme précédemment, nous représentons la relation entre l'intention de quitter et le niveau de POS selon les niveaux de WLOC que nous paramétrons.

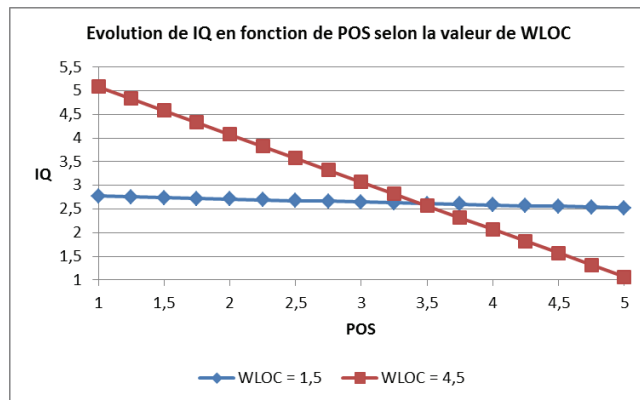


Figure 50 : Relation IQ et POS selon la valeur de WLOC

Nous reprenons les valeurs de 1.5 et 4,5 pour la variable WLOC. Le résultat est assez différent de celui obtenu dans le modèle 1, comme le montre la *Figure 50*.

Pour chacune des valeurs du paramétrage nous trouvons toujours une relation décroissante entre le soutien perçu et l'intention de quitter. Mais cette fois ci, la variable WLOC joue un rôle beaucoup plus déterminant. Pour un profil plus externe, l'intention de quitter décroît assez faiblement en fonction de l'accroissement du niveau de soutien perçu. Un profil plus interne a, pour un niveau faible de soutien perçu, une intention de quitter supérieure à celle d'un profil plus externe. On constate aussi qu'un profil interne va se montrer beaucoup plus sensible au niveau de soutien perçu, la pente de la courbe est alors beaucoup plus marquée. Ces résultats seront discutés dans le chapitre quatre.

Ces éléments nous permettent de valider l'hypothèse 10. Cela signifie l'effet du support organisationnel perçu sur l'intention de départ est accentué par le locus de contrôle pour les profils les plus internes. Cela apparaît clairement sur la droite de régression (*Figure 50*). On peut voir qu'avec un score élevé de WLOC (4,5), les managers ont tendance à percevoir un niveau élevé de soutien organisationnel et à avoir, en conséquence un niveau bas d'intention de quitter leur employeur.

Ces résultats seront discutés dans le chapitre quatre.

**L'hypothèse 10 est donc vérifiée.**

### Modèle final

Suite aux analyses effectuées précédemment et aux résultats obtenus, nous avons refait un modèle obéré des liens non significatifs. Ainsi, les résultats ont montré contrairement à ce que nous avons pressenti, qu'il n'existait pas pour notre échantillon de liens entre le support organisationnel perçu et le conflit famille→travail. De la même façon, le plafonnement ne montre pas de phénomène de corrélation avec

l'intention de quitter. Enfin, l'ancre management n'a pas d'effet positif sur le plafonnement de carrière perçu.

Nous avons testé ici l'ensemble des hypothèses émises lors de la partie 2. La figure suivante récapitule le résultat du soutien de nos hypothèses de recherche.

	<b>Intitulé de l'hypothèse</b>	<b>Soutien</b>
<b>H1</b>	Le soutien organisationnel perçu a un effet négatif sur l'intention de quitter	<b>Oui</b>
<b>H2</b>	Le soutien organisationnel perçu a un effet positif sur la satisfaction de carrière	<b>Oui</b>
<b>H3</b>	Le soutien organisationnel perçu a un effet négatif sur le conflit famille→travail	<b>Non</b>
<b>H4</b>	Le soutien organisationnel perçu a un effet négatif sur le plafonnement	<b>Oui</b>
<b>H5</b>	Le conflit famille→travail a un effet positif sur l'intention de quitter	<b>Oui</b>
<b>H6</b>	Le plafonnement hiérarchique a un effet négatif sur l'intention de quitter	<b>Non</b>
<b>H7</b>	La satisfaction de carrière a un effet négatif sur l'intention de quitter	<b>Oui</b>
<b>H8</b>	Le locus de contrôle interne a un effet négatif sur l'intention de quitter	<b>Oui</b>
<b>H9</b>	Le locus de contrôle interne a un effet positif sur le soutien organisationnel perçu	<b>Oui</b>
<b>H10</b>	La relation négative entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de quitter est modérée par le locus de contrôle	<b>Oui</b>
<b>H11</b>	Le locus de contrôle interne a un effet négatif sur le conflit famille→travail	<b>Oui</b>
<b>H12</b>	Le locus de contrôle interne a un effet négatif sur le plafonnement hiérarchique	<b>Oui</b>
<b>H13</b>	Le locus de contrôle interne a un effet positif sur la satisfaction de carrière	<b>Oui</b>
<b>H14</b>	L'ancre de carrière management a un effet positif sur le plafonnement de carrière	<b>Non</b>
<b>H15</b>	L'ancre de carrière management a un effet négatif sur le conflit famille→travail	<b>Oui</b>
<b>H16</b>	L'ancre de carrière qualité de vie a un effet positif sur le conflit famille→travail	<b>Oui</b>

Figure 51 : Soutien des hypothèses

La Figure 52 présente donc la synthèse d'analyse partielle de notre modèle avec les  $\beta$  significatifs issus des analyses présentées précédemment.

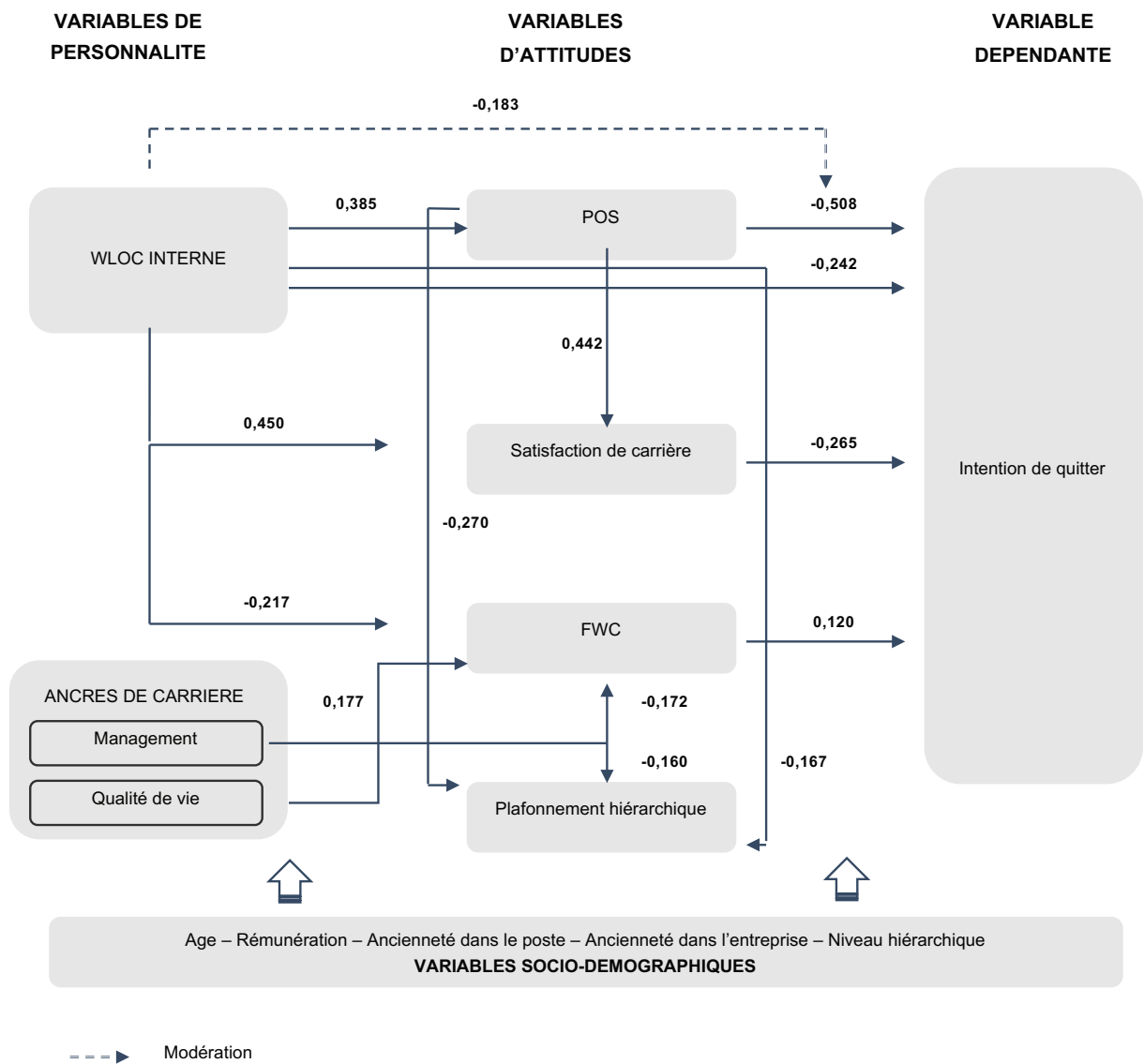


Figure 52 : Synthèse d'analyse partielle du modèle de recherche

## CHAPITRE 4

### DISCUSSION

L'objet de ce travail de thèse consiste à développer et valider un modèle de recherche portant sur les antécédents de l'intention de quitter. Ce modèle combine des variables d'attitude au travail, traditionnellement utilisées sur les antécédents du turnover avec des traits de personnalité dans le processus menant à l'intention de départ. Ce modèle intégrateur analyse les intentions de quitter d'une population de managers, tous issus du secteur privé.

Afin de répondre à cet objectif, nous avons, dans un premier temps, effectué une revue de littérature sur l'intention de quitter, ses déterminants et ses principaux modèles explicatifs. Cette revue de littérature a permis de sélectionner des variables d'attitude (le soutien organisationnel perçu, le plafonnement hiérarchique, la satisfaction de carrière, le conflit famille→travail) ainsi que deux variables de personnalité (le locus de contrôle et les ancrés de carrière). Ces choix ont été guidés par le souhait de sélectionner des variables qui ne soient pas les plus reconnues des modèles de turnover (l'engagement organisationnel et la satisfaction professionnelle notamment), mais de proposer des dimensions, déjà testées par la recherche et qui restent encore en partie méconnues dans la relation qu'elles lient individuellement avec le turnover.

Nous avons, dans un deuxième temps, fixé le cadre théorique de ce travail de recherche. La théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991) a nourri notre réflexion en définissant l'intention comme étant le fruit de trois actions conjointes : les individus développent des jugements qui ont des conséquences sur leurs comportements au travail ; ils perçoivent et se conforment à des normes sociales et ont des croyances sur leur capacité à mettre en œuvre un comportement attendu. L'ensemble de ces processus conditionne les intentions. L'hypothèse principale de ce travail de thèse était de considérer que les variables de personnalité, notamment le locus de contrôle, pouvaient enrichir notre compréhension de la relation qui lie les perceptions aux intentions. Ainsi, la revue de littérature nous a convaincus de l'intérêt théorique de tester le rôle modérateur du locus de contrôle dans la relation qui lie le soutien organisationnel perçu à l'intention de quitter.

Dans un troisième temps, nous avons effectué une collecte et une analyse de données afin de valider



notre modèle de recherche et de lui apporter, le cas échéant, certaines modifications. Ces dernières nous ont permis, dans le chapitre précédent, de présenter notre modèle final sur l'intention de quitter. Les données empiriques, collectées pour les besoins de la recherche, ont permis de valider la plupart des hypothèses.

Le présent chapitre consiste en une discussion des résultats s'articulant autour de la question de recherche et des hypothèses de notre étude. Cette discussion se déroule en trois temps. Nous commenterons d'abord les résultats issus de l'analyse des variables d'attitudes, puis des conclusions relatives aux variables de personnalité. Nous terminerons enfin par analyser les informations issues des variables de contrôle.

Le modèle de régression 1 (modèle général) a fait ressortir que les catégories de variables représentaient un poids différent dans notre modèle de recherche. Il apparaît ainsi que les variables d'attitudes qui sont les variables les plus traditionnellement incluses dans les modèles de turnover représentent à elles seules 27,1% de la variance de l'intention de quitter. Les variables de personnalité ne pèsent que pour 6,6 % de cette variance, ce qui semble confirmer leur faible poids en valeur directe ainsi que l'intérêt de les considérer plutôt comme jouant un rôle modérateur entre les variables d'attitudes et l'intention de quitter (Allen, 2003). Les variables de contrôle expliquent quant à elles 4,7% de l'intention de partir. Combinées entre elles, l'ensemble de ces valeurs contribuent à expliquer 29,3% de l'intention de partir. Ces chiffres sont tout à fait conformes à ceux habituellement trouvés dans ce type de recherche (Kim & al, 1996).

Pour simplifier la lecture de nos résultats et aller plus loin dans la compréhension des statistiques exploitées dans le cadre des modèles de régression, nous avons fait le choix méthodologique, à cette étape de la discussion, de diviser chacune des variables du modèle en deux groupes : faible-fort et d'utiliser ces résultats complémentaires lorsque nous le jugeons pertinent et éclairant (*Annexe 4*).

L'utilisation des résultats de ce découpage doit être faite avec précaution. En effet, la limite de ces analyses multi-groupes, notamment lorsqu'on est en présence de variables en continu qu'il faut transformer en variable dichotomique, est d'avoir une perte d'information ainsi qu'une perte de fiabilité des résultats puisque on réduit l'échantillon en le ventilant en différents sous-groupes (El Akremi, 2003). Conscients de ces éléments nous faisons le choix de ne les utiliser que dans le cadre de cette discussion afin d'affiner l'analyse de nos résultats.

# 1. L'influence des variables d'attitude au travail

Une première remarque s'impose en préambule de cette discussion : les managers de notre échantillon d'étude expriment majoritairement une intention de quitter leur employeur. Ainsi, lorsqu'on fait un découpage par classe des effectifs, on s'aperçoit que 51,8% de l'effectif expriment de fortes intentions de départ contre 48,2% de faibles intentions de quitter (*Annexe 4*). Il est donc intéressant de tenter de déterminer quels sont les antécédents qui justifient un tel score.

## 1.1. Le soutien organisationnel perçu

Parmi les quatre variables organisationnelles que nous avons sélectionnées dans notre modèle de recherche, le soutien organisationnel perçu est incontestablement la dimension qui contribue le mieux à expliquer l'intention de quitter. Il a un effet négatif sur la variable dépendante et il explique seul 28,9% de la variance totale de l'intention de quitter. Cela signifie que, plus les individus se sentent soutenus par leurs employeurs, plus ils considèrent que ces derniers prennent en considération leurs besoins et prennent soin de leur bien-être, moins ils éprouvent le besoin de changer d'entreprise. Ce constat et le pourcentage de variance sont conformes avec ceux publiés dans la littérature (Maertz & al, 2007 ; Dawley & al, 2010 ; Chiu & al, 2005).

Le support organisationnel perçu est aussi fortement relié avec la satisfaction de carrière ( $t = 8,685$  ;  $p < 0,000$ ). Cela laisse penser que plus les employés perçoivent un soutien de leur employeur, plus ils se montrent satisfaits de leur carrière. Le  $R^2$  montre par ailleurs que le POS seul explique également 28,2% de la variance de la satisfaction de carrière. Ce résultat semble cohérent car le POS est identifié comme un des antécédents de la satisfaction professionnelle (Rhoades & al, 2002). D'autre part, les employés qui montrent un niveau de POS élevé ont comme caractéristique de se maintenir à plus long terme dans leur entreprise que les autres (Eisenberger & al, 1990 ; Wayne & al, 1997). Nos résultats montrent donc qu'un haut niveau de POS renforce chez les managers leur satisfaction de carrière subjective (Loi & al, 2008).

Il apparaît également que le support organisationnel perçu influence négativement le plafonnement subjectif hiérarchique (hypothèse 4). Le tableau en classe (*Annexe 4*) montre ainsi que 57,9% des managers qui éprouvent un faible soutien de leur organisation éprouvent dans le même temps un fort

sentiment de plafonnement. A l'inverse, ils ne sont plus que 42,1% à éprouver des situations de plafonnement hiérarchique quand ils perçoivent le support de leur employeur. Les managers qui ne considèrent pas bénéficier de soutien de la part de leur entreprise font donc part d'une sensation accrue de plafonnement. A contrario, selon la norme de réciprocité, si une partie se montre bienveillante et généreuse vis-à-vis de l'autre, la norme de réciprocité oblige cette dernière en retour à renvoyer cette faveur (Gouldner, 1960). Dans le cas présent, on peut envisager que les actions de soutien engagées par l'entreprise vis-à-vis d'un manager renforcent son engagement professionnel, ce qui a pour effet de diminuer son sentiment de plafonnement.

Contrairement à ce que nous avons émis comme hypothèse, le soutien organisationnel perçu n'est pas relié au conflit famille→travail (hypothèse 3). La littérature nous laissait penser que le fait de percevoir un soutien organisationnel de la part de son employeur pouvait réduire les conflits de rôle entre la vie familiale et la vie professionnelle, ce que nous n'avons pas pu vérifier auprès de notre échantillon. Ce résultat est peut-être dû au fait que nous avons testé le conflit famille→travail et non pas travail→famille. En effet, le conflit famille→travail est une forme de conflit inter-rôle dans lequel les exigences générales, le temps consacré et les contraintes créées par la famille interfèrent avec la réalisation des responsabilités professionnelles (Netmeyer & al, 1996). L'action de l'employeur et son soutien semblent ici secondaires, ce qui peut contribuer à expliquer cet effet non significatif.

D'autre part, l'effet combiné de l'âge et du statut de managers peut aussi être une raison qui justifie cette absence de liens. Ainsi, on accède à un statut de manager généralement après quelques années de vie professionnelle (l'âge moyen de notre échantillon étant de 43 ans), un âge où les individus ont, en moyenne, des enfants suffisamment grands pour bénéficier d'une certaine autonomie, ce qui a pour effet de limiter les contraintes liées à la vie familiale. Par ailleurs, l'expérience peut permettre probablement à notre population d'avoir réglé en partie dans ses postes passés le coût cognitif que peut représenter les conflits entre vie familiale et vie professionnelle. Les managers n'attendent donc pas particulièrement d'aide de leur employeur pour limiter les conflits de rôle qui pourraient par ailleurs perdurer.

## **1.2. Le conflit famille→travail**

Le conflit famille→travail influence quant à lui l'intention de quitter de façon positive dans notre modèle de recherche, ce qui signifie que les managers qui connaissent des conflits de rôle ont davantage l'intention de quitter que les autres pour tenter de faire baisser ce conflit intérieur (hypothèse 5). Cependant cette conclusion doit être formulée avec prudence car nos résultats montrent que ces conflits famille→travail expliquent une part très modeste de la variance de l'intention de quitter (5,4%).

L'intention de départ se produit lorsque les employés perçoivent un déséquilibre entre les demandes issues de la sphère personnelle et celles issues de la sphère professionnelle. Ces résultats obtenus lors de cette régression confirment que les niveaux les plus élevés de conflit entre la famille et le travail sont susceptibles d'être associés à des niveaux élevés d'intention de départ, ce qui concorde avec les résultats issus de la littérature (Andres & al, 2012 ; Post & al, 2009). D'autre part, une analyse des données en classe (*Annexe 4*) montre que, plus les managers progressent en management, moins ils ont de conflit de rôle. Ainsi, les managers de premier niveau sont 60,5% à déclarer connaître des conflits famille→travail alors qu'ils ne sont que 46,1% des membres de la direction générale à le penser. Cet élément semble confirmer un point que nous supposions précédemment : les managers semblent mieux intégrer les contraintes liées aux conflits famille→travail au fur et à mesure qu'ils progressent hiérarchiquement dans leur carrière ainsi qu'en âge.

Ce dernier point peut également être enrichi selon la personnalité des managers. Ainsi, les managers les plus internes sont moins susceptibles que les plus externes de connaître des conflits de rôle comme nous l'avons testé lors de l'hypothèse 11. Ce résultat est confirmé grâce aux données en classe : 38,5% des managers externes déclarent éprouver peu de conflits de rôle alors qu'ils sont 61,5% au contraire à penser qu'ils y sont confrontés de façon importante (*Annexe 4*).

### **1.3. La satisfaction de carrière**

Une autre variable susceptible d'influencer l'intention de départ dans notre modèle de recherche est la satisfaction de carrière (hypothèse 7). Conformément aux recherches antérieures, on constate que la satisfaction de carrière est négativement reliée à l'attention de quitter (Guan & al, 2014 ; Kang & al, 2015 ; Nauta & al, 2009). Cela suggère que, lorsque les managers sont satisfaits de leur parcours professionnel, ils perçoivent moins que les autres la nécessité d'envisager un changement d'employeur.

### **1.4. Le plafonnement de carrière**

Concernant le plafonnement de carrière, il est intéressant de constater que, contrairement à notre hypothèse, il n'influence pas l'intention de départ. L'hypothèse 6 n'a donc pas pu être validée. Les managers de l'échantillon qui se considèrent « plafonnés » ne semblent pas davantage être disposés à quitter leur entreprise que les autres. Ce résultat, contraire à ce que suggère la littérature, (Heilman, & al, 2008 ; Trembaly & al, 1995) doit être relativisé et mériterait d'être retravaillé selon les préconisations de Nicholson (1993) qui recommande d'utiliser le plafonnement de carrière en tenant compte du

contexte organisationnel - ce que nous n'avons pas pu faire ici. Cependant nous pouvons envisager qu'un individu, percevant qu'il a atteint un niveau de carrière au-delà duquel il pense ne plus pouvoir évoluer, accepte cet état de fait et se satisfasse de cette situation. Peut-être considère-t-il alors que le plafonnement qu'il pense vivre n'est pas lié à l'entreprise qui l'emploie mais qu'il est davantage un phénomène inévitable. En effet, on peut voir par ailleurs que le plafonnement est relié positivement à l'âge, ce qui semble confirmer que passé un certain âge dans la carrière, il y a une fatalité à se considérer « plafonné » (Gould & al, 1984 ; Hall, 1985, Near, 1984). D'autre part, les structures du marché de l'emploi en France encouragent les managers les plus âgés de notre échantillon, qui pourraient de sentir « plafonnés », à se montrer d'une grande prudence quant à leur intention de quitter leur employeur, en identifiant le risque important de ne pas toujours trouver de nouvelles opportunités professionnelles. Ce résultat mériterait cependant d'être analysé lors d'une prochaine recherche.

## **2. Influence des variables de personnalité**

Il s'agit de discuter de l'influence du locus de contrôle et des ancrs de carrière dans notre modèle de recherche.

### **2.1. Le locus de contrôle au travail**

Nos résultats ont montré que le locus de contrôle a un rôle modérateur dans la relation qui lie le soutien organisationnel perçu et l'intention de quitter. Le locus de contrôle au travail décrit le fait que les individus diffèrent dans leurs appréciations et leurs croyances sur ce qui détermine leur réussite dans une activité particulière, ce qui leur arrive dans un contexte donné ou, plus généralement, ce qui influence leur vie professionnelle.

Nous avons préalablement émis l'hypothèse que ces appréciations et croyances pouvaient avoir une influence directe sur leur perception du soutien organisationnel. Dans le cas de ce travail de recherche, le locus de contrôle au travail semble donc jouer un rôle de façon manifeste sur les perceptions que l'individu a de son environnement professionnel : les profils les plus internes, qui sont aussi les plus optimistes et qui pensent avoir le plus le contrôle sur leur carrière sont aussi ceux qui perçoivent le plus le soutien de leur organisation.

Ce résultat contribue à expliquer pourquoi, à politiques de ressources humaines égales au sein d'une même organisation, des salariés ont le sentiment qu'ils sont soutenus par leur employeur alors que

d'autres ne l'ont pas. Une variable de personnalité comme le locus de contrôle pourrait donc contribuer à expliquer ce phénomène (Allen & al, 2003). Le regard sur le monde professionnel des internes et des externes n'étant pas le même, cela contribue à influencer leurs perceptions à expérience équivalente.

Puis, nous avons testé l'effet direct du locus de contrôle sur l'intention de quitter. Les résultats montrent que ce pouvoir explicatif demeure modeste. Cette conclusion illustre le fait que le lien entre intention de quitter et locus de contrôle est ambigu pour les chercheurs. Ainsi, certains auteurs ont montré que les profils les plus internes étaient ceux qui quittaient le moins leur employeur. En effet, ils ont alors tendance à considérer que les situations sont sous leur contrôle. En situation complexe, ils réévalueront positivement leur situation et pourront s'en satisfaire plus facilement (Ng, 2006). D'autres auteurs, au contraire, ont montré que les profils internes pouvaient être plus mobiles car davantage capables de mobiliser des ressources pour saisir de nouvelles opportunités professionnelles. Ainsi lorsqu'un profil interne développe des attitudes négatives vis-à-vis de son employeur, il aura tendance à passer à l'action plus fréquemment, il hésitera moins à partir, s'il le juge nécessaire (Spector, 1982). A l'inverse pour ces auteurs, les profils les plus externes, plus passifs dans leurs relations professionnelles, sont plus à même de rester, même si leur situation est insatisfaisante. Ils auront tendance à attendre que des facteurs environnementaux les forcent à partir (Blau, 1987).

Notre analyse de l'effet modérateur du locus de contrôle enrichit notre compréhension des mécanismes qui lient le support organisationnel perçu et l'intention de quitter son employeur. Nos résultats démontrent, en effet, que les managers internes sont davantage sensibles que les externes au support organisationnel de leur employeur lorsqu'ils élaborent des intentions de départ. Les managers internes semblent interpréter, davantage que les externes, le soutien fourni par leurs employeurs comme étant une démonstration de l'engagement de l'entreprise à leur égard puisque cette perception a un impact sur leurs intentions de quitter leur organisation. Ce résultat est particulièrement intéressant car il contredit en partie les travaux de Chiu et ses collègues (2005) dont les conclusions montraient que les individus les plus internes étaient moins affectés que les autres par le soutien organisationnel disponible, étant donné que ces personnes ont tendance à attribuer les rétributions et la considération qu'ils perçoivent à leurs propres actions plutôt qu'à la bienveillance de leur employeur. Cependant, il est utile de rappeler que le design de cette étude différait du nôtre puisque l'intention de départ n'était pas la variable dépendante du modèle mais qu'il s'agissait alors d'identifier le rôle modérateur du locus de contrôle dans la relation existant entre le support organisationnel et l'implication organisationnelle ainsi que la satisfaction professionnelle.

Nos résultats enrichissent, par ailleurs, les travaux de Spector (1982) car ils semblent confirmer que les managers les plus internes, ne trouvant pas auprès de leur employeur les conditions nécessaires à établir une relation pérenne selon les fondements théoriques de la théorie de l'échange social (Blau, 1964), envisagent plus volontiers que les externes de passer à l'action en quittant leur employeur. A l'inverse,

lorsqu'ils sont satisfaits de leurs conditions de travail et de leur relation avec leur employeur, ils montrent moins d'intention de départ que les profils externes. Les managers les plus internes révèlent ici qu'ils ont des attentes fortes et qu'ils font preuve d'une certaine exigence quant à la relation qui les lie avec leur employeur. Ceci est peut-être le signe d'une spécificité de cette population managériale.

Le locus de contrôle a également des relations directes avec certaines autres variables de notre modèle. Ainsi le locus de contrôle influence négativement le conflit famille→travail (hypothèse 11). Selon la perspective des dispositions personnelles, les individus sont prédisposés, de par leurs traits individuels, à percevoir et évaluer de façon plus ou moins constructive leur environnement et à agir en conséquence (Lazarus, 1990 ; Weiss & al, 1984). En d'autres mots, cette perspective propose que la personnalité des personnes influence leur jugement à l'égard des situations qu'ils vivent (Judge & al, 1997). Les profils les plus internes pensent maîtriser leur environnement personnel et professionnel. Ils sont moins sensibles au stress ou en tout état de cause, se montrent plus à même d'en relativiser la portée (Spector & al, 1994). Ils sont donc moins susceptibles que les autres de connaître des situations de conflits de rôle.

Nos résultats montrent que le locus de contrôle a aussi une influence directe sur le plafonnement (hypothèse 12). Les internes, plus orientés vers leur carrière et leurs succès de carrière, se montrent moins inquiets pour leur avenir professionnel que les autres (Vardi, 1980 ; Ettington, 1992). Ils contrôlent mieux leur destin et ont plus d'espoir pour l'avenir. Ils sont donc confiants sur le fait que leur employeur leur proposera de façon régulière des opportunités de promotion interne et d'évolutions professionnelles. Les managers les plus internes semblent donc avoir moins de probabilité que les profils les plus externes de connaître un sentiment de plafonnement subjectif.

Enfin, nous avons pu voir que le locus de contrôle exerçait également une influence directe sur la satisfaction de carrière ( $\beta = 0,450$  ;  $p < 0,000$ ). Le locus de contrôle se réfère à des croyances qui sont des déterminants de la réussite de carrière. Les profils les plus internes se montrent ainsi davantage prédisposés que les autres à percevoir leur environnement professionnel de façon positive ; ils font preuve de davantage de ténacité dans la poursuite de leurs objectifs. Ces éléments contribuent à assurer à ces derniers une performance relativement supérieure et les succès de carrière plus importants renforcent la perception de la satisfaction de carrière chez les profils les plus internes.

## 2.2. Les ancrés

Si les ancrés de carrière sont un construit reconnu par la recherche, ayant fait ses preuves ces quarante dernières années, force est de constater qu'elles donnent dans le cadre de cette recherche des résultats en demi-teinte car elles n'apportent pas à ce travail de recherche de clarifications sur les déterminants de l'intention de départ.

Cette recherche n'a pas pu établir que les quatre ancrés sélectionnés dans le cadre de notre modèle (management-technique-qualité de vie-autonomie) pouvaient expliquer en partie l'intention de départ des managers. Conformément aux travaux de Cerdin et Le Pargneux (2012) les ancrés de carrière n'ont pas réellement de pouvoir explicatif sur la satisfaction de carrière et l'intention de quitter l'organisation. Nous constatons par ailleurs, grâce au découpage par classe, que 69,1% des managers « internes » sont aussi des managers qui ont une ancre management « forte » contre 30,9% qui ont une ancre management « faible » (*Annexe 4*). L'ancre management s'avère très liée au locus de contrôle des individus : plus les managers sont internes, plus ils ont tendance à valoriser l'ancre management. Ces profils sont aussi ceux qui se montrent les plus satisfaits de leur carrière et qui expriment le moins de situation de plafonnement et de conflit de rôle.

Hormis ces corrélations, les ancrés de carrière ne nous ont pas permis de montrer que cette variable de personnalité pouvait intervenir de façon plus ou moins directe avec l'intention de départ, ni ne pouvait jouer de rôle explicatif évident, combinées avec des variables d'attitude.

## 3. Influence des variables de contrôle

Les variables de contrôle, prises isolément, expliquent assez peu, comme nous l'avons vu, le modèle d'intention de quitter (4,7%). Elles sont cependant une source d'informations riche à exploiter pour comprendre comment naissent ces intentions de quitter l'organisation et traduire nos résultats en implications managériales. Nous avons fait le choix méthodologique d'inclure dans le questionnaire de recherche treize questions relatives aux variables sociodémographiques. Nous avons conservé pour notre étude les variables qui offraient les résultats les plus pertinents : « le sexe », « l'âge », « l'ancienneté dans le poste », « l'ancienneté dans l'entreprise », « le niveau hiérarchique », « le revenu ».



### 3.1. Le niveau hiérarchique

La variable « *niveau hiérarchique* » n'intervient pas de façon directe dans le modèle explicatif de l'intention de départ mais elle joue un rôle non négligeable dans plusieurs autres dimensions. Il est intéressant de noter cependant, lorsqu'on observe le découpage par classe, que les managers « *premier niveau* » expriment majoritairement leur intention de quitter leur employeur (44,5% ont une faible intention de quitter contre 55,5% qui expriment une forte intention de départ), comme les « *membres de direction générale* » (48,7% déclarent une faible intention de départ contre 51,3% une forte intention de départ) (Annexe 4). La catégorie des managers « *manager de managers* » semble être celle qui exprime le moins d'intentions de départ (51,8% émettent une faible intention de départ contre 48,2% une forte intention de départ). On peut penser que ces managers de « *premier niveau* », qui sont traditionnellement de jeunes managers dans leur fonction, peuvent éprouver des difficultés dans leur nouvelle mission, qu'ils ne trouvent peut-être pas l'appui attendu auprès de leur employeur. Face à ces difficultés qui se cumulent pour eux, ils pourraient alors envisager de partir. Autre explication possible à ce résultat : les « *managers premier niveau* », qui seraient eux, en poste depuis longtemps, pourraient se sentir limités dans leur évolution et pourraient également envisager de chercher des opportunités professionnelles à l'extérieur de leur entreprise. Les « *membres de direction générale* », ayant atteint les plus hautes fonctions dans l'entreprise, pourraient quant à eux, envisager de chercher un poste ailleurs. Ils peuvent, en effet, éprouver des situations de plafonnement et en conséquence être en quête de nouveaux challenges professionnels en dehors de leur organisation.

La variable « *niveau hiérarchique* » entre, en revanche, dans le modèle explicatif du soutien organisationnel perçu ( $\beta = 0,221$  ;  $p < 0,012$ ). On constate ainsi que le support organisationnel perçu progresse avec le niveau hiérarchique. Le découpage en classe le montre très clairement : plus le manager progresse dans la hiérarchie, plus il considère qu'il bénéficie du support de son employeur. La promotion hiérarchique est donc considérée comme étant une reconnaissance des compétences et de l'engagement du salarié. D'autre part, les membres de la direction générale montrent en effet un niveau de perception de support organisationnel plus élevé. Cela est probablement dû au fait que leur position hiérarchique et leurs responsabilités élevées leur assurent d'être eux-mêmes acteurs de ces politiques de soutien.

Le niveau hiérarchique se trouve être également une variable qui est liée au locus de contrôle ( $\beta = 0,217$  ;  $p < 0,014$ ). Ces résultats confirment que, plus on progresse dans la hiérarchie, plus les managers montrent une internalité marquée. Ces résultats sont congruents avec les travaux qui montrent qu'il y a un renforcement tout au long de sa carrière de l'internalité, notamment chez les managers (Dubois, 1994). On peut enrichir cette explication en constatant également que le niveau hiérarchique contribue également à expliquer la satisfaction de carrière ( $\beta = 0,237$  ;  $p < 0,006$ ). Ainsi, nos résultats montrent que la satisfaction de carrière s'accroît avec la progression hiérarchique. Ce point est confirmé par le

découpage en classes qui confirme que les « *membres de la direction générale* » sont nettement plus satisfaits de leur carrière que les managers de « *premier niveau* » (30,3% de satisfaction forte pour les premiers contre 69,7% pour les seconds).

Dernière variable à être influencée par le niveau hiérarchique, l'ancre de carrière management ( $\beta = 0,218$  ;  $p < 0,013$ ). Il paraît logique que, plus un individu cherche à progresser dans le management, plus son ancre de carrière management se renforce puisque les individus ancrés management sont précisément ceux qui souhaitent atteindre les postes les plus élevés de direction générale. En effet, l'exercice de hautes responsabilités constitue pour eux le moyen de mettre en œuvre un large éventail de compétences et ils recherchent les fonctions qui leur confèrent du pouvoir (Schein, 1990).

### **3.2. La rémunération**

La deuxième variable la plus représentée dans les modèles de régression est la rémunération. Il est intéressant de noter que cette variable n'est pas explicative de l'intention de quitter. Ces résultats confirment ceux d'une étude publiée par l'APEC qui a interrogé des cadres sur leurs motivations à souhaiter quitter leur emploi. L'argument d'une augmentation de rémunération n'est ainsi cité que par 9% de l'échantillon. Par contre, il apparaît que la rémunération proposée constitue le facteur décisif dans le choix de la nouvelle entreprise (60% de l'échantillon)<sup>24</sup>.

Concernant notre échantillon interrogé sur leurs intentions de départ, on constate un phénomène intéressant lorsqu'on observe le tableau de classe par rémunération (*Annexe 5*) : ce sont à la fois les managers ayant les revenus les plus bas (63,3%) et les plus hauts (62,5%) qui expriment le plus d'intention de départ. Nos résultats statistiques sont ainsi cohérents avec la littérature puisque les managers ayant une rémunération la plus basse sont aussi majoritairement ceux qui appartiennent au premier niveau de management et ce sont ceux qui sont, comme nous l'avons vu précédemment, à la fois les moins satisfaits de leur carrière et qui ont un niveau de support organisationnel faible.

Si on peut, par ailleurs, imaginer aisément que pour les salaires les plus bas, il existe un lien explicatif entre rémunération et intention de départ, ce phénomène chez les managers ayant une rémunération la plus élevée peut paraître, a contrario, contre intuitif. En effet comme nous l'avons évoqué précédemment, ce sont également ces managers qui sont les plus satisfaits de leur carrière et qui perçoivent le support organisationnel le plus important. A ce sujet, Eisenberger et ses collègues (2002) ont montré que les conditions de travail favorables, les promotions et les augmentations salariales contribuent au renforcement du soutien organisationnel perçu si les employés ont la sensation que ces éléments sont le fruit d'une action volontaire de l'organisation plutôt que le fruit d'une négociation gouvernementale ou syndicale par exemple (Eisenberger & al., 1986 ; Shore & al, 1995). La

---

<sup>24</sup> APEC (2015). La mobilité externe des cadres. Les études de l'emploi cadre, 2015-05.

rémunération étant perçue par le salarié comme étant la juste récompense et reconnaissance de son travail, il paraîtrait légitime que ces managers soient également satisfaits de leur rémunération.

On peut avancer deux hypothèses explicatives à ce phénomène : les personnes recevant les plus hauts revenus étant aussi celles qui sont aux postes les plus élevés, elles n'ont d'autres solutions pour évoluer que de changer d'entreprise. Ce sont également des personnes qui n'ont pas d'inquiétude particulière quant à leur employabilité et qui peuvent de ce fait, probablement avec davantage de sérénité que d'autres catégories de salariés, songer à quitter leur entreprise.

Le revenu contribue en revanche à expliquer partiellement le plafonnement subjectif. Cela est probablement lié au fait que les personnes ayant un poste à haute responsabilité sont également celles qui ont de hauts revenus et elles sont plus susceptibles d'être soumises à des effets de plafonnement. A un certain niveau de poste et de rémunération, les managers ont donc une perception de leurs évolutions professionnelles futures limitées.

De plus, nos résultats montrent que le revenu influence la satisfaction de carrière ( $\beta = 0,135$  ;  $p < 0,020$ ). Cette relation semble ambiguë dans la littérature. Ainsi, selon Mitchell (1999), il existe une relation positive entre rémunération et satisfaction de carrière car l'argent comporte une valeur symbolique, qui, associée à un plus grand pouvoir, un meilleur statut et un plus grand respect, renforce la satisfaction des salariés. Le revenu est aussi la reconnaissance des compétences et des réalisations. Toutefois, ces résultats sont nuancés notamment par une revue de littérature réalisée par Chapman (2005), qui souligne le fait que le salaire tend à exercer un faible pouvoir d'attraction sur les candidats. Dans le cadre de notre étude, il existe bien un lien explicatif entre le revenu et la satisfaction de carrière.

Le revenu est également lié au locus de contrôle ( $\beta = 0,215$  ;  $p < 0,000$ ). Ce résultat confirme ceux de la meta-analyse de Wang et ses collègues (2010). Les profils les plus internes sont aussi ceux qui cherchent le plus de défis dans leur vie professionnelle, qui sont les plus performants, autant d'éléments qui vont influencer leur revenu. Les profils les plus internes sont d'autre part, comme nous l'avons évoqué précédemment, les profils qui ont les fonctions managériales les plus élevées, ce qui contribue à renforcer le lien entre la rémunération et locus de contrôle.

Enfin, nos résultats soulignent le fait que la rémunération contribue à l'explication de deux ancres : l'ancre managériale et l'ancre technique. On peut noter que le lien est négatif avec l'ancre technique, ce qui s'explique par le fait que ce sont des managers qui se reconnaissent comme experts de leur domaine. Ce ne sont donc pas des managers qui cherchent forcément à progresser hiérarchiquement mais qui souhaitent davantage être confortés dans leur compétence métiers. A l'inverse, les plus hauts revenus appartiennent principalement aux membres de la direction générale, ces derniers ayant plutôt comme

caractéristique d'avoir comme ancre de carrière dominante, l'ancre managériale. Le revenu est alors un des éléments de reconnaissance de leur pouvoir et de leur place au sein de l'organisation.

### 3.3. L'ancienneté dans l'entreprise

L'ancienneté dans l'entreprise est, dans notre modèle de recherche, la variable sociodémographique la plus contributive dans l'explication de l'intention de quitter ( $\beta = -0,160$  ;  $p < 0,001$ ). L'ancienneté dans l'entreprise semble ainsi réduire la perception d'alternatives externes d'emploi ainsi que le sentiment d'employabilité chez les managers et ce résultat s'avère congruent avec d'autres recherches (Baruch, 2001 ; Dany, 1996, 1997). La rupture est particulièrement nette à partir de quinze ans passés dans la même entreprise pour notre population de managers, comme le révèle le tableau croisé en classes (*Annexe 5*). Ainsi, ils ne sont plus que 29,6% à envisager de quitter leur employeur (+ 15 ans d'ancienneté) alors qu'ils étaient encore 57,4% à déclarer penser à leur départ dans la classe précédente (11 à 15 ans d'ancienneté).

Ce résultat confirmerait alors la réelle conscience par le salarié de sa « *valeur marchande* » et de ses « *chances* » de trouver une alternative (Paillé, 2011). Par ailleurs, l'analyse de la corrélation existant avec le plafonnement montre que, plus les managers restent dans l'entreprise, plus ils se perçoivent « *plafonnés* ». L'analyse des classes permet de s'apercevoir que le point de bascule se fait après dix ans d'engagement dans la même entreprise (*Annexe 5*). A partir de cette date, les managers s'estiment majoritairement « *plafonnés* ». Peut-être éprouvent-ils alors le sentiment qu'ils ont fait « *le tour* » des expériences professionnelles qu'ils peuvent vivre auprès de leur employeur. Ce phénomène renforce probablement la relation qui lie l'ancienneté dans l'entreprise à l'intention de départ.

A contrario, sur le long terme, l'ancienneté dans l'entreprise a tendance à renforcer les liens entre le salarié et son employeur. L'analyse des résultats en classe montre qu'il existe deux temps pendant lesquels le manager considère bénéficier particulièrement d'un support organisationnel : à moins d'un an dans l'entreprise et à plus de quinze ans. La première phase peut être comprise comme la période de découverte entre l'organisation et le manager, ce dernier éprouvant une forme de gratitude vis-à-vis de son nouvel employeur. Le second regain de perception de soutien organisationnel après quinze ans d'engagement rejoint les conclusions de Meyer et Allen (1984) qui ont montré que les personnes les plus anciennes dans l'entreprise finissent par tisser des liens forts avec leur employeur. Il est, dans ces conditions, légitime de penser que cette confiance établie contribue à renforcer la perception d'un support organisationnel élevé chez le salarié le plus ancien. Ce résultat semble corroboré par le fait que, les managers employés depuis plus de quinze ans dans la même organisation, éprouvent à 70,4% un fort niveau de satisfaction de carrière (*Annexe 5*).

### 3.4. L'ancienneté dans le poste

L'ancienneté dans le poste est partiellement corrélée avec l'intention de quitter. Ainsi, on peut voir dans le tableau de classe que, à partir de deux années d'expérience professionnelle dans le même poste, l'intention de départ des managers devient plus importante que l'intention de rester. Cependant, cette progression des intentions de départ n'étant pas continue avec le nombre des années, ce résultat laisse supposer que l'ancienneté dans le poste ne contribue que partiellement à expliquer cette intention de départ.

Mais on peut aussi penser qu'il existe une baisse de la satisfaction de carrière après quelques années passées en poste. Ce résultat semble étayé par l'observation du plafonnement dont le découpage en classe suit assez précisément celui de l'intention de départ (*Annexe 4*).

Les traitements statistiques et de régression ont montré qu'il existe par ailleurs un lien positif avec le plafonnement. Ce résultat confirme que, les managers qui sont en poste depuis un certain temps et qui n'ont pas eu d'opportunités d'évolution récentes, développent un sentiment de plafonnement. Dans le même temps, ils développent vis-à-vis de leur employeur un sentiment d'incompréhension face à ce manque d'alternatives professionnelles qui va impacter leur perception de soutien ( $\beta = -0,153$  ;  $p < 0,001$ ). L'observation du découpage en classe valide bien que, plus le temps passe pour les managers établis dans leur poste, moins ils perçoivent un support de leur organisation (*Annexe 4*).

### 3.5. L'âge

Il n'y a pas dans nos résultats de significativité entre l'âge et l'intention de quitter. En revanche, l'âge influence fortement le plafonnement subjectif comme nous l'avons évoqué ( $B = 0,432$  ;  $p < 0,000$ ). Les individus perçoivent un plafonnement hiérarchique dans leur carrière lorsqu'ils pensent que la probabilité que leur employeur leur propose une progression verticale devient faible (Allen & al, 1998). Cet effet est accentué avec l'âge puisque les probabilités de promotion se font plus rares (Armstrong & al, 2009). Les managers semblent donc éprouver une espèce de fatalité, et considérer, qu'à un certain âge, il est normal de rencontrer des situations de plafonnement.

### 3.6. Le sexe

Le sexe est une des variables de contrôle traditionnellement intégrée dans les modèles de recherche incluant des variables issues du monde professionnel. L'analyse de notre échantillon montre des inégalités objectives entre les hommes et femmes en ce qui concerne le salaire et le niveau hiérarchique, à diplôme équivalent. Ces résultats sont congruents avec les travaux issus de la recherche (Rosin & al, 1995 ; Stroh & al, 1996). En revanche, il est intéressant de noter que, sur les dimensions d'attitude mais aussi de personnalité que nous avons incluses dans notre modèle, il ne semble pas y avoir de différences notoires entre les deux populations. Ces résultats ne sont pas complètement en adéquation avec la littérature sur le genre qui distingue traditionnellement des déterminants d'intentions de départ différents selon les sexes même si ces approches différentialistes sont parfois sujets à controverse (Burke 2001, Gutek & al, 1987 ; Miller & al, 1992).

Cela est particulièrement saillant sur la question du conflit famille→travail où nous nous attendions à trouver une différence notable entre les hommes et les femmes, au détriment de ces dernières. Ainsi, dans une société où les tâches ménagères et familiales dépendent encore à 71% des femmes<sup>25</sup>, il semblait légitime de penser que ces dernières pouvaient davantage souffrir des conflits de rôles. Or le tableau de corrélation (*Tableau 62*) et la répartition en classe ne montrent pas de différence de perception à ce sujet entre les hommes et les femmes puisque ces dernières sont 51, 5% à considérer qu'elles vivent des conflits famille→travail contre 54,4% des hommes (*Annexe 5*). Ces résultats sont à prendre avec précaution puisque nous avons évoqué le fait que la réduction en deux classes pouvait entraîner une perte de précision dans nos résultats. Cependant, si on les juge comme des tendances, on peut en conclure que, pour notre échantillon, les hommes et les femmes perçoivent dans des proportions similaires le fait de vivre des conflits de rôle. Cette uniformité de perception de carrière entre les hommes et les femmes peut être rapprochée du fait que nous avons ici un public de managers dont on a par ailleurs montré que les différences de genre avaient tendance à s'atténuer en son sein au fur et à mesure que l'on progresse dans la hiérarchie (Rinfret & al, 2003).

---

<sup>25</sup> Etude INSEE Le temps domestique et parental des hommes et des femmes: quels facteurs d'évolutions en 25 ans? file:///Users/stephanie/Downloads/ES478H.pdf



## CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

L'objet de cette partie est de restituer et d'analyser les résultats de notre recherche consacrée à l'identification des déterminants de l'intention de départ de managers français, issu du secteur privé.

Il s'agit d'identifier dans quelle mesure les attitudes au travail peuvent influencer et expliquer les intentions de départ et de tester dans ce cadre le rôle spécifique joué par les traits de personnalité.

L'ensemble des variables de notre modèle expliquent 29,3% de la variance de l'intention de quitter l'entreprise. Ce ratio est en accord avec la plupart des études sur le turnover qui expliquent en moyenne 20% de la variance de l'intention de quitter (Kim & al, 1996). Il est complexe d'obtenir des scores plus probants car l'intention de quitter demeure un phénomène complexe à mesurer et que les déterminants qui peuvent l'expliquer sont nombreux et interagissent entre eux. Il est donc délicat de les rassembler dans un modèle unique sans surcharger le questionnaire servant à l'enquête. D'autre part, ces résultats sont encourageants car nous avons fait le choix comme nous l'avons justifié lors de l'introduction, de ne pas inclure dans notre modèle de recherche les déterminants « classiques » de l'intention de quitter, à savoir l'implication organisationnelle, la satisfaction au travail (Allen & al, 2010 ; Steel & al, 2009). Ce parti pris théorique s'est montré pertinent puisque nous obtenons un score de variance similaire à celui généralement affiché par des études qui combinent des variables traditionnellement utilisées dans les modèles de turnover.

Nos résultats ont permis de confirmer qu'il existait un lien entre attitude au travail et intention de quitter et que le support organisationnel perçu joue un rôle prépondérant dans l'explication de l'intention de départ. La satisfaction de carrière, le conflit famille-travail, contribuent dans une moindre mesure, à expliquer l'intention de partir. En revanche, contrairement à nos hypothèses, le plafonnement hiérarchique ne contribue pas à expliquer l'intention de départ.

L'effet du support organisationnel perçu sur l'intention de quitter est, par ailleurs, d'autant plus important s'il est modéré par le locus de contrôle. Il apparaît ainsi que les managers les plus internes, s'ils se sentent soutenus par leur employeur, sont plus volontiers satisfaits de leur carrière et éprouvent moins que les plus externes de conflits de rôle entre leur vie familiale et leur vie professionnelle ou encore de plafonnement hiérarchique. En revanche, nos résultats ont montré que, s'ils éprouvent, a contrario, une perception négative quant au support de leur employeur, ils développent alors davantage d'intentions de départ que les externes.



Les variables de contrôle sont aussi une source d'enseignement riche de ce travail. Nos résultats ont montré que l'ancienneté dans le poste, mais aussi dans l'entreprise, le niveau hiérarchique ainsi que l'âge, contribuent à expliquer l'intention de départ. En revanche, il n'existe aucune différence dans les intentions de départ entre les hommes et les femmes.

Enfin, il est intéressant de noter que les perceptions des femmes et des hommes managers sont similaires quant à leurs intentions de départ et sur l'ensemble des attitudes que nous avons inclus dans notre modèle de recherche, même si des différences objectives demeurent sur la rémunération et le niveau de responsabilité atteint.

# CONCLUSION GENERALE



Le turnover des managers constitue un enjeu important pour les services des ressources humaines des entreprises françaises, et ce, à plusieurs titres. Il s'agit notamment de recruter les meilleurs talents et cela peut s'avérer complexe, notamment dans les secteurs professionnels en forte tension, car la concurrence peut être rude lorsqu'il s'agit de capter ces individus. Mais il s'agit aussi de mettre en œuvre des politiques de fidélisation pour les conserver dans les effectifs de l'entreprise lorsqu'ils ont été recrutés. En effet, comme le montre une étude de l'APEC sur la mobilité externe des cadres, 77% des départs se font à l'initiative du salarié contre 10% à celle de l'entreprise et 13% de façon concertée<sup>26</sup>. Cela signifie que les managers décident pour bonne partie de leur parcours dans l'entreprise et de leur carrière et qu'ils se sentent suffisamment en position de force pour quitter leur employeur s'ils le jugent nécessaire. Des facteurs démographiques, organisationnels et sociologiques viennent encore renforcer ce fait. Il s'agit notamment d'une pyramide des âges défavorable avec le départ des anciens « *baby-boomers* » et donc un besoin accru dans les entreprises de recruter de nouvelles compétences, d'une raréfaction des ressources sur certains métiers en tension, de l'immersion de nouveaux métiers, ainsi que de l'arrivée d'une nouvelle classe d'âge sur le marché de l'emploi, surnommée « *la génération Y* », et qui affiche des aspirations professionnelles différentes de celles de ses aînés en montrant notamment une plus grande volatilité vis-à-vis de leur employeur que ces derniers (Wong & al, 2017).

Ce travail de recherche contribue donc à enrichir une littérature sur le turnover des managers français qui est assez peu développée à ce jour car ces éléments obligent à repenser la fidélisation des salariés, notamment du personnel encadrant.

La conclusion générale de cette thèse portant sur les déterminants de l'intention de départ des managers français comporte cinq points : le rappel de la problématique de recherche, les apports théoriques, les apports managériaux, les limites ainsi que les perspectives de recherche.

### **Rappel de la problématique de recherche**

Dans un contexte où les responsables des entreprises cherchent à limiter le turnover dysfonctionnel de leurs populations de managers, cette recherche vise à enrichir notre connaissance des déterminants qui peuvent favoriser ces départs.

---

<sup>26</sup> APEC, *op.cit*

La problématique a ainsi été formulée :

**Dans quelle mesure les attitudes au travail (soutien organisationnel perçu, la satisfaction de carrière, le conflit famille→travail et le plafonnement hiérarchique) et les variables de personnalité (locus de contrôle, ancrés de carrière) peuvent-elles influencer les intentions de départ des managers en entreprise ? Le locus de contrôle pourrait-il dans ce contexte jouer un rôle modérateur entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de quitter ?**

L'ensemble des variables étudiées ont en commun d'être identifiées dans la littérature comme étant des déterminants directs ou secondaires de l'intention de quitter.

### **Les apports théoriques**

Ce travail de recherche a confirmé la pertinence d'inclure dans les modèles de turnover le soutien organisationnel perçu qui s'avère être un antécédent très pertinent dans le cadre de notre modèle. Or, notre revue de littérature ne le positionne pas comme un antécédent incontournable des modèles de turnover, au même titre que peuvent l'être la satisfaction professionnelle ou l'implication organisationnelle par exemple. Nos résultats plaident donc pour reconsidérer le rôle du soutien organisationnel dans les modèles de turnover.

Conformément aux suggestions d'Allen (2003), notre thèse a également confirmé l'intérêt d'inclure dans un modèle de recherche sur le turnover des variables de personnalité. Nous avons ainsi obtenu des résultats prometteurs en intégrant ainsi le locus de contrôle. Notre travail nous a permis de montrer que le locus de contrôle modère la relation entre le support organisationnel perçu et l'intention de quitter. Ce travail de thèse affine notre compréhension des facteurs psychologiques dans l'intention de départ en démontrant que les profils les plus internes sont probablement les plus exigeants vis-à-vis de leur organisation. Ainsi, ils sont plus à mêmes que les externes d'être satisfaits du support organisationnel qu'ils perçoivent de leur employeur. En revanche, lorsqu'ils considèrent que la relation avec leur employeur n'est pas satisfaisante, qu'ils ne reçoivent pas le support qu'ils considèrent être en droit d'attendre de celui-ci, ils ont alors tendance à davantage émettre d'intention de partir.

D'autre part, cette thèse contribue aussi à la littérature en gestion en confirmant que certaines variables de contrôle occupent un rôle dans les modèles de turnover. A l'aide de régressions linéaires multiples, nous avons effectivement perçu l'importance de l'effet de certaines de ces variables sur l'intention de départ. Les variables qui sont les plus intéressantes dans ce modèle sont l'ancienneté dans le poste, l'ancienneté dans l'entreprise, la rémunération, le niveau hiérarchique ainsi que l'âge.

Ces éléments théoriques sont des sources d'enseignement pour les professionnels puisqu'ils expliquent et justifient l'intérêt de mettre en œuvre certaines politiques de ressources humaines afin de limiter les intentions de départ.

### **Les apports managériaux**

Les implications managériales constituent le dernier objectif d'une recherche en gestion des ressources humaines (Igalens & al, 1998). En effet, les recherches menées en sciences de gestion ont le souci d'améliorer, directement ou indirectement, l'efficacité des organisations et doivent répondre à une préoccupation réelle du terrain (Louart & al, 2000). Pour les organisations soucieuses d'impliquer et de conserver durablement des salariés, il est intéressant de savoir quels éléments sont susceptibles de les pousser à envisager de quitter volontairement l'entreprise pour pouvoir, le cas échéant, y remédier.

Les conclusions de ce travail de thèse encouragent ainsi les responsables des ressources humaines à considérer le turnover avec nuance en prenant bien soin de distinguer le turnover fonctionnel du turnover dysfonctionnel et à repenser également le coût réel du départ d'un salarié. Le principal risque n'est ainsi pas toujours financièrement à court terme. Par exemple, le départ d'un manager, avec le transfert de ses compétences et de ses expériences à la concurrence, a des répercussions dans le temps, surtout quand cela concerne le cœur du métier de l'entreprise, qu'il s'agit d'un profil spécifique ou d'une compétence peu disponible sur le marché de l'emploi.

Les résultats statistiques de ce travail de thèse permettent par ailleurs de dégager quatre implications principales :

**Premier apport** : nous avons confirmé que, la perception que le manager a du soutien organisationnel qu'il reçoit de son employeur, est une attitude importante à considérer. Ces résultats montrent également que les responsables des ressources humaines ont intérêt à être attentifs à l'attention qu'ils portent à leur population de managers s'ils veulent renforcer l'échange social réciproque avec ces derniers, et baisser par là même, leurs intentions de quitter l'entreprise. En effet, l'effet du manque de support organisationnel est délétère et précipite comme nous l'avons évoqué, l'intention de partir. D'autre part, les responsables des ressources humaines ont un pouvoir d'action sur cette perception ; ils peuvent donc, grâce à des politiques de ressources humaines adaptées, renforcer l'attachement de leurs collaborateurs. Offrir par exemple des opportunités de développement, renforcer la communication avec cette population, sont autant d'actions qui contribuent à fidéliser les employés (Allen & al, 2003 ; Guerrero & al, 2009).

C'est donc une démarche volontaire qu'il est nécessaire d'engager à long terme afin d'améliorer la perception du support organisationnel dans l'entreprise, tout en acceptant le fait que les actions mises en œuvre, n'ont pas forcément d'effets immédiats. Néanmoins il s'avère que ces politiques de soutien des salariés se révèlent indispensables, comme l'ont montré nos résultats, car elles jouent pour les employés le rôle de signal positif sur la façon dont l'organisation les considère (Wayne & al, 1997). Selon Guerrero et Herrbach (2009), les organisations peuvent jouer un rôle majeur dans la construction du sentiment de confiance de leurs employés. Les pratiques de gestion des ressources humaines fournissent ainsi à l'individu les bases d'une relation de confiance et il est de la responsabilité de l'organisation de faire le premier pas pour initier la confiance de l'autre partie. Une telle démarche volontariste de la part des responsables de ressources humaines paraît cependant indispensable car, a contrario, si aucune politique de soutien n'est mise en œuvre, les salariés considéreront qu'ils ont manqué de soutien, développeront de l'insatisfaction qui pourra avoir comme conséquence, à terme, de les pousser à chercher une alternative professionnelle à l'extérieur (Allen, 2005).

**Deuxième apport** : l'éclairage que ce travail met sur la personnalité des individus encourage, nous semble-t-il, les responsables des ressources humaines à prendre en compte dans leurs politiques de fidélisations, le locus de contrôle de leurs meilleurs éléments. En effet, le lieu de contrôle modifie, comme nous l'avons vu, les perceptions des individus quant au support qu'ils perçoivent de leur employeur. Ces perceptions différentes de leur environnement influencent leurs intentions.

Notre travail de recherche nous a ainsi permis de montrer que les profils les plus internes sont aussi probablement les plus exigeants vis-à-vis de leur employeur. Cela se manifeste par le fait que, si la relation qui les lie à l'entreprise est satisfaisante à leurs yeux, ils font preuve d'une certaine reconnaissance vis-à-vis de cette dernière. A contrario, s'ils développent des perceptions négatives vis-à-vis de leur organisation, ils ont tendance, davantage que les externes, à développer des intentions de départ. Or, ces intentions de départ sont délétères pour l'entreprise, qu'elles se transforment ou non par un départ effectif. En effet, elles constituent l'antichambre d'un désinvestissement du collaborateur (retrait, arrêt maladie, désengagement progressif etc.).

Le fait de tester, au moyen d'un questionnaire par exemple, le locus de contrôle des managers, au moment de leur recrutement ou dans leurs premiers mois de prise de poste, pourrait assurer au personnel des ressources humaines de mieux identifier ce trait de personnalité de l'individu afin d'offrir à ce dernier des services et un accompagnement adaptés et personnalisés, tenant compte de ses besoins spécifiques. Nos résultats plaident pour une attention accrue apportée à cette population de managers internes afin de s'assurer qu'ils ne développent pas dans le temps d'attitudes négatives à l'encontre de l'entreprise, ce qui entraînerait inévitablement une baisse de performance de ces derniers. Ainsi, il faudra également être particulièrement vigilant à deux variables de contrôle qui ont un impact sur le soutien organisationnel perçu : l'ancienneté dans l'entreprise et surtout l'ancienneté dans le poste. Il

paraît ainsi judicieux d'offrir à ces populations de managers internes des opportunités d'évolution professionnelle en termes de poste ou de nouvelles missions afin de s'assurer de leur engagement.

**Troisième apport** : ce travail de thèse contribue également à enrichir notre compréhension des liens qui unissent les variables d'attitude et l'intention. Il existe des caractéristiques individuelles qui définissent les modes de fonctionnement des individus et conditionnent en partie leurs perceptions et leurs intentions. Gérer les personnes, « *c'est reconnaître que chacun agit d'abord par rapport à lui-même, que chacun a, dans les organisations, des marges de liberté pour essayer au mieux de servir ses intérêts, que les intérêts de chacun ne sont pas forcément en opposition avec ceux de l'organisation...* » (Thévenet, 1999).

Nos résultats plaident ainsi pour davantage d'individualisation de la gestion des ressources humaines au sein des entreprises. C'est par ailleurs une tendance qui se développe déjà dans les organisations. L'exigence de la satisfaction des attentes de salariés conduit les entreprises à développer des pratiques de gestion des ressources humaines de plus en plus individualisées (Ghoshal & al, 1998 ; Brannen & al, 2005). Cette individualisation s'exprime notamment à travers une évaluation de la performance individuelle ainsi que par une reconnaissance et une rétribution des compétences et du mérite individuel (Murphy & al, 1995 ; Savigny, 2006). Colle (2006) a par ailleurs montré que le développement de la personnalisation de la gestion des ressources humaines s'opère dans les intérêts du salarié mais aussi dans celui de l'entreprise. Cette individualisation du soutien organisationnel vis-à-vis des managers doit, selon nous, se faire à deux niveaux, sur les contenus (programme de formation, accompagnement individuel, renforcement de la communication etc.) et selon le niveau hiérarchique des managers. Ainsi, il semble pertinent de mettre en œuvre des politiques de soutien approprié au premier niveau du management, mais aussi au niveau de management de direction.

Pour le premier niveau, il faut veiller à leur permettre de gagner en compétence et en confiance dans leur nouvelle fonction de ménagement. C'est un moment charnière où la présence et le soutien des responsables de ressources humaines, ainsi que de la hiérarchie, est indispensable. Les politiques de parrainage ou de tutorat de managers nouvellement intégrés dans leur poste nous semble ici intéressantes à encourager car elles peuvent, tout en accélérant la montée en compétence des nouveaux managers, renforcer leur perception du soutien organisationnel. Compte tenu de l'importance cruciale des réseaux dans l'entreprise, le parrain peut alors être voué à jouer le rôle de « *personne ressource* », un moyen de passer outre les frontières hiérarchiques particulièrement marquées de la plupart des entreprises. Il peut constituer, à ce titre, un recours possible pour accélérer d'éventuelles mutations si nécessaire (Barbier, 1996 ; Baudrit, 2002 ; Hulin, 2007). Les modèles qui privilégient le recrutement de tuteurs qui ont une forte ancienneté dans l'entreprise nous semblent particulièrement pertinents car, comme nous l'avons vu dans nos résultats, ce sont aussi des personnes qui ont un score de soutien organisationnel perçu très



élevé, preuve de la confiance établie dans le temps avec l'employeur. Nos résultats confirment donc l'intérêt de la mise en oeuvre de telles politiques individualisées.

Autre préoccupation : les managers de direction. Nous avons déduit de nos résultats que, pour eux, le soutien ne devait pas être de la même nature. En effet, ce sont à la fois les individus qui ont les scores de soutien organisationnels perçus ainsi que de locus de contrôle les plus élevés, mais aussi une intention de départ et un plafonnement importants. Ceci est renforcé, comme nous l'avons évoqué dans nos résultats, par l'ancienneté dans le poste. Cela signifie donc, que ces individus sont généralement satisfaits de leur carrière et de leur employeur, même s'ils expriment par ailleurs davantage que les autres, leur intention de départ. Il paraît donc judicieux que les responsables des ressources humaines veillent à offrir régulièrement à ces managers des opportunités d'évolution dans leur poste. Cette évolution ne pourra pas, par essence, toujours être hiérarchique mais elle devra être pensée en termes de nouvelles responsabilités et de nouvelles missions. Il est donc indispensable de donner à ces derniers des perspectives de progression dans leur entreprise si l'on veut qu'ils envisagent d'y rester de façon pérenne.

**Quatrième apport** : nos résultats ont confirmé le poids de certaines variables de contrôle dans l'intention de quitter son entreprise. Ainsi, nous avons montré que la rémunération ne semblait pas être un levier nécessaire et suffisant pour limiter les intentions de départ ni même qu'il existait, pour notre échantillon, de corrélations entre le soutien organisationnel perçu par les managers et la rémunération. Cette dernière ne semble donc pas, a priori, renforcer la perception de soutien chez le salarié. Cela corrobore les travaux qui ont montré que les conditions de travail favorables comme les promotions ou les augmentations salariales contribuent au renforcement du soutien organisationnel perçu si les employés ont la sensation que ces éléments sont le fruit d'une action volontaire de l'organisation plutôt que le fruit d'une négociation gouvernementale ou syndicale par exemple (Eisenberger & al., 1986 ; Shore & al, 1995). Il semble donc nécessaire de développer davantage une approche contingente qu'universaliste des politiques de rémunération en renforçant les reconnaissances individuelles plutôt que collectives (Chênevert & al, 2001). Ainsi, les ressources contingentes favorisent les échanges sociaux car ils sont échangés de façon volontaire et le retour attendu est alors implicite entre les deux parties. A l'inverse, les pratiques universalistes tendent à être moins efficaces pour renforcer le soutien organisationnel perçu car elles conduisent à un échange explicite, économique et qui sera le même pour l'ensemble des salariés.

D'autre part, nos travaux ont confirmé l'importance pour les ressources humaines de veiller à l'ancienneté dans le poste ainsi que l'ancienneté dans l'entreprise qui sont deux variables de contrôle qui participent le plus à l'explication de l'intention de quitter. Ces résultats encouragent, comme nous venons de l'évoquer précédemment, à mettre en oeuvre des politiques de soutien aux carrières des managers en leur proposant régulièrement de nouveaux défis professionnels.

## Les limites de la recherche

Ces implications de recherche doivent, bien entendu, être considérées en prenant en compte dans le même temps des limites d'un tel travail. Si notre recherche a enrichi notre compréhension des liens existant entre attitudes et personnalité dans les modèles de turnover, il n'en demeure pas moins qu'elle comporte des limites théoriques et méthodologiques.

## Les limites théoriques

Comme nous l'évoquions précédemment, si 51% des managers interrogés dans le cadre de ce travail de recherche affirment avoir l'intention de quitter leur emploi, il est impossible de connaître précisément le nombre de ceux qui ont fait ou feront réellement le choix de partir. On peut même affirmer que la majorité des employés qui déclarent avoir l'intention de quitter leur emploi ne le font pas réellement (Allen & al, 2010). Pour se donner une idée plus précise du pourcentage de managers qui devraient réellement franchir le pas et quitter leur organisation, il est intéressant de se rappeler des données partagées dans l'introduction. Ainsi, le taux moyen de turnover des managers est de 6%<sup>27</sup>. Pour améliorer ce résultat, il serait pertinent de faire une étude longitudinale sur le sujet pour comprendre comment ont évolué effectivement les 51% de managers qui ont exprimé leur souhait de quitter leur employeur. Cela ne remet, bien entendu, cependant pas en cause notre modèle de recherche basé sur les intentions de départ puisqu'elles demeurent le meilleur prédicteur du départ effectif (Allen, 2005).

De plus, certaines mesures auraient pu être collectées avec des données plus objectives. Le parti pris de cette recherche a été de s'intéresser, non pas au départ effectif de l'entreprise mais à l'intention de la quitter. L'intention de quitter donne une indication des comportements de départ possibles, mais elle ne peut être assimilée au départ réel des employés (Dalton & al, 1999).

Cette intention est le fruit de perceptions que le manager a de son expérience professionnelle passée et présente, et de la lecture qu'il en fait, au regard de ce qu'il vit au sein de son organisation. Il n'est pas simple de comprendre une intention de départ car elle peut être de différente nature. S'agit-il d'un mécontentement vis-à-vis de l'entreprise comme un conflit avec le management, un conflit de valeur etc. ou au contraire, est-ce lié à des choix personnels de carrière, un autre projet de vie, une fin de mission etc.

Selon l'étude de l'APEC précédemment citée<sup>28</sup>, lorsqu'on interroge les cadres sur les raisons qui les ont poussés à quitter leur employeur, on peut voir dans leurs réponses que les déterminants du départ effectif sont variés. On peut voir dans la *Figure 53* que certaines causes peuvent être traduites comme étant un

---

<sup>27</sup> Etude APEC (2016). Panorama des mobilités professionnelles des cadres. Les études de l'emploi cadre. 2016-32.

<sup>28</sup> APEC, op cit.

signe de retrait face à une difficulté (exemple : « *quitter un environnement difficile* » ou « *obligation, pas le choix* »), d'autres sont liées au souhait de développement du cadre (« *goût du challenge* », « *augmenter le niveau de compétence* », « *augmenter le niveau de salaire* »), d'autres encore sont liées à une opportunité qui se présente (« *Répondre à une opportunité* »).

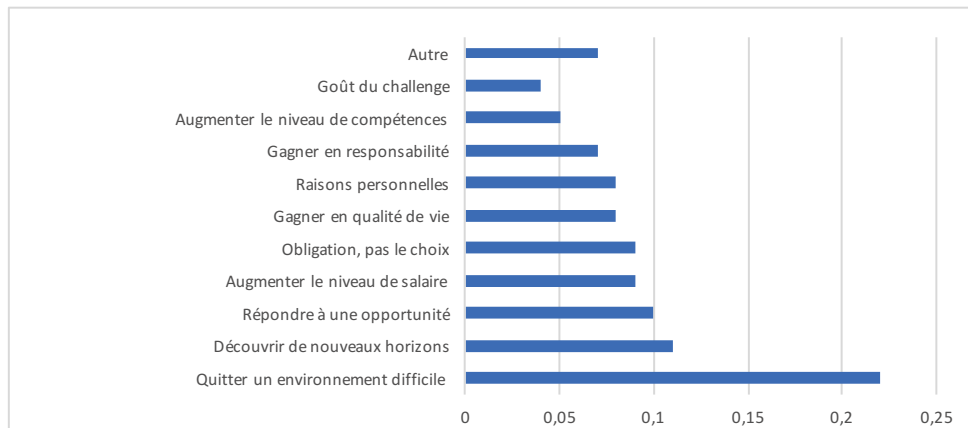


Figure 53 : Raison principale du changement d'entreprise évoquée par les cadres (changement à l'initiative du cadre ou de façon concertée)

L'intention de départ peut également être également le fruit d'une réflexion intense ou au contraire le résultat un processus de pensée spontanée. Nous en voulons pour anecdote l'exemple suivant : à la fin du questionnaire de recherche, nous avons laissé un espace libre pour que chacun des répondants puisse nous indiquer s'il souhaitait ou non, recevoir un résumé des résultats de ce travail de recherche. Un manager a indiqué dans cet espace libre : « *J'ai trouvé ce questionnaire intéressant. Il m'a permis de me poser des questions sur ma carrière, ce que je ne prends jamais le temps de faire. Et notamment de me demander s'il n'était pas temps que je cherche une autre aventure professionnelle... A suivre !* ». Ce témoignage est intéressant car il s'exprime alors qu'il n'était pas exigé dans le cadre de ce questionnaire de recherche ; il est spontané et l'intention de départ exprimée ne semble alors pas être le fruit d'une réflexion passée.

On peut donc imaginer que, quand on mesure comme nous l'avons fait des intentions de départ, nous mesurons des situations et des contextes différents entre un projet de départ extrêmement élaboré, pensé et sur le point de se réaliser et un autre qui répond davantage à une pulsion, une humeur. D'autre part, demeurer quelques mois ou plusieurs années dans son poste n'a pas non plus le même impact sur la nature de ses intentions de départ (Muchinsky & al, 1980).

Il aurait donc probablement été pertinent dans notre travail de recherche d'isoler parmi ces intentions de départ exprimées, les intentions liées spécifiquement aux perceptions négatives des managers. Une telle démarche aurait probablement nécessité de compléter notre source d'information par des enquêtes qualitatives afin d'affiner notre compréhension des intentions de départ.

Cependant, le fait que les managers interrogés ne soient pas tous issus de la même entreprise et soient répartis sur le territoire aurait rendu cette opération extrêmement délicate et chronophage.

## Les limites méthodologiques

Ce travail comporte également certaines limites d'ordre méthodologiques.

Une première limite méthodologique est que les profils de nos managers, qui ne sont pas issus d'une seule et unique entreprise, sont relativement hétérogènes, et ceci à plusieurs niveaux. Ainsi, l'étude que nous avons menée ne spécifie pas les secteurs d'origine des managers interrogés. Il aurait probablement été intéressant d'identifier s'il existe des spécificités liées à l'environnement professionnel. De la même façon, on ne distingue pas assez les réalités professionnelles des cadres étudiés. Il y a ainsi parmi les managers interrogés, des cadres pendulaires qui ont, selon toute vraisemblance, des attentes différentes notamment concernant sur la nature du soutien attendu de leur employeur<sup>29</sup>. Enfin, nos managers sont issus de très grandes structures et d'autres, salariés de microentreprises. Il semblerait pertinent, pour de futures recherches, de travailler sur un maillage plus fin de la population de référence pour définir s'il existe des spécificités que notre approche plus globale peut avoir tendance à gommer.

Cependant, le choix méthodologique qui a été le nôtre, de privilégier des profils de managers disséminés dans différentes entreprises et de ne donc pas avoir besoin d'obtenir l'aval d'une direction générale d'entreprise quelconque, nous a assurés d'avoir une population qui n'a pas répondu à notre questionnaire sous une quelconque contrainte de sa direction et qui a ainsi pu exprimer très librement ses intentions de départ.

Cette recherche mériterait également d'être élargie à d'autres pays car on sait par exemple que les attitudes au travail sont notamment liées à l'identité culturelle du salarié (Meyer & al, 2012).

Une autre limite méthodologique : nos données primaires ne proviennent que d'une seule source, nous avons un même questionnaire administré aux salariés a mesuré 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 & al, 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 que les managers que nous avons sollicités acceptent de répondre à un même questionnaire plusieurs fois.

---

<sup>29</sup> APEC (2015). Bien-être au travail : entre distance et proximité. Les études de l'emploi cadre, 2015-33.

D'autre part, les trois dernières règles dont l'objet est de limiter ce biais ont été appliquées : 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.

Autre limite méthodologique : les données exploitées dans ce travail sont uniquement issues de sources déclaratives. 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). De la même façon, 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).

Cependant, le fait d'avoir sélectionné des questionnaires éprouvés par des recherches antérieures limite ce biais. D'autre part, cette thèse portant principalement sur les attitudes au travail, il aurait été délicat d'envisager de travailler uniquement sur l'observation de comportements.

## **Les perspectives**

En dépit du fait que les intentions demeurent les meilleurs prédicteurs du comportement (Armitage & al, 2001), de nombreuses personnes qui peuvent avoir des intentions, n'iront pas jusqu'à leur mise en œuvre (Allen, 2003). Ainsi, dans le cas du turnover, il s'agit d'une décision importante qui peut impliquer des risques en termes de carrière, de coûts financiers et de coûts psychologiques. Il est donc plus aisé d'exprimer des intentions de départ que de partir de façon effective. Il pourrait donc être pertinent, comme nous l'évoquions précédemment, de mener une étude longitudinale pour mesurer effectivement quel est le pourcentage de managers qui partiront réellement et de vérifier si, un trait de personnalité comme le locus de contrôle, contribue dans un modèle de recherche à expliquer le départ effectif. Une étude similaire a été menée aux Etats Unis par Allen (2005) qui a montré que les profils internes ont tendance à partir s'ils pensent qu'ils ne peuvent pas changer un environnement qu'ils jugent dysfonctionnel. Il nous paraît opportun de mener une recherche similaire dans un contexte francophone.

Nos travaux montrent que le locus de contrôle peut encore recéler des informations pertinentes pour des recherches futures. Il pourrait ainsi être intéressant de tester ses effets sur les autres formes de l'échange social comme le contrat psychologique, la justice organisationnelle et l'échange leader-membre afin d'identifier s'il existe une similarité dans le rôle multiplicateur que le locus de contrôle joue dans notre modèle de recherche sur ces variables.

Une autre voie de recherche serait de mesurer la façon dont les intentions de départ émises par les managers impactent leur relation avec leurs collaborateurs et, pourquoi pas, la performance générale de leur équipe. En effet, les managers ont une place spécifique en entreprise puisqu'ils sont à la fois en situation de diriger une équipe, et qu'à ce titre ils représentent les instances dirigeantes, et dans le même temps, ce sont aussi des salariés avec des attentes vis-à-vis de leur employeur. Il paraît légitime de penser que les perceptions qu'ils ont de leur employeur, peuvent influencer leur management, et par la même l'efficacité des membres de leur équipe, voire même les intentions de départ de leurs collaborateurs. Ce point pourrait donc faire l'objet d'une future recherche pour vérifier dans quelle mesure cette hypothèse est exacte.

Autre piste de recherche pertinente : nous envisageons ici le soutien des ressources humaines comme étant un soutien organisationnel, ce qui implique que ce soutien est le même pour chacun. Il serait intéressant de mesurer les effets du soutien individuel et de voir comment ces deux formes de soutien renforcent le soutien organisationnel perçu. Eisenberger (1986) a ainsi montré que les relations individualisées et discrétionnaires étaient davantage considérées par les salariés comme des actes de soutien que les actions généralisées. Il pourrait également être pertinent de consacrer une recherche à la nature du support organisationnel perçu des managers pour identifier s'il peut revêtir des caractéristiques spécifiques par rapport aux perceptions des autres employés.

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 & al, 2011). Comme l'illustre le concept de « *chocs* » (Steel & 2009), cette approche dynamique de l'étude du turnover ouvre des perspectives intéressantes pour les recherches à venir sur ce thème (Holtom & al, 2008). Il pourrait donc être intéressant d'appliquer ce design de recherche pour mesurer si une baisse de support organisationnel perçu peut avoir un effet amplificateur sur les intentions de départ et sur le turnover.

Enfin, notre travail de recherche s'est focalisé sur les antécédents de l'intention de quitter mais il pourrait aussi être très intéressant de d'étudier les conséquences de l'intention de quitter (pour l'organisation et pour le salarié). Nous avons vu que les modèles de turnover, qui font référence, suggèrent de multiples réactions potentielles des collaborateurs face à l'insatisfaction : des revendications, des tentatives de changement, un désintérêt pour sa mission, des arrêts maladie etc. (Farrell, 1983). Les dysfonctionnements sociaux induits par une forte intention de quitter ont en effet un coût pour l'organisation (Paillé, 2011). Mesurer l'ensemble de ces effets dans les entreprises françaises pourrait constituer une piste de recherche tout à fait passionnante pour le futur.



# BIBLIOGRAPHIE

## A

Abele, A. E., & Spurk, D. (2009). How do objective and subjective career success inter- relate over time? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 803-824.

Abelson, M.A., Baysinger B.D. (1984). Optimal and dysfunctional turnover: toward an organizational level model. *Academy of Management Review*, 331-341.

Abramson, L.Y., Seligman, M.E. P., Teasdale, J. (1978). Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, Vol. 87, 1, 49-74.

Adler, A. (1930). Individual psychology. In C. Murchinson (Ed.), *Psychologies of 1930*. Worcester, MA: Clark University Press.

Aguinis H. (1995). Statistical Power Problems with Moderated Multiple Regression in Management Research. *Journal of Management*, 21 (6), 1141-1158.

Ahuja, M. K., Chudoba, K. M., Kacmar, C. J., Mc- Knight, D. H., & George, J. F. (2007). IT road warriors: Balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions. *MIS Quarterly*, 31(1), 1-17.

Akgunduz Y, Sanli S, (2016). The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 31, 118- 125.

Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84(5), 888-918.

Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decisions processes*, 50 (2), 179-211.

Ajzen I. (2005). *Attitudes, personnality and behavior*. Second edition, Open university press.

Aiken L.S., West S.G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA, SAGE Publications.

Alaphilippe D., Chasseigne, G. (1993). Construction d'une échelle de représentation du contrôle chez les personnes âgées. *L'année Psychologique*, 93, 269-282.

Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.



- 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, 1113-1137.
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.
- Allen, D., Shore, L., Griffeth R. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process, *Journal of management*, 29, 1, 99-118.
- Allen DG, Weeks KP, Moffitt KR. (2005). Turnover intentions and voluntary turnover: The moderating roles of self-monitoring, locus of control, proactive personality, and risk aversion. *Journal of Applied Psychology*, 90, 980–990.
- Almlund, MA., Duckworth, J. Heckman, Kautz, T. (2011). *Personality Psychology and Economics, Handbook of the Economics of Education*, edited by E. A. Hanushek, S. Machin, and L. Woessmann. Amsterdam, Elsevier.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88, 295–305.
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151-169.
- Amyotte, L. (2002). *Méthodes quantitatives : Application à la recherche en sciences humaines*, Montréal, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.
- Anderson S.E., Coffey B.S., Byerly, R.T. (2002). Formal organizational initiative and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job related. *Journal of Management*, 28, 787-810.
- Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 347-366.
- Andrisani, P. J. (1977). Internal-External Attitudes, Personal Initiative, and the Labor Market Experience of Black and White Men. *Journal of Human Resources*, 12(3), 308-28.
- Andrisani P-J., Nestel G. (1976). Internal-external control as contributor to and outcome of work experience. *Journal of Applied Psychology*, 61(2), 156-165.
- Aquino, K., Griffeth, R. W., Allen, D. G., Hom, P. W. (1997). Integrating justice constructs into the turnover process: a test of a referent cognitions model. *Academy of Management Journal*, 40, (5), 1208-1227.
- Argyris C. (1960), *Understanding Organizational Behaviour*. Homewood, IL., Dorsey Press.
- Armeli, S., Eisenberger R., Fasolo P., Lynch P. (1998). Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 288-297.
- Armitage, C. J., Conner, M. (2001). Efficacy of the theory of planned behavior: A meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40, 471-499.

Armstrong, M., Ursel, N. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82, 201-220.

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career, a new employment principle for a new organisational era*. Oxford: Oxford University Press.

Arthur, M.B., Khapova, S.N., Wilderom, C.P.M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177-202.

Arveiller D. (2000), *La fidélisation des salariés : une tentative de réponse à la pénurie de main d'œuvre*. Les Cahiers du DRH, Editions Lamy, 36.

Aryee, S. (1992). Antecedents and Outcomes Among Married Professional Women: Evidence from Singapore. *Human Relations*, 45, 8, 813- 837.

Aryee S., Budhwar P.S., Chen Z.X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 267-285.

Aselage J., Eisenberger R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behaviour*, 24, 491-509.

Aubé, C., Rousseau, V., Morin, E. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (5), 479-495.

Aubret J., Gilbert P., Pigeyre F. (2002). *Management des compétences : réalisations, concepts, analyses*, Paris, Dunod.

Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I. (2007). Les managers de première ligne et le changement. *Revue Française de Gestion*, 174, 115-130.

Ayman, R., K., Morris, S. (2009). Is transformational leadership always perceived as effective? Male subordinates devaluation of female transformational leaders. *Journal of applied psychology*, 39, 852-879.

## **B**

Babatunde, M., Laoye, O.M. (2011). Assessing the effects of employee turnover on the performance of small and medium-scale enterprises in Nigeria. *Journal of African Business*, 12 (2), 268-286.

Ballout. H. (2007). Career success, the effects of human capital, person-environment fit and organizational support, *Journal of Managerial Psychology*, 741-765.

Balsam, S., Gifford, R., Kim, S. (2007). The effect of stock option grants on voluntary employee turnover, *Review of Accounting and Finance*, 6 (1), 5-14.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2)

Bandura, A (1999). Social cognitive theory of personality, *Handbook of Personality: Theory and Research*, LA Pervin et OP John (dir.), New York, Guilford, 154-196.

- Barabel, M. et Meier, O. (2010). *Manageor*. Livre broché.
- Barbier J.-M. (1996). Tutorat et fonction tutorale : quelques entrées d'analyse. *Recherche et Formation*, Institut National de Recherche Pédagogique, 22, p.7-19.
- Bardwick, J. M. (1986). *The Plateauing Trap: How to Avoid it in Your Career... and Your Life*, Amacom, New York.
- Barel Y. (2009). Autonomie du salarié et intention de départ, *La Revue des Sciences de Gestion*. 237-238.
- Baron, S. (1984). Organizational perspective on stratification. *Annual Review of Sociology*, 10, 37-69.
- 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, 1173-1182.
- Barrick, M.R., Zimmerman, R. (1991). Hiring for retention and performance, *Human Resource Management*, 48. (2), 183- 206
- Barrick, M.R., Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personal Psychology*, 44, 1-26
- Barrick M.R., Zimmerman R.D. (2005). Reducing voluntary, avoidable turnover through selection. *Journal of Applied Psychology*, 90, 159-166.
- Bastid, F. (2009). Que signifie « réussir sa carrière » pour un cadre aujourd'hui ? Entre approche subjective et subjectivisme. *Revue Humanisme et Entreprise*, 291, 1-21.
- Bastid, F., Bravo, B. (2006). Réussir sa carrière : approche conceptuelle, in A. El Akremi, S. Guerrero, S. et Neveu, J.P. (dir.). *Comportement organisationnel. Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, Bruxelles, De Boeck, 143-167.
- Batt, R., Valcour P.M. (2003). Human Resources Practices as Predictors of Work Family Outcomes and Employee Turnover. *Industrial Relations*, 42 (2), 189-220.
- Baudrit A. (2002). *Le tutorat : richesses d'une méthode pédagogique*, De Boeck, Bruxelles.
- Bauer M., Bertin-Mourot B. (1996). *Vers un modèle européen de dirigeants ?* CNRS, Paris
- Baysinger, B.D., Mobley, W.H. (1983). Employee turnover: Individual and organizational analyses, K.M. Rowland & G.R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, 269-319
- Beach, L. R. (1990). *Image theory: Decision making in personal and organizational contexts*. Chichester, England, Wiley.
- Beach, L. R., Mitchell, T. R. (1987). Image theory: Principles, goals and plans in decision making, *Acta Psychologica*. 66, 201-220.
- Beadles, N.A., Ezell, H., Petty, M., (2000). An examination of the relationships between turnover functionality, turnover frequency, and organizational performance. *Journal of Business and Psychology*, 15 (2), 331-337.
- Beauregard, L. et Dumont, S. (1996). La mesure du soutien social. *Revue service social*, 45 (3), 55-76.

- Beauvois J.L., Bourjade A., Pansu P. (1991). Norme d'internalité et évaluation professionnelle. *Revue internationale de psychologie sociale*, 4 (1-2), 9-28.
- Beauvois J.L., Le Poutier F. (1986). Norme d'internalité et pouvoir social en psychologie quotidienne. *Psychologie française*, 31 (2), 100-108
- Becker, G. (1993). *Human Capital*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bellini, S. (2007). L'encadrement des organisations publiques : l'impossible mutation ? XIVeme GDR Cadres, Annecy, 6-8 décembre.
- Bellini, S., Labit, A. (2005). *Du petit chef au manager de proximité*. Paris, l'Harmattan.
- Berlew, D. E., Hall, D. T. (1966). The Socialization of Managers: Effects of Expectations on Performance. *Administrative Science Quarterly*, 11, 207-223.
- Bertaux, R., Hirlet, P., Prepin, O., Streicher, F. (2006). L'encadrement intermédiaire dans les champs sanitaire et social : un métier en construction. *Seli Arsla*.
- Besseyre des Horts, C., Nguyen, V. (2010). Satisfaction, implication, engagement, enracinement et intention de départ des jeunes cadres : une relation ambiguë. Communication au XXIe Congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH), "Nouveaux comportements, nouvelle GRH ?", novembre, Rennes/Saint-Malo.
- Bing, M. N., Whanger, J. C., Davison, H. K., VanHook, J. B. (2004). Incremental validity of the frame-of-reference effect in personality scale scores: A replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 89, 150-157.
- Blakeslee, G.S., Suntrup E.L., Kernaghan, J.A. (1985). How much is turnover costing you? *Personnel journal*, 64 (11), 98-103.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. NewYork, Wiley.
- Blau, G. J. (1987). Locus of control as a potential moderator of the turnover process. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 21-29.
- Bluedorn, A. C. (1978). A taxonomy of turnover, *Academy of Management Journal*, 3, 647-651.
- Bluedorn, A C (1982) A unified model of turnover from organizations *Human Relations*, 35, 135-153.
- Boltanski, L., Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Boone, C., De Brabander, B. (1997). Self-reports and CEO locus of control research: A note. *Organization Studies*, 18, 949-971.
- Boudreau, J. W., Berger, C. J. (1985). Decision theoretic utility analysis applied to employee separations and acquisitions. *Journal of Applied Psychology*, 70, 581-612.
- Bouffartigue, P. (2001) (sous la direction de). *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte Recherches.
- Bowling N., Eschelman K., Wang, Q. (2010), A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being, *Journal of occupational and organizational psychology*, 83, 915-934.

- Bowling, N. A., Beehr, T. A., Lepisto, L. R. (2006). Beyond job satisfaction: A five-year prospective analysis of the dispositional approach to work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 315-330.
- Brannen J., Nislen A. (2005). Individualization, choice and structure: A discussion of current trends in sociological analysis. *The Sociological Review*, 55 (3), 412-428.
- Bruchon-Schweitzer, M. L. (1994). Les problèmes d'évaluation de la personnalité aujourd'hui. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 23, 35-57.
- Bruchon-Schweitzer, M. L., Siksou, M. (2008). La psychologie de la santé. *Le Journal des psychologues*, 260 (7), p. 28-32.
- Bruck, C. S., Allen, T. D., Spector, P. E. (2002). The relationship between work-family conflict and job satisfaction: A finer grained analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 336–353.
- Bruck, C. S., Allen, T. D. (2003). The relationship between big five personality traits, negative affectivity, type a behavior, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 457-472.
- Bray, D. W., et Howard, A. (1980). Career success and life satisfactions of middle-aged managers, L. A. Bond and J. C. Rosen (Eds.) *Competence and coping during adulthood*. N. H. University Press of New England, 258-287.
- Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52(5), 396–424.
- Burke, R.J. (1983). Career Orientations of Type A Individuals, *Psychological Reports*, 53, 979-989.
- Burke, R.J, McKee, C.A. (1993). Career priority patterns among managerial and professional women. *Applied Psychology*, 42, 341-352.
- Buscatto, M., Loriol M., Weller, J.M. (2008). (Sous la direction de). *Au-delà du stress au travail. Une sociologie des agents publics au contact des usagers*, Ramonville-Ste-Agne, Eres.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169–198.

## C

- Cable, D. M., DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 875-884.
- Cadin, L., Bender, A. F., de Saint-Giniez, V. (2003). *Carrières nomades : les enseignements d'une comparaison internationale*. Paris: Vuibert.
- Campion, M. A., Mitchell, M. (1986). Management turnover: Experiential differences between former and current managers. *Personnel Psychology*, 39, 57-69.
- Campion M. (1991). Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative measures and recommendations for research, *Journal of Applied Psychology*, 76, 199-212.

- Campis, L. K., Lyman, R. D., Prentice-Dunn, S. (1986). The Parental Locus of Control Scale: Development and validation. *Journal of Clinical Child Psychology*, 15, 260-267.
- Carballada, G, Garrigou, A. (2001). Derrière le "stress", un travail sous contraintes. In Bouffartigue, P. (ss.dir). *Cadres: la grande rupture*, Paris, La Découverte, 89-105.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M. (2000). Work-family conflict in the organization: Do life role values make a difference? *Journal of Management*, 26(5), 1031-1054.
- Carmelli A. (2004). Strategic Human capital and the performance of public sector organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 20 (4), 375-392.
- Carmelli, A., Schaubroeck, J. (2005). How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations, *Human resource Management*, 44 (4), 391-412.
- Carnazza, Korma et Ference (1981). Plateaued and non-managers: factors in job performance. *Journal of Management*, 7, 7-27.
- Carneiro, P., Heckman, J.J. (2003). Human Capital Policy, Inequality in America: What Role for Human Capital Policies? Ed. J. J. Heckman, A. B. Krueger, and B. M. Friedman. Cambridge, MA- MIT Press.
- 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
- Casper, W.J., Buffardi, L.C. (2004). Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support, *Journal of Vocational Behavior*, 65, 391-410.
- Cerdin J. L. (1999). *La mobilité internationale : réussir l'expatriation [Livre]*. - Paris : Editions d'Organisations.
- Cerdin, Colle et Perettin (2003a) *L'entreprise à la carte : une innovation pour fidéliser*, Document de travail, IAE, Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion n° 666
- Cerdin, J.L., Le Pargneux, M. (2012). Réussite de la mobilité internationale : l'impact des caractéristiques individuelles liées à la carrière. *Question(s) de management* 2012/2 (1), 11-24.
- Champagne, C., Pailhé, A., Solaz, A. (2015). Le temps domestique et parental des hommes et des femmes : quels facteurs d'évolutions en 25 ans ? *Etude INSEE, Économie et statistiques*, 478-480.
- Chan, D. (1998). The conceptualization and analysis of change over time: An integrative approach incorporating longitudinal mean and covariance structures analysis (LMACS) and multiple indicator latent growth modeling (MLGM). *Organizational Research Methods*, 1, 421-483.
- Chanlat, J-F. (1999). Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail, dans I. Brunstein, *L'homme à l'échine pliée*, Paris, Desclée de Brouwer, p. 29-61.
- Chao, G.T. (1990). Exploration of the Conceptualization and Measurement of Career Plateau: A Comparative Analysis, *Journal of Management*, 16 (1), 181-93.
- Chapman, D.K., Uggerslev, S., Carroll, K., Piasentin Jones, D. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), 928-944.

- Chen X.P., Hui C., Segó D. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: conceptualization and preliminary tests of key hypotheses, *Journal of applied psychology*, 83, (6), 922-931.
- Chen, G., Goddard, T. G., Casper, W. J. (2004). Examination of the relationships among general and work-specific self-evaluations, work-related control beliefs, and job attitudes. *Applied Psychology*, 53, 349-370.
- Chênevert, D., Tremblay, M. (2001). Une étude internationale sur la contingence de l'efficacité perçue des politiques de rémunération. Centre de recherche en Gestion. CRG-CSG.
- Chiu C.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, 284-298.
- Chiu C.K., Chien C.S., Lin C.P., Hsiao C.P. (2005). Understanding hospital employee job stress and turnover intentions in a practical setting: The moderating role of locus of control. *Journal of Management Development*, 24 (10), 837-855.
- Chusmir, L.H. (1982). Job commitment and the organizational woman. *Academy of Management Review*, 7 (4), 595-602.
- Clawson J.G. (1999). *Level three leadership: Getting below the surface*, Upper Saddle River, Prentice Hall
- Cohen, J., Cohen, P. (1988). *Applied multiple regression/correlation analysis of the behavior science* 2nd ed., Ed. LEA.
- Cohen, A. (2000). The Relationship between Commitment Forms and Work Outcomes: A Comparison of Three Models. *Sage journal*, 53, 387 – 417.
- Cole, L. (2000). Building loyalty, *Workforce*, 79 (8), 42-48.
- Colle, R. (2006). L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination, Thèse de doctorat en Sciences de gestion.
- 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.
- Colle R. et Moisson V. (2007). L'impact du stress professionnel et du déséquilibre effort/récompense sur l'intention de départ des infirmières. 18ème Congrès de l'AGRH, Fribourg, Suisse.
- Commeiras N., Fournier C. (1998). Ambiguïté de rôle et implication organisationnelle de la force de vente au cours du cycle de carrière. Actes des 14e journées nationales des IAE, 4, 15-29.
- Cossette, P., Gosselin A. (2009), *Quitter ou rester : analyse des profils d'intention de départ d'agents en centre de contact-clients*, Série scientifique, CIRANO.
- Cotton, J. L., Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research, *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Courpasson, D., Thoenig, J.C. (2008). *Quand les cadres se rebellent*, Paris, Vuibert.
- Cousin, O. (2004). *Les cadres : grandeur et incertitude*, Paris, L'Harmattan. Logiques sociales.

- Coyle Shapiro J., Kessler I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey, *Journal of Management Studies*, 37, 903-930.
- Coyle-Shapiro, J. (2002). A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927-946.
- Coyle-Shapiro, J., Conway, N. (2005). Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 90, 774-781.
- Crandall, V. C., Katkovsky, W., Crandall, V. J. (1965). Children's beliefs in their own control of reinforcements in intellectual-academic achievement situations. *Child Development*, 36, 91-109.
- Cropanzo R., Rupp D.E., Byrne Z.S. (2003). The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Applied Psychology*, 88, 160-169.
- Cropanzano, R., Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Crozier, M., Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*, le seuil, Paris.
- Cummins, R. (1989). Locus of control and social support: clarifiers of the relationship between job stress and job satisfaction, *Journal of Applied Social Psychology*, 19 (9), 772-88.
- Cunha, F., Heckman, J.J., Schennach S.M. (2010). Estimating the Technology of Cognitive and Noncognitive Skill Formation. *Econometrica*, 78(3), 883-931.
- Cutrona, C. E. and Russell, D. W. (1987). The provisions of social support and adaptation to stress. *Advance in Personal Relationships*, 1, 37-67.

## D

- Dagot L. (2000). L'allégeance et l'internalité dans le travail d'aide à l'insertion professionnelle : le cas du bilan de compétences. Communication au 11ème Congrès International de Psychologie du Travail de Langue Française, Rouen.
- Dalton, D.R., Todor, W., Krackhardt, D., (1979). Turnover overstated: the functional taxonomy, *Academy of Management review*, 225- 235.
- Dalton, D. R., Krackhardt, D. M., Porter, L. W. (1981). Functional turnover: an empirical assessment, *Journal of Applied Psychology*, 66, (6), 716-721.
- Dalton, D.R., Todor, W., Krackhardt, D., (1982). Turnover overstated: The functional taxonomy. *Academy of management Review*, 7, 117-123.
- Dany, F. et Livian, Y.F. (2002). *La nouvelle gestion des cadres*, Vuibert, Paris, 2ème édition.
- Davia, M.A. (2005). Job Mobility and Wage Mobility at the Beginning of the Working Career, a Comparative View across Europe, Working Papers of the Institute for Social and Economic Research, 03, Colchester, University of Essex.



- David, T., Davoine, E., Ginalski, S., Mach, A (2012). Elites nationales ou globalisées ? Les dirigeants des grandes entreprises suisses entre standardisation et spécificités helvétiques. *Swiss journal of psychology*, 38, (1), 57-75
- Davoine, E., Ravasi, C., (2013). La double influence de la mondialisation et des contextes nationaux sur les carrières des dirigeants européens : une étude comparée. *La gestion des carrières- Populations et contextes*, Vuibert, 9- 27.
- Dawley D, Houghton JD, Bucklew NS., (2010). Perceived organizational support and turnover intention: the mediating effects of personal sacrifice and job fit. *The Journal of Social Psychology*, 150, 238–257.
- Dauten, D. A. (1980). *Quitting: Knowing when to leave*. New York, Walter & Company.
- Deci, E.L, Ryan, R.M (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of personality and Social psychology*, 53, 1024-1037.
- Degryse, V. (2016), Digitalisation of the economy and its impact on labour markets. Working paper. European trade union institute.
- Delhomme, P., Dru, V., Finkelstein, R., Mazé, C., Meyer, T., N'gbala, A. (2005). *Psychologie sociale*, Hachette Supérieur.
- Delmas, C. (2011). Stress et souffrance au travail des cadres : enjeu syndical et médiatique. In Bouffartigue, P., Gadea, C. et Pochic, S., *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?* Armand Colin/Recherches.
- Delobbe N., et Herrbach O., Lacaze D., Mignonac K. (2005). *Comportement organisationnel volume 1: Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, de Boeck édition.
- DeLong, T.J., (1982). The Career orientations of MBA Alumni: A Multidimensional Model, in Katz, R. *Career Issues in Human Resource Management*, Engle-wood Cliffs, Prentice-Hall, Inc.
- Demby, E.R., (2004). Do Your Family-Friendly Programs Make Cents? *HR Magazine*, 49 (1), 75-78.
- Deschamps J-C. (1987). Attribution et explication. In : J-L. Beauvois, R-V. Joule et J-M. Monteil (Eds). *Perpectives cognitives et conduites sociales* (1), 85-97.
- Desmarais, C. (2006). Encadrer, une promenade de santé ? *Management & Avenir*, 2 (8), 159-177.
- Desmarais, C., Abord De Chatillon, E., (2010). Le rôle de traduction du manager. *Revue française de gestion* 205(6), 71-88.
- Dienish R.M., Liden R.C., (1986). Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development, *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Dion D., Paquerot M., Sueur I. (2001). La fidélisation des partenaires : enjeux stratégiques et variables d'action. 17ème Congrès de l'Association Française de Marketing, Deauville.
- DiPrete. T.A. (1993). Industrial restructuring and the mobility of American workers in the 1980's. *American SocioJogicai Review*, 58, 74-96.
- Dixon, A.L, Rosann L. Spiro, Lukas P. (2003). Attributions and Behavioral Intentions of Inexperienced Salespersons to Failure: An Empirical Investigation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 459-467.

Donnelly, David P., Quirin, J., O'Bryan, D. (2003). Auditor Acceptance of Dysfunctional Audit Behavior: An Exploratory Model Using Auditor's Personal Characteristic, *Behavioral Research in Accounting*, 15 (1), 87-110.

Doran, L.I.; Stone, V.K.; Brief, A.P., George, J.M. (1991) "Behavioral intentions as predictors of Job attitudes: the role of economic choice", *Journal of Applied Psychology*, 76 (1), 40-46.

Dreher, G. (1982). The role of performance in the turnover process, *Academy of Management Journal*, 25(1), 137- 147.

Dries, N., Pepermans, R., Carlier, O. (2008). Career success: Constructing a multidimensional model, *Journal of Vocational Behavior*, Orlando, 73 (2), 254-267.

Dubois N. (1987). *La psychologie du contrôle : les croyances internes et externes*. Grenoble : PUG.

Dubois N. (1988). Formation d'adultes et acquisition de la norme d'internalité. *Psychologie appliquée*, 37 (3), 213-225.

Dubois N. (1994). *La norme d'Internalité et le Libéralisme*. Grenoble, PUG.

Dubois, N., Loose, F., Matteucci, M.C., Selleri P. (2003). Sociocognitive development. In N. Dubois (Ed.), *A sociocognitive approach to social norms*, 94-122, London: Routledge.

Duncan, G. J., R. Dunifon. (1998). Soft-Skills and Long-Run Labor Market Success, in *Research in Labor Economics*, edited by S. Polachek. Stamford, JAI Press.

Dupray A., Recotillet I. (2009). Mobilités professionnelles et cycle de vie. *Économie et Statistique, Travail-Emploi*, 423, 31-58.

Duxbury, L. Higgins, C. (1991). Gender Differences in Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76, (1), 60-74.

Duxbury, L., Higgins, C., Lee, C. (1994). Work-family conflict : A comparison by gender, family type, and perceived control. *Journal of Family Issues*, 15, 449-466.

## **E**

Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Fort Worth, TX: Harcourt, Brace, Jovanovich.

Eby, L.T., Butts, M., Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, Chichester: Sept., 24, (6), 689-708.

Edwards, A. L. (1957). *The Social Desirability Variable in Personality Assessment and Research*. New York: The Dryden Press.

Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25, 178–199.

Egan, T., Yang, B., Bartlett, K., (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention, *Human resource development quarterly*, 15, (3), 500–507.

Eisenberger R., Huntington, R., Hutchinson S., Sowa D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 75, (1), 51- 59.

Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51–59.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565–573.

El Akremi, A. & Roussel, P. (2003). Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles : applications en GRH, Actes du 14e congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Grenoble, 1063-1096.

El Akremi, A. Guerrero, S., Neveu, J.P. (2006) Comportements organisationnel. Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel (vol2). Editions de Boeck Université.

Elsass, P.M., Ralston, D.A. (1989). Individual responses to the stress of career plateauing. *Journal of Management*, 15, (1), 35-47.

Erdogan, B., Kraimer, M. L., Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology*, 57, 305–332.

Erez, A., Judge, T. A. (2001). Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1270–1279.

Evrard, Y. Pras, B. Roux, E. Desmet, P. Dussaix, A-M et Lilien, G. (2009). *Market : fondements et méthodes des recherches en marketing*. Editions 4, Dunod. 703 pages.

## **F**

Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26, 596–607.

Feldman, C. Bolino, C. (1996). Careers within Careers: Reconceptualizing the Nature of Career Anchors and their Consequences. *Human Resource Management Review*, 6 (2), 89-112.

Feldman, C. Bolino, C. (2000). Career patterns of the self-employed: Career motivations and career outcomes, *Journal of Small Business Management*, Milwaukee; 38 (3), 53-67.

Flamant, N. (2002), *Une anthropologie des managers*, Sciences Sociales et Sociétés, PUF, 217p.

Ference, T., Stoner, J.A., Warren, E.K. (1977). Managing the Career Plateau, *Academy of Management Review*, p. 602-611.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Finegold, D.; Mohrman, S., Spreitzer, G.M. (2002). Age effects on the predictors of technical workers commitment and willingness to turnover. *Journal of Organisational Behavior*, 23 (5), 655-674.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1974). Attitudes toward objects as predictors of single and multiple behavioral criteria. *Psychological Review*, 81, 59-7.

François-Philip Boisserolles de Saint-Julien, D. (2004). Les survivants : vers une gestion différenciée des ressources humaines. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 205, 23-38.

Frone, M. R., Yardley, J. K., Markel, K. S. (1997). Developing and testing an integrative model of the work-family interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 145-167.

## G

Gadea, C. (2003). *Les cadres en France. Une énigme sociologique*, Paris, Belin.

Gangloff B. (1997). Les implications théoriques d'un choix d'items : de la norme d'internalité à la norme d'allégeance. *Pratiques Psychologiques*, 2, 99-106.

Gangloff B. (2001). La valorisation des externes faisant preuve d'allégeance. *Psychologie et Psychométrie*, 22(2), 5-20.

Gangloff, B. (2002). L'internalité et l'allégeance considérées comme des normes sociales : une revue. *Les cahiers psychologie politique*.

Gatignon Turnau, A. (2012). Les conséquences des programmes de soutien organisationnel à l'engagement bénévole international en partenariat avec une ONG pour les salariés volontaires. *Revue de gestion des ressources humaines*, 85, (3), 3-19.

Gattiker, U.E., Larwood, L. (1988) Predictors for managers' career mobility, success and satisfaction. *Human Relations*, 41, 569-591.

Gazier, B. (2003), *Tous « Sublimes ». Vers un nouveau plein emploi*, Paris, Flammarion.

George, J, Reed, T., Ballard, K., Colin, J., & Fielding, J. (1993). Contact with AIDS patients as a source of work-related distress: Effects of organizational and social support. *Academy of Management Journal*, 36, 157-171.

Ghoshal S., Bartlett C. (1998), *L'Entreprise individualisée*, Maxima, Paris.

Gouldner, A. 1960. The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 53-62.

Ghiselli E.E. (1974). Some perspectives for industrial psychology. *American Psychologist*, 80, 80-87.

Giraud, L. (2012). *L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière et l'appartenance générationnelle du salarié*, thèse de gestion.

Giraud, L.; Roger, A. & Thomines, S. (2012). La fidélisation des ressources humaines en période de crise économique. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 84, 44-60.

Glebbeck, A. C, and Bax, E. H. (2004). Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of Management Journal*, 47, 277-286.

- Goujon Belghit, A. & Trébucq, S. (2016). Proposition d'une mesure du capital humain : entre comportement organisationnel, compétence et créativité. Le modèle des 3C de la chaire du capital humain et de la performance globale de Bordeaux. *Vie & sciences de l'entreprise*, 202, (2), 145-165.
- Gould, S., Penley, L. (1984). Career strategies and salary progression: A Study of their Relationship in a Municipal Bureaucracy. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 244-265.
- Graen G., Scandura T.A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G. B., Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions: Toward a theory of leadership making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 33-48.
- Greenberg, J., Ashton-James, C.E., Ashkanasy, N.M. (2007). Social comparison processes in organizations, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. New York, 102 (1), 22-41.
- Greenhaus, J.H., Kopelman, R.E. (1981). Conflict Between Work and Nonwork Roles: Implications for the Career Planning Process. *Human Resource Planning*, 4, 1-10.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., Godshalk, V. M. (2000). *Career management (3rd ed.)*. Fort Worth, TX: Dryden Press.
- Greenhaus, J., Parasurama, S., Wormley, W.M. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Perform, *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, 33 (1), 64-78.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Greenhaus, J. H., & Connolly, T. F. (1982). An investigation of career exploration among undergraduate business students. *Journal of College Student Personnel*, 23, 314-319.
- Greenhaus, J. H., Sugalski, T., & Crispin, G. (1978). Relationships between perceptions of organizational size and the organizational choice process. *Journal of Vocational Behavior*, 13, 113-125.
- Griffeth, R., Hom, P. (1988). Locus of Control and Delay of Gratification As Moderators of employee turnover, *Journal of applied social psychology*, 18, 1318-1333.
- Griffeth, R. W., Gaertner, S., Sager, J. K. (1999). Taxonomic model of withdrawal behaviors: the adaptive response model, *Human Resource Management Review*, 9 (4), 577-590.
- 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.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10 (4), 488-503.
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 111-126.
- Grzywacz, J. G., & Bass, B. L. (2003). Work, family, and mental health: Testing different models of work-family fit. *Journal of Marriage and Family*, 65, 248-261.

- Guan, Y., Wang, Z., Dong, Z., Liu, Y., Yue, Y., Liu, H., Liu, H. (2013). Career locus of control and career success among Chinese employees: A multi-dimensional approach. *Journal of Career Assessment*, 21, 295-310.
- Guan, Y., Wen, Y., Liu, H., Si, W., Liu, Y., Wang, Y., et al. (2014). When do salary and job level predict career satisfaction and turnover intention among Chinese managers? The role of perceived organizational career management and career anchor. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(4), 596–607.
- 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* (87–123). Paris. L'Harmattan.
- Guerrero S. (2005). La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 60, (1), 112-144.
- Guerrero, S., Herrbach, O. (2009). La confiance organisationnelle au coeur de l'échange social : Et si bien traiter ses employés était payant ? *Relations industrielles*, 641, 6-26.
- Gunz, H., & Mayrhofer, W. (2011). Re-conceptualizing career success: A contextual approach. *Journal for Labour Market Research*, 43, 251–260.
- Gurin P., Gurin G., Morrisson B. M. (1978). Personal and ideological aspects of internal and external control, *Social Psychology*, 1978, 41, 275-296.
- Gutek, B. A., Searle, S., Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work/family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76, 560–568.
- Guthrie, J. P. (2000). Alternative pay practices and employee turnover: an organization economics perspective. *Group & Organization Management*, vol.25, no 4, p. 419-439.

## H

- Hackett, G. & N. E. Betz. (1989). An exploration of the mathematics self-efficacy/mathematics performance correspondence. *Journal for Research in Mathematics Education*, 261-273.
- Hackman, J. R., Oldham, G., Janson, R., & Purdy, K. (1975). A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, 17(4), 47-53.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Hall, D. T. 1985, Project Work as an Antidote to Career Plateauing in a Declining Engineering Organization. *Human Resource Management*, 24(3): 271-292.
- Hall, D. T. (1996) Protean Careers of the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16.
- Hall, D.T. (2002) *Careers in and out of organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hambrick, D. C., Finkelstein, S., Mooney, A.C. (2005). Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of Management Review*, 30, 472–491.

- Hammer, T. H., & Vardi, Y. (1980). Locus of control and career self-management among non supervisory employees in industrial settings. *Journal of Vocational Behavior*, 18, 13-29.
- Hanappi-Egger, E. (2006). Gender and Diversity from a Management Perspective: Synonyms or Complements? *Journal of Organisational Transformation and Social Change*, 3 (2), 121-134.
- Hanisch, K. A., Hulin, C. L. (1991). General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of a causal model. *Journal of Vocational Behavior*, 39, 110-128.
- Heckman, J., Urzua, S. (2006). The Effects of Cognitive and Noncognitive Abilities on Labor Market Outcomes and Social Behavior. *Journal of Labor Economics*, 24(3), 411-82.
- Heider, F. (1946). Attitude and cognitive organization. *Journal of Psychology*, 21, 107-112.
- Heider F. (1958), *The Psychology of Interpersonal Relations*, New York, Wiley.
- Heilmann, S., Holt, D., Rilovick, C. (2008). Effects of Career Plateauing on Turnover A Test of a Model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15, 59-68.
- Helfat, C., Harris, D., & Wolfson, P. (2007). The pipeline to the top: Women and men in the top executive ranks of U.S. corporations. *Academy of Management Perspectives*, 20, 42–64.
- Henriet, A. (2006). *Manager : mobiliser, organiser, communiquer, contrôler : 110 questions fondamentales de management*. Editions Foucher.
- Herrbach, O., Mignonac, K., Vandenberghe, C., Negrini, A. (2009). Human resource management practices, organizational commitment, and early retirement among late-career managers, *Human Resource Management*, 48(6), 895-915.
- Herriot, P., and Pemberton, C. (1996). Contracting Careers. *Human Relations*, 549, 757–790.
- Heslin, P.A. (2005) Conceptualizing and evaluating career success, *Journal of Organizational Behavior*, 26 (2), 113-136.
- Hewlett, S.A. (1991), *When the bough breaks*, Harper Perennial, New York, NY.
- Higgins, C., Duxbury, L., Irving, R.H. (1992). Work-Family Conflict in the Dual-Career Family. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51, 51-75.
- Higgins, C., Duxbury, L., & Johnson, K. L. (2000). Part-time work for women: Does it really help balance work and family? *Human Resource Management*, 39(1), 17-32.
- Hill, G. C. (2009). The effect of frequent managerial turnover on organizational performance: A study of professional baseball managers. *The Social Science Journal*, 46(3), 557–570.
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewe, P. L., Johnson, D. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 438-456.
- Hollenbeck, J. R., Williams, C. R., & Klein, H. J. (1989). An empirical examination of the antecedents of commitment to difficult goals. *Journal of Applied Psychology*, 74, 18–23.
- Hollenbeck, J. R., and Williams, C.R. (1986). Employee turnover functionality versus employee turnover frequency: A note on work attitudes and organizational effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 71, 606- 611.

- Hololan, C.K., L.A. Gilbert. (1979). Conflict Between Major Life Roles: Women and Men in Dual Career Couples. *Human Relations*, 32, 451-467.
- 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.
- Holtz, B. C., Ployhart, R. E., & Dominguez, A. (2005). Testing the rules of justice: The effects of frame-of-reference and pre-test validity information on personality test responses and test perceptions. *International Journal of Selection and Assessment*, 13, 75–86.
- Hom, P. W., Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati, OH: South Western.
- Hom P.W., Griffeth R.W. et Sellaro, C.L. (1984), The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover, *Organizational Behavior and Human Performance*, 34 (2), 141-174.
- 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.
- Homans G., (1958), Social behavior as exchange, *American Journal of Sociology*, 63, 597- 606.
- Houdé, O. Kayser, D., Koenig, O., Proust, J., Rastier, F. (1998). Vocabulaire de sciences cognitives, neuroscience, psychologie, intelligence artificielle, linguistique et philosophie. *Psychologie et sciences de la pensée*, 417.
- Hugues E.C. (1937), Institutional office and the person, *American Journal of Sociology*, 43, 404-413.
- Hulin, C. L. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In M. D. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2, 445-506. (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hulin, C. L., Roznowski, M., & Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, 97, 233-250.
- Hulin A. (2007), Un outil particulier de transfert intra-organisationnel de compétences : le tutorat d'entreprise. *Cahier de recherche du CERMAT*, 20, 141.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332–1356.
- Hutchison, S. (1997). A path model of perceived organizational support. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12, 159-174.
- Huteau, S. (2008). *La nouvelle gestion publique locale : LOLF et collectivités Locales*. Ed. DEXIA, 2008.



## I

Igalens J. & Roussel P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Paris, Economica, collection Recherche en gestion.

Igbaria M., Greenhaus J. (1992). Intentions: a structural equation model. *Communication of the ACM*, 35, 34-49.

Igbaria M., Siegel S.R. (1992). An examination of the antecedent of turnover propensity of engineers: an integrated model. *Journal of engineering and technology management*, 9, 101-126.

Igbaria, M., Kassicieh, S., Silver, M. (1999). Career orientation and career success among research, and development and engineering professionals. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16 (1), 29-55.

Izraelewicz, E., Lacombe, C., & Prudhomme, C. (2011). Jean-Claude Trichet : « Le secteur financier doit changer ses valeurs ». *Le Monde*. [http://www.lemonde.fr/economie/article/2011/10/29/jean-claude-trichet-le-secteur-financier-doit-changer-ses-valeurs\\_1596002\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2011/10/29/jean-claude-trichet-le-secteur-financier-doit-changer-ses-valeurs_1596002_3234.html).

## J

Jaccard, J., Turrise, R., Wan, C.K. (1990). *Interaction effects in multiple regression*. Newbury Park, SAGE Publication.

Jackofsky, E. F., Peters, L. H. (1983). Job turnover versus company turnover: Reassessment of the March and Simon participation hypothesis. *Journal of Applied Psychology*. 68, 490-495.

Jacquot, L. (2011). L'identité clivée des managers de proximité : un travail entre violence symbolique et soutien social. *Informations sociales*, 5 (167), 114-122.

Jellison, J. M., Green, J. (1981). A self-presentation approach to the fundamental attribution error: the norm of internality. *Journal of personality and social psychology*, 40 (4), 643-658.

Jolis, n. (1997). *Piloter les compétences*. Paris, Editions de l'organisation.

Johnson, A. L., Luthans, F., & Hennessey, H. W. (1984). The role of locus of control in leader influence behavior. *Personnel Psychology*, 37, 61-75.

Johnson, J. W. (2003). Toward a better understanding of the relationship between personality and individual job performance. In M. R. Barrick & A. M. Ryan (Eds.), *Personality and work*. San Francisco, Jossey-Bass.

Jolis, N. (1997). *Piloter les compétences*. 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.

Jovanovic, B. (1979). Job Matching and the Theory of Turnover. *The Journal of Political Economy*, 87, 5, 972- 990.

Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48, 485–519.

Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151–188.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107-122.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80–92.

Judge, T. A., Erez, J., Bono, S. Thoresen, C. (2002). Are Measures of Self-Esteem, Neuroticism, Locus of Control, and Generalized Self-Efficacy Indicators of a Common Core Construct? *Journal of Personality and Social Psychology* Vol. 83, No. 3, 693–710.

## K

Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D., & Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley

Kahn, R.L., Byosiere, P. (1992). *Stress in organizations*. Handbook of industrial and organizational psychology, MD Dunnette et LM Hough (dir.), Palo Alto, Consulting Psychologists Press.

Kalidass, A., Bahron, A. (2016) The Relationship between Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Employee Turnover Intention. *International Journal of Business Administration*, 6 (5).

Kalika M., Blanchot F., Isaac H., Josserand E., De Montmorillon B., Romelaer P. (2000). Décloisonnée et transversale, l'organisation change. *L'Expansion Management Review*, 98, 68-80.

Kang, H. J. A., Gatling, A., & Kim, J. S. (2015). The impact of supervisory support on organizational commitment, career satisfaction, and turnover intention for hospitality frontline employees. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 14(1), 68-89.

Kanter, R.M (1977). *Men and women of the corporation*. New York, Basic Books.

Kapoor, A., Ansari, M. A., & Shukla, R. (1986). Upward influence tactics as a function of locus of control and organizational context. *Psychological Studies*, 31, 190-199.

Karvar, A., Rouban, L. (2004). *Les cadres au travail, nouvelles règles du jeu*, La Découverte.

Keller, R. T. (1984). The role of performance and absenteeism in the prediction of turnover process, *Academy of management Review*4, 27(1), 176- 183.

Kelley, H.H. (1973). The process of causal attribution. *American Psychologist*, 28, 107-128.

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*. Paris, Economica.

- Kidwell, R. E., Bennett, N. (1993). Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research. *Academy of Management Review*, 18, 429-456.
- 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, H. & Markus, H. R., (1999). Deviance or uniqueness, harmony or conformity? A cultural analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77 (4), 785-802.
- Kirchmeyer, C. (1998). Determinants of Managerial Career Success: Evidence and Explanation of Male/Female Differences. *Journal of Management*, 24 (6), 673-692.
- Kletz F. et Lenay O. (2008). Du statut au métier : l'encadrement y gagne-t-il en reconnaissance ? Analyse d'une démarche de modernisation de la GRH publique. *Revue française d'administration publique*, n° 128.
- Konovsky, M., Organ, A. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17 (3), 253-266.
- Kossek, E. E., Ozeki, C. (1998). Work-family conflict. Policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 139-149.
- Krause, N., Shaw, B. A. (2000). Role-specific feelings of control and mortality. *Psychology and Aging*, 15, 617-626.
- Kraut, A. I. (1975). Predicting turnover of employees from measured job attitudes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 233-243.
- Kren, L. (1992). The moderating effects of locus of control on performance incentives and participation. *Human Relations*, 45, 991-1003.

## L

- Lachance, R. (2011). *Le rôle de la marque employeur comme agent de fidélisation des ressources humaines*. Les Presses de l'Université Laval.
- Lachmann, H., Larose, C. et Penicaud, M. (2010). *Bien être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*. Rapport d'études.
- Lado A.A., Wilson M.C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-based Perspective. *Academy of Management Review*, 19 (4), 699-727.
- Lamarzelle, D. (1999). *Les cadres de la territoriale. Vers la démarche cadre dans le secteur public*. Collection Ressources.
- Langer E.J. (1975). The illusion of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(2), 311-328.
- Langer, E. J. (1983). Introduction: The psychology of control. In E. J. Langer (Ed.), *The psychology of control*. Beverly Hills, CA: Sage, 13-21.

- LaPiere, R., T., (1934) Attitudes VS actions, *Social Forces*, 13, 230-237.
- Larwood, L., Wright, T. A., Desrochers, S., Dahir, V. (1998). Extending latent role and psychological contract theories to predict intent to turnover and politics in business organization. *Group and Organization Management*, 23, 100-123.
- Lee, T. W., Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover, *Academy of Management Journal*, 30(4), 721-743.
- Lee, R. T., Ashforth, B. E. (1993). A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 3–20.
- 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.
- Lee, T.W., Mitchell, T.R., Holtom, (1999). The unfolding model of voluntary turnover: a replication and extension, *Academy of Management Journal*, 42, 4, 450-462.
- Lee, G. & Jimenez, B. S. (2011). Does performance management affect job turnover intention in the federal government? *The American Review of Public Administration.*, 41 (2), 168-184.
- Lee, D.H.; Zeng, L. (2013). Antecedents of Work-Family Conflict and the Moderating Effect of Perceived Organizational Support in China. *Asian Soc. Sci.* 2013, 9, 28–39.
- Lee, S.Y., Whitford, A.B. (2008). Exit, voice, loyalty, and pay: evidence from public workforce. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18 (4), 647-671.
- Lefcourt, H. M. (1981). *Research with the locus of control construct (Vol. 1)*. New York: Academic Press
- Lefcourt, H. M., Martin, R.A., Fick, C. M., Saleh, W.E. (1985). Locus of control for affiliation and behavior in social interactions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 755–759.
- Le Louarn, J.-Y. (2008). *Les tableaux de bord ressources humaines*. Paris, Liaison 229.
- Lerner M.J. et Simmons C.H. (1966). Observer's reaction to the "innocent victim": compassion or rejection? *Journal of Personality and Social Psychology*, 4 (2), 203-210.
- Léthondal, A.M. (1997). *L'encadrement de proximité : quels rôles dans les changements d'organisation*. ANACT. Collection Outils et Méthode.
- Levinson H., (1962), *Men, management and mental health*, Cambridge, Harvard University Press.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370–390.
- Levinson, D.J., Darrow C.N.; Klein E.B.; Levinson H., Mc Kee B. (1978). *The season's of a man's life*. Ballantine Books, New York.
- Lewin, J.E., Sager J. (2007), A Process Model of Burnout Among Salespeople: Some New Thoughts. *Journal of Business Research*, 60, 1216-1224.
- Lewin, J.E., Sager, J.K. (2010). The Influence of Personal Characteristics and Coping Strategies on Salespersons Turnover Intentions. *Journal of personal selling and sales management*, 30, 4.

Lewis, G. (1992). Men and women toward the top: Backgrounds, careers and potential of federal middle managers. *Public Personnel Management*, 21, 473-491.

Lievens, F., De Corte, W., Schollaert, E. (2008). A closer look at the frame-of-reference effect in personality scale scores and validity. *Journal of Applied Psychology*, 93, 268-279.

Lin, C.P., Ma, H.C. (2004). Effects of leader-member exchange, job satisfaction, and organizational commitment on diagnosing employee job performance using career stage as a moderator. *Asia Pacific Management Review*, 9(1), 79-100.

Livian, Y.F. (1996). L'évolution du rôle de l'encadrement intermédiaire en Europe. Quelques réflexions à partir d'une étude sur cinq pays, in CEREQ, L'avenir des catégories intermédiaires d'encadrement : journées d'étude du CEREQ et du réseau des centres associés, 209-219.

Locke E.A (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally, Chicago, 1297-1343.

Loi, R., Ngo, H.Y., (2008). Mobility norms, risk aversion, and career satisfaction of Chinese employees. *Asia Pac J Management*, 27, 237-255.

Lortie-Lussier, M., Rinfret, N. (2005). Determinants of objective and subjective success of men and women, *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 71 (4), 607-638.

Louart P. (1994). La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes. *Revue Française de Gestion*, 98,79-94.

Louart P., Penan H. (2000). La valeur des connaissances en sciences de gestion. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 35, 2-19.

Loubes, A. (1997). Contribution à l'étude des tensions de rôles des agents de maîtrise en milieu industriel. Une étude empirique, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier.

Louche C. (1995). Norme d'internalité et mécanismes de coordination dans les organisations. Univ. de Montpellier III, Labo. de Psych. Soc.

Lyness K. S., Judiesch M.K. (2001). Are female manager quitters? The relationship of gender, promotions and family leaves of absence to voluntary turnover. *Journal of applied psychology*, 86 (6), 1167-1178.

## M

Ma, L., Hu, S., Wang, L. (2013). Study on Relationship Between Effort-Reward Imbalance and Depressive Tendency Among Prison Policemen: The Mediation Role of Perceived Organizational Support. *Pract. Prevent. Med.*, 20, 41. 24.

MacKinney, A. C., Wollins, L. (1959). Validity information exchange. *Personnel Psychology*, 13, 443-447.

Maertz CP, Champion MA. (2004). Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory. *Academy of Management Journal*, 47, 566-582.

- Maertz CP, Griffeth RW. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 30, 667–683.
- Maertz, C. P., Jr., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 1059-1075.
- Malhotra, N. Decaudin, J-M., Bouguerra, A. (2004). *Etudes marketing avec SPSS. 4<sup>ème</sup> édition* Pearson Education.
- March J.G., Simon H.A. (1958). *Organizations*. New York, John Wiley.
- Markham, W. T., Harlan, S. L., et Hackett, E. J. (1987). Promotion opportunity in organizations: Causes and consequences, *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 5, p. 223-287.
- Martin-Krumm, C., Sarrazin, P., Peterson, C., Famose, J.P. (2003). Explanatory style and resilience after sports failure. *Personality and Individual Differences*, 35(7), 1685–1695.
- Martineau, Y., Tremblay, M., Wils, T. (2001). La multiplicité des ancrs de carrière chez les ingénieurs québécois : impacts sur les cheminements et le succès de carrière. *Cirano*, 1-21.
- Martyr B., Crozet D. (2013). *Gestion des Ressources Humaines, pilotage social et performances*. Dunod.
- Mathieu, J. E., Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McEvoy, G. M., Cascio, W. F. (1985). Strategies for reducing employee turnover: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 70, 342-354.
- McEvoy, G. M., Cascio, W E (1987). Do good or poor performers leave? A meta-analysis of the relationship between performance and turnover. *Academy of Management Journal* 30, 744-762.
- Mesmer-Magnus, J. R., Viswesvaran, C. (2005). Convergence between measures of work-to-family and family-to-work conflict: A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 215-232.
- Meurs, D., Pailhé, A., Ponthieux, S., (2014). Quels effets des enfants sur les rémunérations et carrières des mères ? *Regards croisés sur l'économie*, 15, La Découverte.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. et Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Michel, J., Kotra, L., Mitchelson, J., Clark, M., Baltes, B. (2011). Antecedents of work–family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*. 32, 689-725
- Mignonac, K. (2001). Les déterminants de la disposition envers la mobilité intra-organisationnelle : étude auprès d'une population d'ingénieurs. *AIMS, M@n@gement*, 4, (2), 47-78.
- Miller D.C., Form W.H. (1951). *Industrial Sociology*, 2nd ed., Harper and Row, New York.
- Miller, G.J., Wheeler, K.G. (1992). Unraveling the mysteries of gender differences in intentions to leave the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 465-478.
- Miller, C. (2008). Better hiring practices could help turnover issue. *Hudson Valley Business Journal*, 28.

- Miller, P.C., Lefcourt, H. M., Ware, E.E. (1983). The construction and development of the Miller Marital Locus of Control Scale. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 15, 266–279.
- Milliman, J.F. (1992). Causes, consequences and moderating factors of career plateauing. Unpublished doctoral dissertation, University of Southern California, Los Angeles, California.
- Mintzberg H. (1989). *Le management, voyage au centre des organisations* (trad. Bebar, J.M., Trembaly, N.), 2<sup>e</sup> éd, Editions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1995). *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation.
- Mitchell, T.R., Mickel, A.E. (1999). The Meaning of Money: An Individual Difference Perspective. *Academy of Management Review*, 24, 568-578.
- Mitchell, T.R., Holton, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J., Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover, *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1102-1121.
- Mitchell, T.R., Beach, L.R. (1990). "Do I love thee? Let me count" toward an understanding of intuitive and automatic decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 1-20.
- Moag, J.F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness », In *Research on negotiations in Organizations*, R.J. LEWICKI, B.H., SHEPPARD, et M.H. BAZERMAN, (eds.), vol. 1, Greenwich, CT: JAI Press, p. 43-55.
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover », *Journal of Applied Psychology*, vol.62, n°2, p.237-240.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. and Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process, *Psychological Bulletin*, 86,493-522.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Philippines.
- Moga-Carrer, L. (2010). Les ancrs de Schein comme modèle explicatif du plafonnement de carrière voontaire des personnels vieillissants au sein des marchés internes structurés, Thèse- Université Aix-Marseille II.
- Moore, D.P, Buttner, E.H (1997). *Women entrepreneurs: Mooving beyond the glass ceiling*. Thousand Oaks. CA, Sage.
- Moore, Jo. (2000). One Road to Turnover: An Examination of Work Exhaustion in Technology Professionals. *MIS Quarterly*, 24, 141–68.
- Morf, M. (1989). *The work/life dichotomy*. Westport, CT: Quorum.
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2003). Work design. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 423–452). Hoboken, NJ: Wiley.
- Morrell, K., Loan-Clarke, J., Wilkinson, A. (2001). Unweaving Leaving: The Use of Models in the Management of Turnover, *International Journal of Management Reviews*, 3, 3, 219– 244.
- Morrell, K., Loan-Clarke, J., Wilkinson, A. (2004). The Role of Shocks in Employee Turnover. *British Journal of Management*, 15, 335– 349.

Morrell, K., Loan-Clarke, J., and Wilkinson, A. (2004). Organisational Change and Employee Turnover, *Personnel Review*, 33, 2, 161-173.

Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

Mucchielli A. (1992). *Les motivations, Que sais-je ?* PUF.

Muchinsky, P. M., Morrow, P. C. (1980). A multidisciplinary model of voluntary employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 17, 263-290.

Mueller C., Wallace J.E., Price J.L. (1992). Employee commitment. *Work and Occupations*, 19, 211-236.

Mueller, C., Boyer, E., Price, J.L., Iverson, R. (1994). Employee attachment and non-coercive conditions of work. *Work and Occupations*, 21, 179-212.

Murphy K.R., Cleveland J.N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

## N

Nasrin Arshadi. (2011). The relationships of perceived organizational support (POS) with organizational commitment, in-role performance, and turnover intention: Mediating role of felt obligation. *Social and Behavioral Sciences*, 30, 1103-1108.

Nauta, A., van Vianen, A., van der Heijden, B., van Dam, K., Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 233–251.

Ndobo, A. (2010). *Les nouveaux visages de la discrimination- Ouvertures psychologiques*. De boeck.

Near, J. P. (1984.) Reactions to the Career Plateau. *Business Horizons*, 75-79.

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81, 400-410.

Neuman, L.W. (2011). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*, Boston, Allyn et Bacon.

Neveu J.P. (1996). *La démission du cadre d'entreprise*, Paris, Economica.

Ng T.W.H., Buttis M.M (2009). Effectiveness of organizational efforts to lower turnover intentions, the moderating role of employee locus of control. *Human Resources Management*, 48, 289- 306.

Ng, T.W.H., K.L., Sorensen, L. Eby, (2006). Locus of control at work: a meta-analysis. *Journal of organizational behavior*, 27, 1057- 1087.

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*, Durham, Summer, 58 (2), 367-408.



Nicholson, N. (1993). Purgatory or Place of Safety? The Managerial Plateau and Organizational Age Grading, *Human Relations*, 46(12), 1369-1389.

Nicholson, N., De Waal-Andrews, W. (2005). Playing to win: Biological imperatives, self-regulation, and trade-offs in the game of career success. *Journal of Organizational Behavior*, Chichester, Mar., 26 (2), 137- 153.

Niedhammer, I., Siegrist, J., Landre, M.F., Goldberg, M. and Leclerc, A. (2000). Etude des qualités psychométriques de la version française du modèle du Déséquilibre Efforts/Récompenses. *Revue Epidémiologique et Santé Publique*, 45, 5, 419-437.

Nohe, C., Sonntag, K. (2014), Work–family conflict, social support, and turnover intentions: A longitudinal study, *Journal of Vocational Behavior* 85 (2014) 1–12.

Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1997). La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante. De Boeck Université.

Nordvik H. (1996). Relationships between Holland's Vocational Typology, Schein's Career Anchor and Myers-Briggs's Types. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 69, 263-275.

Nowicki, S., Jr., & Duke, M. P. (1974). A locus of control scale for noncollege as well as college adults. *Journal of Personality Assessment*, 38, 136–137.

## O

O'Brien, G. E. (1983). Locus of control, work, and retirement, in H. M. Lefcourt (Ed.), *Research in Locus of Control*, vol. 3. New York: Academic Press.

O'Reiley, T. (2008). It's the little things. *Business Life*, 21.

Organ, D. W., & Greene, C. N. (1974). Role ambiguity, locus of control, and work satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 59, 101–102.

Ornstein, S., Isabelle, L.A. (1993). Making Sense of Careers: A Review 1989-1992. *Journal of Management*, 19 (2), 243–267.

Osgood, C., Suci, G., Tannenbaum, P. (1957). *The measurement of meaning*. University of Illinois Press.

## P

Pachulicz, S., Schmitt, N., Kuljanin, G. (2008). A model of career success: A longitudinal study of emergency physicians. *Journal of Vocational Behavior*, Orlando, 73 (2), 242-253.

Palmero S. (2000). Les effets de types travail à temps partiel sur les attitudes au travail. Thèse de doctorat en sciences de gestion -Marseille III.

Pailhe A, Solaz A. (2006). Vie professionnelle et naissance : la charge de la conciliation repose essentiellement sur les femmes. *Population et sociétés*, 426, Ined.

- Pansu P. (1994). *La Norme d'Internalité et le Jugement sur la Valeur Professionnelle*. These de Doctorat Nouveau Régime. Univ. Grenoble II
- Paquet Y. (dir). (2009). *Psychologie du contrôle, théories et applications*, de Boeck.
- Parasuraman, S., Simmers, C. A. (2001). Type of employment, work-family conflict and well-being: a comparative study. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 551–568.
- Parsons, Charles K., David M. Herold, and Marya L. Leatherwood (1985). Turnover During Initial Employment: A Longitudinal Study of the Role of Causal Attributions. *Journal of Applied Psychology*, 70, 337–341.
- Pelletier, L.G., Vallerand, R.J (1996). Supervisors' beliefs and subordinates' intrinsic motivation: A behavioral confirmation analysis. *Journal of personality and Social Psychology*, 71- 331-340.
- Peretti, J. m. (2001). *Dictionnaire des Ressources Humaines (2e éd.)*. Paris. Vuibert.
- Peretti, J.M. (2006). Tous DRH : Un défi pour les managers. *Les Responsabilités Ressources Humaines des cadres et dirigeants*. Sous la direction de Peretti, J-M. Editions d'Organisation (3ed). 21-34.
- Perryer C., Jordan C. (2010). The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support. *Management Research Review* Vol. 33 (9), 911-923.
- Pervin, J. (2005). *La personnalité, de la théorie à la recherche (version française de Personality, theory and research, (trad. par Louise Nadeau, Didier Acier et Dave Miranda), Montréal, Éditions du nouveau pédagogique Inc.*
- Peters, L, H., Jackofsky, E. F., Salter. I. R. (1981). Predicting turnover: A comparison of part-time and full-time employees. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 89-98.
- Peterson, C. (1984). Causal explanations as risk factor for depression: Theory and evidence. *Psychological Review*, 91(3), 347-374.
- Phares, E. J. (1965). Internal–external control as a determinant of amount of social influence exerted. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2, 642–647.
- Phares, E. J. (1976). *Locus of Control in Personality*. Morristown, NJ.: General Learning Press
- Pleck, J.H. (1977), *The Work–family System; Social Problems*, 24 (4), 417-427.
- 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.
- Porter. L. W., Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- Poulain-Rehm, T. (2006). Les théories de la fidélisation. J. Allouche (ed.), *Encyclopédie des ressources humaines* Paris, Vuibert, 442–448.
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*, Iowa State University press, Ame, IA.
- Price, J.L., Mueller, C.W., (1981). *Professional turnover*, Bridgeport.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover, *International Journal of Manpower*, 22 (8), 600-675.

Price, J., Mueller, G. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. Greenwich, CT, JAI Press.

## R

Rasclé, N. et Irachabal, S. (2001). Médiateurs et modérateurs : implications théoriques et méthodologiques dans le domaine du stress et de la psychologie de la santé. *Le Travail Humain*, 2, 97-118.

Reitman, F., Schner, J.A. (2003). The promised path: A longitudinal study of managerial careers. *Journal of Managerial Psychology*, Bradford, 18, 60.

Rhoades, R., Eisenberger, S. Armeli (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 825-836.

Rhoades, R., Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.

Rich Harris J. (1999). *Pourquoi nos enfants deviennent ce qu'ils sont*, Robert Laffont, collection Réponses.

Rinfret, N., Lortie-Lussier, M. (2003). Les déterminants des intentions de départ des femmes cadres : différents ou non de ceux de leurs collègues masculins ? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(4), 320-333.

Ringer, R. C., Boss, R. W. (2000). Hospital professionals use of upward influence tactics. *Journal of Managerial Issues*, 12, 92-108.

Roger R.J., Tremblay J. (2004). Le plafonnement de carrière. *AGRH La gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Vuibert, 285-296.

Rosin, H., Korabik, K. (1991). Organizational experiences and propensity to leave: a multivariate investigation of men and women managers. *Journal of Vocational Behavior*, 46, 1-16.

Ross L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcoming: distortions in the attribution process. In L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. New-York. Academic Press, 10, 173-220.

Rotter JB. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80 (609), 1-28.

Rotter, J. B. (1992). Some comments on the "Cognates of personal control". *Applied and Preventive Psychology*, 1(2), 127-129.

Rousseau, D.M., (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, p. 121-139.

Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. USA, SAGE Publications.

Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 217-233.

Rousseau, D.M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executives*, 18(1), 120–127.

Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., El Akremi, A. (2002). *Méthodes d'Équations Structurelles : Recherche et Applications en Gestion*. Paris : Economica.

Roussel, P. et Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles : De Boeck.

Russell, J.E.A, Burgess J.R.D. (1998). Success ad women's career adjustment. *Journal of Career Assessment*, 6, 365-387.

Ryan T.Y. (1997). *Modern regression analysis*, New York, Wiley.

## S

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.

Sagie, A., A. Birati & A. Tziner. (2002). Assessing the costs of behavioral and psychological withdrawal. A new model and an empirical illustration. *Applied Psychology* 51 (1). 67-89.

Sahlins, M. (1972). *Stone age economies*. New York: Aldine.

Salami, S.O. (2009). Career plateauing and work attitudes: Moderating effects of mentoring others with Nigerian employees, *Europe's Journal of Psychology*, 6(4), 71-92.

Salami, S.O. (2011). Job stress and burnout among lecturers: Personality and social support as moderator. *Asian Social Science*, vol. 7 (5), 110- 121.

Sarin, E. (2011). *Epistémologie fondamentale appliquée aux sciences sociales. Ouverture Philosophique*. Paris. L'Harmattan.

Saunders, D.R. (1956). Moderator variables in prediction. *Educational and Psychological Measurement*, 16, 209-222.

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.

Savigny, X. (2006). Individualiser les rémunérations, in Peretti J.-M., Tous DRH, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Editions d'Organisation, 238-246.

Schalk, R. (2005). Changes in the Employment Relationship Across Time', in *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, eds. J.A.-M. Coyle- Shapiro, L.M. Shore, M.S. Taylor and L.E. Tetrick, Oxford: Oxford University Press, 284–311.

Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organisational needs*, Addison-Wesley Publishing, Philippines.

Schein, E. H. (1990). *Career Anchors: Trainer's Manual revised edition*, Cambridge, MA Alfred P. Sloan School of Management, MIT.

- Schein E.H. (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall.
- Schmit, M.J., Ryan, A.M., Stierwalt, S.L., Powell, A.B. (1995). Frame-of-reference effects on personality scale scores and criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 80, 607–620.
- Schneer, J.A, Reitman, F. (1995). The impact of gender as managerial careers unfold. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 290-315.
- Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness: On depression development, and death*. San Francisco: W. H. Freeman.
- Settoon, R.P., Bennett, N., Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219–227.
- Shadish, W. R., Ragsdale, K. (1996). Random Versus Nonrandom Assignment in Controlled Experiments: Do You Get the Same Answer? *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 64, 1290-1305.
- Shaffer, M., Harrison, D., Gilley, M., Luv, D. (2001). Struggling for balance amid turbulence on international assignments: work-family conflict, support and commitment, *Journal of management*, 27, 99-121.
- Shanock, L. R., Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 689–695.
- Shaw, J. D., Gupta, N., Delery A. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *The Academy of Management Journal*, 50-68.
- Sheridan, J. E. (1985). A catastrophe model of employee withdrawal leading to low job performance, high absenteeism and job turnover during the first year of employment. *Academy of Management Journal*. 28, 88-109.
- Sheridan. J. E., Abelson. M. A. (1983). Cusp catastrophe model of employee turnover. *Academy of Management Journal*. 26: 418-436.
- Sheridan, J. E. (1992). Organizational cultural and employee retention. *Academy of Management Journal*, 35, 1036–1056.
- Shore, L., Tetrick, L. (1991). A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637–643.
- Shore, L., Wayne, S. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- Shore, L., Shore, T. (1995). *Perceived Organizational Support and Organizational Justice. Organizational Politics, Justice, and Support: Managing Social Climate at Work*. R. Cropanzano et K. Kacmar, dir. Westport, CT, Quorum Books, 149–164.
- Sicherman, N. (1996). *Gender differences in departures from a large firm*, Sage publication, 484-505.
- Silver, W.W., Mitchell, T.R. (1990). The status quo tendency in decision making. *Organizational Dynamics*, Spring: 34-46.

- Skinner, E. A. (1996). A guide to constructs of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(3), 549-570.
- Sousa-Poza, A. & Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *Journal of socio-economics*, 29, 517-538.
- Sparrowe R.T., Liden R.C. (1997). Process and structure in leader-member Exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522-552.
- Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91, 482-497.
- Spector, P. E. (1988). Development of the Work Locus of Control Scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335-340.
- Spector, P. E., Jex, S. M. (1991). Relations of job characteristics from multiple data sources with employee affect, absence, turnover intentions, and health. *Journal of Applied Psychology*, 76, 46-53.
- Spector, P.E., O'Connell, B.J. (1994). The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and type A to the subsequent reports of job stressors and job strains. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 67, p. 1-11.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, 9, 221-232.
- Spretizer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Spurk D., Andrea E. (2011). The Career Satisfaction Scale: Longitudinal measurement invariance and latent growth analysis, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 315-326.
- St Onge, S., Guérin, G. (1997). Le conflit emploi-famille : validation du modèle causes-conséquences. *GRH face à la crise : GRH en crise*. M. Tremblay et B. Sire, dir. Montréal : Les Presses HEC, 243-257.
- Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behaviour* 1, 4, 253-273.
- Staw. B. M., Ross. J. (1987). Knowing when to pull the plug. *Harvard Business Review*, 8(2), 68-74.
- Steel, R. P., Ovalle, N. K., 2d. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover, *Journal of Applied Psychology*, 69,673-686.
- Steel, R. P., Lounsbury, J. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review* 19 (4), 271-282.
- Steers, R. M., Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and post-decision accommodation processes. In: Cummings, L. L. and Staw, B. M. (Eds) *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, 235-281.
- Stewart, G. B. (1991). *The Quest for Value: A Guide for Senior Managers*, Harper Business, New York.
- Stoeva, A. Z., Chiu, R. K., Greenhaus, J. H. (2002). Negative affectivity, role stress, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 1-16.

Stroh, L.K., Brett, J.M., Reilly, A.H. (1996). Family structure, glass ceiling and traditional explanations for the differential rate of turnover of female and male managers. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 99-118.

Stumpf, S. A., & Dawley, P. K. (1981). Predicting voluntary and involuntary turnover using absenteeism and performance indices. *Academy of Management Journal* 24, 148-163.

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.

Susskind, A. M., Borchgrevink, C. P., Kacmar, K. M., & 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.

## T

Taehyun, A. (2015). Locus of control and job turnover. *Economic Inquiry*, 53 (2), 1350–1365

Tang, T.; Frost, Alan G. (1999). Employee turnover revisited: differences among involuntary turnover, voluntary turnover and current employees, *Journal of Compensation and Benefits.*, 15 (2), 41.

Taylor, S. E., Aspinwall, L. G. (1996). Mediating and moderating processes in psychosocial stress: appraisal, coping, resistance, and vulnerability. In H. B. Kaplan (Ed.), *Psychosocial stress: perspectives on structure, theory, life- course, and methods* (pp. 71-110). San Diego CA, Academic Press.

Teas, R. Kenneth, McElroy, T. (1986), *Casual Attributions and Expectancy Estimates: A Framework for Understanding the Dynamics of Salesforce Motivation*. *Journal of Marketing*, 50, 75–86.

Ten Brink, B.E.H. (2004), *Psychological Contract: A Useful Concept?* unpublished PhD thesis. Amsterdam: Kurt Lewin Instituut Vrije Universiteit.

Terborg J.R., Lee T.W., Smith F.J., David G.A. (1982), Extension of the Schmidt and Hunter validity generalization procedure to the prediction of absenteeism behaviour from knowledge of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 67 (4), 440-449.

Terborg, J. R., Lee, T.W. (1984). A Predictive Study of Organizational Turnover Rates. *Academy of Management Journal* 27 (4): 793–810.

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., & Vachette, J.-L. (1992). *Culture et comportements*. Paris. Vuibert.

Thévenet M., (2000). *Le plaisir de travailler, favoriser l'implication des personnes*, Paris, Editions d'organisation

- Thévenet M. (2003), *Management. Une affaire de proximité*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Thomas R., Alaphilippe D. (1983). *Les attitudes, Que sais-je ?* PUF.
- Tréanton (1960) Le concept de « carrière », *Revue française de sociologie*, 1, 73-80.
- Tremblay, M. (1992) Plafonnement de carrière et attitudes au travail des cadres, *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 2, décembre 1991 – janvier 1992, p 36-42.
- Tremblay, M., Roger, A. Toulouse, J. M. (1995). Career Plateau and Work Attitudes: An Empirical Study of Managers. *Human Relations*, 48, 221-237.
- Tremblay M., Wils L. et Wils T. (2006). Structuration des ancrs de carrière : une vérification empirique auprès d'ingénieurs québécois [Conférence] // WVIIe Congrès de l'AGRH. -
- Tremblay M., Dahan, J., Gianecchini, M. (2009). Le succès en carrière et la satisfaction : étude de l'influence des critères de promotion et des ancrs de carrière auprès d'une population d'ingénieurs, HEC Montréal, 1-26.
- Tremblay, M., Wils, T., Proulx, C. (1995). Étude des déterminants de l'orientation de carrière et du désir de changement de voie de carrière chez une population d'ingénieurs, *Actes du 6ème congrès de l'AGRH*, Poitiers : IAE de Poitiers, 530-540.
- Tremblay, M., Simard G. (2006). La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité, dans TREMBLAY, M. (sous la direction de) « La mobilisation des personnes au travail ». *Gestion, revue internationale de gestion*. Collection Racine du Savoir.
- Trouvé, P. (1997). *Les Agents de maîtrise à l'épreuve de la modernisation industrielle : essai de sociologie d'un groupe professionnel*. Editions L'Harmattan.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 201–210.

## V

- Vallerand, R. J. (2007). Intrinsic and extrinsic motivation in sport and physical activity: A review and a look at the future. In G. Tenenbaum, E. Eklund (Eds.), *Handbook of sport psychology*, 59-83. New York, John Wiley.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., Michon, R., Chebat, J., Tremblay, M., Fils, J. (2007). An examination of the role of perceived organizational support and employee commitment in employee-customer encounters. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1177–1187.
- Veiga, J.F. (1981). Plateaued versus Nonplateaued Managers: Career Patterns, Attitudes, and Path Potential. *Academy of Management Journal*, 24, 566-76.
- Vežina M., St Arnaud, L. (1996). Du stress à la santé mentale au travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 2, (12), 125 136.
- Vollrath, M., Banholzer, E., Caviezel, C., Fischli, C., Jungo, D. (1994). Coping as a mediator moderator of personality in mental health? *Personality Psychology in Europe*, 5, 262-273.



Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York, Wiley.

## W

Wallace, J., Gaylor, K. (2012). A study of the dysfunctional and functional aspects of voluntary employee turnover, *SAM Advanced Management Journal*, 2012, 27- 36.

Wallston, B. S., Wallston, K. A., Kaplan, G. D., Maides, S. A. (1976). Development and validation of the Health Locus of Control (HLC) Scale. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 44, 580–585.

Wang, Q., Bowling, N. A., Eschleman, K. J. (2010). A meta-analytic examination of work and general locus of control. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 761-768.

Wayne, S., Shore, L., Liden, R. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective, *Academy of management journal*, 40, 1997, p. 82-111.

Wayne S. J., Shore L., Bommer W., Tetrick L. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 590–598.

Weiner, B., Frieze, I., Kukla, A., Reed, L., Rest, S., Rosenbaum, R. M. (1971). *Perceiving the causes of success and failure*. Morristown, N.J.: General Learning Press.

Weiner B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion, *Psychological Review*, 92, 548-573.

Weiner, B. (1986). *An Attributional Theory of Motivation and Emotion*. Springer Verlag, New York.

Wen, Y., Liu, L. (2015). Career plateau and turnover intention in Chinese employees: career anchor as moderator, *Social behavior and personality*, 43(5), 757-766.

Wicker, A.W. (1969). Attitudes VS actions, the relationship of verbal and overt behavioral responses to attitude objects. *Journal of social issues*, 25, 41-78.

Wiess. H. M., Nicholas. J., Link, C. (1992). *Affective and cognitive influences on job satisfaction*. Working paper. Purdue University Department of Psychology. West Lafayette, IN.

Wild, R. (1970). Job needs, job satisfaction, and job behavior of women manual workers. *Journal of Applied Psychology*, 54, 157-162.

Wolff, L. (2005). *Transformations de l'intermédiation hiérarchique*. Rapport de Recherche (Centre d'études de l'Emploi), 29, 127 pages.

Wong, I.A., Wan, Y.K., Gao, J.H. (2017). How to attract and retain Generation Y employees? An exploration of career choice and the meaning of work, *Tourism management perspective*, 23, 140-150.

Wood, L, Winston, R., Jr., Polkosnik, M. (1985). Career Orientations and Professional Development of Young Student Affairs Professionals, *Journal of College Student Personnel*, 26 (6), 533-538.

Wunder, R. Stephen, Thomas W. Dougherty, and M. Ann Welsh (1982), A Causal Model of Role Stress and Employee Turnover. *Academy of Management Proceedings*, K.H. Chung (ed.) 297-301.

## Y

Yu Ru Hsu, (2011). Work-family conflict and job satisfaction in stressful working environments: The moderating roles of perceived supervisor support and internal locus of control. *International Journal of Manpower*, 32 (2), 233-248.

Yukl, G. A., & Latham, G. P. (1978). Interrelationships among employee participation, individual differences, goal difficulty, goal acceptance, goal instrumentality, and performance. *Personnel Psychology*, 31, 305-32.

## Z

Zedeck, S. (1971). Problems with the use of "moderator" variables. *Psychological Bulletin*, 76, 295-310.

Zedeck, S. (Ed.). (1992). *Frontiers of industrial and organizational psychology*, Vol. 5; The Jossey-Bass management series and The Jossey-Bass social and behavioral science series. Work, families, and organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

Zeffane, R.A. and Gul F.A (1995) "Determinants of employee turnover intentions: An exploration of a contingency (P-O) model", *International Journal of Employment studies*, 3 (2), 91-116.



# TABLE DES FIGURES

Figure 1 : La théorie de l'action raisonnée (Ajzen, 1980).....	47
Figure 2 : modèle de la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991).....	49
Figure 3 : La gestion des départs (Dany & al, 2002).....	50
Figure 4 : le turnover volontaire (Le Louarn, 2008).....	54
Figure 5 : le turnover optimal (Abelson & al, 1984).....	57
Figure 6 : espace conceptuel couvert par les modèles de turnover existants (Steel & al, 2009).....	62
Figure 7 : processus d'intention de départ volontaire (Mobley, 1977).....	65
Figure 8 : modèle élargi du départ volontaire (Mobley & al, 1979).....	66
Figure 9 : modèle de départ volontaire (Steers & al, 1981).....	67
Figure 10 : modèle de départ volontaire (Lee & al, 1994).....	72
Figure 11 : La structure orthogonale des ancrs de carrière (Feldman & al, 1998).....	116
Figure 12 : Modèle de régression 1.....	121
Figure 13 : Modèle de régression 2.....	121
Figure 14 : synthèse conceptuelle de recherche.....	133
Figure 15 : modèle conceptuel de recherche.....	134
Figure 16 : Les étapes de la démarche scientifique (Quivy et Van Campenhoudt, 2006).....	150
Figure 17 : Les étapes du paradigme de Churchill (1979).....	174
Figure 18 : Procédure d'analyse psychométrique des échelles de mesure.....	174
Figure 19 : Histogramme de la distribution. Variable intention de départ.....	192
Figure 20 : Histogramme de la distribution. Variable locus de contrôle au travail.....	193
Figure 21 : Histogramme de la distribution. Variable satisfaction de carrière.....	194
Figure 22 : Histogramme de la distribution. Variable support organisationnel perçu.....	195
Figure 23 : Histogramme de la distribution. Variable plafonnement hiérarchique.....	196
Figure 24 : Histogramme de la distribution. Variable conflit famille→travail.....	197
Figure 25 : Histogramme de la distribution. Variable Ancre management.....	198
Figure 26 : Histogramme de la distribution. Variable ancre technique.....	198
Figure 27 : Histogramme de la distribution. Variable ancre qualité de vie.....	198
Figure 28 : Effets additifs liés à l'introduction d'une troisième variable Z au sein d'une relation causale simple entre deux variable X et Y (Mbengue & al, 2003).....	200
Figure 29 : dispersion de l'échantillon POS/ satisfaction de carrière.....	208
Figure 30 : dispersion de l'échantillon POS/ conflit famille→travail.....	209
Figure 31 : dispersion de l'échantillon POS/ plafonnement hiérarchique.....	210
Figure 32 dispersion de l'échantillon conflit famille→travail / intention de départ.....	211

Figure 33 : dispersion de l'échantillon plafonnement hiérarchique / intention de départ .....	212
Figure 34 : dispersion de l'échantillon satisfaction de carrière / intention de départ .....	213
Figure 35 : dispersion de l'échantillon locus de contrôle / conflit famille→travail .....	214
Figure 36 : dispersion de l'échantillon locus de contrôle / plafonnement hiérarchique .....	216
Figure 37 : dispersion de l'échantillon locus de contrôle / satisfaction de carrière.....	217
Figure 38 : dispersion de l'échantillon ancre management / plafonnement de carrière .....	218
Figure 39 : dispersion de l'échantillon ancre management / conflit famille→travail .....	219
Figure 40 : dispersion de l'échantillon ancre qualité de vie / conflit famille→travail .....	220
Figure 41 : Les effets d'une variable médiatrice (Baron & al, 1986).....	222
Figure 42 : Les effets d'une variable modératrice .....	223
Figure 43 : Courbe de régression support organisationnel perçu – intention de quitter .....	227
Figure 44 : Graphe support organisationnel perçu – intention de quitter .....	228
Figure 45 : Courbe de régression locus de contrôle – intention de quitter .....	229
Figure 46 : Graphe locus de contrôle – intention de quitter .....	230
Figure 47 : Courbe de régression locus de contrôle – soutien organisationnel perçu.....	231
Figure 48 : Graphe locus de contrôle – intention de quitter .....	232
Figure 49 : Relation IQ et POS selon le niveau de WLOC .....	235
Figure 50 : Relation IQ et POS selon la valeur de WLOC .....	236
Figure 51 : Soutien des hypothèses.....	237
Figure 52 : Synthèse d'analyse partielle du modèle de recherche.....	238
Figure 53 : Raison principale du changement d'entreprise évoquée par les cadres (changement à l'initiative du cadre ou de façon concertée).....	266

# TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les composantes primaires des modèles de turnover (Steel et Lounsbury 2009) .....	45
Tableau 2 : turnover des cadres français selon leur secteur d'activité – Source APEC (2014).....	52
Tableau 3 : Classification des construits du contrôle (Paquet, 2009).....	102
Tableau 4 : modèle des attributions de Weiner (1985).....	103
Tableau 5 : Processus et principales caractéristiques du questionnaire.....	155
Tableau 6 : Questionnaire sur les ancrs de carrière (Schein, 1990).....	158
Tableau 7 : Questionnaire sur le soutien organisationnel perçu (Eisenberger & al, 1986) .....	159
Tableau 8 : Questionnaire sur la satisfaction de carrière (Greenhaus & al, 1990) .....	160
Tableau 9 : Questionnaire sur le conflit famille→travail (Netemeyer, 1996).....	161
Tableau 10 : Questionnaire sur le locus de contrôle au travail (Spector, 1988).....	162
Tableau 11 : Questionnaire sur l'intention de quitter (Moore, 2000).....	163
Tableau 12 : Questionnaire sur le plafonnement hiérarchique (Allen, 1999).....	164
Tableau 13 : Les variables sociodémographiques .....	165
Tableau 14 : Récapitulatif des échelles et variables sociodémographiques et organisationnelles .....	166
Tableau 15 : Répartition H/F par âge.....	167
Tableau 16 : Répartition H/F par diplôme .....	168
Tableau 17 : Répartition H/F par statut civil .....	168
Tableau 18 : Niveau hiérarchique H/F.....	168
Tableau 19: Nombre d'enfants moins de 18 ans H/F.....	169
Tableau 20 : Ancienneté dans le poste H/F .....	170
Tableau 21 : Ancienneté dans l'entreprise H/F.....	170
Tableau 22 : la rémunération H/F .....	171
Tableau 23 : Caractéristiques de l'échantillon.....	172
Tableau 24 : Les valeurs de l'alpha de Cronbach (De Vellis, 2003) .....	177
Tableau 25 : Test de Kaider-Meyer-Olkin (KMO) et le teste de sphéricité de Bartlett pour l'échelle « ancrs de carrière » .....	178
Tableau 26 : Variance totale expliquée. Echelle de quatre ancrs de carrière (management, qualité de vie, technique, autonomie).....	178
Tableau 27 : Matrice des composantes. Echelle des ancrs de carrière.....	178
Tableau 28 : Alphas de Cronbach des 4 ancre de carrière.....	179
Tableau 29 : Test de Kaider-Meyer-Olkin (KMO) et le teste de sphéricité de Bartlett pour l'échelle de soutien organisationnel perçu .....	179

Tableau 30 : Variance totale expliquée. Echelle du soutien organisationnel perçu.....	179
Tableau 31 : Matrice des composantes. Echelle du soutien organisationnel perçu.....	180
Tableau 32 : Test de Kaider-Meyer-Olkin (KMO) et le teste de sphéricité de Bartlett pour l'échelle de satisfaction de carrière .....	180
Tableau 33 : Variance totale expliquée. Echelle de la satisfaction de carrière.....	181
Tableau 34 : Matrice des composantes. Echelles de la satisfaction de carrière.....	181
Tableau 35 : Variance totale expliquée. Echelle de la satisfaction de carrière (4 items) .....	181
Tableau 36 : Matrice des composantes. Echelle de la satisfaction de carrière (4 items).....	181
Tableau 37 : Statistiques de l'échelle de satisfaction de carrière.....	182
Tableau 38 : Test de Kaider-Meyer-Olkin (KMO) et le teste de sphéricité de Bartlett pour l'échelle de conflit famille→travail (FWC) .....	182
Tableau 39 : Variance totale expliquée. Echelle du conflit famille→travail.....	183
Tableau 40 : Matrice des composantes. Echelle du conflit famille→travail .....	183
Tableau 41 : Test de Kaider-Meyer-Olkin (KMO) et le teste de sphéricité de Bartlett pour l'échelle du Locus de contrôle au travail.....	184
Tableau 42 : Variance totale expliquée. Echelle du locus de contrôle au travail .....	184
Tableau 43 : Matrice des composantes. Echelle du locus de contrôle au travail.....	184
Tableau 44 : Test de Kaider-Meyer-Olkin (KMO) et le teste de sphéricité de Bartlett pour l'échelle d'intention de quitter.....	185
Tableau 45 : Variance totale expliquée échelle intention de départ .....	185
Tableau 46 : Matrice des composantes. Echelle de l'intention de quitter .....	186
Tableau 47 : Statistiques de l'échelle d'intention de quitter.....	186
Tableau 48 : Test de Kaider-Meyer-Olkin (KMO) et le teste de sphéricité de Bartlett pour l'échelle de plafonnement hiérarchique.....	186
Tableau 49 : Variance totale expliquée. Echelle du plafonnement hiérarchique.....	187
Tableau 50 : Matrice des composantes. Echelle du plafonnement hiérarchique .....	187
Tableau 51 : Variance totale expliquée. Echelle du plafonnement hiérarchique (5 items) .....	187
Tableau 52 : Matrice des composantes. Echelle du plafonnement 5 items .....	188
Tableau 53 : Statistiques de l'échelle du plafonnement hierarchique.....	188
Tableau 54 : Tableau récapitulatif après épuration des échelles de mesure .....	189
Tableau 55 : tests de Kolmogorov-Smirnova et Shapiro-Wilk de l'intention de départ .....	192
Tableau 56 : tests de Kolmogorov-Smirnova et Shapiro-Wilk du locus de contrôle .....	193
Tableau 57 : tests de Kolmogorov-Smirnova et Shapiro-Wilk de la satisfaction de carrière.....	194
Tableau 58 : tests de Kolmogorov-Smirnova et Shapiro-Wilk du support organisationnel perçu .....	195
Tableau 59 : tests de Kolmogorov-Smirnova et Shapiro-Wilk du plafonnement.....	196
Tableau 60 : tests de Kolmogorov-Smirnova et Shapiro-Wilk du conflit famille→travail.....	197

Tableau 61 : tests de Kolmogorov-Smirnova et Shapiro-Wilk des ancrs management, technique, qualité de vie.....	199
Tableau 62 : Les corrélations (*= $p < 0,05$ ; **= $p < 0,01$ ).....	201
Tableau 63 : Analyse de la variance inflation factor (VIF).....	203
Tableau 64 : Coefficient de détermination du modèle de régression 1. Variables de contrôle.....	205
Tableau 65 : Coefficient de détermination du modèle de régression 1. Variables d'attitude.....	205
Tableau 66 : Coefficient de détermination du modèle de régression 1. Variables de personnalité.....	205
Tableau 67 : Coefficient de détermination du modèle de régression 1 : Variables d'attitude + Variables de personnalité.....	205
Tableau 68 : Coefficient de détermination du modèle de régression 1 (toutes variables).....	206
Tableau 69 : Relation POS-satisfaction de carrière.....	207
Tableau 70 : régression niveau hiérarchique-POS.....	208
Tableau 71 : Relation POS- conflit famille→travail.....	208
Tableau 72 : Relation POS – Plafonnement hiérarchique.....	209
Tableau 73 : Relation conflit famille→travail- intention de départ.....	210
Tableau 74 : Relation plafonnement hiérarchique - intention de départ.....	212
Tableau 75 : satisfaction de carrière – intention de départ.....	213
Tableau 76 : Relation locus de contrôle - conflit famille→travail.....	214
Tableau 77 : locus de contrôle – plafonnement hiérarchique.....	215
Tableau 78 : locus de contrôle – satisfaction de carrière.....	216
Tableau 79 : ancre management – plafonnement de carrière.....	217
Tableau 80 : ancre management - conflit famille→travail.....	218
Tableau 81 : ancre qualité de vie - conflit famille→travail.....	219
Tableau 82 : Relation support organisationnel perçu – intention de quitter.....	226
Tableau 83 : Relation locus de contrôle – intention de quitter.....	228
Tableau 84 : Relation locus de contrôle – soutien organisationnel perçu.....	231
Tableau 85 : Modération du locus de contrôle.....	233





# TABLE DES MATIERES

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE .....</b>	<b>37</b>
<b>CHAPITRE 1 : LE CONCEPT D'INTENTION DE QUITTER.....</b>	<b>39</b>
<b>1. Les fondements théoriques de l'intention de départ.....</b>	<b>40</b>
<b>1.1. Aux origines du modèle : les attitudes.....</b>	<b>40</b>
1.1.1. Définition et caractéristiques .....	40
1.1.2. Le lien entre attitude et comportement .....	42
1.1.3. Les intentions de départ dans le travail .....	43
<b>1.2. Les théories de l'action raisonnée (TAR) et du comportement planifié (TCP) .....</b>	<b>46</b>
1.2.1. Le modèle théorique de l'action raisonnée (TAR).....	46
1.2.2. Le modèle théorique du comportement planifié (TCP).....	47
<b>2. Une définition du turnover .....</b>	<b>49</b>
<b>2.1. Définition et enjeux .....</b>	<b>50</b>
2.1.1. Le Turnover : fonctionnel ou dysfonctionnel .....	52
2.1.2. Le coût du turnover .....	54
<b>2.2. Les antécédents du turnover.....</b>	<b>57</b>
2.2.1. Les variables individuelles .....	58
2.2.2. Les variables de personnalité .....	59
2.2.3. Les variables organisationnelles.....	60
2.2.4. Des alternatives professionnelles.....	60
2.2.5. Des variables sociodémographiques .....	61
<b>3. Les principaux modèles de turnover .....</b>	<b>61</b>
<b>3.1. Le modèle initial puis le modèle élargi de Mobley .....</b>	<b>63</b>
<b>3.2. Le modèle de Steers et Mowday (1981) .....</b>	<b>67</b>
<b>3.3. Le modèle de Lee et Mitchell (1994).....</b>	<b>69</b>
<b>CHAPITRE 2 : LES ATTITUDES AU TRAVAIL.....</b>	<b>74</b>
<b>1. Le soutien organisationnel perçu .....</b>	<b>74</b>
<b>1.1. Le cadre conceptuel de l'échange social : le contrat psychologique, la justice     organisationnelle et l'échange leader-membre .....</b>	<b>75</b>

1.1.1. Le contrat psychologique .....	77
1.1.2. La justice organisationnelle .....	78
1.1.3. L'échange leader-membre .....	78
<b>1.2. Le soutien organisationnel perçu, autre construit de la théorie de l'échange social .....</b>	<b>80</b>
1.2.1. Définition.....	80
1.2.2. Les caractéristiques du soutien social .....	83
<b>2. Le plafonnement de carrière.....</b>	<b>84</b>
<b>2.1. Le plafonnement de carrière objectif et subjectif .....</b>	<b>85</b>
2.1.1. Le plafonnement objectif .....	85
2.1.2. Le plafonnement subjectif.....	86
<b>2.2. Les formes de plafonnement les plus étudiés .....</b>	<b>87</b>
<b>3. Le conflit famille→travail.....</b>	<b>90</b>
3.1. La bidirectionnalité du conflit famille→travail.....	91
3.2. Les conséquences du conflit famille→travail .....	92
<b>4. La satisfaction de carrière .....</b>	<b>93</b>
4.1. La théorie du succès de carrière .....	94
4.2. La réussite de carrière objective et subjective .....	95
<b>CHAPITRE 3 : LES VARIABLES DE PERSONNALITE .....</b>	<b>98</b>
<b>1. Le concept de locus de contrôle .....</b>	<b>98</b>
<b>1.1. Définition.....</b>	<b>99</b>
<b>1.2. Autres principaux construits de la notion de contrôle et leurs distinctions avec le locus de contrôle .....</b>	<b>102</b>
1.2.1. Les Attributions causales.....	102
1.2.1.1. Une définition .....	102
1.2.1.2. Différences entre les attributions causales et le locus de contrôle .....	104
1.2.2. Le style attributionnel .....	104
1.2.2.1. Une définition .....	104
1.2.2.2. Distinction entre styles attributionnels et locus de contrôle .....	105
1.2.3. Le contrôle perçu.....	105
1.2.3.1. Une définition .....	105
1.2.3.2. Distinction entre contrôle perçu et le locus de contrôle.....	106
<b>1.3. Le locus de contrôle, une variable de personnalité .....</b>	<b>106</b>
<b>1.4. Le locus de contrôle au travail.....</b>	<b>107</b>

1.4.1 Une mesure spécifique au monde professionnel.....	107
1.4.2. Ses caractéristiques.....	109
1.4.3. Les limites et les biais du modèle du locus de contrôle .....	111
<b>2. Les ancrs de carrière .....</b>	<b>114</b>
<b>2.1. Le modèle des ancrs de carrière (Schein, 1990) .....</b>	<b>114</b>
<b>2.2. L'association des ancrs de carrière .....</b>	<b>115</b>
<b>2.3. Les quatre ancrs sélectionnées : management, technique, autonomie, qualité de vie .....</b>	<b>117</b>
<b>CHAPITRE 4 : MODELE DE RECHERCHE ET HYPOTHESES .....</b>	<b>119</b>
<b>1. Modèle global de recherche .....</b>	<b>119</b>
<b>2. Les hypothèses .....</b>	<b>122</b>
<b>2.1. Les variables d'attitudes au travail .....</b>	<b>122</b>
2.1.1. Le support organisationnel perçu.....	122
2.1.2. Le conflit famille→travail (FWC).....	124
2.1.3. Le plafonnement hiérarchique .....	125
2.1.4. La satisfaction de carrière .....	125
<b>2.2. Les variables de personnalité .....</b>	<b>126</b>
2.2.1. Le locus de contrôle au travail.....	126
2.2.2. Les ancrs de carrière.....	131
<b>CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE .....</b>	<b>137</b>
<b>CHAPITRE 1 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....</b>	<b>147</b>
<b>1. Posture épistémologique .....</b>	<b>147</b>
<b>2. Justification de la méthode de recherche.....</b>	<b>148</b>
<b>2.1. Phase 1 : la rupture .....</b>	<b>150</b>
2.1.1. La question de départ.....	151
2.1.2. L'exploration.....	152
2.1.3. La problématique .....	152
<b>2.2. Phase 2 : la construction d'un modèle d'analyse .....</b>	<b>153</b>
<b>2.3. Phase 3 : la constatation .....</b>	<b>153</b>
<b>3. Présentation des outils de mesure.....</b>	<b>156</b>
<b>3.1. Présentation du questionnaire de recherche .....</b>	<b>157</b>
3.1.1. Le texte introductif.....	157

3.1.2. L'échelle de mesure des ancrs de carrière .....	157
3.1.3. L'échelle de mesure du support organisationnel perçu (POS) .....	159
3.1.4. L'échelle de mesure de la satisfaction de carrière .....	159
3.1.5. L'échelle de mesure du conflit famille→travail (FWC) .....	160
3.1.6. L'échelle de mesure du locus de contrôle au travail (WLOC) .....	161
3.1.7. L'échelle de mesure de l'intention de quitter (IQ) .....	162
3.1.8. L'échelle de mesure du plafonnement.....	163
3.1.9. Les variables sociodémographiques et organisationnelles .....	164
<b>3.2. Présentation de l'échantillon .....</b>	<b>167</b>
3.2.1. La répartition par âge .....	167
3.2.2. La répartition par niveau de diplôme de l'échantillon .....	168
3.2.3. Le statut civil.....	168
3.2.4. Le niveau hiérarchique .....	168
3.2.5. Le nombre d'enfants de moins de 18 ans .....	169
3.2.6. L'ancienneté dans le poste .....	170
3.2.7. L'ancienneté dans l'entreprise .....	170
3.2.8. La rémunération .....	171
<b>CHAPITRE 2 : METHODE D'ANALYSE DES OUTILS .....</b>	<b>173</b>
<b>1. Les étapes d'analyse .....</b>	<b>173</b>
<b>2. Analyse des échelles .....</b>	<b>177</b>
2.1. L'échelle de mesure des ancrs de carrière .....	177
2.2. L'échelle de mesure du soutien organisationnel perçu .....	179
2.3. L'échelle de mesure de la satisfaction de carrière .....	180
2.4. L'échelle de mesure du conflit famille→travail.....	182
2.5. L'échelle de mesure du locus de contrôle au travail .....	183
2.6. L'échelle d'intention de quitter (Moore, 2000).....	185
2.7. L'échelle de mesure du plafonnement hiérarchique .....	186
<b>CHAPITRE 3 : LES RESULTATS .....</b>	<b>190</b>
<b>1. Analyses descriptives et vérifications des relations directes.....</b>	<b>190</b>
1.1. Analyse de la distribution des variables .....	191
1.1.1. L'intention de départ.....	192
1.1.2. Le locus de contrôle au travail .....	193
1.1.3. La satisfaction de carrière .....	194

1.1.4. Le soutien organisationnel perçu .....	195
1.1.5. Le plafonnement hiérarchique .....	196
1.1.6. Le conflit famille→travail .....	197
1.1.7. Les ancrs de carrière (management – technique – autonomie) .....	198
<b>1.2. Vérification des relations directes .....</b>	<b>200</b>
<b>1.3. Variance de l'intention de quitter (modèle de régression 1) .....</b>	<b>202</b>
1.3.1. Les conditions d'application de la régression linéaire multiple.....	202
1.3.2. Test du modèle de régression 1 .....	204
1.3.3. Test des hypothèses.....	206
1.3.3.1 Les hypothèses concernant le soutien organisationnel perçu .....	207
1.3.3.2. Les hypothèses concernant le conflit famille→travail .....	210
1.3.3.3. Les hypothèses concernant le plafonnement hiérarchique .....	212
1.3.3.4. Hypothèse concernant la satisfaction de carrière.....	213
1.3.3.5. Hypothèses concernant le locus de contrôle .....	214
1.3.3.6. Hypothèses concernant les ancrs de carrière .....	217
<b>2. Vérification du rôle modérateur du locus de contrôle entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de départ.....</b>	<b>221</b>
<b>2.1. La démarche d'analyse des effets modérateurs.....</b>	<b>221</b>
2.1.1. Variables médiatrices et modératrices.....	222
2.1.2. Le locus de contrôle, une variable modératrice .....	223
2.1.3. L'approche méthodologique .....	224
<b>2.2. Résultats du test de modération .....</b>	<b>226</b>
2.2.1. Hypothèse 1 : le soutien organisationnel perçu a un effet négatif sur l'intention de quitter. ....	226
2.2.2. Hypothèse 8 : le locus de contrôle interne a un effet négatif sur l'intention de quitter...228	228
2.2.3. Hypothèse 9 : Le locus de contrôle interne a un effet positif sur le soutien organisationnel perçu .....	231
2.2.4. Hypothèse 10 : La relation négative entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de quitter est modérée par le locus de contrôle.....	233
<b>CHAPITRE 4 : DISCUSSION.....</b>	<b>239</b>
<b>1. L'influence des variables d'attitude au travail.....</b>	<b>241</b>
1.1. Le soutien organisationnel perçu .....	241
1.2. Le conflit famille→travail .....	242
1.3. La satisfaction de carrière .....	243

1.4. Le plafonnement de carrière .....	243
<b>2. Influence des variables de personnalité .....</b>	<b>244</b>
2.1. Le locus de contrôle au travail.....	244
2.2. Les ancrés .....	247
<b>3. Influence des variables de contrôle.....</b>	<b>247</b>
3.1. Le niveau hiérarchique.....	248
3.2. La rémunération .....	249
3.3. L'ancienneté dans l'entreprise .....	251
3.4. L'ancienneté dans le poste.....	252
3.5. L'âge .....	252
3.6. Le sexe.....	253
<b>CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....</b>	<b>255</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>271</b>
<b>TABLE DES FIGURES.....</b>	<b>307</b>
<b>TABLE DES TABLEAUX.....</b>	<b>309</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>319</b>

# ANNEXES





## QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE

---

**Bonjour,**

**Cette recherche, réalisée dans le cadre d'un travail doctoral, s'intéresse à la perception que vous avez de votre carrière professionnelle.**

**Veillez répondre le plus précisément possible aux questions posées.**

**Le temps estimé pour remplir le questionnaire dans son intégralité est d'environ 10 minutes.**

**Pour qu'il soit considéré comme valide, il est nécessaire de répondre à l'intégralité des questions.**

**La participation à cette étude est confidentielle et anonyme. Les informations recueillies n'ont pour seul but que de faire avancer les connaissances en matière de gestion des parcours professionnels. Aucune donnée nominative n'est conservée.**

**Les résultats seront utilisés pour une publication scientifique. Si vous souhaitez en obtenir une synthèse, merci d'indiquer en fin de questionnaire vos coordonnées mail.**

**Si vous avez des questions, n'hésitez pas à me contacter :**

**stephanie.fitton@u-bordeaux.fr**

**Un grand merci pour votre participation !**

Pour commencer, on cherche ici à identifier les valeurs, besoins et critères sur lesquels se fondent vos choix d'évolution de carrière.

**Veillez indiquer dans quelle mesure chacun des éléments suivants vous semble important lorsqu'il s'agit de prendre une décision concernant votre carrière :**

1. Atteindre une position élevée dans la hiérarchie managériale

Pas du tout important   Plutôt pas important   Moyennement important   Plutôt important   Tout à fait important

2. Influencer et diriger les activités des autres en acceptant des responsabilités de plus en plus grandes

Pas du tout important   Plutôt pas important   Moyennement important   Plutôt important   Tout à fait important

3. Avoir une carrière qui me mettrait dans une position de leadership ou d'influence

Pas du tout important Plutôt pas important Moyennement important Plutôt important Tout à fait important

4. M'épanouir dans mon champ d'expertise plutôt que de devenir un(e) généraliste

Pas du tout important Plutôt pas important Moyennement important Plutôt important Tout à fait important

5. Etre reconnu(e) pour ma compétence ou mon expertise technique

Pas du tout important Plutôt pas important Moyennement important Plutôt important Tout à fait important

6. Progresser dans mon champ de spécialisation professionnelle

Pas du tout important Plutôt pas important Moyennement important Plutôt important Tout à fait important

7. Avoir un travail qui me laisse beaucoup de temps libre pour ma vie personnelle ou familiale

Pas du tout important Plutôt pas important Moyennement important Plutôt important Tout à fait important

8. Avoir un emploi qui me permet de concilier les loisirs et le travail

Pas du tout important Plutôt pas important Moyennement important Plutôt important Tout à fait important

9. Mener une carrière qui préserve ma qualité de vie

Pas du tout important Plutôt pas important Moyennement important Plutôt important Tout à fait important

10. Avoir un emploi qui me laisse beaucoup d'autonomie et d'indépendance

Pas du tout important Plutôt pas important Moyennement important Plutôt important Tout à fait important

11. Faire les choses à ma manière sans être contraint(e) par les règles et les procédures de l'organisation

Pas du tout important Plutôt pas important Moyennement important Plutôt important Tout à fait important

12. Etre libre de définir mes propres tâches, procédures et fixer mes échéances

Pas du tout important Plutôt pas important Moyennement important Plutôt important Tout à fait important

La deuxième série de questions s'intéresse à votre relation avec votre entreprise.

**Merci d'indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes :**

13. Mon entreprise prend peu en considération mes objectifs et mes valeurs

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Mon entreprise est réellement attentive à mon bien-être

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Quand j'ai un problème particulier, mon entreprise m'apporte son aide

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Mon nom entreprise se préoccupe peu de moi

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Dans mon entreprise, on prend en compte mes opinions

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Mes contributions au bon fonctionnement de l'entreprise sont valorisées

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Dans mon entreprise, on se soucie de savoir si je suis satisfait(e) au travail

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Passons maintenant à la manière dont vous estimez avoir atteint les objectifs professionnels que vous vous êtes fixés.

**Merci d'indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes :**

20. Je suis satisfait(e) de ce que j'ai réalisé dans ma carrière

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Je suis satisfait (e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs généraux de carrière

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs de rémunération

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs d'avancement

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs de nouvelles compétences

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abordons maintenant la manière dont vos obligations familiales ont un impact sur votre vie professionnelle.

**Merci d'indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes :**

25. Les exigences de ma vie familiale interfèrent avec mes activités professionnelles

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Des contraintes de temps liées à ma vie familiale m'obligent à remettre à plus tard certaines tâches au travail

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Il y a des choses que je ne peux pas faire au travail en raison d'exigences liées à ma vie familiale

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Ma vie familiale empiète sur ma vie professionnelle, m'empêchant d'arriver à l'heure, d'accomplir mes tâches quotidiennes ou de faire des heures supplémentaires

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. La fatigue entraînée par ma vie familiale impacte mon travail

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Les questions suivantes s'intéressent à votre vision du monde du travail en général.

**Merci d'indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes :**

30. Les gens sont généralement capables d'atteindre les objectifs qu'ils se fixent au travail

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Quand on sait ce qu'on veut, il est facile de trouver un poste intéressant

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Décrocher le poste de ses rêves est avant tout une question de chance

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Obtenir une promotion est généralement une question de chance

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. Les salariés performants obtiennent des promotions

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. Il faut vraiment de la chance pour sortir du lot au travail

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. Quand on fait bien son travail, on est généralement récompensé

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. La principale différence entre les gens qui gagnent beaucoup d'argent et les gens qui en gagnent peu, c'est la chance

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La série de questions suivantes s'intéresse à vos intentions de mobilité pour le futur.

**Veillez indiquer dans quelle mesure les affirmations suivantes correspondent à vos projets :**

38. Il se pourrait que je recherche un autre travail ailleurs dans l'année qui vient

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. Je vais rechercher activement un travail dans une autre entreprise dans l'année qui vient

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. Je travaillerai encore pour mon entreprise l'année prochaine

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41. Je serai encore dans mon entreprise dans 5 ans

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cette dernière partie s'intéresse à la façon donc vous pensez pouvoir évoluer au sein de votre entreprise.

**Merci d'indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes :**

42. Il y a peu de chance que je continue à progresser dans l'avenir

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. J'ai atteint un niveau au-delà duquel je ne m'attends plus à progresser

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44. J'espère avoir une promotion dans un futur proche

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

45. Il est peu probable que j'obtienne un poste de niveau ou de statut plus élevé dans un avenir proche

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46. Les opportunités de promotion sont peu nombreuses

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

47. J'espère avoir des promotions fréquentes dans l'avenir

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fiche signalétique :

**Pour finir, merci de bien vouloir remplir quelques éléments vous concernant (listes déroulantes):**

48. Vous êtes :

- Un homme
- Une femme

49. En quelle année êtes-vous né(e)

50. Quelle est votre statut civil ?

51. Quel est votre niveau d'études ?

52. Votre fonction :

53. Quelle est votre ancienneté dans votre entreprise ?

54. Quelle est votre ancienneté dans votre poste actuel ?

55. Quel est votre niveau hiérarchique en management ?

56. Pouvez-vous nous indiquer votre revenu mensuel net :

57. Si vous avez des enfants, combien ont à ce jour moins de 18 ans ?

**Si vous avez un(e) conjoint(e), merci de bien vouloir répondre à ces derniers éléments :**

58. Si vous avez un(e) conjoint(e), quel est son niveau d'étude ?

59. Si vous avez un(e) conjoint(e), est-il (elle) actuellement en activité professionnelle ?

60. Si vous avez un(e) conjoint(e), pouvez-vous nous indiquer son revenu mensuel net ?

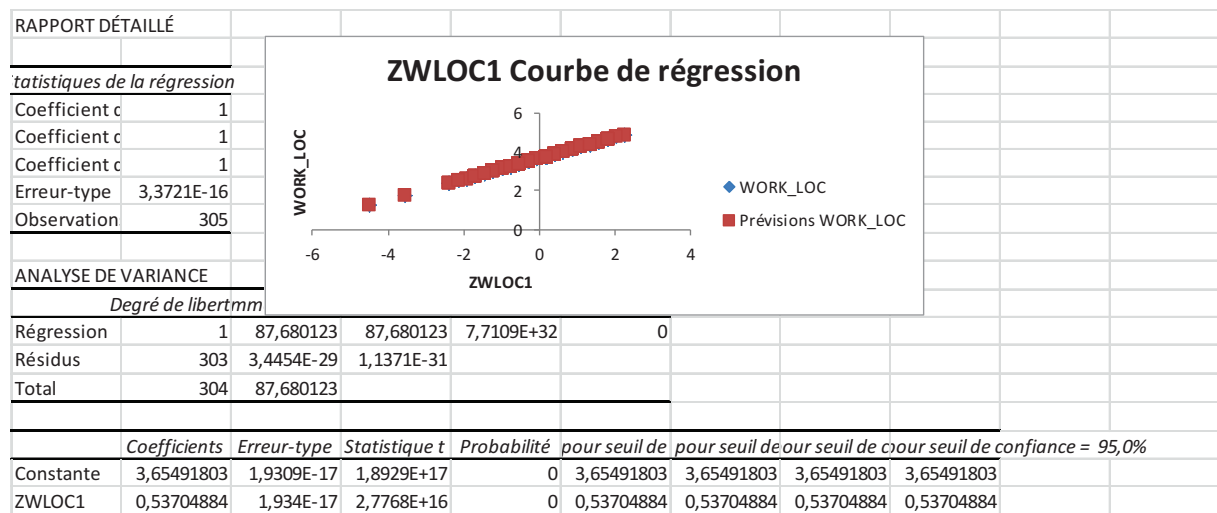
**Si vous souhaitez recevoir les résultats de cette étude, merci d'indiquer ci-joint votre adresse mail.**



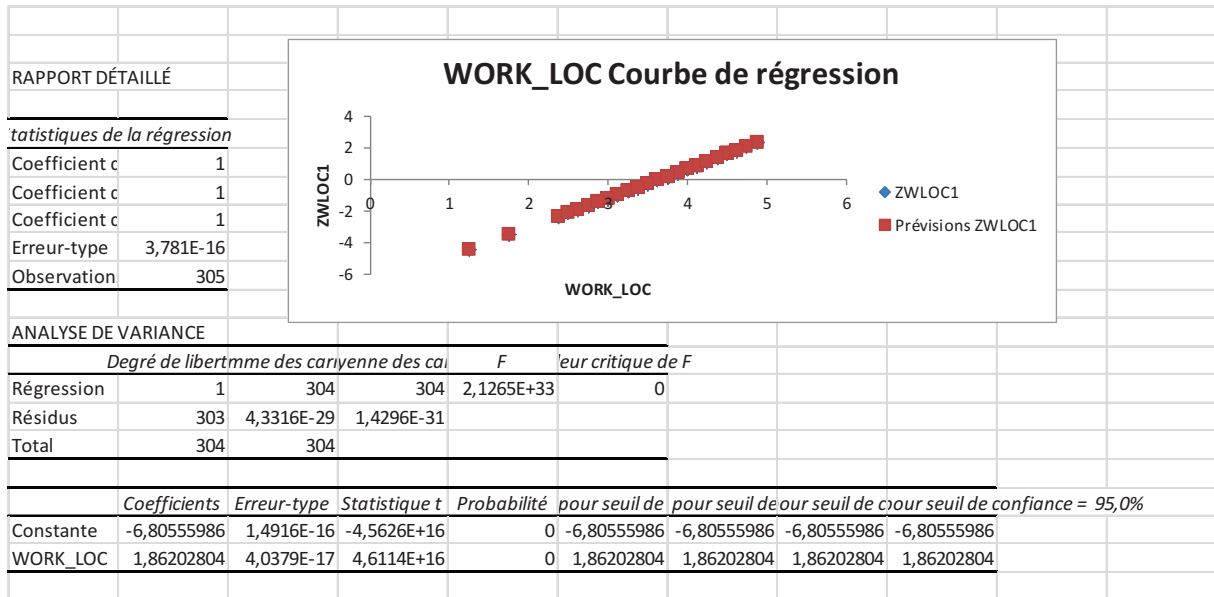
Annexe n° 2

**FONCTIONS DE PASSAGE DES ECHELLES INITIALES AUX  
VALEURS CENTREES REDUITES  
ET DES VALEURS CENTREES REDUITES AUX ECHELLES  
INITIALES**

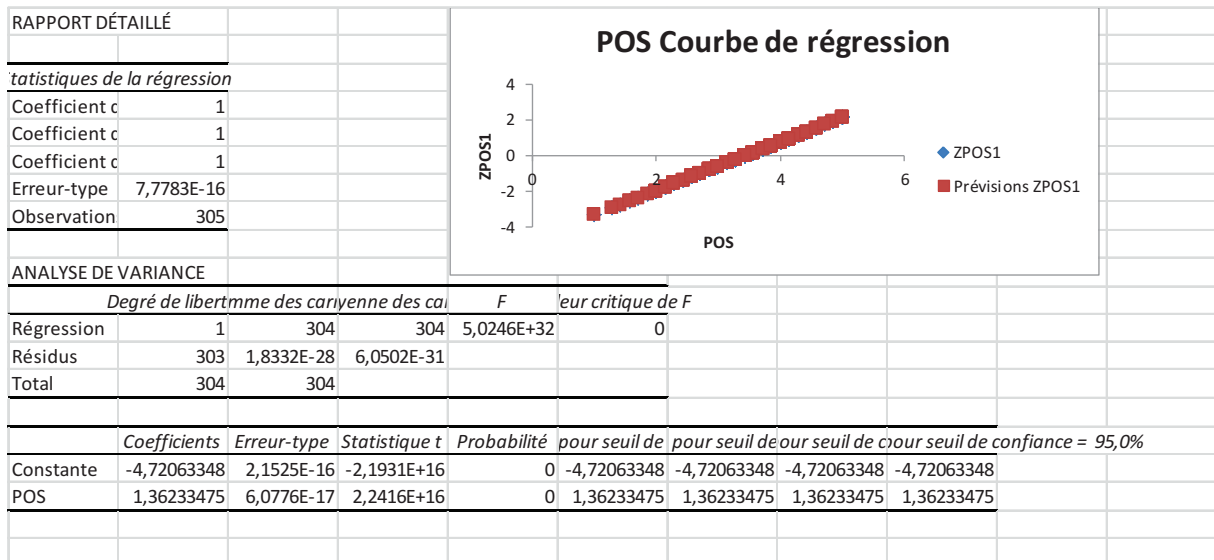
**Relation WLOC = f(ZWLOC)**



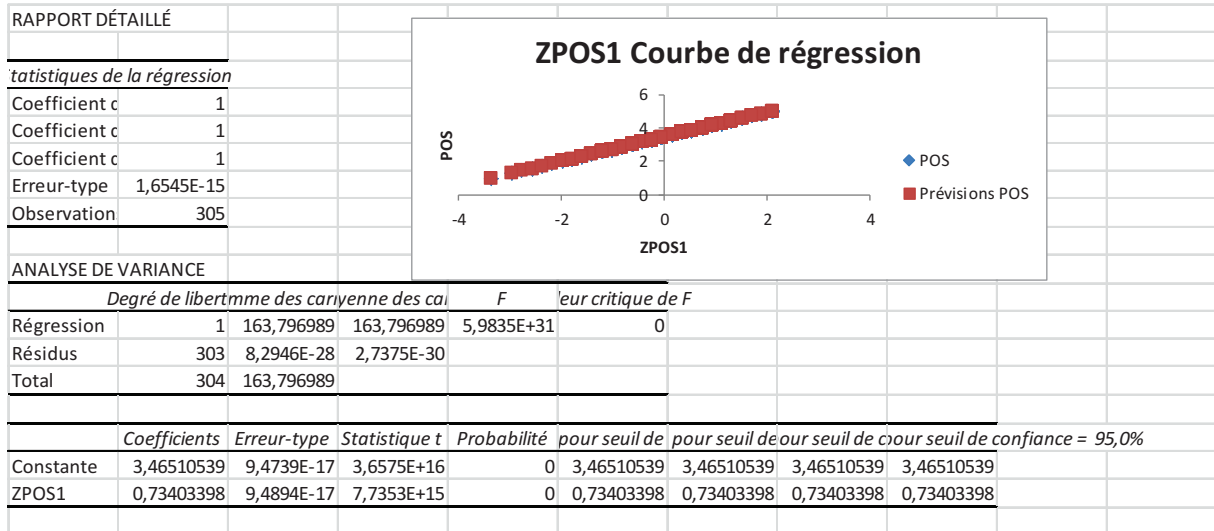
**Relation ZWLOC= f(WLOC)**



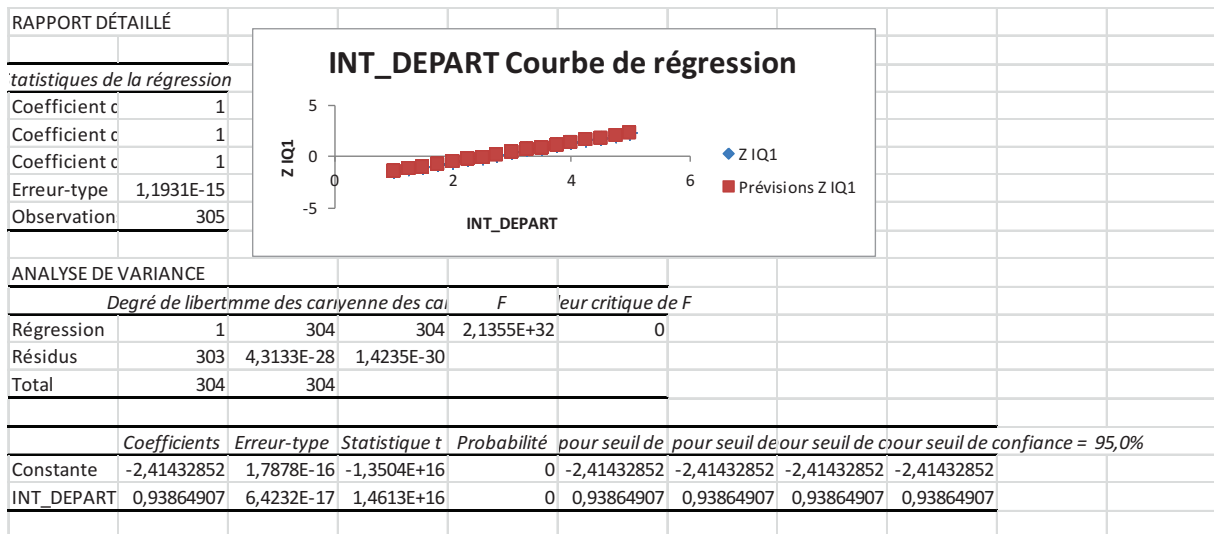
### Relation ZPOS=f(POS)



### Relation POS = f(ZPOS)

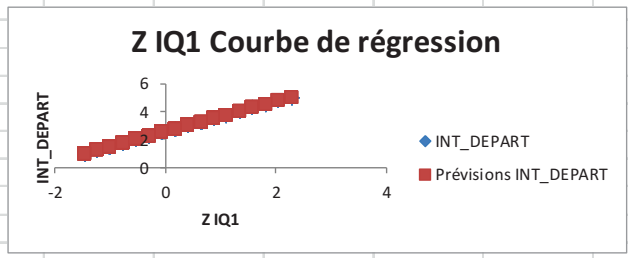


### Relation ZIQ=f(IQ)



## Relation ZIQ = f(IQ)

RAPPORT DÉTAILLÉ									
<i>Statistiques de la régression</i>									
Coefficient c	1								
Coefficient c	1								
Coefficient c	1								
Erreur-type	4,2269E-16								
Observation	305								
ANALYSE DE VARIANCE									
	Degré de liberté	mm des car	enne des ca	F	leur critique de F				
Régression	1	345,038115	345,038115	1,9312E+33	0				
Résidus	303	5,4136E-29	1,7867E-31						
Total	304	345,038115							
	Coefficients	Erreur-type	Statistique t	Probabilité	pour seuil de	pour seuil de	our seuil de	our seuil de	confiance = 95,0%
Constante	2,57213115	2,4203E-17	1,0627E+17	0	2,57213115	2,57213115	2,57213115	2,57213115	
Z IQ1	1,06536088	2,4243E-17	4,3945E+16	0	1,06536088	1,06536088	1,06536088	1,06536088	



## REGRESSION VARIABLES DU MODELE + VARIABLES DE CONTRÔLE

Intention de quitter + variables de contrôle

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
SEXE	0,017	0,115	0,008	0,144	0,886
AGE	-0,074	0,082	-0,057	-0,908	0,365
ANCIENNETE ENTREPRISE	-0,16	0,049	-0,201	-3,256	0,001
ANCIENNETE POSTE	0,145	0,044	0,193	3,254	0,001
NIVEAU HIERARCHIQUE	-0,063	0,089	-0,05	-0,715	0,475
REMUNERATION	0,092	0,059	0,113	1,541	0,124
Modèle de Régression	Variation R2 ajusté	Erreur standart	ANOVA		
			ddl	Carré moyen	F
	0,043	0,97802802	6	3,159	3,302

POS + variables de contrôle

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
SEXE	0,133	0,113	0,066	1,169	0,243
AGE	-0,143	0,081	-0,11	-1,765	0,079
ANCIENNETE ENTREPRISE	0,076	0,049	0,095	1,559	0,12
ANCIENNETE POSTE	-0,153	0,044	-0,204	-3,476	0,001
NIVEAU HIERARCHIQUE	0,221	0,088	0,174	2,521	0,012
REMUNERATION	0,016	0,059	0,02	0,276	0,782
Modèle de Régression	Variation R2 ajusté	Erreur standart	ANOVA		
			ddl	Carré moyen	F
	0,043	0,97802802	6	4,33	4,641

WLOC + variables de contrôle

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
SEXE	0,066	0,114	0,033	0,577	0,565
AGE	-0,105	0,081	-0,081	-1,297	0,196
ANCIENNETE ENTREPRISE	0,006	0,049	0,007	0,123	0,903
ANCIENNETE POSTE	-0,065	0,044	-0,087	-1,476	0,141
NIVEAU HIERARCHIQUE	0,217	0,088	0,171	2,469	0,014
REMUNERATION	0,121	0,059	0,149	2,056	0,041
Modèle de Régression	Variation R2 ajusté	Erreur standart	ANOVA		
			ddl	Carré moyen	F
	0,064	0,96755714	6	4,17	4,455

FWC + variables de contrôle

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
SEXE	0,093	0,114	0,046	0,81	0,418
AGE	-0,093	0,083	-0,072	-1,121	0,263
ANCIENNETE ENTREPRISE	0,049	0,049	0,061	0,997	0,32
ANCIENNETE POSTE	0,009	0,044	0,012	0,2	0,842
NIVEAU HIERARCHIQUE	-0,246	0,088	-0,194	-2,791	0,006
REMUNERATION	0,063	0,059	0,078	1,07	0,285
NBRE ENFANTS	0,346	0,087	0,23	3,975	0,000
Modèle de Régression	Variation R2 ajusté	Erreur standart	ANOVA		
			ddl	Carré moyen	F
	0,038	0,98097069	6	2,872	2,985

Satisfaction de carrière + variables de contrôle

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
SEXE	-0,157	0,113	-0,078	-1,387	0,166
AGE	-0,092	0,081	-0,071	-1,136	0,257
ANCIENNETE ENTREPRISE	-0,031	0,049	-0,039	-0,644	0,52
ANCIENNETE POSTE	-0,037	0,044	-0,05	-0,853	0,394
NIVEAU HIERARCHIQUE	0,218	0,088	0,172	2,491	0,013
REMUNERATION	0,114	0,059	0,14	1,945	0,053
Modèle de Régression	Variation R2 ajusté	Erreur standart	ANOVA		
			ddl	Carré moyen	F
	0,068	0,96538692	6	4,379	4,698

Ancre management + variables de contrôle

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
SEXE	0,145	0,111	0,072	1,306	0,193
AGE	0,001	0,079	0,001	0,012	0,99
ANCIENNETE ENTREPRISE	0,088	0,048	0,11	1,847	0,066
ANCIENNETE POSTE	-0,072	0,043	-0,096	-1,663	0,097
NIVEAU HIERARCHIQUE	0,237	0,086	0,187	2,762	0,006
REMUNERATION	0,135	0,058	0,166	2,338	0,02
Modèle de Régression	Variation R2 ajusté	Erreur standart	ANOVA		
			ddl	Carré moyen	F
	0,102	0,94752932	6	6,075	6,767

Plafonnement + variables de contrôle

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
SEXE	0,07	0,108	0,035	0,649	0,517
AGE	0,432	0,077	0,334	5,625	0,000
ANCIENNETE ENTREPRISE	0,117	0,046	0,147	2,543	0,011
ANCIENNETE POSTE	0,033	0,042	0,045	0,802	0,423
NIVEAU HIERARCHIQUE	-0,017	0,083	-0,013	-0,201	0,841
REMUNERATION	0,002	0,056	0,002	0,028	0,977
Modèle de Régression	Variation R2 ajusté	Erreur standart	ANOVA		
			ddl	Carré moyen	F
	0,16	0,91636342	6	8,96	10,671

Ancre qualité de vie + variables de contrôle

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
SEXE	0,139	0,115	0,069	1,205	0,229
AGE	-0,219	0,082	-0,169	-2,666	0,008
ANCIENNETE ENTREPRISE	-0,023	0,049	-0,029	-0,464	0,643
ANCIENNETE POSTE	0,081	0,045	0,108	1,817	0,07
NIVEAU HIERARCHIQUE	-0,142	0,089	-0,112	-1,6	0,111
REMUNERATION	0,015	0,06	0,018	0,248	0,804
Modèle de Régression	Variation R2 ajusté	Erreur standart	ANOVA		
			ddl	Carré moyen	F
	0,038	0,98097069	6	2,872	2,985

---

**REPARTITION PAR CLASSE EN TABLEAU CROISE**  
**(Les tableaux croisés sont présentés selon leur ordre de passage dans de la discussion)**

---

**Effectif des Intentions de départ**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Faible intention de départ	147	48,2	48,2	48,2
	Forte intention de départ	158	51,8	51,8	100,0
	Total	305	100,0	100,0	

**Tableau croisé POS / Plafonnement**

			FAIBLE PLAFONNEMENT	FORT PLAFONNEMENT	Total
POS	Faible POS	Effectif	61	84	145
		%	38,4%	57,5%	47,5%
	Fort POS	Effectif	98	62	160
		%	61,6%	42,5%	52,5%
Total	Effectif	159	146	305	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Tableau croisé conflit famille->travail / niveau hiérarchique en management**

			Manager 1er niveau	Manager de manager	Membre de la direction générale	Total
Conflit famille-travail	FAIBLE CFT	Effectif	47	55	41	143
		%	39,5%	50,0%	53,9%	46,9%
	FORT CFT	Effectif	72	55	35	162
		%	60,5%	50,0%	46,1%	53,1%
Total	Effectif	119	110	76	305	



**Tableau croisé conflit famille->travail / WLOC**

			Externe	Interne	Total
Conflit famille-travail	FAIBLE CFT	Effectif	55	88	143
		%	38,5%	54,3%	46,9%
	FORT CFT	Effectif	88	74	162
		% dans WLOC transformé	61,5%	45,7%	53,1%
Total	Effectif		143	162	305
	% dans WLOC transformé		100,0%	100,0%	100,0%

**Tableau croisé Ancre de carrière Management / WLOC**

			Externe	Interne	Total
Ancre de carrière Management	MANAGEMENT FAIBLE	Effectif	60	50	110
		% dans WLOC transformé	42,0%	30,9%	36,1%
	MANAGEMENT FORT	Effectif	83	112	195
		% dans WLOC transformé	58,0%	69,1%	63,9%
Total	Effectif		143	162	305
	% dans WLOC transformé		100,0%	100,0%	100,0%

**Tableau croisé Satisfaction de carrière / ancienneté dans l'entreprise**

				Moins d'un an	De 1 an à 5 ans	De 6 ans à 10 ans	De 11 ans à 15 ans	Plus de 15 ans	Total
Satisfaction de carrière	Faible satisfaction de carrière	Effectif		18	50	39	25	16	148
		%		69,2%	48,1%	58,2%	46,3%	29,6%	48,5%
	Forte satisfaction de carrière	Effectif		8	54	28	29	38	157
		%		30,8%	51,9%	41,8%	53,7%	70,4%	51,5%
Total	Effectif			26	104	67	54	54	305
	% dans WLOC transformé			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tableau croisé conflit famille->travail / sexe :**

			Homme	Femme	Total
Conflit famille-travail	FAIBLE CFT	Effectif	78	65	143
		%	45,6%	48,5%	46,9%
	FORT CFT	Effectif	93	69	162
		%	54,4%	51,5%	53,1%
Total	Effectif		171	134	305
	%		100,0%	100,0%	100,0%

---

## CLASSES VARIABLES DE CONTRÔLE POUR IQ, POS et WLOC

---

Tableau croisé Intention de départ/ sexe :

			Homme	Femme	Total
Intention de départ	Faible intention de départ	Effectif	80	67	147
		%	46,8%	50,0%	48,2%
	Forte intention de départ	Effectif	91	67	158
		%	53,2%	50,0%	51,8%
Total	Effectif		171	134	305
	%		100,0%	100,0%	100,0%

Tableau croisé Intention de départ / Age :

			De 18 à 29 ans	De 30 à 39 ans	De 40 à 49 ans	50 ans et +	Total
Intention de départ	Faible intention de départ	Effectif	2	38	71	36	147
		%	25,0%	46,9%	49,0%	50,7%	48,2%
	Forte intention de départ	Effectif	6	43	74	35	158
		%	75,0%	53,1%	51,0%	49,3%	51,8%
Total	Effectif		8	81	145	71	305
	%		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tableau croisé Intention de départ / ancienneté dans l'entreprise :**

			Moins d'un an	De 1 an à 5 ans	De 6 ans à 10 ans	De 11 ans à 15 ans	Plus de 15 ans	Total
Intention de départ	Faible intention de départ	Effectif	15	49	22	23	38	147
		%	57,7%	47,1%	32,8%	42,6%	70,4%	48,2%
	Forte intention de départ	Effectif	11	55	45	31	16	158
		%	42,3%	52,9%	67,2%	57,4%	29,6%	51,8%
Total	Effectif		26	104	67	54	54	305
	%		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tableau croisé Intention de départ / ancienneté dans votre poste actuel :**

			Moins d'un an	De un an à 2 ans	De 3 ans à 4 ans	De 5 ans à 6 ans	Plus de 6 ans	Total
Intention de départ transformé	Faible intention de départ	Effectif	34	50	28	11	24	147
		%	68,0%	53,8%	36,4%	40,7%	41,4%	48,2%
	Forte intention de départ	Effectif	16	43	49	16	34	158
		%	32,0%	46,2%	63,6%	59,3%	58,6%	51,8%
Total	Effectif		50	93	77	27	58	305
	%		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tableau croisé Intention de départ / niveau hiérarchique en management :**

			Manager 1er niveau	Manager de manager	Membre de la direction générale	Total
Intention de départ transformé	Faible intention de départ	Effectif	53	57	37	147
		%	44,5%	51,8%	48,7%	48,2%
	Forte intention de départ	Effectif	66	53	39	158
		%	55,5%	48,2%	51,3%	51,8%
Total	Effectif		119	110	76	305
	%		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tableau croisé Intention de départ / revenu mensuel :**

				Moins de 2500 euros	de 2501 euros à 4000 euros	de 4001 euros à 5500 euros	de 5501 euros à 7000 euros	Plus de 7000 euros	Total
Intention de départ transformé	Faible intention de départ	Effectif		11	50	42	26	18	147
		%		36,7%	53,8%	52,5%	48,1%	37,5%	48,2%
	Forte intention de départ	Effectif		19	43	38	28	30	158
		%		63,3%	46,2%	47,5%	51,9%	62,5%	51,8%
Total	Effectif			30	93	80	54	48	305
	%			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tableau croisé POS / sexe :**

			Homme	Femme	Total
POS	Faible POS	Effectif	81	64	145
		%	47,4%	47,8%	47,5%
	Fort POS	Effectif	90	70	160
		%	52,6%	52,2%	52,5%
Total	Effectif		171	134	305
	%		100,0%	100,0%	100,0%

**Tableau croisé POS /Age**

			De 18 à 29 ans	De 30 à 39 ans	De 40 à 49 ans	50 ans et +	Total
POS	Faible POS	Effectif	4	33	69	39	145
		%	50,0%	40,7%	47,6%	54,9%	47,5%
	Fort POS	Effectif	4	48	76	32	160
		%	50,0%	59,3%	52,4%	45,1%	52,5%
Total	Effectif		8	81	145	71	305
	%		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tableau croisé POS / ancienneté dans l'entreprise ?**

			Moins d'un an	De 1 an à 5 ans	De 6 ans A 10 ans	De 11 ans à 15 ans	Plus de 15 ans	Total
POS	Faible POS	Effectif	11	53	33	26	22	145
		%	42,3%	51,0%	49,3%	48,1%	40,7%	47,5%
	Fort POS	Effectif	15	51	34	28	32	160
		%	57,7%	49,0%	50,7%	51,9%	59,3%	52,5%
Total	Effectif		26	104	67	54	54	305
	%		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tableau croisé POS / ancienneté dans le poste actuel**

			Moins d'un an	De un an à 2 ans	De 3 ans à 4 ans	De 5 ans à 6 ans	Plus de 6 ans	Total
POS	Faible POS	Effectif	19	34	43	13	36	145
		%	38,0%	36,6%	55,8%	48,1%	62,1%	47,5%
	Fort POS	Effectif	31	59	34	14	22	160
		%	62,0%	63,4%	44,2%	51,9%	37,9%	52,5%
Total	Effectif		50	93	77	27	58	305
	%		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tableau croisé POS / niveau hiérarchique en management**

			Manager 1er niveau	Manager de manager	Membre de la direction générale	Total
POS	Faible POS	Effectif	65	57	23	145
		%	54,6%	51,8%	30,3%	47,5%
	Fort POS	Effectif	54	53	53	160
		%	45,4%	48,2%	69,7%	52,5%
Total	Effectif		119	110	76	305
	%		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tableau croisé POS / revenu mensuel :**

			Moins de 2500 euros	de 2501 euros à 4000 euros	de 4001 euros à 5500 euros	de 5501 euros à 7000 euros	Plus de 7000 euros	Total
POS	Faible POS	Effectif	14	50	37	25	19	145
		%	46,7%	53,8%	46,3%	46,3%	39,6%	47,5%
	Fort POS	Effectif	16	43	43	29	29	160
		%	53,3%	46,2%	53,8%	53,7%	60,4%	52,5%
Total	Effectif		30	93	80	54	48	305
	%		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tableau croisé WLOC / Sexe :**

			Homme	Femme	Total
WLOC	Externe	Effectif	82	61	143
		%	48,0%	45,5%	46,9%
	Interne	Effectif	89	73	162
		%	52,0%	54,5%	53,1%
Total	Effectif		171	134	305
	%		100,0%	100,0%	100,0%

**Tableau croisé WLOC / Âge**

			De 18 à 29 ans	De 30 à 39 ans	DE 40 à 49 ans	50 ans et +	Total
WLOC	Externe	Effectif	1	37	72	33	143
		% dans Âge	12,5%	45,7%	49,7%	46,5%	46,9%
	Interne	Effectif	7	44	73	38	162
		% dans Âge	87,5%	54,3%	50,3%	53,5%	53,1%
Total	Effectif		8	81	145	71	305
	% dans Âge		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tableau croisé WLOC / ancienneté dans l'entreprise ?**

			Moins d'un an	De 1 an à 5 ans	De 6 ans à 10 ans	De 11 ans à 15 ans	Plus de 15 ans	Total
WLOC	Externe	Effectif	15	48	31	28	21	143
		%	57,7%	46,2%	46,3%	51,9%	38,9%	46,9%
	Interne	Effectif	11	56	36	26	33	162
		%	42,3%	53,8%	53,7%	48,1%	61,1%	53,1%
Total	Effectif	26	104	67	54	54	305	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Tableau croisé WLOC / ancienneté dans le poste actuel**

			Moins d'un an	De un an à 2 ans	De 3 ans à 4 ans	De 5 ans à 6 ans	Plus de 6 ans	Total
WLOC	Externe	Effectif	23	43	38	12	27	143
		%	46,0%	46,2%	49,4%	44,4%	46,6%	46,9%
	Interne	Effectif	27	50	39	15	31	162
		%	54,0%	53,8%	50,6%	55,6%	53,4%	53,1%
Total	Effectif	50	93	77	27	58	305	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Tableau croisé WLOC / revenu mensuel :**

			Moins de 2500 euros	de 2501 euros à 4000 euros	de 4001 euros à 5500 euros	de 5501 euros à 7000 euros	Plus de 7000 euros	Total
WLOC transformé	Externe	Effectif	19	45	42	22	15	143
		%	63,3%	48,4%	52,5%	40,7%	31,3%	46,9%
	Interne	Effectif	11	48	38	32	33	162
		%	36,7%	51,6%	47,5%	59,3%	68,8%	53,1%
Total	Effectif	30	93	80	54	48	305	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	



**Tableau croisé WLOC / niveau hiérarchique en management**

			Manager 1er niveau	Manager de manager	Membre de la direction générale	Total
WLOC	Externe	Effectif	70	45	28	143
		%	58,8%	40,9%	36,8%	46,9%
	Interne	Effectif	49	65	48	162
		%	41,2%	59,1%	63,2%	53,1%
Total	Effectif		119	110	76	305
	%		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

## RESUME

Les nombreux modèles de turnover que l'on peut trouver dans la littérature en gestion des ressources humaines illustrent l'importance pour les équipes des ressources humaines de prendre en considération ce sujet. L'objectif de cette recherche est d'étudier les facteurs organisationnels et individuels qui influencent l'intention de départ des managers français issus du secteur privé. Il s'agit ainsi d'analyser les effets de variables organisationnelles comme le soutien organisationnel perçu, la satisfaction de carrière, le conflit famille travail, le plafonnement subjectif ainsi que ceux de deux variables de personnalité, le locus de contrôle et les ancres de carrière, sur les intentions de départ.

Pour répondre à ces questions de recherche, une enquête par questionnaire a été réalisée en septembre 2015 auprès de managers français issus de différentes entreprises. L'échantillon est composé de 305 répondants.

Les résultats montrent le rôle prépondérant du soutien organisationnel perçu dont les effets sur l'intention de départ sont modérés par le locus de contrôle. Ainsi, il s'avère que les managers les plus internes, s'ils se sentent soutenus par leur employeur, sont plus volontiers satisfaits de leur carrière et éprouvent moins que les plus externes de conflits de rôle entre leur vie familiale et leur vie professionnelle ou encore de plafonnement hiérarchique. En revanche, nos résultats ont montré que, s'ils éprouvent, a contrario, une perception négative quant au support de leur employeur, ils développent alors davantage d'intentions de départ que les profils externes.

Les variables sociodémographiques telles que l'ancienneté entreprise, l'ancienneté dans le poste, l'âge ou la rémunération contribuent à expliquer l'intention de quitter l'entreprise.

**MOTS CLES :** Intention de quitter, Managers français du secteur privé, Soutien organisationnel perçu, Locus de contrôle, Satisfaction de carrière, Conflit famille-travail, Plafonnement hiérarchique, ancres de carrière, caractéristiques sociodémographiques.

## ABSTRACT

The abundance of turnover models found in the literature on human resources management illustrates the importance for human resources teams to take this subject into consideration. The objective of this research is therefore to study the organizational and individual factors which come into play when French managers decide to leave in the private sector. This requires analyzing the effects of organizational variables such as perceived organizational support, career satisfaction, work vs family conflict and hierarchical «plateauing» as well as two major personality variables: locus of control and career anchors.

A questionnaire survey was conducted in September 2015, which was sent to French managers from numerous companies nationwide. Our sample is composed of answers from 350 respondents.

The findings point to the fact that the predominating role of perceived organizational support on the intention to resign, are moderated by the locus of control. Moreover, the most internal profiles, if they feel supported by their employers, are more satisfied with their careers and experience less friction than the external profiles as regards their family vs professional responsibilities and hierarchical plateauing. However, if they perceive their employers support as lacking, they develop to a greater degree the desire to leave a firm than the external profiles.

Socio-demographic factors such as length of time in the job, seniority in a position, age and salary are also instrumental in explaining reasons for wanting to leave a company.

**KEY WORDS:** Intention de quit, French managers of private sector, Perceived of organizational support, Locus of control, Career satisfaction, Family-work conflict, Plateauing, Career anchor, individual characteristics.