

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

La problématique de la rétention et du turnover dans le secteur de la consultance

Dans quelle mesure la formation et la satisfaction au travail impactent l'engagement organisationnel des consultants ?

Auteur : LEONARD THOMAS
Promoteur(s) : DE VISSCHER CHRISTIAN
Lecteur(s) : MOYSON STEPHANE
Maître de stage : AUBERT STEPHANIE
Année académique 2018-2019
Master 120 en gestion des ressources humaines

Remerciements

Je voudrais d'abord remercier l'équipe ainsi que mon maître de stage qui m'ont accueilli et qui m'ont offert l'opportunité de réaliser ce stage dans les meilleures conditions. Je tiens également à les remercier pour leur intégration et leur accueil chaleureux.

Je remercie mon promoteur monsieur Christian De Visscher pour sa disponibilité, son soutien et sa patience tout au long de ce travail. Son écoute et ses conseils m'ont permis de pouvoir concrétiser ce mémoire.

Je tiens à remercier tous les consultants qui ont pris le temps de répondre à mon questionnaire et qui ont alimenté notre recherche.

J'ai enfin une pensée particulière pour mes amis et ma famille qui m'ont soutenu et encouragé dans la réalisation de ce mémoire, mais également lors de ce long parcours universitaire.

Table des matières

Introduction	1
A. Choix du sujet et nature du problème	1
B. Aperçu de la méthode de travail	2
Revue de la littérature	3
A. Chapitre 1 : Définition des concepts	3
B. Chapitre 2 : Le secteur de la consultance	5
i. Introduction	5
ii. Définition	6
iii. Contexte	7
iv. Le contexte économique global	7
v. Comment expliquer ce problème de turnover au sein des entreprises de consultance ?	8
C. Chapitre 3 : La rétention du personnel	11
i. Introduction	11
ii. Définition	11
iii. La théorie de l'échange social	13
iv. Le cout du turnover des employés pour une organisation de consultance	14
v. Pourquoi les employés quittent une organisation ?	16
vi. Est-il toujours désirable de retenir ses employés ?	25
vii. Les facteurs qui influencent le turnover et la rétention	26
viii. Les approches pour améliorer la rétention	27
ix. Les approches alternatives	30
D. Chapitre 4 : L'engagement organisationnel et le SOP	34
i. Le support organisationnel perçu	34
ii. La satisfaction au travail	34
iii. L'intention de quitter	35
iv. L'engagement organisationnel	36
v. L'engagement organisationnel affectif	37
vi. L'engagement organisationnel calculé	37
vii. L'engagement organisationnel normatif	38
viii. Des travaux sur l'engagement organisationnel	38
E. Chapitre 5 : Pratiques de GRH et engagement organisationnel	39

i.	Introduction	39
ii.	Définition	39
iii.	La formation	40
Partie Empirique		42
A. Méthodologie		42
i.	Etape 1 : La question de départ	43
ii.	Etape 2 : L'exploration	43
iii.	Etape 3 : La problématique	45
iv.	Etape 4 : La construction du modèle d'analyse	45
v.	Etape 5 : L'observation	49
a)	Le champ d'analyse	49
b)	L'échantillon	50
c)	Instrument de récolte des données : le questionnaire	52
vi.	Etape 6 : L'analyse des informations	53
a)	Introduction	53
b)	Traitement de la base de données	54
c)	Les statistiques descriptives	54
d)	Analyse des relations entre les variables	57
vii.	Etape 7 : Conclusion de l'analyse des données	70
B. Limites et discussion		74
i.	Discussion des résultats	74
ii.	Limites de la recherche	76
iii.	Quelles sont les ouvertures futures ?	76
Conclusion générale		77
Bibliographie		79
Annexes		82
A. Statistiques descriptives		82
B. Régression linéaire simple :		84
i.	Régression linéaire simple de la H1 :	84
ii.	Régression linéaire simple de la H2 :	85
iii.	Régression linéaire simple de la H3 :	86
iv.	Le questionnaire	87

INTRODUCTION

A. Choix du sujet et nature du problème

Durant tout le premier quadrimestre de ma deuxième année de Master en Gestion des Ressources Humaines à l'Université Catholique de Louvain (ou UC Louvain), nous avons eu la possibilité d'effectuer un stage professionnalisant au sein d'une entreprise. Pour ma part je l'ai effectué au sein d'une entreprise de consultance en ingénierie. Cette société, en faisant partie du secteur de la consultance, en requiert les avantages et inconvénients inhérents à celle-ci (que je développerai plus tard lors de ce travail). Le relativement haut turnover présent au sein de ses effectifs en consultants, fait partie des défis auxquels l'entreprise doit faire face, tout comme ses concurrents.

La possibilité que m'a offert cette entreprise d'effectuer un stage dans leur société m'a amené à vouloir étudier ce phénomène tellement présent au sein de ce secteur.

Lors de ma première rencontre avec le directeur du pôle de Bruxelles où j'effectuais mon stage, je lui ai demandé quel était le plus grand défi auquel son entreprise devait faire face actuellement. Sa réponse a été que les consultants qui travaillent pour eux n'ont pas d'attaché particulière à leur employeur. Ils se sentent intégrés dans l'entreprise pour laquelle ils effectuent une mission et ont tendance parfois à oublier leur réel employeur.

Une ancienne stagiaire a déjà fourni précédemment un travail important en mettant en place un système de suivi de carrière qui était presque inexistant à l'époque. Depuis la mise en place de ce système, les chiffres du turnover ont baissé, mais ils restent quantitativement encore importants.

L'objectif que je me suis fixé au départ était d'étudier le phénomène de turnover dans l'entreprise mais également dans le secteur en lui-même, et d'ensuite travailler conjointement avec mes collègues afin de pouvoir émettre des idées ou des propositions afin d'améliorer leur rétention du personnel. Mais l'élaboration de ce travail est un travail continu et l'objectif poursuivi par celui-ci ne cesse d'évoluer au fil du temps. Je me suis donc premièrement intéressé au phénomène de turnover dans le secteur de la consultance. En partant de ce phénomène, j'ai appris à découvrir le concept de l'engagement organisationnel, concept qui a

retenu toute mon attention et sur lequel j'ai dès lors décidé d'étudier. Parmi les différentes pratiques des ressources humaines pouvant affecter ce concept d'engagement organisationnel, la formation des travailleurs occupait un axe majeur de la stratégie des ressources humaines mise en place par l'entreprise où j'ai effectué mon stage. C'est tout naturellement que je me suis donc intéressé à l'impact que pouvait avoir la formation sur l'engagement organisationnel des consultants.

Le profil type des travailleurs peut fournir beaucoup de données sur les raisons pour lesquelles ceux-ci ne décident pas de rester plus longtemps. En effet, selon les chiffres moyens un consultant reste en moyenne 4 ans dans une entreprise avant d'en changer. Selon que le profil type soit un jeune débutant souhaitant acquérir de l'expérience ou un consultant déjà confirmé, une stratégie de rétention des jeunes talents ou non peut-être envisageable pour l'entreprise. Mon travail consistera donc en l'étude de cette problématique précise.

B. Aperçu de la méthode de travail

Ce travail est constitué de telle manière : je commencerai par faire un recensement de la littérature et vous présenterai une revue de la littérature sur les différents phénomènes que j'étudie.

Ensuite, la partie empirique s'attardera sur la méthodologie suivie lors de ce travail. Celle-ci se subdivise en plusieurs parties (la question de départ, l'exploration, la problématique, la construction du modèle d'analyse, l'observation, l'analyse des observations et enfin les conclusions). Les limites de ce travail seront ensuite abordées afin de conclure cette partie empirique.

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Le premier chapitre de cette revue de littérature s'attardera sur la définition des concepts afin de clarifier pour toutes les lectrices et tous les lecteurs les différents termes techniques qui seront utilisés tout au long de ce travail. Cette clarification permettra aux différents lecteurs de ce travail de comprendre dès le départ certains termes et certaines notions capitales afin d'envisager la lecture de celui-ci.

Pour débiter, le deuxième chapitre contextualisera une définition et un contexte du secteur de la consultance, qui est un secteur assez particulier par ses activités, ce qui nécessite une clarification. En effet, cette activité est une activité commerciale, économique et stratégique assez nouvelle sur le marché du travail, car si le concept du travail existe depuis des millénaires, l'externalisation n'a vu le jour qu'au début des années 1980-1990.

Ensuite, le troisième chapitre traitera quant à lui des principaux fondements théoriques et des différents modèles qui ont apporté des théories sur le roulement volontaire du personnel. Ceux-ci sont intéressants à connaître afin de comprendre la problématique des départs volontaires, liés au turnover.

Finalement, le quatrième chapitre abordera le concept de l'engagement organisationnel en général. Y seront définis les différents aspects qui le composent. L'engagement organisationnel est une composante principale du roulement du personnel. Le concept de la formation y sera également défini.

A. Chapitre 1 : Définition des concepts

Avant toute chose, il me paraît important de définir différents termes qui seront perpétuellement utilisés tout le long de ce travail afin d'en assurer une bonne compréhension par les lecteurs.

Consulting : mot anglais pour définir « conseil ». Une entreprise de consultance est donc une entreprise qui preste des services de conseils. Elle possède dans ses équipes des consultants, qu'elle envoie chez ses clients afin d'améliorer la performance de ceux-ci.

Turnover : Selon la petite-entreprise.net, le turnover est : « Dans « turn over » il y a « turn » qui signifie « tourner » et c'est ainsi qu'on décrit le renouvellement de l'emploi ou ce

qu'on appelle couramment la rotation de l'emploi. » Un taux de turnover important indique donc un renouvellement des effectifs important. Il est généralement exprimé en pourcentage, c'est donc le rythme du renouvellement des effectifs tout le long d'une année.

Selon Péan (2017), le calcul du turnover s'effectue de cette façon :

« Taux de turn-over = [(Nombre de départs au cours de l'année N + Nombre d'arrivées au cours de l'année N)/2] / Effectif au 1er janvier de l'année N x100 »

Ce taux est important pour chaque entreprise et peut être un indicateur du climat social de celle-ci. Un taux faible de turnover est admis à généralement 5% et renvoie à une société où le climat social est de bonne qualité, là où un taux de 15% renvoie généralement à un taux assez élevé où le climat social peut se retrouver dégradé. (Péan, 2017)

Dans les entreprises de conseil, d'audit, de consultance, il est normal de trouver des taux de turnover autour de 30%. Selon Péan (2017), « Il ne s'agit pas nécessairement d'une mauvaise gestion du personnel. Ces taux élevés s'expliquent également par la volonté des collaborateurs de multiplier les expériences professionnelles pour mieux développer leurs compétences. »

Par exemple un turnover de 0%, voire proche de ce taux, est observable dans des administrations publiques. (Péan, 2017)

Ce chiffre et les interprétations y afférant sont cependant à traiter avec modération. En effet l'analyse qu'on lui donne doit prêter attention à faire référence au secteur dans lequel se trouve l'entreprise. Le taux de turnover dépend non pas seulement du management d'une entreprise en général, mais aussi de la branche dans laquelle se situe l'entreprise.

B. Chapitre 2 : Le secteur de la consultance

i. Introduction

Toute organisation cherche à être profitable et à optimiser sa compétitivité sur le marché dans lequel elle évolue. Pour ce faire, elle va mettre en place ses propres stratégies afin de développer son avantage concurrentiel. L'externalisation de différentes activités fait désormais partie du paysage actuel des stratégies adoptées par les organisations. En effet, une organisation peut y gagner en externalisant certains de ses métiers, de ses tâches, voire de ses activités au lieu de les internaliser. (Louppe, 2017)

Lorsqu'une organisation décide d'externaliser un de ses métiers, se met dès lors en place une relation triangulaire entre l'entreprise cliente, le fournisseur de service et le prestataire externe. (Louppe, 2017)

L'entreprise cliente est l'organisation qui décide d'externaliser une de ses activités, car elle n'a pas en sa possession en interne des moyens ou des compétences nécessaires afin de réaliser l'activité en question. Pour y remédier, l'entreprise cliente fait appel à un fournisseur de service, l'entreprise de consultance, afin d'obtenir de sa part les compétences ou les moyens dont elle a besoin. L'entreprise cliente et le fournisseur de service concluent un contrat et l'entreprise cliente devient un client du fournisseur de service (l'entreprise de consultance dans notre cas). (Louppe, 2017)

Le fournisseur de service est celui qui met à la disposition de son client un prestataire externe. Le fournisseur de service a dans ses équipes des prestataires externes, appelés consultants, qui peuvent chacun avoir des compétences semblables ou très différentes. Afin de répondre au besoin de son client, il sélectionne dès lors le prestataire externe le plus habilité à répondre à la demande du client. Le fournisseur de service est donc l'employeur principal du prestataire externe. (Louppe, 2017)

Le prestataire externe est celui qui va se rendre chez le client afin de d'apporter ses compétences et ses connaissances au profit de celui-ci. Il est directement lié au fournisseur, qui est son employeur, cependant il travaille au profit du client. (Louppe, 2017)

ii. Définition

Comme nous venons de le voir, une entreprise de consultance est donc une entreprise qui preste des services de conseils. Elle possède dans ses équipes, des consultants, qu'elle envoie chez ses clients afin d'améliorer la performance, la profitabilité, la rentabilité, ... de ceux-ci. Le secteur de la consultance étant très varié, ses tâches seront assez différentes. Elles pourront prendre la forme d'avis, d'expertises techniques, de conseils, de recommandations, etc. Il existe plusieurs types de catégories de consultances, en voici une version présentée par student.be (2019) :

- IT & Digital Consulting : Les consultants aident le client soit en développant, soit en implémentant ou alors en gérant un système IT au sein de l'entreprise cliente. Ils peuvent également accompagner le client dans la mise en place des outils ainsi que leur prise en main.
- Audit & Advisory : Le consultant prend un rôle d'auditeur et détient une expertise lui donnant les capacités d'établir un rapport sur les états financiers de l'entreprise cliente. Il est également compétent afin d'émettre un jugement sur le contrôle interne, la procédure ou le fonctionnement de l'organisation.
- Strategy & Management Consulting : Le consultant en stratégie fournit aux dirigeants de l'entreprise cliente, des conseils concernant la stratégie de l'entreprise, en travaillant sur les grands axes de la stratégie (à court, moyen et long termes). Le consultant en management quant à lui, met en place des processus afin d'atteindre les objectifs fixés par la direction de l'entreprise cliente.
- Transactions & Operations : Le consultants opérationnel a pour mission de soutenir l'entreprise cliente en améliorant ses performances à travers diverses fonctions primaires (telles que la vente, le marketing, la production, ...) et secondaires (telles que la R&D, la finance, les ressources humaines, ...)
- Tax & Legal : Le consultant est un expert financier. L'aide d'un consultant financier est généralement demandée par des entreprises multinationales qui sont actives dans différents pays et qui ont des systèmes financiers différents. Leur aide concernant la politique financière du pays en vigueur leur est précieuse.
- Engineering Consulting : Le consultant ingénieur fournit une expertise à l'entreprise cliente. Ses compétences peuvent avoir trait au design, à la supervision, à l'exécution, à la maintenance, au management, etc.

- Et d'autres multiples et variés ...

iii. Contexte

D'après le rapport de top-consultant.com (2005), les consultants des entreprises mondiales sont d'accord afin d'affirmer que la rétention est un enjeu crucial du marché. Ce rapport a principalement étudié le marché anglais et américain. Ils y ont observé un taux de 20% de turnover en Angleterre avec des pics supérieurs parfois à 30%. Le turnover annuel est à hauteur de 20% sur le marché anglais alors qu'il est à 12,5% aux US. Ils ont également observé que seulement 23,4% des consultants pensent que leur entreprise ont pris des mesures afin d'essayer de retenir leur personnel. On comprend donc que le contexte actuel mondial est identique à celui observé en Belgique, où l'on observe en moyenne un chiffre autour de 20% pour les consultants belges. Malheureusement je n'ai pas pu trouver de chiffres officiels confirmant ce taux, mais il est souvent avancé par des spécialistes.

Selon Atlan (2017), le turnover mondial est en croissance. Selon une étude sur laquelle l'auteure se base, l'estimation du taux de turnover moyen dans le monde se situerait autour de 23%. Ce taux connaîtrait une croissance continue depuis 2013 et symboliserait la reprise de la croissance mondiale. En Europe, ce taux serait quant à lui estimé à 18%. Selon cette auteure, le recrutement représenterait l'élément majeur à la base de la problématique du turnover. En effet ils estiment à 4% le nombre de jeunes recrues qui quittent leur emploi lors de leur premier jour, et 22% des départs interviendraient lors des 45 premiers jours d'emploi. Secondement, l'adéquation à la culture de l'entreprise représenterait le deuxième facteur le plus explicatif du turnover, car selon leur enquête, 49% des ruptures de contrat dûs à des divergences de cultures surviennent lors des premiers mois d'emploi de l'individu. Selon leurs chiffres, 82,5% des DRH seraient préoccupés par le départ éventuel de leurs collaborateurs.

iv. Le contexte économique global

Selon les déclarations de la FEB (Fédération des Entreprises Belges), reprises dans le Trends Tendances, l'un des grands défis de 2018 aura été la pénurie de main-d'œuvre. Selon eux, quatre secteurs sur dix ont anticipé une hausse à l'emploi en 2018, et près de 50% des secteurs prévoient une hausse de l'activité économique. Toujours selon la FEB, 40% d'entre eux ont ouvert des opportunités d'embauche durant l'année 2018, notamment les secteurs des technologies de l'information, de la construction et du verre. Dans ce contexte, des pénuries se

sont fait ressentir, en effet $\frac{3}{4}$ des secteurs ont anticipé des difficultés afin de recruter certains profils, notamment des ingénieurs ou des techniciens hautement qualifiés, mais aussi des profils nécessitant des qualifications moins élevées comme dans le secteur alimentaire.

Selon Loquercio (2006), la rétention des effectifs pourrait devenir de plus en plus difficile dans les années à venir. L'évolution démographique mène à penser que la génération des baby-boomers va commencer à se retirer.

Arthur (2001, cité dans Loquercio, 2006), porte l'attention sur le changement d'attitude de la jeune génération envers le travail. Selon cet auteur, la jeune génération est moins préoccupée d'avoir un sens de la loyauté. La raison à ça est qu'ils ont vu leurs parents être victimes de réductions d'effectifs de la part de leur entreprise. De ce constat, ils sont conscients qu'ils doivent « manager » leur carrière. Ils sont plus enclins à continuer leur formation ainsi que l'apprentissage et s'attendent à multiplier les employeurs tout le long de leur carrière. Cette tendance porte le nom de : zapping professionnel, celui-ci consiste à multiplier les expériences et les employeurs afin de s'assurer une carrière dynamique.

Ces différentes difficultés représentent déjà des défis majeurs auxquels les organisations doivent répondre. Les organisations traditionnelles, tout comme les entreprises de consultances, sont dès lors confrontées à la même problématique. Cette problématique peut représenter un avantage commercial pour les entreprises de consultance, en effet, si les organisations clientes éprouvent des difficultés afin de garder leurs employés, elles seront peut-être plus à même de faire appel à des entreprises de consultances afin de « boucher les trous » pendant un temps donné. Mais les entreprises de consultance n'échappent pas non plus, à cette problématique du turnover et sont également confrontées à ce défi.

v. Comment expliquer ce problème de turnover au sein des entreprises de consultance ?

Premièrement, les organismes de consultance éprouvent les mêmes difficultés que les organisations traditionnelles afin de garder leurs employés. Comme explicité précédemment, les dynamiques économiques et sociétales actuelles expliquent en partie le désir de mouvement des employés. Attention toutefois que nous traitons ici des départs volontaires, et non des départs non-volontaires. Cette notion est très importante et sera explicitée prochainement.

Spécifiquement, les organisations de consultance possèdent leurs propres problématiques à ce sujet, et l'on peut catégoriser deux types de réponses :

1. La réponse organique ;
2. Le désabonnement structuré, décidé par les dirigeants d'une organisation ;

La réponse organique :

La réponse organique renvoie à un départ volontaire de l'employé basé sur ses propres raisons. Selon Kenton Kivestu, ancien du Boston Consulting Group, dans son article publié en 2017 : « Why do top management consulting firms have high staff turnover and they recruits in hundreds every year ? » les majeures raisons liées à un départ volontaires au sein des entreprises de consultances sont les suivantes :

- Les longues heures de travail inhérentes à cette fonction de consultant. Il n'est pas rare que les consultants exercent un horaire de travail bien plus élevé que la moyenne ou que ce qui est conclu à la base du contrat. Ces longues heures de travail peuvent être tenues sur un certain laps de temps mais l'épuisement professionnel pourra avoir raison de l'employé et l'amener à se réorienter.
- L'exigence des clients : En tant qu'expert envoyé par le fournisseur de service, le consultant est souvent confronté à l'exigence des clients qui exigent des résultats parfois élevés car ils financent l'expert dans ce but. Le consultant se retrouve en première ligne face aux exigences du client et cela peut faire naître un stress chez le consultant. Si ce facteur d'exigence et de stress se manifeste chez le consultant, celui-ci pourra toujours en informer son employeur, mais ce dernier ne l'écouterait peut-être pas et ne ferait peut-être pas le nécessaire afin de le remplacer et de l'envoyer ailleurs. Cette situation peut amener un consultant à quitter son employeur.
- Les opportunités de sortie : Après quelques années passées chez différents clients, les consultants se forgent un carnet d'adresses solide de différents contacts. De nombreuses sociétés clientes pour lesquelles il a travaillé peuvent être intéressées par le profil du consultant et lui proposer un poste en interne.
- L'intérêt pour la spécialisation : Une majorité des profils de consultants sont des jeunes travailleurs qui quittent les universités et qui en sont à leur premier emploi. Après quelques années de terrain et d'expérience, ils sont plus à même de connaître leurs préférences et de connaître leur attrait pour tel ou tel domaine particulier. Ils seront plus à même de quitter leur emploi actuel ou ils peuvent être amenés à gauche et à droite, et s'orienter de manière plus fixe dans un certain domaine d'activité qu'ils apprécient.

Le désabonnement structuré, décidé par les dirigeants d'une organisation :

Le désabonnement structuré est décidé par les dirigeants des organisations, de par la structure qu'ils donnent à leur entreprise et par la culture que celle-ci arbore. Les sociétés de consultances arborent une structure pyramidale, soit la pyramide est développée à sa base et l'organisation engage trop de consultants pour le travail à exercer et ceux-ci resteront sans travail dans l'attente d'un client, soit le haut de la pyramide est trop gros et l'organisation possède trop de clients sans pouvoir répondre à leurs besoins en leur fournissant des consultants en nombre. Généralement, afin de ne pas se retrouver dans le cas du haut de la pyramide trop gros par rapport à sa base, les organisations de consultances embauchent à la pelle, afin de garder la pyramide à la bonne taille. En contrepartie, si la pyramide est trop grosse à la base, les consultants s'ennuieront et partiront d'eux-mêmes afin de trouver un autre emploi. Toute la stratégie de l'organisation réside dans le fait d'obtenir une pyramide avec de bonnes proportions. (Kivestu, 2017)

C. Chapitre 3 : La rétention du personnel

i. Introduction

Ce chapitre a pour but de présenter et définir les concepts théoriques principaux définissant le roulement de personnel.

ii. Définition

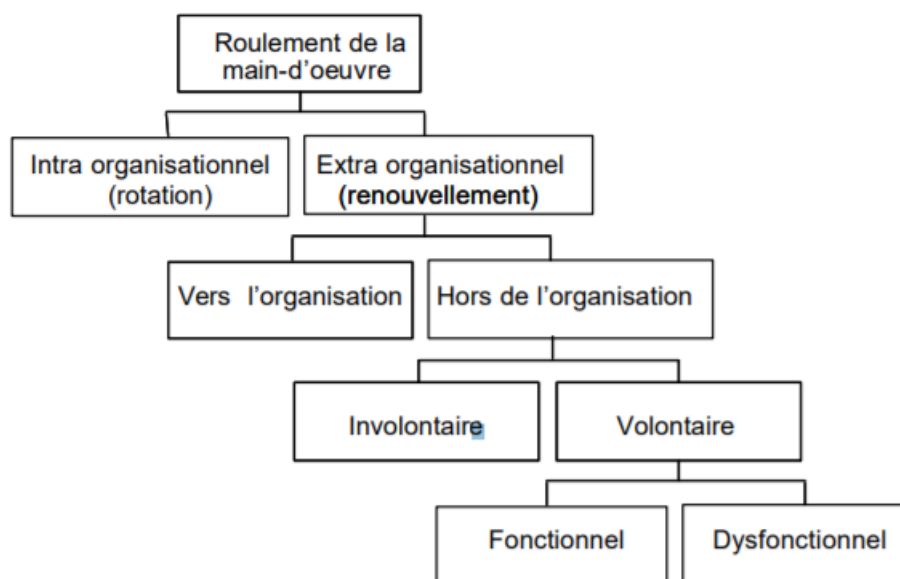
De nombreux termes sont utilisés pour faire référence à ce concept de rétention, comme : roulement, taux de roulement (turnover), départ et taux de départ, mais aussi l'intention de quitter ou la durée du lien d'emploi.

Le roulement de main-d'œuvre est défini selon le Dictionnaire canadien des relations du travail (Dion, 1986, cité dans Morin & Renaud, s.d) comme :

Phénomène qui consiste dans le mouvement d'entrées et de départs des travailleurs d'une organisation. On le mesure par les changements qui se produisent parmi les employés au cours d'une période donnée, généralement une année : engagements, départs, mises à pied ou licenciements. La mesure n'est significative, cependant, que dans les industries où la relation employeur-employé est généralement stable, par exemple dans la plupart des industries manufacturières. [...] On attache beaucoup d'importance à ce phénomène, principalement en fonction du coût d'embauchage, de l'entraînement et de la formation des nouveaux employés, mais c'est aussi un moyen de se rendre compte d'une façon concrète du degré de satisfaction ou d'insatisfaction du personnel d'une entreprise. On utilise parfois l'expression virement de la main d'œuvre. (Dion, 1986, cité dans Morin & Renaud, s.d)

Le roulement de main-d'œuvre comporte deux dimensions, une dimension intra-organisationnelle et une dimension extra-organisationnelle suivant cette figure ci-dessous (Morin & Renaud, s.d) :

Figure 1
Les composantes du concept de roulement de la main-d'œuvre



Source : (Morin & Renaud, s.d)

Comme nous l'indique la figure 1, le roulement de main-d'œuvre se décline en plusieurs sous-catégories :

L'intra-organisationnel fait référence au roulement de main-d'œuvre au sein même de la société (changement de poste, de tâches, ...)

L'extra-organisationnel fait quant à lui référence aux entrées et sorties des travailleurs dans l'entreprise. Plus précisément, les entrées font référence aux travailleurs potentiels, présents sur le marché de l'emploi, qui pourraient arriver vers l'organisation. À l'inverse, les sorties font référence aux travailleurs présents au sein de l'entreprise qui quittent l'organisation.

Concernant les mouvements d'employés hors de l'organisation, les auteurs ont subdivisé cet élément en deux catégories : les départs volontaires, et les départs involontaires. Ce type de départ fait référence au fait que la décision ait été prise par le travailleur ou non. En ce qui concerne les départs involontaires, Price (2001, cité dans Morin & Renaud, s.d) affirme : « il résulte très souvent de : mise à pied, congédiement, mise à la retraite, départ en maladie ou encore des responsabilités familiales. » Le travailleur quitte donc son entreprise contre son gré. À l'inverse, les départs volontaires sont initiés par les travailleurs. Bluedorn (1978, cité dans Morin & Renaud, s.d), a émis une attention particulière à ce phénomène de départ volontaire, car il est parfois difficile à déterminer s'il l'est réellement, comme dans le cas où un travailleur démissionne afin d'éviter d'être licencié.

Selon Dalton et al. (1981, cités dans Morin & Renaud, s.d), certains départs sont évitables, alors que d'autres ne le sont pas, comme par exemple quelqu'un qui quitte son emploi afin de suivre son conjoint à l'étranger.

Selon d'autres auteurs (Dalton et al., 1981 ; Guthrie, 2000, cités dans Morin & Renaud, s.d) les départs volontaires peuvent également être fonctionnels ou dysfonctionnels. Les départs fonctionnels sont ceux qui apparaissent bénéfiques pour l'organisation, comme par exemple le départ d'un employé sous-performant. Les départs dysfonctionnels, sont quant à eux néfastes pour l'organisation, ils renvoient par exemple au départ d'un employé « top performer ».

Selon Morin & Renaud (s.d), la rétention serait donc la « résultante des efforts d'une organisation pour minimiser les départs volontaires dysfonctionnels. »

iii. La théorie de l'échange social

La théorie de l'échange social est nécessaire afin de comprendre quels sont les mécanismes qui entrent en jeu lorsqu'un individu ressent de l'insatisfaction sur son lieu de travail ou un désengagement organisationnel lié à un déséquilibre des investissements par rapport aux bénéfices reçus, qui l'amènera par se résoudre à quitter son entreprise. Je baserai la définition de ce point sur l'échange social selon la théorie développée par Blau en (1964, cité dans Quenneville, 2007) :

Blau a formulé deux principes de base concernant sa théorie sur l'échange social :

« Premièrement, un individu qui rend un service utile à un autre individu le place dans une position redevable et deuxièmement, afin de combler cette obligation le second individu fournira en retour des bénéfices au premier individu. »

En se basant sur les travaux de Homans (1958, cité dans Quenneville, 2007), Blau a déterminé deux catégories de relations d'échanges :

- L'échange économique : Lors de cet échange, un contrat est préalablement déterminé entre les deux parties. Chaque partie en présence possède des obligations qu'elle doit respecter selon le contrat. Il s'agit donc ici d'un contrat formel entre les parties.

- L'échange social : Cet échange est moins formel que l'échange économique, il engage les parties, mais de façon moins contraignante. Il est basé sur la bonne foi des parties prenantes et sur la reconnaissance mutuelle des contributions.

La théorie de l'échange social peut être utilisée comme conceptualisation afin d'étudier la relation employé-organisation. En effet, selon Blau (1964, cité dans Quenneville, 2007), les relations d'échanges contiennent l'échange de bénéfices tangibles ou intangibles. L'échange de bénéfices intangibles tels que la considération, la loyauté n'intervient que dans le cadre d'échange social.

Le mécanisme de base d'une relation d'échange social se base sur le phénomène de réciprocité. En effet, les individus sont attachés à maintenir un équilibre entre leurs investissements et les bénéfices reçus afin de ne pas se sentir redevables envers la partie adverse. Ce concept de réciprocité est à la base de la théorie de l'échange social, car celui-ci crée une contrainte à l'équilibre des échanges. Ce mécanisme est au départ des interactions sociales. (Quenneville, 2007)

iv. Le coût du turnover des employés pour une organisation de consultance

Selon Loquercio (2006), le turnover des employés au sein d'une organisation a un coût évident pour celle-ci. Selon lui, le coût total englobe les coûts directs et indirects. La majorité des coûts sont, selon Loquercio, ramenés à ces différents éléments :

- L'administration de la démission ;
- Les coûts de recrutement ;
- Les coûts de sélection ;
- Les coûts couvrant l'absence de poste ;
- L'administration du processus de recrutement et de sélection ;
- La formation du remplaçant.

Selon Loquercio, (2006) les coûts directs sont plus faciles et évidents à calculer, mais selon des recherches, les coûts directs ne représentent qu'une partie émergée de l'iceberg. En effet, les coûts les plus importants sont reliés à l'impact plus général du turnover. Par exemple, il faut aussi tenir compte du coût des erreurs, de l'efficacité perdue par le départ d'un membre, la perte de connaissances, le retard sur les projets en cours, ...

Abbasi & Hollman (2000, cité dans Ramlall, 2003) déclarent qu'un turnover excessif engendre des conséquences de grande ampleur, et peut dans les cas extrêmes porter atteinte aux

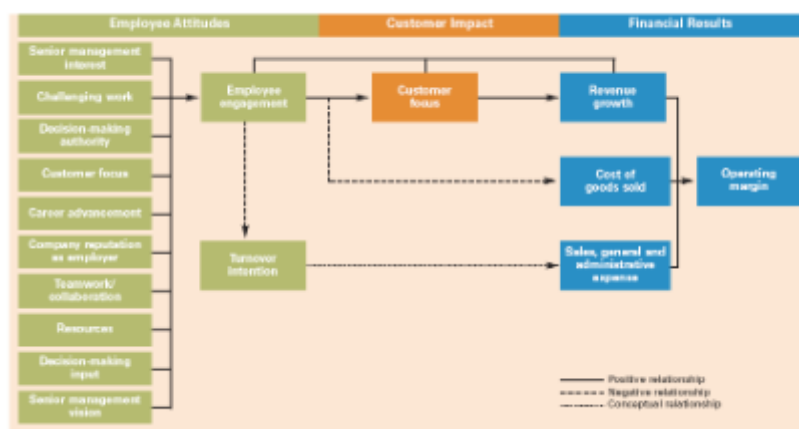
objectifs de l'entreprise. De plus, quand une organisation perd un employé majeur, il y a des effets négatifs sur l'innovation, les services rendus aux clients peuvent être mis en danger, et des délais de services aux clients peuvent subvenir. Ce déclin de services rendu aux clients peut affaiblir la satisfaction de ceux-ci et donc porter atteinte à la rentabilité de l'entreprise.

Dans une autre étude, Fitz-enz (1997, cité dans Ramlall, 2003) annonce que quand les coûts directs et indirects sont cumulés, le coût total du turnover d'un employé est équivalent au minimum à un an de son salaire et au maximum à deux ans.

Selon Hiltrop (1999, cité dans Kyndt et al., 2009), retenir au sein de ses effectifs des employés qualifiés joue un rôle important, parce que les connaissances et les compétences des employés sont devenues les clés pour une entreprise afin de devenir économiquement compétitive.

Selon Tilou & Igalens (2012), le renouvellement de consultants est parfois considéré comme étant nécessaire par certains directeurs d'entreprise de consultance. Dans ce secteur comme dans les autres, la concurrence est grande, et la perte d'un employé peut avoir des conséquences néfastes pour l'employeur car celle-ci peut mécontenter le client qui travaillait avec ce consultant, et donc amener ce client à se tourner vers une autre entreprise de consultance. Selon le rapport de Towers Perrin (2003, cités par Loquercio, 2006) l'engagement d'un employé envers son organisation est lié avec les performances financières de l'entreprise.

Linking employee engagement to financial performance (Towers Perrin 2003)



Source : Loquercio (2006)

v. Pourquoi les employés quittent une organisation ?

Je vais présenter tout au long de ce chapitre différents modèles qui ont apporté des théories sur le roulement volontaire du personnel.

- **Modèle de Hom et Griffeth (1995)**

Ce modèle est un modèle explicatif du roulement volontaire. Ce modèle se base sur la Referent Cognitions Theory (RTC) de Aquino et al. (1997, cités dans Renaud & Morin, s.d)

Le Referent Cognitions Theory (RTC) ou autrement dit « la théorie sur les cognitions référentes », décrit comment l'injustice introduit de l'insatisfaction chez l'individu. Elle décrit comment l'insatisfaction augmente chez une personne quand celle-ci compare sa situation réelle à une autre alternative plus favorable. Cette théorie se base sur les théories de la justice organisationnelle, notamment la justice procédurale. (Renaud & Morin, s.d)

Selon cette théorie, les individus peuvent opérer trois sollicitations mentales, incluant les cognitions référentes, les justifications et la probabilité d'amélioration. Premièrement, les individus sont plus enclins à être insatisfaits quand les résultats imaginés sont plus intéressants que la réalité. Ils deviennent attentifs aux alternatives lorsqu'ils s'aperçoivent que les autres reçoivent des éléments autres que ce qu'ils reçoivent. Deuxièmement, ils sont critiques également envers les procédures qui attribuent ces éléments (justification). Troisièmement, les individus peuvent percevoir les résultats existants comme temporaires parce que leur satisfaction peut être influencée par ce qu'ils s'attendent à recevoir dans le futur. En résumé, la théorie sur les cognitions référentes explique comment les comparaisons entre les résultats et les procédures imaginées et réelles, ainsi que la probabilité d'amélioration sont reliées à de l'insatisfaction et du turnover. (Renaud & Morin, s.d)

Le modèle de Hom et Griffeth se base donc sur la RTC mais toutefois, en précisant que la satisfaction de l'individu est liée à la perception de justice vis-à-vis d'une comparaison entre les procédures et les résultats chez leur employeur, en opposition à ce qu'ils pourraient trouver sur le marché de l'emploi. En conclusion, plus une personne perçoit une injustice, plus celle-ci entrera dans un processus cognitif de retrait vis-à-vis de son employeur. Ce modèle ne tient toutefois pas compte du rôle tenu par l'organisation et de toutes les pratiques organisationnelles que celle-ci peut instaurer. (Renaud & Morin, s.d)

- **Modèle de Lee, Mitchell, Holtom, McDaniel et Hill (1999)**

Lee et Mitchell ont débuté leur étude en 1994 en pensant alors qu'il était temps de développer des théories alternatives sur comment et pourquoi les employés quittaient leurs organisations. Bien que les employés vivent des expériences uniques et propres à eux-mêmes lorsqu'ils quittent une organisation, il apparaît lors de l'étude de Lee et Mitchell qu'ils suivent jusqu'à quatre « chemins » psychologiques et comportementaux. Lors de la publication de leur modèle, les auteurs affirment alors que les quatre chemins expliquent le processus de départ de 63% des cas étudiés.

Les chemins et composants principaux du modèle (Lee, Mitchell, Holtom, McDaniel et Hill, 1999) :

Premièrement, une phase de « choc » est décrite comme un événement soudain et brutal qui initie les analyses psychologiques aux prémices d'un départ. Un choc peut être positif, neutre ou négatif ; attendu ou inattendu ; interne ou externe à la personne qui l'expérimente.

Secondement, un « scénario » est défini comme un plan d'action préexistant. Il peut être basé sur des expériences antérieures vécues par l'individu, cela peut également être des attentes sociales, etc. Suite à un choc, l'individu cherchera dans sa mémoire un scénario préexistant qu'il a déjà vécu, et le mettra en action. Si la connexion ne se fait pas, l'individu pourra dès lors prendre un chemin différent que celui qu'il suit habituellement.

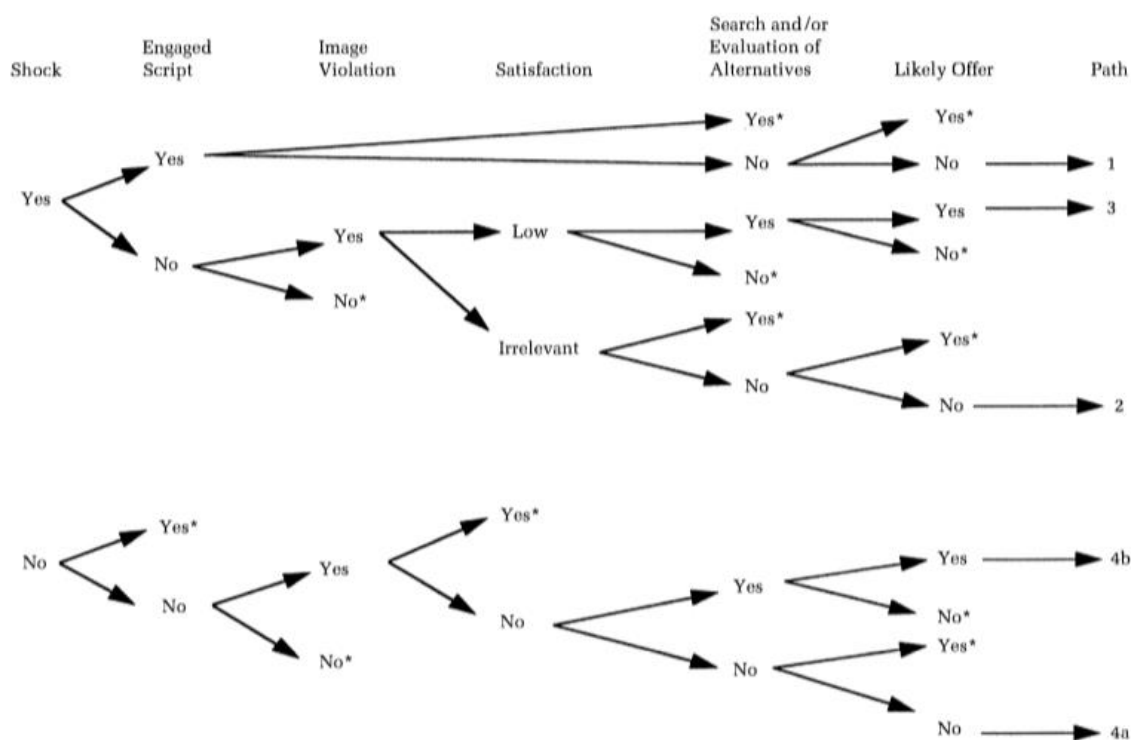
Troisièmement, le « comportement de recherche » fait référence à l'activité d'un individu à rechercher des emplois alternatifs à celui qu'il exerce actuellement.

Quatrièmement, « la violation d'image » fait référence à l'inéquation des valeurs, des objectifs, des stratégies et d'autres éléments inclus dans une phase de choc, entre un individu et son organisation.

Cinquièmement, les individus peuvent ressentir un plus faible niveau de satisfaction dès lors qu'ils ne se sentent plus impliqués émotionnellement, intellectuellement ou financièrement dans leur travail.

La figure 1 de ce modèle décrit les quatre différents chemins que peuvent emprunter les individus.

FIGURE 1
The Unfolding Model of Voluntary Turnover^{a, b}



^a This figure includes the changes to the unfolding model added for the present study.

^b An asterisk (*) indicates that the route is not classifiable and that it represents a theory falsification—a way in which an individual could leave an organization that would not be part of one of the model's paths.

Source : Modèle de Lee, Mitchell, Holtom, McDaniel et Hill (1999)

En empruntant le chemin numéro 1, les personnes subissent un choc qui leur rappelle un scénario préexistant. L'individu quitte son emploi en ne considérant pas son attachement à l'entreprise, ni les alternatives qui auraient pu lui être proposées. Le niveau de satisfaction est sans importance concernant le chemin 1.

En empruntant le chemin numéro 2, le choc amène l'individu à reconsidérer sa place au sein de l'organisation car il a subi une violation d'image. Après réflexion, l'individu quitte l'organisation sans rechercher d'alternative.

En empruntant le chemin numéro 3, le choc amène également l'individu à reconsidérer sa place au sein de l'organisation car il a subi une violation d'image. Par contre, l'individu se place dans une démarche de recherche d'alternatives aussi bien en interne qu'en externe.

En empruntant le chemin numéro 4, c'est le taux bas de satisfaction au travail qui précipite le départ et non un choc quelconque. Dans le chemin 4a, le faible taux de satisfaction au travail est tellement avancé que les individus quittent l'organisation sans même prendre en compte les alternatives. Dans le chemin 4b, les individus évaluent les alternatives proposées

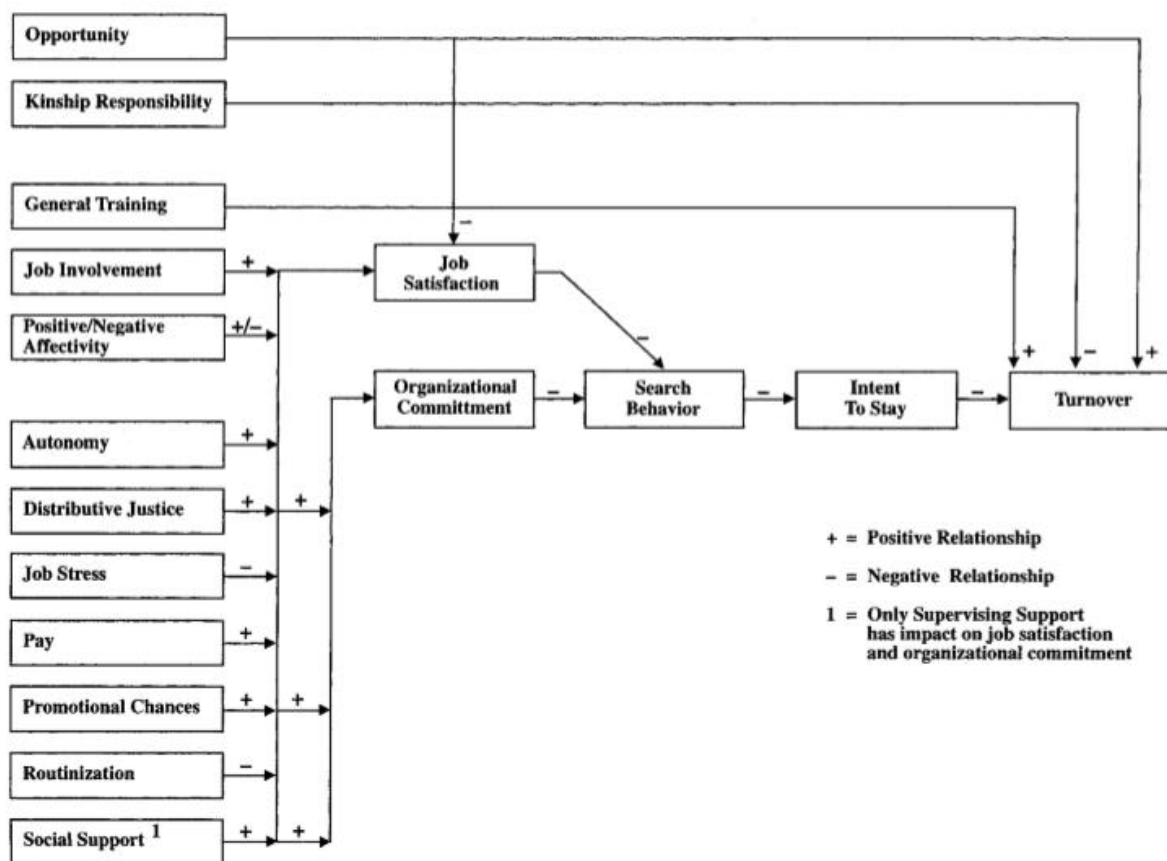
avant de prendre une décision définitive quant à leur départ. Ce chemin 4b est le chemin que suivent la plupart des individus selon les théories voulant expliquer le turnover volontaire.

Ce modèle suggère que des variables, autres que la satisfaction au travail, tel que les chocs peuvent entrainer un départ volontaire d'un employé.

- Modèle de Price (2001)

Price & Mueller ont débuté dans les années 1970 une série d'études portant sur le développement et l'estimation d'un modèle causal portant sur les déterminants du turnover volontaire.

Figure 2 :



Source : Price (2001)

La figure 2 est une illustration du modèle proposé par Price, on peut y observer diverses variables regroupées en trois catégories différentes qui sont considérées comme des déterminants du turnover. Les auteurs soulignent toutefois que les déterminants sont probabilistes et sont donc supposés rencontrer l'effet attendu.

Les variables exogènes :

Les déterminants de l'environnement externe (Price 2001) :

- Opportunity : Les opportunités représentent les emplois alternatifs dans l'environnement externe. Dans cette définition, les auteurs distinguent les opportunités locales et non-locales comme étant bien distinctes. Les opportunités locales étant celles atteignables chaque jour par l'individu. La conviction étant qu'une opportunité croissante alimente un turnover plus important. Comment ? Une plus grande opportunité amène les individus à être plus attentifs aux alternatives, ils évaluent ensuite les avantages et inconvénients de ces alternatives et déterminent ensuite leur décision de saisir ou non cette opportunité qui s'offre à eux. Tout ce processus peut donc amener les individus à quitter leur emploi et introduire un turnover.
- Kinship responsibility : Les responsabilités parentales représentent l'existence d'obligations envers les membres de la famille de l'individu (enfants, parents). Selon les auteurs, l'existence d'une responsabilité parentale produit une obligation des individus envers leur responsabilité et ceux-ci sont plus enclins à remplir leurs responsabilités en restant fidèle à leur employeur actuel. En effet, il serait dangereux de changer d'employeur et de risquer de faillir à ses responsabilités parentales. Les auteurs ajoutent le postulat de Hewlett, (1991, cité dans Price, 2001) selon lequel au plus un employeur prend des mesures afin que les employés puissent assurer leurs responsabilités parentales, comme des cadeaux de naissances, des congés de paternité et de maternité, et démontre son implication, au moins le turnover en sera impacté.

Les déterminants individuels (Price 2001) :

- General training : L'entraînement général est défini comme étant les compétences et les aptitudes que possède un employé, et leur degré d'adaptabilité selon les différents employeurs. L'idée est que des aptitudes générales chez un employé produisent un plus grand turnover, car les employés sont plus compétents, versatiles et peuvent plus facilement changer d'employeur.
- Job involvement : L'implication au travail et la volonté de faire des efforts au travail est distinguée de la motivation générale. La théorie proposée par les auteurs étant

qu'un employé qui s'implique dans son travail, reçoit plus de récompenses pour ses efforts, ce qui lui garantit plus de satisfaction.

- Positive/negative affectivity : L'affect positif et négatif sont les tendances à expérimenter des émotions positives ou négatives. L'affect positif et négatif peuvent impacter la satisfaction au travail des employés via une perception sélective. Comme l'explique Price :

An employee high in positive affectivity, for instance, may selectively perceive the favorable aspects of a job, thereby increasing his/her job satisfaction. The employee with high positive affectivity may also perceive ambiguous stimuli in a positive manner, thereby enhancing job satisfaction. (Price, 2001)

Les déterminants de l'environnement interne (Price 2001) :

- Autonomy : L'autonomie est le degré selon lequel un individu exerce du pouvoir sur son emploi. Selon Price, l'autonomie aurait tendance à diminuer le turnover grâce à son impact positif sur la satisfaction au travail.
- Distributive justice : Une définition courante donnée à la justice distributive la définit comme étant le degré de connivence entre la performance au travail et les récompenses ou les punitions s'y référant. Par exemple, quand une bonne performance est rétribuée par une récompense, la justice distributive perçue par l'individu augmente. Selon Price, une justice distributive haute ou positive affaiblit le turnover de par son impact positif sur la satisfaction de l'individu et son engagement organisationnel. Cependant, des problèmes de mesure liés au concept d'équité ont été retenus en ce qui concerne la justice distributive, de par la définition qu'ont les individus de la justice, la considérant comme étant « equity » ou « equality ».
- Stress : Le stress est lié au travail de l'individu et représente la difficulté des tâches à accomplir. Selon l'Université du Michigan, il existe quatre types de stress : les ressources inadéquates (l'individu ne dispose pas des moyens afin de bien exercer son travail) ; l'ambiguïté de rôle (les obligations du travail ne sont pas claires) ; le conflit de rôle (obligations d'emploi incohérentes) ; et la charge de travail. Selon Price, le stress engendré au travail a pour effet d'augmenter le turnover de par son impact négatif sur la satisfaction au travail.
- Pay : « Pay » correspond à la rémunération reçue en échange du travail fourni, impliquant donc le salaire mais aussi les avantages reçus par l'employé. Selon Price, la rémunération diminue le turnover, mais cependant il va à l'encontre des

économistes en ajoutant des variables telles que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, et l'intention de rester.

- Promotion changes : Les chances de promotion représentent le degré de mobilité au sein d'une organisation. Price avance que les chances de promotion affectent négativement le turnover grâce aux impacts positifs sur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel.
- Routinization : La routinisation est le fait de rendre routinier un élément, ici on parlera du travail. Selon Price, la routinisation participe à l'augmentation du turnover du fait de son impact négatif sur la satisfaction au travail.
- Social support : Le support social fait référence à l'aide reçue suivant les problèmes reliés au travail. Trois différents types de support social sont présentés : « supervisory » ; « peer » et « kinship ». « Peer support » fait référence aux pairs de l'employé et donc fait référence à l'intégration, la cohésion du groupe ainsi que le capital social. Selon Price, le support du superviseur ainsi que le support des pairs impactent positivement en diminuant le turnover de par leurs effets positifs sur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel.

Les variables endogènes :

La satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, l'intention de rester et le comportement de recherche sont les variables endogènes de ce modèle, et sont les éléments sur lesquels les variables exogènes vont porter une influence soit positive soit négative.

Les limites du modèle de Price :

Premièrement, ce modèle tire ses conclusions de démocratie capitaliste, les résultats sont donc à interpréter suivant ce type de régime. Deuxièmement, ce modèle s'applique aux organisations où les employés sont rémunérés pour leur travail, il ne s'applique pas à une entreprise qui base son emploi sur le volontariat. Enfin, ce modèle semble s'appliquer et expliquer les déterminants du turnover d'employés avec un régime de travail à temps plein.

- Le modèle de Peterson (2004)

Ce modèle nommé « Organizational model of employee persistence » a été influencé par le modèle d'attrition des étudiants de Tinto (1987, cité dans Morin & Renaud, s.d). Ce dernier est un modèle longitudinal qui affirme que les perceptions des étudiants sur leur intégration sociale et académique, selon leur objectifs initiaux, corrélées aux objectifs développés par la suite, sont les influences prédominantes sur leur décision de persister ou de

partir de leur engagement académique. La spécificité de ce modèle réside en la comparaison des objectifs, de l'engagement et de la satisfaction, avant et après les variables organisationnelles. (Peterson, 2004)

Le modèle de Peterson inclut des attributs individuels aux individus, mais met l'accent également sur le rôle de l'organisation dans l'intégration des employés à la performance, aux processus sociaux et à la carrière. Le modèle est longitudinal en hypothétisant la nature réciproque des relations organisationnelles comme étant influencées et influentes sur les objectifs, l'engagement et la satisfaction de chacun.

Voici le modèle de Peterson :

Peterson / TOWARD A THEORETICAL MODEL 219

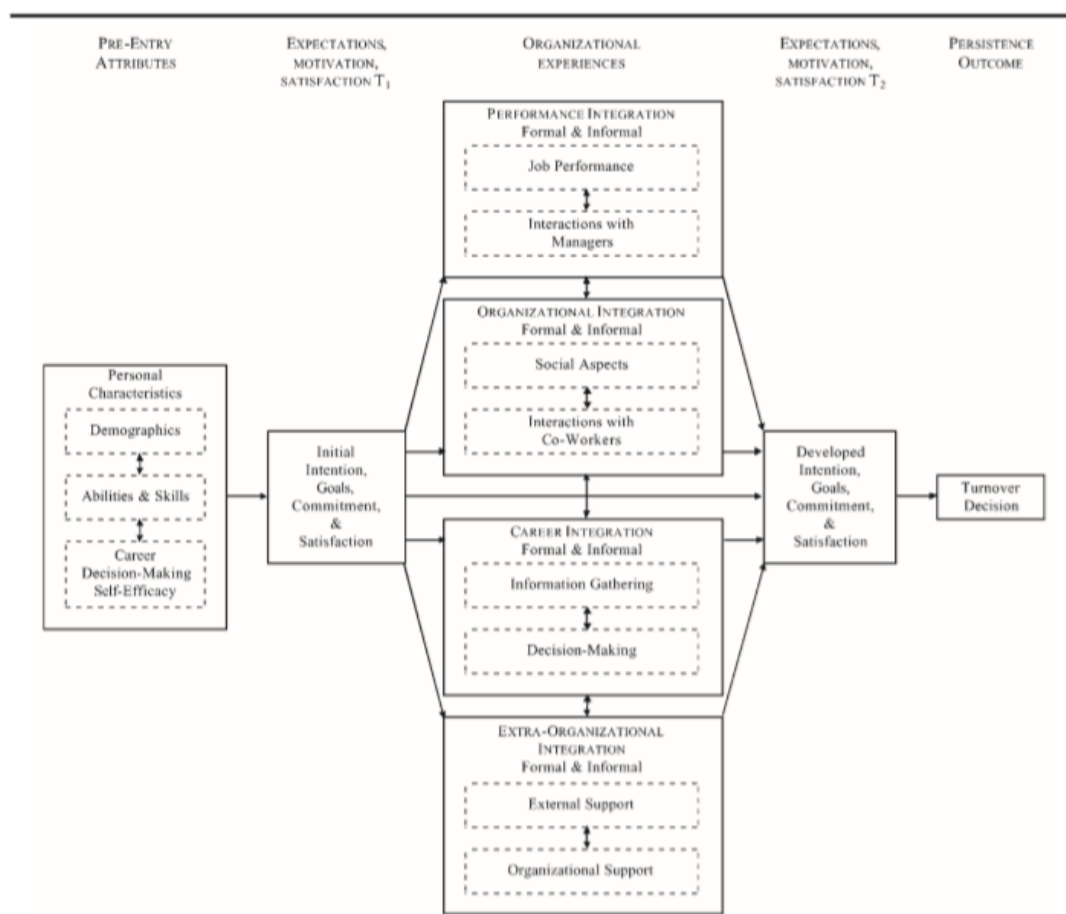


FIGURE 2: Organizational Model of Employee Persistence

Source : Peterson (2004)

Afin d'expliquer ce modèle, il est nécessaire d'expliquer les différentes composantes de celui-ci :

« Pre-entry attributes » :

Cette catégorie renvoie aux caractéristiques personnelles des employés, comme les variables démographiques (l'âge, le genre, ...) mais également aux aptitudes et compétences comme la motivation, l'éducation, le rendement, etc. (Peterson, 2004)

Expectations, Motivation, Satisfaction at time 1 and time 2 :

Etant donné que ce modèle est longitudinal, cette catégorie apparaît à deux reprises dans le modèle. En effet, l'hypothèse étant que les attentes, la motivation et la satisfaction seront impactées lors de l'intégration dans l'organisation mais également par après. Cette catégorie apparaît une première fois lors de l'entrée dans l'organisation, et puis une deuxième fois après une certaine période passée dans l'organisation. (Peterson, 2004)

Organizational Experiences and Integration :

Cette catégorie fait le lien entre les facteurs individuels et les caractéristiques organisationnelles. (Peterson, 2004)

- Performance integration : Cet attribut renvoie au moment où les employés perçoivent selon leur expérience à la fois formelle et informelle, qu'ils se sentent en accord avec leur organisation selon leur rendement et leurs interactions avec leurs superviseurs. Ces caractéristiques sont par exemple : les opportunités de développement professionnel, la reconnaissance des performances, le niveau d'aptitude, etc.
- Organizational integration : Cet attribut réfère à l'intégration organisationnelle des individus comme la relation avec les supérieurs et avec les collègues. Concernant les relations avec les supérieurs, cela peut être l'alignement de valeurs personnelles ou organisationnelles, le dialogue ouvert, l'intérêt du supérieur concernant le développement personnel de l'employé, etc. Les relations avec les collègues incluent le support, l'amitié et la camaraderie.
- Career integration : Cet attribut est relatif à l'ouverture de l'organisation quant au développement de carrière des employés. Exemple : l'assistance organisationnelle pour atteindre un objectif de carrière, des opportunités formelles et informelles afin de discuter des objectifs de carrière, le fait d'être consulté sur sa propre carrière, etc.

- Extraorganizational integration : Cet attribut est quant à lui relatif à comment les employés perçoivent leur organisation sur la question de la vie professionnelle et la vie privée. C'est relatif aux responsabilités familiales des individus, aux affiliations religieuses ou spirituelles, aux développements académiques, etc.

Ce modèle tire sa spécificité de son modèle longitudinal, les variables individuelles comme les objectifs, l'engagement et la satisfaction sont mesurées deux fois, à deux moments bien distincts.

- **Push and pull factors (Loquercio, 2006)**

Selon cette théorie, il existe des facteurs dits « push » qu'on peut traduire par « pousser » et « pull » par « attirer ». Nous parlerons ici de facteurs qui poussent un employé en dehors de son emploi actuel, et de facteurs qui l'attirent. Le CIPD (2005, cité dans Loquercio, 2006) a identifié plusieurs raisons à ces facteurs. Cette théorie dit que les « pull factors » représentent l'attrait d'un employé pour un nouvel emploi ou l'envie d'ailleurs. A l'inverse, les « push factors » sont les facteurs qui poussent un individu à un départ, comme par exemple l'insatisfaction au travail, qui amène un individu à vouloir se réorienter.

Certaines fois, un départ peut avoir été provoqué par les deux catégories de facteurs en même temps. Dans certains cas également, le départ n'est provoqué aucunement par les « push and pull factors », il s'agit d'événements extérieurs, incontrôlables par l'employeur, comme par exemple la mutation du conjoint de l'employé en question.

vi. Est-il toujours désirable de retenir ses employés ?

Avant de vouloir à tout prix réduire son taux de turnover et vouloir retenir ses employés, les employeurs doivent se poser une question centrale : Est-il toujours désirable de retenir ses employés ? En effet, un rapport de Deloitte (2004, cité dans Loquercio, 2006) affirme que, souvent, les entreprises fournissent beaucoup d'efforts afin d'attirer de nouveaux employés dans leur organisation, et laissent souvent de côté les employés déjà présents.

Selon Loquercio (2006) :

- Les organisations doivent identifier quels postes, profils et compétences sont les plus vitaux pour eux, et où le taux de turnover est le plus préjudiciable. En toute connaissance de cause, ils peuvent dès lors tenter de réduire le turnover de ces catégories identifiées.

- Ensuite, retenir du personnel qui a perdu toute motivation est également préjudiciable pour l'organisation. La motivation étant étroitement liée au management de l'organisation, celle-ci peut en tirer un avantage en améliorant ses process, son management, et également en contrepartie renforcer l'engagement de ses employés.

vii. Les facteurs qui influencent le turnover et la rétention

Les auteurs Shen, Cox & McBride (2004) ont recensé plusieurs facteurs qui influencent aussi bien le turnover que la rétention dans leur article : « Factors influencing turnover and retention of midwives and consultants : a literature review ». Selon eux, certains facteurs influencent le turnover et d'autres influencent la rétention.

Premièrement, voici selon leur revue de la littérature, les facteurs qui influencent le turnover et la rétention (Shen, Cox & McBride (2004) :

- Job satisfaction : La satisfaction au travail est un élément important du turnover. Une insatisfaction peut être causée par plusieurs éléments comme la routine, le manque d'intégration, un niveau peu élevé de communication, les relations avec le supérieur, etc. La charge de travail, le manque de flexibilité sont également des facteurs impactant le turnover.
- Workload/Working pattern : La flexibilité des horaires au travail peut augmenter la rétention, en effet cela est lié à une meilleure balance entre vie privée et vie professionnelle pour les employés. (Jenner and Taylor, 2000 ; IDS, 2000 ; Izzo and Withers, 2002, cités dans Shen et al., 2004) Selon Izzo et Withers (2002, cités dans Shen et al., 2004) le public féminin a identifié ce besoin de flexibilité comme le composant numéro un afin de déterminer leur satisfaction au travail et leur volonté de rester avec leur employeur.
- Career development and training : Le manque de formation et de possibilité de développement de carrière sont des contributeurs importants des départs. (Graham et al., 1996 ; Sturges and Guest, 1999 ; IDS, 2000 ; Izzo and Withers, 2002, cités dans Shen et al., 2004)
- Pay/Salary : Un salaire non-compétitif peut être motivateur à un départ pour un individu. La perception de recevoir un salaire juste est déterminant. Il ne s'agit pas nécessairement d'un haut ou d'un bas salaire, mais de la comparaison que l'individu

pourra effectuer avec des pairs, des membres de sa famille, ou même chez la concurrence. Les packages salariaux tels que la voiture de société, l'assurance groupe, des plans pensions, etc sont les avantages les plus désirables pour les employés et mènent à une meilleure rétention de ceux-ci. (IDS, 2000 ; ERW, 2002, cités dans Shen et al., 2004)

- Unpleasant Working environment and location : Un environnement de travail déplaisant peut contribuer au turnover d'une organisation (Todd et al., 1998 ; Sturges and Guest, 1999 ; IDS, 2000, cités dans Shen et al., 2004)

viii. Les approches pour améliorer la rétention

Il est désormais intéressant de s'intéresser aux différentes approches afin d'améliorer ce concept de rétention au sein d'organisations. Il n'existe cependant pas d'outil miracle qui fonctionne pour n'importe quelle organisation, chaque organisation possède sa propre spécificité qui la rend unique. Chaque organisation possède sa propre culture, ses propres processus et son propre style de management. Il n'existe donc pas de recette miracle, les différentes approches citées ci-dessous ne sont que des pistes à envisager. (Loquercio, 2006)

La première étape, avant de définir une stratégie de rétention, est de comprendre pourquoi certains employés quittent l'organisation, pourquoi certains restent, et qu'est-ce qui pourrait motiver ceux qui envisagent un départ à rester. Hinkin et al. (2000, cité dans Loquercio, 2006) ont observé que lorsqu'un nombre significatif d'employés ne restent qu'à court terme au sein d'une organisation, c'est souvent le symptôme de quelque chose qui se déroule mal, il faut dès lors identifier et déterminer les mesures adéquates à mettre en place. (Loquercio, 2006)

Afin de comprendre quelles sont les raisons et les facteurs qui influencent les employés à rester ou à partir de leur organisation, l'auteur Ramlall dans sa recherche présentée dans l'article « Managing employee retention as a strategy for increasing organizational

competitiveness « (2003) a enquêté auprès de centaines de personnes afin de déterminer ces facteurs. Voici présentés sous forme de tableaux, les résultats qu'il a obtenus :

Factor	Description	Frequency
Location of the Company	The relative distance and amount of time an employee has to spend driving to and from work.	52
Compensation	The amount of money paid to an employee and the benefits such as medical, dental, and 401(k) provided.	50
The Job Itself	The actual responsibilities an employee has in a specific job.	22
The Company's Reputation	The reputation of the company as written in various publications, opinions shared by employees, and analysts within the industry.	22
Career Development	The ability for one to advance within the Company given high performance and interest.	20
Job Security	The relatively low risk associated with working at the Company.	10
Organization Culture	The way the Company conducts business and the manner in which employees are treated.	8
Challenge	The Company challenges its employees to perform with more efficiency.	4
Training & Development	The amount and type of training and development opportunities provided available to employees.	4
Empowerment	Employees are empowered to make decisions affecting their work to a relatively high degree.	2
Attractive Benefits	The quality of the coverage offered and a relatively low premium for the benefits.	2
Other	Any other factor cited but not described.	2

Source : (Ramlall, 2003)

On peut remarquer dans ce tableau que les facteurs les plus cités quant à savoir les raisons qui poussent les employés à rester dans leur organisation actuelle sont respectivement : la rémunération, le travail en lui-même, la réputation de l'entreprise et le développement de carrière. Les domaines de la rémunération, du développement de carrière et même du travail en lui-même sont des éléments constitutifs d'une politique de GRH.

Factor	Description	Frequency
Salary	Not being paid at or above market and not having internal and external equity.	38
Lack of challenge and opportunity	The position not offering adequate challenges and the opportunity to learn new tasks and responsibilities.	28
Lack of career advancement opportunities	Not being able to advance in one's career within a reasonable time and with higher levels of performance.	24
Lack of recognition	Not being rewarded fairly for work performed. Rewards may be financial or non-financial.	14
Ineffective leadership	The inability of leaders to develop and communicate the Company's vision and effectively developing employees to maximize their potential.	14
Inadequate emphasis on teamwork	The lack of effort exerted by employees and leaders to foster a teamwork type environment.	14
Not having the opportunity for a flexible work schedule	The inability to work a flexible work schedule including reduced hours, telecommuting, four ten-hour days per week and job-sharing.	6
Too long of a commute	The distance an employee has to commute to and from work.	6
Lack of trust in senior management	Lack of confidence in the Senior Management to do what is right for the employees.	2
Inadequate opportunities for training & development	The unavailability and inadequate opportunity to take classes at local colleges and universities and participating in the in-house training program.	2
Low overall job satisfaction	Not feeling a sense of satisfaction from performing one's job.	2

Source : (Ramlall, 2003)

On peut également remarquer que les facteurs les plus cités quant à des potentielles raisons de quitter l'entreprise seraient des attributs d'une politique de GRH :

- Une rémunération inéquitable par rapport à ce qui se fait sur le marché
- Un manque de challenge et d'opportunité d'apprendre de nouvelles tâches et de responsabilités
- Un manque d'opportunité de carrière au sein de l'organisation
- Un leadership inefficace
- Le manque d'entraide entre les employés

Walker (2001, cité dans Kyndt et al., 2009) a identifié sept facteurs qui selon lui améliorent la rétention :

- La rémunération et l'appréciation du travail effectué
- La disposition d'un travail challengeant
- Les chances d'être promu et d'apprendre
- Une bonne atmosphère au travail
- Des relations positives avec les collègues
- La balance vie professionnelle et vie privée
- Une bonne communication

Ces éléments forment un ensemble qui peut pousser un employé à s'engager plus pour son organisation et donc développer de l'engagement organisationnel. Selon Hytter (2007, cité dans Kyndt et al., 2009) les traits personnels de loyauté, de confiance, d'engagement et d'identification organisationnelle ont une influence directe sur la rétention des employés. Cependant, elle a également démontré que les facteurs d'environnement de travail tels que les récompenses, le style de leadership, les opportunités de carrière, la formation, les conditions de travail, la balance vie privée-vie professionnelle ont quant à eux une influence indirecte sur la rétention. Selon Kyndt et al., (2009) d'autres auteurs confirment que la formation et l'opportunité d'apprentissage améliorent la rétention (Arnold, 2005 ; Herman, 2005 ; Hiltrop, 1999 ; cités dans Kyndt et al., 2009). Selon Tang et al. (2000, cité dans Kyndt et al., 2009) le fait de rémunérer au-dessus du marché les employés a une influence indirecte sur la rétention. En revanche cela a une influence directe si la satisfaction au travail de l'individu est relativement moins élevée. Selon Birt et al., (2004, cité dans Kyndt et al., 2009) un manager faisant preuve d'une haute intégrité et d'engagement, l'autonomie, les responsabilités sont également des facteurs importants concernant la rétention des employés.

ix. Les approches alternatives

Dans l'article « *Managing employee retention and turnover with 21st century ideas* » les auteurs Lee et al., (2017) présentent quelques critiques sur les procédés des entreprises afin de contrer les départs volontaires et le turnover. Ils y font notamment la critique des entretiens annuels de satisfaction. Selon eux, les managers ainsi que les directeurs doivent se rendre compte, qu'au 21^{ème} siècle, un entretien annuel afin de faire le point sur l'année écoulée de l'employé, n'est pas suffisant. En effet, selon eux ces entretiens devraient être biannuels voire tri-annuels. Leur argumentation repose sur les évènements critiques et les chocs. Selon eux, les évènements critiques peuvent intervenir dans la vie d'un employé à n'importe quel moment comme par exemple le départ d'un supérieur ou d'un collègue apprécié. Ces impacts peuvent avoir un effet négatif sur l'employé, un impact négatif sur ses attitudes, mais également sur sa satisfaction au travail, son humeur, ... Ces éléments pouvant amener un employé à envisager un départ, selon les auteurs les entretiens annuels ne sont pas efficaces afin de cerner ces moments de doutes de l'employé et peuvent survenir trop tard, une fois que l'employé a déjà quitté l'organisation. Pour ce faire, ils prennent l'exemple d'une échelle de 1 à 7 mesurant chaque année la satisfaction au travail des employés (1 étant un niveau très bas de satisfaction, et 7 le niveau le plus élevé). En supposant qu'un employé A passe de 3 en 2016 à 5 en 2017, donc une amélioration de sa satisfaction, et un employé B passant de 7 en 2016 à 5 en 2017, donc une diminution de sa satisfaction. Suite à l'entretien annuel de 2017, les deux individus auraient une même note et seraient tout deux prédisposés à rester dans l'entreprise, étant donné que le 5 renvoie à une satisfaction générale positive. Cependant, des recherches ont montré que les probabilités de départ de l'employé A et B diffèrent, même s'ils sont tous les deux à 5, car la modification de leur satisfaction ne suit pas le même procédé (diminution et augmentation). Selon les auteurs, envisageant le pire scénario, l'employé B aurait déjà quitté l'entreprise lors de l'entretien annuel de 2017. Selon eux, il est donc préférable de conduire des entretiens biannuels voire tri-annuels qui seront plus efficaces afin de cerner ces moments charnières. Il est possible d'en mener autant en réduisant les temps de rencontres et en mesurant plus efficacement le niveau de satisfaction.

Toujours selon Lee et al. (2017), afin de s'écarter des dimensions souvent mesurées lors de ces entretiens tels que la satisfaction et l'engagement organisationnel, ceux-ci proposent de mesurer le « *job embeddedness* » que l'on peut traduire par l'intégration au travail. L'intégration au travail est définie selon eux comme la somme de différents facteurs dans la vie

des individus (être en harmonie, les liens et le sacrifice) qui les incitent à rester au sein de l'organisation. Lee et al. (2017) assurent sans citer leurs sources, que de la documentation affirme que l'intégration au travail augmente la prédiction de départ d'un individu. Le concept d'harmonie fait référence aux opinions et jugement de l'individu qui se voit lui-même ou elle-même en harmonie ou non avec son environnement de travail. Les liens réfèrent au nombre et à la nature des liens que peut tisser un individu avec d'autres individus qui font partie de son environnement de travail ou de sa communauté dans sa vie de tous les jours. Au plus un individu développe des liens de qualité au plus celui-ci aura tendance à rester au sein de son entreprise et de sa communauté. Le concept de sacrifice renvoie à ce que l'individu devrait abandonner s'il quittait l'organisation, comme par exemple les avantages qu'offrait l'entreprise à son personnel. Les effets cumulatifs de ces différents concepts peuvent donc pousser un employé à rester au sein d'une organisation.

Les auteurs Hom, Terry, Mitchell, Lee et Griffeth (2012, cités dans Lee et al., 2017) ont développé leur théorie « psychological withdrawal states theory » afin d'étudier les différents états de retrait psychologique qui suivent les individus qui quittent, mais aussi ceux qui restent au sein de leur entreprise. Selon eux, il est intéressant d'identifier également les raisons qui poussent les individus à rester, et de prédire quels profils ils adopteront et pour combien de temps ils resteront. Ils ont déterminé quatre catégories :

- Enthusiastic stayers (ceux qui veulent rester et peuvent rester)
- Enthusiastic leavers (ceux qui veulent partir et peuvent partir)
- Reluctant stayers (ceux qui veulent partir mais doivent rester)
- Reluctant leavers (ceux qui veulent rester mais doivent partir)

Les « enthusiastic stayers » ont la volonté de rester au sein de l'organisation et ont les moyens d'y rester. La plupart des individus ayant ce profil psychologique veulent accomplir toute leur carrière au sein d'une même organisation. Ces personnes éprouvent généralement une haute satisfaction au travail, un engagement organisationnel fort et sont intégrés au sein de leur emploi. Afin de renvoyer au concept d'intégration au travail de Lee et al. (2017), ils sont en harmonie avec leur environnement, ils ont des amis sur leur lieux de travail et dans leur vie et feraient un sacrifice s'ils devaient quitter leur emploi. Ils sont en quelques sortes les employés idéaux pour une organisation. Mais les auteurs soulignent tout de même que les organisations doivent rester attentives et ne pas les laisser de côté, car les situations peuvent changer à tout moment, et ces individus peuvent devenir des « enthusiastic leavers ». (Lee et al., 2017)

Les « enthusiastic leavers » veulent partir et ont le ressentiment qu'ils en ont les moyens. A l'inverse des enthusiastic stayers, les enthusiastic leavers éprouvent de l'insatisfaction au travail, ont un engagement organisationnel faible et ne sont pas intégrés. Ils ne sont pas en harmonie avec l'environnement de travail, n'ont pas développé de liens amicaux ou relationnels forts avec leurs collègues, et seraient moins enclins à faire des sacrifices s'ils partaient. Les auteurs Hom et al. (2012, cités dans Lee et al., 2017) font référence aux travaux de Lee et Mitchell (1994) présentés précédemment dans ce travail sur les chocs et les différents chemins qu'empruntent les individus en voulant donner une réponse à ceux-ci. Selon Hom et al. (2012, cités dans Lee et al., 2017) c'est dans ce but que les entretiens bi-annuels ou tri-annuels sont efficaces, comme expliqué précédemment, afin de parer aux chocs qui peuvent subvenir à n'importe quel moment. Les managers peuvent essayer d'anticiper ces éléments ou encore expliquer les raisons des événements qui ont mené à créer ces chocs (comme le départ d'un mentor, d'un collègue, ...) Ils peuvent expliquer pourquoi l'individu doit rester malgré le choc, et peuvent mettre en lumière que ce choc peut avoir des effets positifs comme l'ouverture de nouvelles opportunités. Les managers peuvent également créer des « stay interviews » qui ont pour but de rencontrer les demandes des employés et de les convaincre de rester. (Lee et al., 2017)

Les « reluctant stayers » veulent partir mais doivent rester. Ces individus reconnaissant leur faible satisfaction au travail, mais ne peuvent partir car ils n'ont pas d'autres possibilités d'emploi, ou n'en trouvent pas de meilleures que leur emploi actuel. Ces individus peuvent se sentir piégés dans leur situation et causer des effets négatifs à l'encontre de l'organisation et de leur management. Ils constituent une « rétention dysfonctionnelle » et peuvent augmenter les coûts de l'employeur (baisse de productivité, mauvaises attitudes, manque de motivation qui peut se propager au sein des collègues, ...). Cette catégorie peut également trouver ses sources de non-départ à un environnement externe au travail, comme la pression de la famille, des enfants (afin de ne pas forcer un déménagement, de changer les enfants d'école, de mettre le conjoint(e) dans une situation compliquée, ...) Les managers peuvent identifier cette catégorie d'employés en identifiant ceux qui semblent désengagés, ne répondent pas aux performances attendues et ne valorisent pas leur travail. A cet instant, ils doivent identifier ce qui les empêche de partir et alors déterminer leurs actions. Différents outils peuvent aider les employés à se réorienter comme des formations, de l'assistance d'out-placement, ... Les managers peuvent également tenter de les réintégrer à l'intérieur de l'entreprise, grâce à des formations ou à une

mutation de service par exemple, afin de tenter d'améliorer la satisfaction au travail de l'employé. (Lee et al., 2017)

Les « reluctant leavers » veulent garder leur emploi et rester dans leur organisation mais éprouvent des tensions externes à leur emploi qui les poussent vers la sortie. Ils veulent rester mais s'attendent à devoir partir prochainement. Ils doivent partir pour les mêmes raisons que les reluctant stayers (à savoir des raisons familiales, déménagement, etc.) Vu leur envie de rester dans l'organisation, leur satisfaction au travail, leur engagement et leur intégration sont généralement positives. Sauf dans le cas où les raisons qui poussent à partir sont des raisons propres à de problèmes éprouvés sur le lieu de travail comme du harcèlement. Cette catégorie d'employés est compliquée pour les managers à gérer, et compliquée à contrer afin d'éliminer les pressions extérieures. Les managers peuvent envisager de réduire leurs heures supplémentaires, augmenter le télétravail, ... afin de réduire la pression que l'employé reçoit de sa famille ou d'autres éléments extérieurs. Malheureusement, s'ils sont voués à partir et que l'organisation ne peut prendre des mesures afin d'atténuer ou d'anéantir les pressions exercées sur l'employé, ils ne pourront pas faire grande chose afin de le retenir dans l'entreprise. (Lee et al., 2017)

D. Chapitre 4 : L'engagement organisationnel et le SOP

i. Le support organisationnel perçu

Le SOP, abréviation de l'expression « Support Organisationnel Perçu » venant de l'anglicisme : « Perceived organizational support » est une recherche menée par Eisenberg et al., (1986, cités dans Tillou et al., 2012). Cette recherche, comme son nom l'indique, avait pour but d'analyser le développement de l'engagement des employés à l'égard de leur organisation. Cette théorie se fonde sur la théorie de l'échange social de Blau. Selon Wayne et al. (1997, cités dans Tillou et al., 2012), les employés cherchent à équilibrer la relation d'échange au sein de leur organisation. S'ils perçoivent du soutien organisationnel de leur employeur, cela les incitera à développer des réponses adaptées au travers de comportements et d'attitudes à hauteur de l'engagement de l'organisation perçue. Leur recherche a montré que les employés seront plus enclins à être engagés envers leur organisation lorsqu'ils sentiront leur organisation plus engagée envers eux (Eisenberger et al., 1986, cité dans Tillou, 2012).

ii. La satisfaction au travail

Selon Locke (1976, cités dans Duplessis, 2013), « la satisfaction au travail se définit comme étant un état émotionnel agréable et positif résultant de l'évaluation qu'un individu fait de son travail et de son expérience dans son environnement de travail. »

Les travaux de Fabi et al. (2010, cités dans Duplessis, 2013) mettent en avant la forte corrélation entre la satisfaction au travail et les pratiques de GRH telles que : la conciliation travail-vie personnelle, leadership, communication, évaluation, accueil et intégration, formation et développement, rémunération, organisation du travail, etc.

Les travaux de Fabi et al. (2010, cités dans Duplessis, 2013) portant sur la relation entre la satisfaction au travail et la fidélisation des individus ont montré que : « la satisfaction au travail est significativement et positivement corrélée avec l'engagement au travail. » L'engagement organisationnel jouant le rôle de variable médiatrice entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter. Selon Luna-Arocas et al. (2008, cités dans Duplessis, 2013) « un individu ayant un faible taux de satisfaction au travail développerait des problèmes de comportement liés à une intention de quitter son organisation. »

Le but poursuivi par toute stratégie RH est donc d'augmenter la satisfaction au travail des employés et donc, indirectement, de réduire le taux de roulement du personnel.

Selon Kyndt et al (2009), plusieurs études ont démontré une relation entre la satisfaction au travail et le turnover. Ces études (e.g, Cotton et Tuttle (1986) ; Muchinsky et Morrow (1980) ; Tett et Meyer (1993) ; Trevor (2001), cités dans Kyndt et al, 2009) ont démontré une relation négative entre la satisfaction et le turnover ce qui signifie que quand un employé ne se sent pas satisfait dans son emploi, ils sont plus enclins à quitter leur organisation, et donc augmenter le turnover de cette dernière.

iii. L'intention de quitter

L'intention de quitter se définit comme une intention libérée de la part d'un individu de quitter l'organisation dans laquelle il travaille. Lorsqu'un individu concrétise son intention de quitter en démissionnant de son organisation, cela se traduira en départ volontaire. Les organisations prennent en compte ces départs volontaires et les prennent en compte dans leur taux de roulement. (Duplessis, 2013)

Les différentes causes et les différents schémas par lesquels les individus passent avant de mettre à exécution leur départ volontaire ont été présentés plus tôt dans ce travail et renvoient au point 5 du chapitre 3 sur la rétention du personnel. Selon Duplessis (2013), « plus de 1500 études académiques ont traité du phénomène de l'intention de quitter et des départs volontaires depuis 1958, année où March et Simon ont entrepris une première recherche scientifique sur le sujet. »

Selon Holtom et al., 2008, cités dans Duplessis, 2013), « l'attachement de l'employé à sa communauté, la compatibilité de ses valeurs avec celles de l'organisation et le coût perçu d'un départ volontaire, soit les trois aspects de l'engagement organisationnel sont liés à la rétention du personnel. » (Guchait et Cho, 2010, cités dans Duplessis, 2013) affirment que : « les pratiques de GRH auraient une influence positive sur l'intention de quitter », et d'autres auteurs affirment que : « l'impact de ces pratiques de GRH a été maintes fois vérifié » (Fabi et al, 2010a ; Guchait et Cho, 2010 ; Huselid, 1995 ; Wagar et Rondeau, 2006, cités dans Duplessis, 2013).

Selon d'autres auteurs comme (Luna-Arocas et Camps, 2008, Porter et Steers, 1973 ; Shore et Martin, 1989, cités dans Duplessis, 2013) il a été démontré que la satisfaction au travail, et selon (Elorza et al., 2011 ; Fabi et al., 2010a ; Guchait et Cho, 2010, Luna-Arocas et

Camps, 2008 ; Meyer et Allen, 1991 ; Shore et Martin, 1989, cités dans Duplessis, 2013) plus significativement l'engagement organisationnel, sont des éléments majeurs qui agissent sur l'intention de quitter des individus.

iv. L'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel est défini comme étant la propension qu'un employé peut ressentir à s'identifier à son entreprise et à internaliser les objectifs de cette dernière. Selon Meyer et Allen (1991, cités dans Duplessis, 2013), l'engagement organisationnel se décline en trois différentes dimensions selon les raisons qui poussent un individu à s'engager auprès de son employeur. Ces trois dimensions ne sont pas exclusives, c'est-à-dire qu'un employé peut ressentir et être catégorisé dans les trois catégories de l'engagement organisationnel en même temps. Ces trois dimensions sont fréquemment négativement corrélées au taux de roulement et à l'intention de quitter l'organisation (Meyer et al., 2002 ; Mathieu et Zajac, 1990, cités dans Simard, Doucet & Bernard, 2005).

Selon Meyer et Allen (1991, cités dans Vigan, 2014), l'engagement organisationnel est défini comme « un état psychologique qui caractérise la relation qu'a un employé avec son organisation et qui a un impact sur sa décision de demeurer membre de l'organisation ». L'engagement organisationnel est donc corrélé avec l'intention de quitter l'organisation selon ces auteurs.

Selon Fabi et al. (2010, cités dans Duplessis, 2013) « les pratiques de GRH seraient des antécédents de l'engagement organisationnel » et une relation directe entre trois pratiques RH (organisation du travail et caractéristique de l'emploi, formation et développement, sélection) et l'engagement organisationnel a été observée.

Selon les recherches de différents auteurs (Elorza et al., 2011 ; Fabi et al., 2010a, 2010b; Guchait et Cho, 2010; Luna-Arocas et Camps, 2008; Meyer et Allen, 1991; Perryer et al., 2010; Shore et Martin, 1989, cités dans Duplessis, 2013), celles-ci affirment que : « l'engagement organisationnel est négativement corrélé avec l'intention de quitter ». Certains d'entre eux (Luna-Arocas et Camps, 2008 ; Meyer et Allen, 1991 ; Perryer et al., 2010, cités dans Duplessis, 2013), affirment également que : l'engagement affectif aurait une plus forte corrélation, cependant toujours négative, avec l'intention de quitter que les deux autres types d'engagement (normatif et calculé). L'engagement organisationnel est une variable médiatrice entre les pratiques de GRH et l'intention de quitter, selon Guchait et Cho (2010, cités dans Duplessis,

2013) ainsi qu'entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter, selon Fabi et al. (2010, cités dans Duplessis, 2013) et Luna-Arocas et Camps (2008, cités dans Duplessis, 2013).

v. L'engagement organisationnel affectif

L'engagement affectif renvoie à l'attachement ainsi que l'identification qu'un employé peut éprouver à l'égard de son entreprise. Les employés s'attachent d'autant plus à leur organisation qu'ils perçoivent son attention à leur égard (Eisenberger et al., 1990 ; Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Wayne et al., 2002, cités dans Tillou et al., 2012). Selon Vigan (2014), la dimension affective de l'engagement organisationnel renvoie à un sentiment d'appartenance et d'attachement émotionnel de l'individu envers son organisation. Cet engagement affectif se traduit généralement par une relation d'attachement et de fidélité entre l'individu et son organisation. Selon Vigan (2014), un individu éprouvant un engagement affectif envers son organisation garde son emploi chez son employeur car celui-ci le souhaite.

vi. L'engagement organisationnel calculé

L'engagement organisationnel calculé, ou aussi appelé de continuité par Meyer et Allen, renvoie à la prédisposition d'un individu à se sentir lié à son organisation grâce aux bénéfices que cette dernière lui offre (salaire, statut, promotion, ...) et ce que ça lui coûterait d'y rester (perte de temps, de salaire, d'avantages, ...). L'engagement d'un individu envers son organisation est motivé par le besoin de ce dernier à garder les avantages qu'il a accumulés au cours du temps. Cet engagement donne naissance à deux attitudes bien distinctes :

- L'engagement suite à l'absence d'alternatives perçues à l'extérieur de l'organisation ;
- L'engagement suite à la conscience qu'un ensemble d'investissements personnels disparaîtrait suite au départ de l'organisation. A savoir par exemple : la perte de son ancienneté et des avantages s'y référant au sein de l'organisation, repartir sur le marché de l'emploi sans certitude de trouver quelque chose de mieux, ...

Selon Vandenberghe :

Grâce au soutien qu'elle apporte à ses salariés, l'organisation affaiblit l'engagement par manque d'alternatives perçu : les salariés se sentent moins engagés par défaut. A l'inverse, en reconnaissant le soutien perçu comme un avantage spécifique à l'organisation, les salariés se sentent d'autant plus engagés dans la mesure où ils conçoivent la perte de ce soutien comme un véritable coût, un sacrifice qu'ils devront

faire s'ils envisagent de quitter l'organisation. (Vandenberghe, 2010, cités dans Tillou et al., 2012)

vii. L'engagement organisationnel normatif

Selon Meyer et Allen (1991, cités dans Vigan, 2014), « la dimension normative peut être définie comme étant une composante morale qui se réfère au sentiment d'obligation et de responsabilité qu'un employé ressent envers l'organisation et qui le pousse à y demeurer. » L'engagement organisationnel normatif persiste tant que l'individu ressent une dette envers l'organisation. Meyer et Allen (1991, cités dans Vigan, 2014), voient l'engagement organisationnel normatif comme étant un processus de socialisation et « d'internalisation des pressions normatives exercées sur l'individu au moment de son entrée dans l'organisation ».

viii. Des travaux sur l'engagement organisationnel

Selon les travaux de Fabi et al., (2010, cités dans Duplessis, 2013) plusieurs pratiques de GRH (l'organisation du travail, la formation et la sélection) ont une relation directe avec l'engagement organisationnel. Les autres pratiques de GRH testées sont quant à elles plus polarisées par la satisfaction au travail. Selon plusieurs études présentées dans le travail de Duplessis (2013), l'engagement organisationnel est corrélé négativement avec l'intention de quitter. Selon Guchait et Cho (2010 cités dans Duplessis, 2013) l'engagement organisationnel est une variable qui peut faire fonction de variable médiatrice dans la relation entre les pratiques de GRH et l'intention de quitter.

E. Chapitre 5 : Pratiques de GRH et engagement organisationnel

i. Introduction

Comment les DRH et les services des ressources humaines dans les organisations peuvent-ils faire pour fidéliser les travailleurs afin qu'ils restent dans l'organisation ? Comment arriver à tirer profit de ses meilleurs travailleurs tout en leur assurant de l'épanouissement ? Quelle pratique de GRH faut-il appliquer afin de fidéliser ses employés ? Autant de questions que se posent tous les jours les responsables des ressources humaines des entreprises traditionnelles, mais encore plus ceux des entreprises de consultance. Toutes ces questions renvoient à la problématique de l'engagement organisationnel des travailleurs.

L'engagement de l'organisation envers ses salariés se traduit par l'existence des pratiques de gestion de ressources humaines mais également par une attention au bien-être, à la satisfaction au travail, à l'équité des pratiques, et à l'investissement dans le développement de leurs compétences (Eisenberger et al., 1986, cités dans El Akremi & Trabelsi, s.d).

ii. Définition

Dans le contexte actuel, les chercheurs aussi bien que les praticiens, s'entendent sur le fait que les ressources humaines constituent une source d'avantage concurrentiel durable (Becker et Huselid, 1999, cités dans Simard et al., 2005). Il apparaît essentiel pour les organisations d'investir dans les pratiques RH, et plus particulièrement dans celles qui génèrent des attitudes et des sentiments positifs des employés envers leurs propres organisations (engagement affectif). Meyer et Smith (2000, cités dans Simard et al., 2005), affirment que selon leurs études, la perception du support organisationnel et la justice procédurale, et la satisfaction au travail par conséquent, jouent un rôle médiateur entre certaines pratiques de GRH et l'engagement organisationnel.

Lawler (1986, cité dans Simard et al., 2005) a présenté un modèle de gestion pour lequel il estime qu'un certain nombre de pratique en GRH auraient des impacts avantageux pour les organisations (la productivité, l'engagement, la mobilisation). Ces pratiques constituent donc des leviers qui apportent un avantage distinctif aux entreprises (Pfeffer et Veiga, 1999, cités dans Simard et al., 2005). Lawler (1986, cité dans Simard et al., 2005), tout au long de son ouvrage, s'intéresse principalement à quatre pratiques distinctes qui sont respectivement : le

partage d'informations, le partage du pouvoir, la gestion des compétences, les récompenses économiques et la reconnaissance non monétaire.

Tremblay, Guay et Simard (2000, cités dans Simard et al., 2005), ont confirmé quant à eux la relation positive entre le partage d'informations et l'engagement organisationnel de type affectif. L'autonomie dans le poste (DeCotiis et Summers, 1987 ; Mathieu et Zajac, 1990, cités dans Simard et al., 2005) et l'initiative dans la réalisation des tâches (Simard et al., 2000, cités dans Simard et al., 2005) sont également reliées à l'engagement organisationnel des individus.

iii. La formation

Les pratiques de formation et de développement consistent à former les employés, à améliorer leurs habilités techniques, leurs habilités interpersonnelles, leur performance, à faciliter le travail en équipe, à former à de nouvelles tâches, etc. (Fabi et al., 2010, cités dans Duplessis, 2013)

En offrant des pratiques de formation et de développement des compétences à ses employés, l'employeur contribue à rehausser les habilités, les connaissances et les compétences de ceux-ci. De plus, il envoie un signal à ses employés en montrant qu'il désire investir dans une relation à long terme avec eux, car il investit économiquement en eux. L'employeur s'attend à un retour sur investissement, les recherches ont démontré que celui-ci peut s'attendre à des retombées significatives telles que :

- L'amélioration de la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel des employés (Fabi et al., 2000 ; Takeuchi et al., 2009, cités dans Duplessis, 2013)
- La fidélisation de la main d'œuvre (Fabi et al., 2010 ; Guchait et Cho, 2000 ; Huselid, 1995 ; Takeuchi et al., 2009 ; Wagar et Rondeau, 2006, cités dans Duplessis, 2013)
- L'accès à la possibilité d'apprendre favorise le support organisationnel perçu (Ghani et Hussin, 2009, cités dans Duplessis, 2013)
- La formation continue favorise le bien-être au travail (Chasserioa et Legault, 2009, cités dans Duplessis, 2013)

Parmi un éventail diversifié des outils GRH, la formation et le développement personnel représentent pour les employés une opportunité de pouvoir développer leurs compétences, leurs connaissances et leur expertise. Cette pratique RH reflète un investissement de la part de

l'employeur, celle-ci est d'autant plus révélatrice de l'intérêt porté par l'employeur à ses employés.

Il est nécessaire premièrement de différencier la formation initiale et la formation continue. La formation initiale, comme son nom l'indique, est la formation de base, elle fournit les compétences et les savoirs afin d'exercer les bases d'un métier, d'une discipline, ... La formation continue quant à elle s'adresse aux individus qui ont déjà un emploi. Il s'agit ici de développer des compétences déjà acquises, voire en acquérir de nouvelles. Cette formation continue peut venir compléter la formation initiale de l'individu, ou être complètement différente dans le but de réorienter professionnellement la personne. Cette formation continue demande généralement d'être financée par l'employeur de la personne suivant la formation, voire parfois par le formé lui-même.

L'OCDE entend par formation professionnelle continue :

Tous les types de formations organisées, financées ou patronnées par les pouvoirs publics, offertes par les employeurs ou financées par les bénéficiaires eux-mêmes. Toutes les activités organisées et systématiques d'enseignement et de formation auxquelles les adultes participent pour acquérir des connaissances et/ou des qualifications nouvelles dans le cadre de leur emploi du moment ou dans la perspective d'un emploi futur, pour améliorer leur salaire et/ou leurs possibilités de carrière dans l'emploi qu'ils occupent ou dans un autre et, d'une façon générale, pour augmenter leurs chances d'avancement et de promotion. (OCDE, 1997, cité dans Monville & Léonard, 2008).

PARTIE EMPIRIQUE

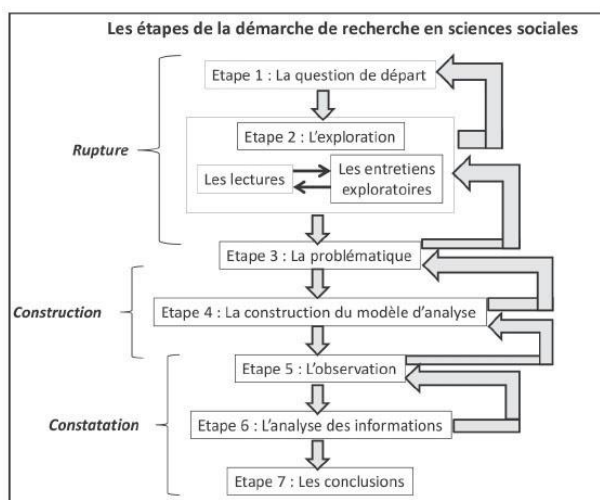
Maintenant la revue de littérature sur le sujet du turnover dans le secteur de la consultance, des concepts de formation et d'engagement organisationnel effectuée, il est désormais temps d'observer le terrain.

Pour se faire, il est essentiel de se fier à une méthodologie précise. Celle-ci sera présentée ci-dessous et expliquera les différentes étapes abordées dans ce mémoire.

C'est dans cette partie empirique que des informations à propos de la récolte des données empiriques, mais également des statistiques descriptives et des informations sur l'échantillon seront apportées.

A. Méthodologie

Afin d'expliquer la méthodologie suivie tout le long de ce travail, il est nécessaire de présenter la méthode utilisée, basée sur le travail réalisé par Quivy et Van Campenhoudt (2011) dans leur livre intitulé « Manuel de recherche en sciences sociales ». Ces auteurs ont défini sept étapes permettant d'effectuer une recherche en sciences sociales. Ils ont développé une méthode appelée « démarche hypothético-déductive » qui se compose d'une démarche inductive suivie d'une démarche déductive. Ces démarches amènent à confronter la littérature existante sur le sujet étudié aux observations que l'on peut recueillir sur le terrain. Lors de ce mémoire, une démarche hypothético-déductive a été adoptée. Le modèle se scinde en sept étapes comme présentées ci-dessous, à savoir :



Source : Quivy & Van Campenhoudt (2011)

i. Etape 1 : La question de départ

Cette étape débute par une rupture épistémologique. Une rupture épistémologique est définie comme étant, selon le dictionnaire Le Parisien : « *L'approche de la connaissance, le passage qui permet de connaître réellement en rejetant certaines connaissances antérieures qu'il serait nécessaire de détruire pour que se révèle la connaissance nouvelle.* »

Afin de rédiger une bonne question de départ, celle-ci se doit d'être claire, faisable et pertinente :

- La clarté : Une question claire doit être précise (on ne peut lui prêter plusieurs interprétations), concise (elle ne doit pas être trop longue), et univoque (elle doit garder le même sens dans ses différents emplois).
- La faisabilité : Une question faisable est une question qui est réaliste et non utopique. Le chercheur doit prendre en compte les ressources personnelles, matérielles et techniques lors de la rédaction de sa question de recherche.
- La pertinence : Une question pertinente doit être ouverte et ne doit pas contenir de prédiction, le chercheur ne doit pas prendre de position dans sa question de départ. Elle doit chercher à comprendre un phénomène.

Cette question de départ n'a cessé d'évoluer au fil du temps et d'être modifiée selon les différentes étapes par lesquelles nous sommes passés, mais aussi grâce aux différentes lectures et également grâce à différents entretiens avec des collègues sur mon lieu de stage. Premièrement la question de départ a donc été la suivante : « Quelles stratégies RH améliorent le turnover et la rétention des consultants ? »

ii. Etape 2 : L'exploration

L'exploration débute lorsque la question de départ a été posée. Elle a pour principal objectif de mettre en lumière de nouvelles réflexions sur le domaine de recherche. En effet lorsque nous sommes à cette étape, nous ne connaissons que très peu le domaine que nous souhaitons étudier. Il est dès lors nécessaire de se documenter afin d'en apprendre le plus possible sur notre problématique de recherche. Pour ce faire, Quivy & Van Campenhoudt (2011) conseillent de procéder selon deux moyens : la lecture et les entretiens exploratoires.

La lecture : La phase de lecture préparatoire constitue un « état de l'art » et sert à prendre connaissance des recherches préalables qui ont déjà traité le sujet que l'on étudie. Les auteurs conseillent de procéder par étapes successives et de ne pas enchaîner les lectures afin d'avoir des phases de réflexion entre les différentes lectures. Lors de cette phase d'exploration, nous avons lu différents travaux portant sur le phénomène du turnover en général et des stratégies de rétention du personnel. Ces deux phénomènes m'ont amené à lire beaucoup de lectures et de recherches différentes sur le sujet.

Les entretiens exploratoires : Les entretiens exploratoires servent à rencontrer des professionnels du domaine que nous étudions, et permettent de mettre en lumière des aspects du phénomène étudié auquel nous n'aurions pas pensé à première vue, et qui complèteraient les lectures précédemment effectuées. Lors de cette phase d'exploration, mes collègues sur mon lieu de stage, et professionnels dans le milieu de la consultance, ont été les seuls interlocuteurs avec lesquels j'ai pu échanger, ainsi que quelques consultants de l'entreprise. Ces discussions ne revêtaient pas le statut d'entretiens exploratoires, il s'agissait plutôt de discussions informelles portant sur la problématique du turnover et de la rétention dans le secteur de la consultance.

iii. Etape 3 : La problématique

Cette étape consiste selon Quivy & Van Campenhoudt (2011, cités par Fauvel, 2002) à « prendre du recul ou de la hauteur par rapport aux informations recueillies pour préciser les grandes orientations de la recherche et définir une problématique en rapport direct avec la question de départ. » Cette étape marque donc l'approche théorique que le chercheur décide d'adopter afin de traiter le problème posé par la question de départ.

Lors de la précédente phase d'exploration, au fil des lectures portant sur le turnover et des stratégies de rétention, mon intérêt s'est porté sur le concept d'engagement organisationnel. Au départ, ma question de recherche portait sur l'intérêt des stratégies RH et de leur impact sur le turnover et la rétention des consultants. J'ai décidé d'analyser le turnover et la rétention des consultants en me basant sur une variable qu'est l'engagement organisationnel et qui se présente comme étant explicative du turnover et de la rétention des consultants. Afin d'affiner ma recherche, je me suis également concentré non pas sur diverses stratégies RH, mais sur une seule, à savoir la formation, car cette pratique RH était la mieux mise en place et la plus développée dans l'entreprise dans laquelle j'effectuais mon stage. Ces réflexions m'ont permis d'aboutir à une nouvelle question de recherche, formulée comme suit : « La problématique de la rétention et du turnover chez les consultants : Dans quelle mesure la formation et la satisfaction au travail impactent l'engagement organisationnel des consultants ? »

iv. Etape 4 : La construction du modèle d'analyse

Selon Quivy & Van Campenhoudt (2011, cités par Fauvel, 2002), cette quatrième étape : « constitue une étape charnière entre la problématique retenue par le chercheur et le travail d'élucidation réalisé ». Selon eux, le modèle d'analyse se compose de deux éléments : des concepts et des hypothèses. Ces éléments s'articulent entre eux afin de former un cadre cohérent. À la suite de la phase d'exploration et de problématique, les différentes littératures que nous avons pu lire nous ont amenées à poser des hypothèses. Selon Fauvel (2002), « une hypothèse est une proposition provisoire qui anticipe une relation entre deux termes (concepts ou phénomènes). » Celle-ci demande donc d'être vérifiée et sera prochainement confrontée à des données empiriques récoltées lors de l'étape d'observation. Cette vérification passe par une falsifiabilité, c'est-à-dire, selon Fauvel (2002), « qu'elle doit, d'une part être testable

indéfiniment et d'autre part, accepter des énoncés contraires qui sont théoriquement susceptibles d'être vérifiés. »

En étant directement intégré au sein d'une entreprise de consultance en ingénierie pendant quelques mois grâce au stage, et en effectuant un travail journalier au sein du département des ressources humaines, je me suis donc premièrement informé sur ce secteur que je ne connaissais pas. Les premières semaines ont donc été très instructives et m'ont permises de mieux comprendre le secteur de la consultance et les caractéristiques du métier de consultant. C'est donc tout naturellement que ma question de départ a été : « Quelles stratégies RH améliorent le turnover et la rétention des consultants ? ».

Par la suite, au fur et à mesure des connaissances et de l'expérience que j'enrangeais sur le lieu de stage, mais également grâce aux différentes lectures à propos du secteur de la consultance mais également sur le métier de consultant, la direction de ma question de départ fut modifiée. En effet, comme expliqué auparavant dans l'étape 3 de la problématique, la précision de ma question de départ s'est affinée et j'y ai inclus les concepts de formation et d'engagement organisationnel. Ma nouvelle question de recherche avait donc pour but d'étudier la problématique de la rétention et du turnover des consultants en s'intéressant particulièrement à l'effet que pourraient avoir la formation et la satisfaction au travail des individus sur leur engagement organisationnel. Celle-ci fut donc adaptée comme suit : « La problématique de la rétention et du turnover dans le secteur de la consultance : Dans quelle mesure la formation et la satisfaction au travail impactent l'engagement organisationnel des consultants ? »

Dans ce mémoire, nous avons décidé d'adopter une démarche hypothético-déductive. Nous arrivons donc à l'étape où nous devons élaborer des hypothèses. Ces hypothèses se basent sur la revue de la littérature que nous avons précédemment effectuée.

La revue de la littérature a mis en avant l'importance des pratiques RH et de la formation dans la vie professionnelle des employés. On peut notamment rappeler que le manque de formation et de possibilité de développement de carrière sont des contributeurs importants des départs. (Graham et al., 1996 ; Sturges and Guest, 1999 ; IDS, 2000 ; Izzo and Withers, 2002, cités dans Shen et al., 2004) mais également que d'autres auteurs (Arnold, 2005 ; Herman, 2005 ; Hiltrop, 1999 ; cités dans Kyndt et al., 2009) confirment que la formation et l'opportunité d'apprentissage améliorent la rétention.

La formation et le développement des compétences sont également des facteurs qui sont revenus plusieurs fois dans les différents modèles et qui ont apportés des théories sur le

roulement volontaire du personnel, comme Shen, Cox, et McBride (2004), celui de Price (2001), et celui de Peterson (2004).

Dans notre cas, afin de mesurer l'intention de quitter l'organisation des individus, nous avons déterminé l'engagement organisationnel comme étant un indicateur de cette tendance. Dès lors, afin de mesurer l'effet de la formation sur l'intention de quitter l'organisation, nous avons décidé de tester une relation probable entre la formation et cet indicateur. Dès lors, l'hypothèse 1 se formule comme suit :

H1 : la formation des consultants influence positivement leur engagement organisationnel

La revue de la littérature a mis en avant que beaucoup de recherches incluent la satisfaction au travail comme un concept corrélé à l'intention de quitter l'organisation. (e.g, Cotton et Tuttle (1986) ; Muchinsky et Morrow (1980) ; Tett et Meyer (1993) ; Trevor (2001), cités dans Kyndt et al, 2009) Celles-ci ont démontré une relation négative entre la satisfaction et le turnover. Les travaux de Fabi et al. (2010, cités dans Duplessis, 2013) portant sur la relation entre la satisfaction au travail et la fidélisation des individus ont montré que : « la satisfaction au travail est significativement et positivement corrélée avec l'engagement au travail. » L'engagement organisationnel jouant le rôle de variable médiatrice entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter. Enfin, rappelons que selon Luna-Arocas et al. (2008, cités dans Duplessis, 2013) « un individu comportant un faible taux de satisfaction au travail développerait des problèmes de comportements liés à une intention de quitter son organisation. »

La satisfaction au travail est également un facteur qui est revenu plusieurs fois dans les différents modèles qui ont apportés des théories sur le roulement volontaire du personnel, comme les modèles de Lee, Mitchell, Holtom, McDaniel et Hill (1999), dans le modèle de Shen, Cox, et McBride (2004), celui de Price (2001), et celui de Peterson (2004).

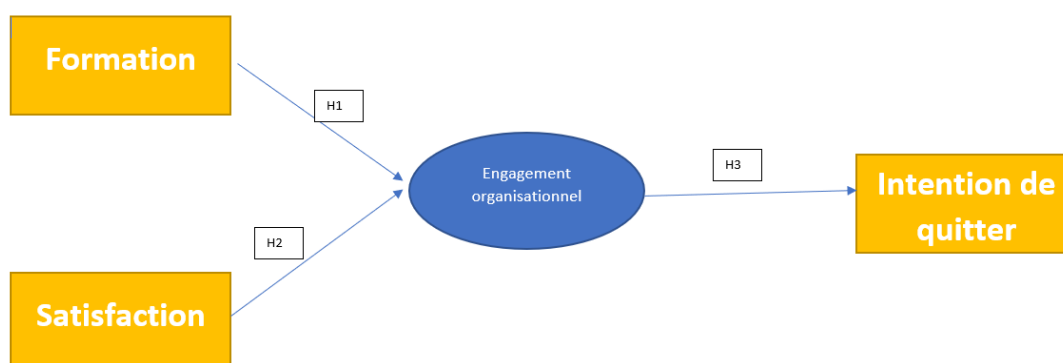
Dans notre cas, afin de mesurer l'intention de quitter l'organisation des individus, nous avons déterminé l'engagement organisationnel comme étant un indicateur de cette tendance. Dès lors, afin de mesurer l'effet de la satisfaction au travail sur l'intention de quitter l'organisation, nous avons décidé de tester une relation probable entre la satisfaction au travail et cet indicateur. Dès lors, l'hypothèse 2 se formule comme suit :

H2 : la satisfaction au travail des consultants influence positivement leur engagement organisationnel

Selon plusieurs études présentées dans le travail de Duplessis (2013), l'engagement organisationnel est corrélé négativement avec l'intention de quitter. Cependant, l'engagement affectif présenterait la plus forte corrélation négative des trois catégories d'engagement. Rappelons que nous avons vu plus tôt dans la revue de la littérature que selon des auteurs comme (Luna-Arocas et Camps, 2008, Porter et Steers, 1973 ; Shore et Martin, 1989, cités dans Duplessis, 2013) il a été démontré que la satisfaction au travail, et selon (Elorza et al., 2011 ; Fabi et al., 2010a ; Guchait et Cho, 2010, Luna-Arocas et Camps, 2008 ; Meyer et Allen, 1991 ; Shore et Martin, 1989, cités dans Duplessis, 2013), plus significativement l'engagement organisationnel : « sont des éléments majeurs qui agissent sur l'intention de quitter des individus. »

Nous partons ici du postulat que la formation et la satisfaction ont un impact sur le turnover et la rétention dont l'indicateur est l'engagement. Il est question ici de mesurer à quel point les réponses des individus vis-à-vis de leur engagement professionnel et de leur intention de quitter sont corrélées ou non. Dès lors, l'hypothèse 3 se formule comme suit :

H3 : L'engagement organisationnel des consultants influence négativement leur intention de quitter l'organisation



v. Etape 5 : L'observation

Selon Quivy & Van Campenhoudt (2011), « Cette étape consiste à mettre à l'épreuve le modèle d'analyse, c'est-à-dire les concepts et les hypothèses face aux observations réalisées sur le terrain. » En effet, cette cinquième étape est l'étape où nous confrontons nos hypothèses au terrain et où nous récoltons une multitude d'informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses que nous avons énumérées précédemment.

Il existe une multitude de méthodes de collecte de données, les principales sont les suivantes : l'entretien ; l'enquête par questionnaire ; l'observation directe/indirecte ; le recueil des données existantes.

Lors de cette étape il s'agit de répondre à trois questions distinctes (Fauvel, 2002) :

- Observer quoi ? Il s'agit d'observer des données pertinentes et qui seront utiles afin de vérifier les hypothèses.
- Observer sur qui ? Il s'agit ici de délimiter le champ d'analyse dans différents espaces : géographique, social et temporel. Selon les options à disposition du chercheur et du cas, il sera question d'étudier l'ensemble de la population visée ou seulement un échantillon représentatif de celle-ci.
- Observer comment ? Il s'agit pour le chercheur de déterminer les instruments que celui-ci va utiliser lors de l'observation des données.

Dans notre cas, nous avons sélectionné l'enquête par entretien car dans le cadre d'une étude quantitative, celui-ci permet de récolter un nombre conséquent de données. De plus, celui-ci permet de toucher un plus grand nombre d'individus dans la population visée car il s'agit d'un moyen de récolte facilement accessible (grâce à un ordinateur ou à un téléphone), ne prenant pas beaucoup de temps à compléter et intuitif.

a) *Le champ d'analyse*

La recherche empirique que nous avons menée s'intéresse au milieu et au secteur de la consultance, c'est donc en toute logique que le champ d'analyse s'est concentré dans ce secteur d'activité. Malheureusement, l'entreprise dans laquelle j'ai effectué mon stage n'a pas désiré me donner accès à ses propres consultants afin que je les interroge. J'ai dès lors rediriger mon travail et mon étude, et ai décidé d'ouvrir mon questionnaire à tout type de consultants. A la base, je souhaitais vérifier mes hypothèses sur les consultants présents au sein de l'entreprise

où j'effectuais mon stage, à savoir des consultants en ingénierie. Chaque secteur possède ses propres spécificités, mais ils ont principalement tous la même problématique concernant le turnover et la rétention de leurs consultants. Mon analyse s'est donc ouverte à des consultants n'exerçant non pas seulement en tant qu'ingénieur, mais exerçant tout type de métier. Nous verrons plus loin dans ce travail, leurs profils.

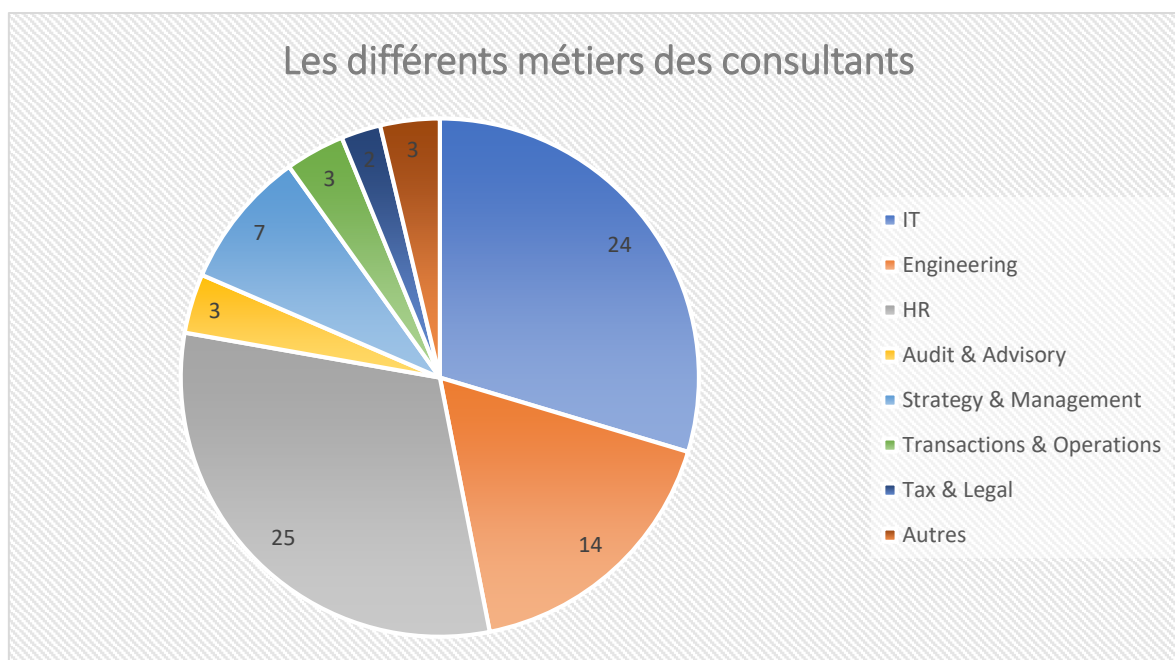
b) L'échantillon

La population visée par cette partie empirique et l'étude que nous menons est exclusivement des individus exerçant une profession de consultant.

Afin de toucher un maximum d'individus possible, j'ai procédé à un échantillonnage large en élargissant mes horizons de recherche. Afin d'atteindre ce but, nous avons procédé à divers moyens. Premièrement, via mes réseaux personnels (Facebook et LinkedIn principalement) des messages généraux ainsi que personnels à des professionnels exerçant un métier de consultant ont été rédigés afin de les inviter à répondre au questionnaire. Deuxièmement, des annonces expliquant notre recherche et mon enquête ont été postées sur différents anciens groupes d'étudiants (des anciens groupes académiques) afin de toucher un maximum la population visée. En effet, le profil type de consultant est un jeune diplômé fraîchement sorti des études.

Un total de 81 questionnaires nous est revenu. L'ensemble des données descriptives (tableaux) se trouvent en annexe, cependant une explication de ces chiffres est présentée dans cette sous-partie afin de présenter les participants de cette étude. L'échantillon est donc composé de 81 individus, dont 27 femmes (33,3%) et dont l'âge moyen est de 25,48 ans, et 54 hommes (66,7%) et dont l'âge moyen est de 27,90 ans. Il est intéressant d'observer que l'écart d'âge chez les hommes est plus important, en effet celui-ci varie entre 21 et 53 ans, alors que les femmes sont principalement toutes issues de la même tranche d'âge, à savoir entre 22 et 29 ans.

Concernant la profession des consultants, voici un graphique qui résume les différents métiers de ceux-ci :



Parmi les consultants, 24 exercent une fonction dans le domaine de l'IT (informatique) (29,6%), 14 exercent une fonction dans l'engineering (17,3%), 25 exercent une fonction dans les ressources humaines (30,9%), 3 exercent une fonction dans l'audit & advisory (3,7%), 7 exercent une fonction dans le secteur de strategy & management (8,6%), 3 exercent une fonction en transactions & operations (3,7%), 2 exercent une fonction dans le domaine du tax & legal (2,5%) et enfin 3 autres personnes exercent une fonction de consultant hors de toutes les catégories spécifiées ci-dessus (3,7%). Le statut occupationnel des consultants est réparti comme suit : 76 exercent leur profession à temps plein (93,8%) et 5 exercent leur profession à temps partiel, ce qui correspond à 6,2% de l'échantillon.

Afin de décrire l'ancienneté actuelle des consultants chez leurs employeurs respectifs, nous avons effectué un regroupement des données afin de mieux les analyser. La majorité des consultants, c'est-à-dire 66 (81,5%) d'entre eux possèdent de 0 à 2 années d'ancienneté chez leurs employeurs actuels. Ensuite, 11 (13,6%) des consultants possèdent une ancienneté allant de 2 à 4 années, ensuite 2 (2,5%) possèdent quant à eux une ancienneté allant de 4 à 6 années, et enfin seulement 2 (2,5%) d'entre eux possèdent plus de 6 années d'ancienneté chez leurs employeurs actuels. L'ancienneté moyenne des consultants chez leurs employeurs actuels est à la hauteur de 1,725 années, soit 1 an et 8 mois. L'écart entre les deux extrêmes est assez élevé car le consultant ayant le minimum d'ancienneté possède 1 mois, et le plus ancien possède 10 ans d'ancienneté chez son employeur.

c) Instrument de récolte des données : le questionnaire

Le questionnaire débutait par une introduction. Celle-ci me présentait et présentait le questionnaire en spécifiant que celui-ci prenait part dans le cadre de ce mémoire, en spécifiant que ce-dernier était destiné à des individus exerçant la profession de consultant. Il était également spécifié que le questionnaire était anonyme et qu'aucune information personnelle ne serait demandée. Une information temporelle était également présente, indiquant que ce questionnaire pouvait être complété en minimum 4 à 5 minutes afin d'indiquer que même si celui-ci ne semble pas long, il est conseillé de prendre son temps afin de répondre de façon réfléchie aux différentes questions.

Ce questionnaire n'ayant pas pour but d'identifier les individus, celui-ci comportait néanmoins une très courte section destinée à récolter des données sociodémographiques personnelles telles que l'âge et le sexe des individus. Concernant les données plus professionnelles, seule la spécification du consultant, c'est-à-dire le métier que celui-ci exerce, le régime de travail et l'ancienneté chez l'employeur actuel ont été demandées.

Ensuite, le niveau de satisfaction et d'importance accordée à la pratique en ressources humaines de la « formation de base fournie par l'employeur » & « l'offre par l'employeur de formation de qualité » ont été demandées via une échelle de Likert composée de 6 niveaux allant de « très faible importance/satisfaction » à « très forte importance/satisfaction ».

Le niveau de satisfaction face aux pratiques de formation et de développement qu'offre l'employeur a été mesuré également via une échelle de Likert à 6 niveaux allant de « très faible satisfaction » à « très forte satisfaction ».

La satisfaction globale au travail et les conditions de travail ont quant à elles été mesurées via des échelles numériques allant de 1 à 5, dont le 1 correspond à « une très faible satisfaction » et le 5 correspondant à « une très forte satisfaction ».

La deuxième section de l'enquête est portée sur la mesure de l'engagement organisationnel des individus et est basée sur l'échelle de Meyer et Allen (1990, cités dans Paillé, 2005). Cette échelle comporte plusieurs versions, dont la plus complète comporte 24 items de mesures. Par souci de simplification, seuls 9 items ont été retenus afin de mesurer l'engagement organisationnel des individus, respectivement 3 items concernant l'engagement affectif, 3 items concernant l'engagement calculé, et 3 concernant l'engagement normatif. Les items sélectionnés mesurant l'engagement affectif dans ce questionnaire sont respectivement :

« j'éprouve un sentiment d'appartenance envers mon organisation » ; « je me sens affectivement attaché à mon organisation » ; « je me considère comme étant un membre de la famille de mon organisation ». Ceux mesurant l'engagement normatif sont respectivement : « je ressens une obligation de demeurer dans mon organisation » ; « cette organisation mérite ma loyauté » ; « je ne quitterais pas cette organisation pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie ». Ceux mesurant l'engagement calculé sont respectivement : « je ne voudrais pas quitter mon organisation car j'aurais trop à perdre » ; « je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon organisation » ; « quitter mon organisation aurait pour moi plus d'inconvénients que d'avantages ». Les échelles élaborées par Allen et Meyer (1990, cités dans Paillé, 2005) sur lesquelles se basent les différents items ci-dessus sont des échelles de Likert à six points, 1 (totalement en désaccord) ; 2 (en désaccord) ; 3 (partiellement en désaccord) ; 4 (partiellement en accord) ; 5 (en accord) ; 6 (totalement en accord). Ces échelles mesurant les trois différents éléments composants l'engagement organisationnel. Ces échelles comportent respectivement un alpha de Cronbach de ($\alpha = .64$) pour l'engagement affectif ; ($\alpha = .74$) pour l'engagement calculé et ($\alpha = .73$) pour l'engagement normatif selon Allen et Meyer (1990, cités dans Paillé, 2005).

Finalement, cette deuxième section se clôture par la mesure de l'intention de quitter des individus par la question : « quelles sont les probabilités que vous recherchiez un nouvel emploi dans un futur proche » grâce à une échelle de Likert comportant 6 niveaux allant de « très peu probable » à « très fortement probable ».

vi. Etape 6 : L'analyse des informations

a) Introduction

Ce chapitre expose les différentes étapes lors de l'analyse des informations globales, à savoir les informations recueillies dans les questionnaires auxquels les consultants ont répondu. Premièrement, ce chapitre expose le traitement qui a été effectué afin de « toiletter » la base de données. Deuxièmement ce chapitre présente quelques statistiques descriptives afin d'avoir une vue globale sur les réponses des consultants au questionnaire. A cet effet, toutes les statistiques descriptives ne seront pas présentées, seules les statistiques des variables incluses dans le modèle et dans les hypothèses que nous voulons tester seront exposées. Ensuite, les différentes analyses réalisées afin de tester les hypothèses et les résultats s'y référant seront présentées et expliquées.

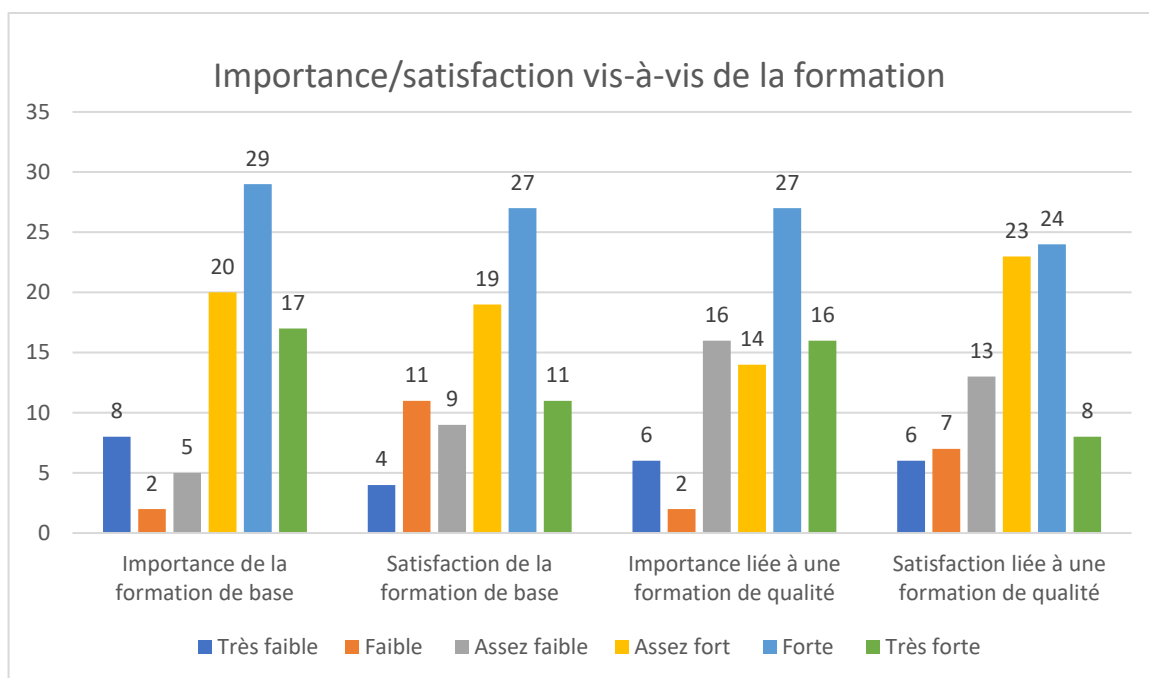
L'ensemble des analyses ont été réalisées à l'aide du logiciel IBM SPSS Statistics. Pour rappel, 81 consultants ont répondu au questionnaire. Finalement, la partie discussion analysera les résultats obtenus dans les parties précédentes et nous permettra de faire un résumé des résultats et de répondre à notre question de recherche.

b) Traitement de la base de données

Globalement, la base de données n'a pas demandé beaucoup de traitement. Néanmoins, il persistait quelques manquements qu'il fallait gommer afin que la base de données soit exploitable et que l'on puisse traiter ces données à des fins statistiques. Quelques données manquaient dans certains questionnaires, il peut s'agir de certains individus ayant choisi délibérément de ne pas répondre à certaines questions ou simplement d'un oubli de leur part ou d'une erreur d'inattention. Ces « missing values » ont été remplacées par la médiane de l'item afin de ne pas influencer les possibles résultats futurs. En effet, en remplaçant ces données manquantes par la médiane, à savoir le point de milieu de l'ensemble, nous ne modifions pas la tendance centrale.

c) Les statistiques descriptives

Avant d'analyser et de croiser nos données récoltées afin d'infirmier ou de confirmer nos hypothèses, nous allons premièrement nous attarder sur une description statistique des variables les plus intéressantes pour notre recherche. Ces statistiques descriptives permettront d'avoir une meilleure vue d'ensemble sur la répartition des réponses des participants sur les variables, que nous allons ensuite croiser afin de voir s'il existe des relations.

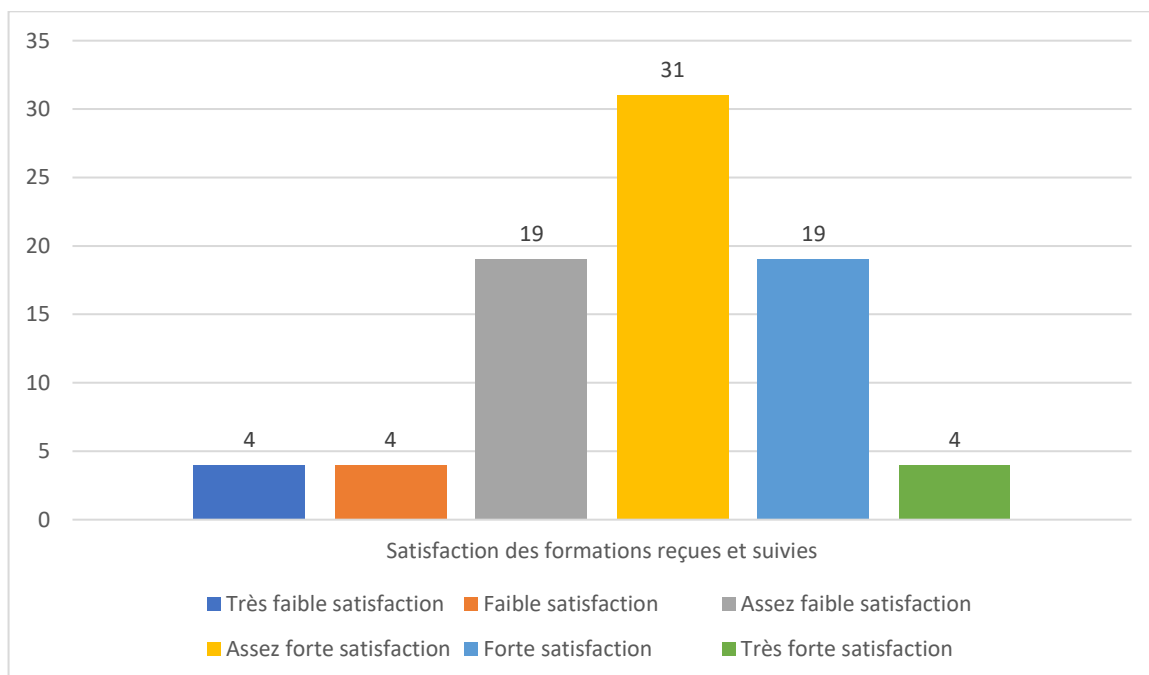


Commençons par l’item « formation » et analysons de façon descriptive les différentes réponses des répondants au questionnaire. Dans celui-ci, deux questions vis-à-vis de la formation ont été posées. Premièrement vis-à-vis de l’importance, mais également de la satisfaction des individus par rapport à la formation de base que ceux-ci ont reçus lorsqu’ils ont débuté leur emploi. Nous pouvons remarquer une nette satisfaction globale (n=66) des individus concernant l’importance qu’ils accordent à la formation de base qu’ils sont sensés recevoir par leur employeur. La majorité d’entre eux (n = 70%) sont satisfaits de la formation de base que leurs ont fournis leurs employeurs. Deuxièmement vis-à-vis de l’importance mais également de la satisfaction des individus par rapport à la formation de qualité qu’ils reçoivent de leurs employeurs. Nous pouvons remarquer qu’ils sont cinquante-sept (allant d’assez important à très important) à estimer qu’une formation de qualité est importante. Ce qui signifie également que vingt-quatre d’entre eux donnent une importance assez faible à très faible au fait de recevoir une formation continue de qualité. Enfin, cinquante-cinq individus (66% de l’échantillon total) se disent assez fortement satisfait à très satisfait de la qualité des formations continues reçues par leur employeur. Il est tout de même important de souligner que treize individus (16% de l’échantillon total) se sentent globalement insatisfaits de la qualité des formations que leurs employeurs leur fournissent. Nous pouvons observer sur le tableau ci-dessous, que les moyennes des quatre différentes modalités gravitent autour de quatre et témoignent d’une assez forte satisfaction globale.

Statistiques

		Formation de base/importance	Formation de base/satisfaction	Formation de quali/importance	Formation de quali/satisfaction
N	Valide	81	81	81	81
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,3704	4,0741	4,2593	3,9383
Médiane		5,0000	4,0000	5,0000	4,0000
Mode		5,00	5,00	5,00	5,00

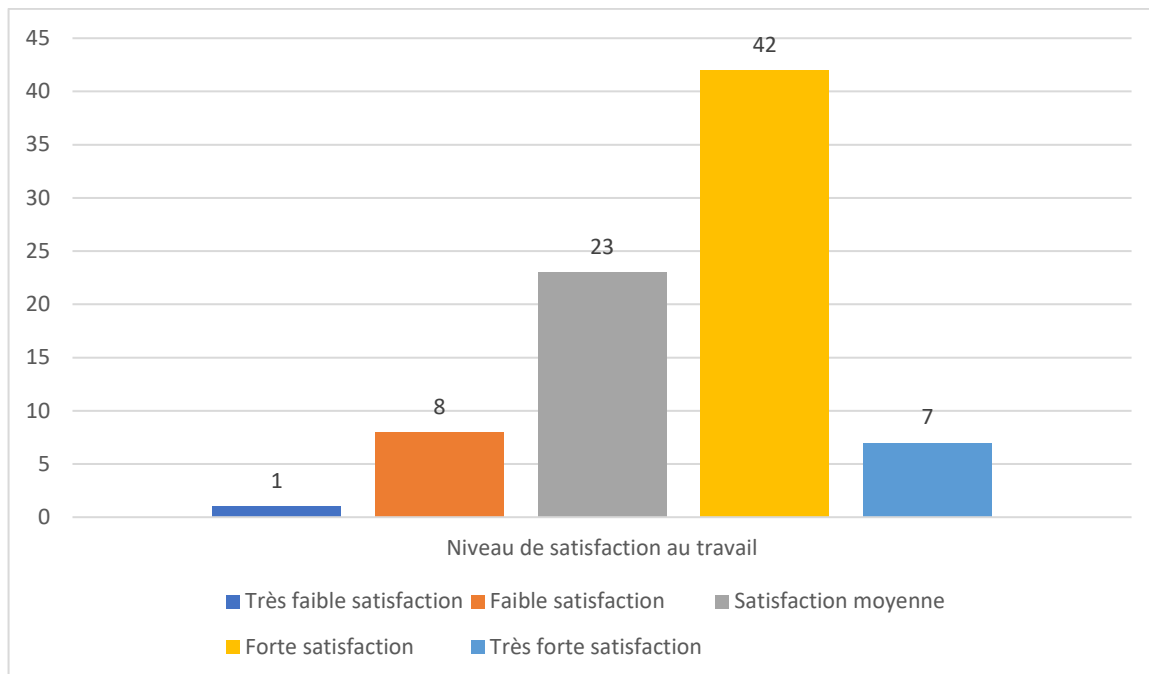
Enfin, une question dans le questionnaire avait attiré à la satisfaction globale face aux pratiques de formation et de développement offertes par leur employeur. On peut observer sur celui-ci qu'une forte concentration des répondants ($n=31$) ont répondu qu'ils étaient assez fortement satisfaits. Vingt-trois des répondants ont quant à eux une polarisation plus extrême de leur satisfaction et pointent celle-ci à un niveau fort pour dix-neuf d'entre eux et à un niveau très fort pour les quatre autres. Vingt-sept des répondants sont quant à eux plutôt insatisfaits des pratiques de formation et de développement offertes par leur employeur, dont quatre ayant une faible satisfaction, et quatre autres une très faible satisfaction.



Satisfaction au travail :

Observons maintenant la dispersion des réponses des répondants quant à leur satisfaction globale au travail. Premièrement, seulement un seul répondant estime posséder une très faible satisfaction au travail. Deuxièmement, huit (10%) d'entre eux possèdent une faible

satisfaction au travail, et vingt-trois (28,3%) s'estiment moyennement satisfaits au travail. Ensuite, la majorité de l'échantillon, à savoir quarante-deux répondants (52%), s'estiment fortement satisfaits au travail. Enfin, sept répondants s'estiment quant à eux très fortement satisfaits au travail.



d) Analyse des relations entre les variables

Nous allons nous intéresser ici aux statistiques bivariées. Les statistiques bivariées sont l'étude des relations entre deux variables, celles-ci pouvant revêtir un aspect quantitatif ou qualitatif. Afin de réaliser ces statistiques bivariées, nous allons nous intéresser aux différentes variables reprises dans le modèle. Cette étude des relations entre deux variables nous permettra d'établir s'il existe un lien reliant les deux variables entre elles. Nous allons donc chercher à savoir si les variables s'influencent entre elles. Ces statistiques bivariées vont donc nous permettre d'étudier les relations entre les variables présentes dans notre modèle de recherche. Les résultats obtenus ici, nous permettront d'infirmer ou d'affirmer les différentes hypothèses que nous avons posées précédemment.

Afin d'analyser les relations entre les différentes variables, deux types de test statistiques ont été effectués. Des analyses de corrélations ont d'abord été effectuées, grâce au test de Spearman afin de déterminer l'existence ou non de relation entre les éléments. Ensuite des analyses de corrélations de Pearson et des régressions linéaires simples ont été effectuées afin de tester les hypothèses.

i. Analyses corrélationnelles

Les analyses corrélationnelles réalisées se basent sur le test de corrélation. Les deux tests utilisés sont donc deux tests appartenant au test de corrélation, mais différents entre eux : le test de Spearman et le test de Pearson.

Le test de corrélation est un test inférentiel bivarié qui permet de mesurer la dépendance entre deux variables quantitatives.

Selon Modalisa (2019) : Le coefficient de corrélation sur les rangs (Rho de Spearman) s'interprète de la même manière qu'un coefficient de corrélation de Pearson :

- Une valeur positive (maximum = +1) indique une variation simultanée dans le même sens. Donc si $r > 0$, plus x augmente, plus y augmente.
- Une valeur négative (minimum = -1) une variation simultanée en sens inverse. Donc si $r < 0$, plus x augmente, plus y diminue.
- Une valeur nulle, $r = 0$ indique qu'il n'y a aucune relation entre les variables.

Afin de mesurer la taille de l'effet, nous devons simplement regarder la valeur du coefficient et nous l'interprétons selon les balises de Cohen (1988, cité dans Yergeau et al., 2013)

Autour de 0,10	Effet de petite taille	Corrélation faible
Autour de 0,30	Effet de taille moyenne	Corrélation moyenne
Plus de 0,50	Effet de grande taille	Corrélation forte

Le test de corrélation a pour hypothèses :

H_0 : Absence de dépendance entre les deux variables ;

H_1 : Il y a dépendance entre les deux variables.

Premièrement la méthode de Spearman : c'est une mesure de dépendance statistique non paramétrique entre deux variables. Ce test estime à quel point la relation entre les deux variables peut être décrite par une fonction monotone. Plus la tendance monotone est polarisée, plus la valeur du coefficient est proche de 1 ou -1. Une valeur de 0 ou proche de celui-ci sera révélatrice d'une tendance non monotone.

Deuxièmement la méthode de Pearson : C'est une mesure d'association qui permet d'établir si deux variables mesurées sur le même ensemble d'observations varient de façon analogue ou non.

ii. La satisfaction des formations et l'engagement organisationnel

Pour rappel l'hypothèse numéro une que nous cherchons à vérifier est la suivante :

H1 : la formation des consultants influence positivement leur engagement organisationnel

Concernant la satisfaction des formations vis-à-vis de l'engagement organisationnel, dans un souci de facilité, les tableaux ont été subdivisés par les trois catégories d'engagement organisationnel, à savoir : l'affectif, le normatif et le calculé. Nous allons d'abord observer les corrélations vis-à-vis des composantes de l'engagement organisationnel indépendamment les unes des autres grâce au test de Spearman. Ensuite, grâce à l'analyse de Pearson et à la régression linéaire simple, nous pourrions grouper toutes les catégories de l'engagement et avoir une vue globale de la corrélation ou non, du niveau de satisfaction des formations vis-à-vis de l'engagement organisationnel global.

Corrélations						
			Niveau de satisfaction des formations	J'éprouve un sentiment d'appartenance envers mon organisation	Je me sens affectivement attaché à cette organisation	Je me considère comme étant "un membre de la famille" dans cette organisation
Rho de Spearman	Niveau de satisfaction des formations	Coefficient de corrélation	1,000	,483**	,476	,390
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000
		N	81	81	81	81
	J'éprouve un sentiment d'appartenance envers mon organisation	Coefficient de corrélation	,483**	1,000	,813**	,614**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000
		N	81	81	81	81
	Je me sens affectivement attaché à cette organisation	Coefficient de corrélation	,476**	,813**	1,000	,696**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000
		N	81	81	81	81
	Je me considère comme étant "un membre de la famille" dans cette organisation	Coefficient de corrélation	,390**	,614**	,696**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.
		N	81	81	81	81

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Concernant les corrélations de la satisfaction des formations vis-à-vis de l'engagement affectif, il apparaît tout d'abord que le niveau de satisfaction des formations est modérément corrélé de façon positive mais imparfaite avec les trois items reliés à l'engagement affectif ($r =$

.48, $p < .001$; $r = .47$, $p < .001$; $r = .39$, $p < .001$). Les deux variables étudiées ici, à savoir l'engagement affectif et le niveau de satisfaction des formations ont donc tendance à varier dans le même sens.

Corrélations						
Rho de Spearman	Niveau de satisfaction des formations		Niveau de satisfaction des formations	Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans cette organisation	Je ne voudrais pas quitter cette organisation car j'aurais trop à y perdre	Quitter cette organisation aurait pour moi plus d'inconvénients que d'avantages
		Coefficient de corrélation	1,000	-,283*	,273*	-,156
		Sig. (bilatéral)	.	,011	,014	,164
		N	81	81	81	81
	Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans cette organisation	Coefficient de corrélation	-,283*	1,000	-,141	,181
		Sig. (bilatéral)	,011	.	,210	,106
		N	81	81	81	81
	Je ne voudrais pas quitter cette organisation car j'aurais trop à y perdre	Coefficient de corrélation	,273*	-,141	1,000	,442**
		Sig. (bilatéral)	,014	,210	.	,000
		N	81	81	81	81
	Quitter cette organisation aurait pour moi plus d'inconvénients que d'avantages	Coefficient de corrélation	-,156	,181	,442**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,164	,106	,000	.
		N	81	81	81	81

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Concernant les corrélations de la satisfaction des formations vis-à-vis de l'engagement calculé, il apparaît tout d'abord deux tendances différentes. Premièrement le niveau de satisfaction des formations et l'item numéro deux mesurant l'engagement calculé « je ne voudrais pas quitter cette organisation car j'aurais trop à y perdre » ont une légère corrélation positive imparfaite ($r = .27$, $p < .005$), elles ont donc légèrement tendance à varier dans le même sens. Deuxièmement, le niveau de satisfaction des formations et l'item « je n'ai pas d'autre choix que de rester dans cette organisation » mesurant l'engagement calculé a quant à elle une légère corrélation négative imparfaite ($r = -.28$, $p < .005$; elles ont donc légèrement tendance à varier en sens inverse. Le troisième item n'est quant à lui pas significatif car la significativité est supérieure à .005, nous devons donc accepter H_0 et dire qu'il y a une absence de dépendance entre cet item et le niveau de satisfaction des formations.

Corrélations

			Niveau de satisfaction des formations	Je ressens une obligation de demeurer avec cette organisation	Cette organisation mérite ma loyauté	Je ne quitterais pas cette organisation pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie
Rho de Spearman	Niveau de satisfaction des formations	Coefficient de corrélation	1,000	,284*	,404**	,252*
		Sig. (bilatéral)	.	,010	,000	,023
		N	81	81	81	81
	Je ressens une obligation de demeurer avec cette organisation	Coefficient de corrélation	,284*	1,000	,474**	,735**
		Sig. (bilatéral)	,010	.	,000	,000
		N	81	81	81	81
	Cette organisation mérite ma loyauté	Coefficient de corrélation	,404**	,474**	1,000	,375**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,001
		N	81	81	81	81
	Je ne quitterais pas cette organisation pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation	Coefficient de corrélation	,252*	,735**	,375**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,023	,000	,001	.

Concernant les corrélations de la satisfaction des formations vis-à-vis de l'engagement normatif, il apparaît tout d'abord que le niveau de satisfaction des formations est corrélé modérément de façon positive ($r = .40$, $p < .001$) mais imparfaite avec l'item deux de l'engagement normatif, à savoir « cette organisation mérite ma loyauté ». Il apparaît ensuite que le niveau de satisfaction des formations est corrélé légèrement avec les deux autres items de l'engagement normatif ($r = .28$, $p < .005$; $r = .25$, $p < .005$). La corrélation positive imparfaite suppose donc que les deux variables ont tendance à varier dans le même sens.

Ensuite, il est important de préciser que nous avons créé une nouvelle variable dans la base de données afin de grouper toutes les variables de l'engagement organisationnel. Nous avons donc calculé un « score » des réponses des consultants à propos de leur engagement organisationnel. Ce score regroupe donc les neuf réponses des individus aux questions vis-à-vis de leur engagement organisationnel. Etant donné que les questions vis-à-vis de l'engagement organisationnel possédaient des items de réponses allant de 1 à 6, la variable scorée possède donc des réponses allant de 6 à 54. Dans le test de Pearson qui suit, nous allons donc tester cette nouvelle variable regroupant les scores de toutes les questions concernant l'engagement organisationnel à la variable testant leur niveau de satisfaction des formations.

Corrélations

		Niveau de satisfaction des formations	Score engagement
Niveau de satisfaction des formations	Corrélation de Pearson	1	,434**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	81	81
Score engagement	Corrélation de Pearson	,434**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	81	81

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

On peut observer sur le tableau ci-dessus la corrélation entre le niveau de satisfaction des formations et l'engagement organisationnel général. Premièrement, on peut observer que la significativité est vérifiée ($p < .001$). Nous pouvons donc accepter H1 et dire qu'il y a dépendance entre les deux variables. Ensuite, il apparaît que le niveau de satisfaction des formations est corrélé modérément de façon positive ($r = .43$, $p < .001$) avec l'engagement organisationnel global. Cela signifie qu'au plus un consultant aura un bon niveau de satisfaction des formations, au plus il aura un engagement organisationnel global. A ce stade, nous ne pouvons cependant pas dire si c'est l'engagement organisationnel qui a un impact sur la satisfaction des formations ou bien l'inverse. C'est grâce à la régression linéaire que nous pouvons expliquer le sens de la relation entre ces deux variables.

Nous avons vu précédemment que la corrélation mesurait une relation entre deux variables. Nous avons vu que les variables « satisfaction des formations » et « engagement organisationnel » étaient corrélées positivement et de façon modérée. A présent, nous allons voir comment prédire la dépendance d'une variable sur l'autre grâce à une régression linéaire simple. Les tableaux et les statistiques des régressions linéaires simples se trouvent en annexe. Dans le cas d'une régression linéaire simple, l'hypothèse nulle est qu'il n'y a pas de relation entre la variable dépendante et la variable indépendante, donc que la variable indépendante ne permet pas de prédire la variable dépendante (Yergeau et al., 2013). L'hypothèse alternative est donc qu'il est possible de prédire la variable dépendante à partir de la variable indépendante. Nous avons ici déterminé la variable dépendante comme étant l'engagement organisationnel général et la variable indépendante comme étant le niveau de satisfaction des formations. La variable indépendante étant celle qui influencera la variable dépendante.

Etape 1 : Evaluation de la pertinence du modèle de régression :

Il faut au préalable interpréter les résultats du tableau ANOVA. Nous pouvons remarquer premièrement dans ce tableau que la relation est significative car ($p < .005$). Nous devons donc rejeter l'hypothèse nulle formulée auparavant. Il y a donc une relation statistiquement significative entre la variable dépendante et la variable indépendante.

Etape 2 : Evaluation de l'ajustement des données au modèle de régression

Une fois le modèle étant considéré comme significatif, nous devons estimer dans quelle mesure les données sont ajustées à ce modèle, pour ce faire nous devons regarder le tableau « Récapitulatif des modèles » et l'indice R^2 . Dans notre cas, le R^2 ajusté se situe à .178 et signifie que la tendance est positive. Il estime que le modèle de régression explique avec une seule variable près de 18% de la variabilité de l'engagement organisationnel. Ce R^2 ajusté est un estimé de la robustesse de ce modèle si nous prenions un échantillon différent provenant de la même population. Enfin, nous devons ensuite regarder le tableau « coefficients » afin d'observer la colonne des coefficients standardisés. Celle-ci indique la valeur du coefficient de corrélation. Cette valeur étant soit positive soit négative, nous indique le sens de la relation entre la variable dépendante et indépendante. Nous pouvons observer cette valeur, le bêta est positif et est de 0.434. En rejetant l'hypothèse nulle nous considérons donc une relation significative entre la variable dépendante et la variable indépendante. La variable dépendante a donc bien un effet légèrement positif d'influence sur la variable indépendante.

iii. La satisfaction au travail et l'engagement organisationnel

Pour rappel l'hypothèse numéro deux que nous cherchons à vérifier est la suivante :

H2 : la satisfaction au travail des consultants influence positivement leur engagement organisationnel

Concernant la satisfaction du travail vis-à-vis de l'engagement organisationnel, dans un souci de facilité, les tableaux ont également été subdivisés par les trois catégories d'engagement organisationnel, à savoir : l'affectif, le normatif et le calculé. Nous allons d'abord observer les corrélations vis-à-vis des composantes de l'engagement organisationnel indépendamment les unes des autres grâce au test de Spearman. Ensuite, grâce à l'analyse de Pearson et la régression linéaire simple, nous pourrions grouper toutes les catégories de l'engagement et avoir une vue globale de la corrélation ou non, du niveau de satisfaction au travail vis-à-vis de l'engagement organisationnel global.

Corrélations

			Niveau de satisfaction du travail	J'éprouve un sentiment d'appartenance envers mon organisation	Je me sens affectivement attaché à cette organisation	Je me considère comme étant "un membre de la famille" dans cette organisation
Rho de Spearman	Niveau de satisfaction du travail	Coefficient de corrélation	1,000	,612**	,578**	,413**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000
		N	81	81	81	81
	J'éprouve un sentiment d'appartenance envers mon organisation	Coefficient de corrélation	,612**	1,000	,813**	,614**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000
		N	81	81	81	81
	Je me sens affectivement attaché à cette organisation	Coefficient de corrélation	,578**	,813**	1,000	,696**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000
		N	81	81	81	81
	Je me considère comme étant "un membre de la famille" dans cette organisation	Coefficient de corrélation	,413**	,614**	,696**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.
		N	81	81	81	81

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Concernant les corrélations entre le niveau de satisfaction du travail et l'engagement affectif, le tableau des corrélations nous montre que les deux premiers items d'engagement affectif, à savoir : « j'éprouve un sentiment d'appartenance envers mon organisation » et « je me sens affectivement attaché à cette organisation » ont une corrélation positive forte ($r = .61$, $p < 001$; $r = .57$, $p < 001$). Ce qui signifie que les variables ont tendance à varier fortement dans le même sens. Le niveau de satisfaction au travail corrèle également de façon positive avec le dernier item, mais de façon plus modérée ($r = .41$, $p < 001$).

Corrélations

			Niveau de satisfaction du travail	Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans cette organisation	Je ne voudrais pas quitter cette organisation car j'aurais trop à y perdre	Quitter cette organisation aurait pour moi plus d'inconvénients que d'avantages
Rho de Spearman	Niveau de satisfaction du travail	Coefficient de corrélation	1,000	-,348**	,485**	,137
		Sig. (bilatéral)	.	,001	,000	,222
		N	81	81	81	81
	Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans cette organisation	Coefficient de corrélation	-,348**	1,000	-,141	,181
		Sig. (bilatéral)	,001	.	,210	,106
		N	81	81	81	81
	Je ne voudrais pas quitter cette organisation car j'aurais trop à y perdre	Coefficient de corrélation	,485**	-,141	1,000	,442**
		Sig. (bilatéral)	,000	,210	.	,000
		N	81	81	81	81
	Quitter cette organisation aurait pour moi plus d'inconvénients que d'avantages	Coefficient de corrélation	,137	,181	,442**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,222	,106	,000	.
		N	81	81	81	81

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Concernant les corrélations entre le niveau de satisfaction du travail et l'engagement calculé, nous pouvons observer de nettes différences. En effet, la table des corrélations montre que le niveau de satisfaction corrèle négativement de façon faible à modérée avec le premier item de l'engagement calculé ($r = -.34, p < .001$), à savoir « je n'ai pas d'autre choix que de rester dans cette organisation ». Les deux variables ont tendance à varier en sens inverse. Ensuite, le deuxième item mesurant l'engagement calculé « je ne voudrais pas quitter cette organisation car j'aurais trop à y perdre » est positivement corrélé au niveau de satisfaction au travail, de façon modérée ($r = .48, p < .001$). Les variables ont donc tendance à varier dans le même sens. Enfin, le troisième item mesurant l'engagement calculé « quitter l'organisation aurait pour moi plus d'inconvénients que d'avantages » n'est pas significatif car la significativité est au-dessus du seuil de 0.05, en effet celui-ci est à 0.22. Nous pouvons donc ici accepter la H_0 et dire qu'il y a une absence de dépendance entre ces deux variables.

Finalement (voir tableau suivant), concernant les corrélations de la satisfaction du travail vis-à-vis de l'engagement normatif, il apparaît tout d'abord que le niveau de satisfaction du travail est corrélé positivement de façon modérée à légère avec les trois items reliés à l'engagement normatif ($r = .30, p < .001$; $r = .52, p < .001$; $r = .29, p < .001$). Les deux variables étudiées ici, à savoir l'engagement normatif et le niveau de satisfaction du travail ont donc tendance à varier dans le même sens.

Corrélations

			Niveau de satisfaction du travail	Je ressens une obligation de demeurer avec cette organisation	Cette organisation mérite ma loyauté	Je ne quitterais pas cette organisation pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie
Rho de Spearman	Niveau de satisfaction du travail	Coefficient de corrélation	1,000	,306**	,529**	,299**
		Sig. (bilatéral)	.	,005	,000	,007
		N	81	81	81	81
	Je ressens une obligation de demeurer avec cette organisation	Coefficient de corrélation	,306**	1,000	,474**	,735**
		Sig. (bilatéral)	,005	.	,000	,000
		N	81	81	81	81
	Cette organisation mérite ma loyauté	Coefficient de corrélation	,529**	,474**	1,000	,375**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,001
		N	81	81	81	81
	Je ne quitterais pas cette organisation pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie	Coefficient de corrélation	,299**	,735**	,375**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,007	,000	,001	.
		N	81	81	81	81

Corrélations

		Score engagement	Niveau de satisfaction du travail
Score engagement	Corrélation de Pearson	1	.527**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	81	81
Niveau de satisfaction du travail	Corrélation de Pearson	.527**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	81	81

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Nous pouvons observer sur le tableau ci-dessus la corrélation entre le niveau de satisfaction du travail et l'engagement organisationnel général. Premièrement, nous pouvons observer que la significativité est ($p < .001$). Nous pouvons donc accepter H1 et dire qu'il y a dépendance entre les deux variables. Ensuite, il apparaît que le niveau de satisfaction du travail est corrélé fortement de façon positive ($r = .52$, $p < .001$) avec l'engagement organisationnel global. Cela signifie qu'au plus un consultant aura un bon niveau de satisfaction du travail, au plus il aura un engagement organisationnel global. A ce stade, nous ne pouvons cependant pas dire si c'est l'engagement organisationnel qui a un impact sur la satisfaction au travail ou bien l'inverse. C'est grâce à la régression linéaire que nous pouvons expliquer le sens de la relation entre ces deux variables.

Nous avons vu précédemment que la corrélation mesurait une relation entre deux variables. Nous avons vu que les variables « satisfaction du travail » et « engagement organisationnel » étaient corrélées positivement et de façon forte. A présent, nous allons voir comment prédire la dépendance d'une variable sur l'autre grâce à une régression linéaire simple. Les tableaux et les statistiques des régressions linéaires simples se trouvent en annexe. Dans le cas d'une régression linéaire simple, l'hypothèse nulle est qu'il n'y a pas de relation entre la variable dépendante et la variable indépendante, donc que la variable indépendante ne permet pas de prédire la variable dépendante (Yergeau et al., 2013). L'hypothèse alternative est donc qu'il est possible de prédire la variable dépendante à partir de la variable indépendante. Nous avons ici déterminé la variable dépendante comme étant l'engagement organisationnel

général et la variable indépendante comme étant le niveau de satisfaction du travail. La variable indépendante étant celle qui influencera la variable dépendante.

Etape 1 : Evaluation de la pertinence du modèle de régression :

Il faut au préalable interpréter les résultats du tableau ANOVA. Premièrement, nous pouvons remarquer dans ce tableau la significativité de la relation, celle-ci est significative car ($p < .005$). Nous devons donc rejeter l'hypothèse nulle formulée auparavant. Il y a donc une relation statistiquement significative entre la variable dépendante et la variable indépendante.

Etape 2 : Evaluation de l'ajustement des données au modèle de régression

Une fois le modèle étant considéré comme significatif, nous devons estimer dans quelle mesure les données sont ajustées à ce modèle, pour ce faire nous devons regarder le tableau « Récapitulatif des modèles » et l'indice R^2 . Dans notre cas, le R^2 ajusté se situe à .27 et signifie que la tendance est positive. Il estime que le modèle de régression explique avec une seule variable près de 27% de la variabilité de l'engagement organisationnel. Ce R^2 ajusté est un estimé de la robustesse de ce modèle si on prenait un échantillon différent provenant de la même population. Enfin, nous devons ensuite regarder le tableau « coefficients » afin d'observer la colonne des coefficients standardisés. Celle-ci indique la valeur du coefficient de corrélation. Cette valeur étant soit positive soit négative, nous indique le sens de la relation entre la variable dépendante et indépendante. Nous pouvons observer que pour cette valeur, le bêta est positif et est de 0.527. En rejetant l'hypothèse nulle nous considérons donc une relation significative entre la variable dépendante et la variable indépendante. La variable dépendante a donc bien un effet légèrement positif d'influence sur la variable indépendante.

iv. L'intention de quitter et l'engagement organisationnel

Pour rappel l'hypothèse numéro trois que nous cherchons à vérifier est la suivante :

H3 : L'engagement organisationnel des consultants influence négativement leur intention de quitter l'organisation

Grâce au test de corrélation (analyse de Pearson) et à la régression linéaire simple, nous pouvons grouper toutes les catégories de l'engagement et avoir une vue globale de la corrélation ou non, de l'engagement organisationnel global sur l'intention de quitter l'organisation. A cet effet, il a été prévu dans l'hypothèse qu'au plus un individu éprouvait un engagement

organisationnel fort, au moins celui-ci aurait tendance à vouloir quitter son organisation. C'est ce que nous allons étudier grâce au test de corrélation suivant :

Corrélations

		Score engagement	Intention de quitter
Score engagement	Corrélation de Pearson	1	-.499**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	81	81
Intention de quitter	Corrélation de Pearson	-.499**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	81	81

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Nous pouvons observer sur le tableau ci-dessus la corrélation entre l'intention de quitter l'organisation selon les répondants et l'engagement organisationnel général. Premièrement, nous pouvons observer que la significativité est ($p < .001$). Nous pouvons donc accepter H1 et dire qu'il y a dépendance entre les deux variables. Ensuite, il apparaît que l'intention de quitter est corrélée fortement de façon négative ($r = -.49$, $p < .001$) avec l'engagement organisationnel global. Cela signifie qu'au plus un consultant aura un bon niveau d'engagement organisationnel général, au moins celui-ci aura l'intention de quitter son organisation. A ce stade, nous ne pouvons cependant pas dire si c'est l'engagement organisationnel qui a un impact négatif sur l'intention de quitter ou bien l'inverse. C'est grâce à la régression linéaire que nous pouvons expliquer le sens de la relation entre ces deux variables.

Nous avons vu précédemment que la corrélation mesurait une relation entre deux variables. Nous avons vu que les variables « intention de quitter » et « engagement organisationnel » étaient corrélées fortement de façon négative. A présent, nous allons voir comment prédire la dépendance d'une variable sur l'autre grâce à une régression linéaire simple. Les tableaux et les statistiques des régressions linéaires simples se trouvent en annexe. Dans le cas d'une régressions linéaire simple, l'hypothèse nulle est qu'il n'y a pas de relation entre la variable dépendante et la variable indépendante, donc que la variable indépendante ne permet pas de prédire la variable dépendante (Yergeau et al., 2013). L'hypothèse alternative est donc qu'il est possible de prédire la variable dépendante à partir de la variable indépendante.

Nous avons ici déterminé la variable dépendante comme étant l'intention de quitter et la variable indépendante comme étant l'engagement organisationnel général. La variable indépendante étant celle qui influencera la variable dépendante.

Etape 1 : Evaluation de la pertinence du modèle de régression :

Il faut au préalable interpréter les résultats du tableau ANOVA. On peut remarquer premièrement dans ce tableau la significativité de la relation, celle-ci est significative car ($p < .005$). Nous devons donc rejeter l'hypothèse nulle formulée auparavant. Il y a donc une relation statistiquement significative entre la variable dépendante et la variable indépendante.

Etape 2 : Evaluation de l'ajustement des données au modèle de régression

Une fois le modèle étant considéré comme significatif, nous devons estimer dans quelle mesure les données sont ajustées à ce modèle, pour ce faire nous devons regarder le tableau « Récapitulatif des modèles » et l'indice R^2 . Dans notre cas, le R^2 ajusté se situe à .24 et signifie que la tendance est positive. Il estime que le modèle de régression explique avec une seule variable près de 24% de la variabilité de l'engagement organisationnel. Ce R^2 ajusté est un estimé de la robustesse de ce modèle si on prenait un échantillon différent provenant de la même population. Enfin, nous devons ensuite regarder le tableau « coefficients » afin d'observer la colonne des coefficients standardisés. Celle-ci indique la valeur du coefficient de corrélation. Cette valeur étant soit positive soit négative, nous indique le sens de la relation entre la variable dépendante et indépendante. Nous pouvons observer que pour cette valeur, le bêta est négatif et est de -0.499. En rejetant l'hypothèse nulle, nous considérons donc une relation significative entre la variable dépendante et la variable indépendante. La variable dépendante a donc bien un effet négatif d'influence sur la variable indépendante.

vii. Etape 7 : Conclusion de l'analyse des données

Après avoir analysé consciencieusement toutes nos données récoltées grâce aux questionnaires, nous allons ici faire un récapitulatif de nos résultats et affirmer ou infirmer nos hypothèses.

Premièrement, faisons un rappel de nos hypothèses :

H1 : la formation des consultants influence positivement leur engagement organisationnel
H2 : la satisfaction au travail des consultants influence positivement leur engagement organisationnel
H3 : L'engagement organisationnel des consultants influence négativement leur intention de quitter l'organisation

Concernant la première hypothèse, nous avons vu dans la revue de la littérature que le manque de formation et de possibilité de développement de carrière étaient des contributeurs importants des départs, mais aussi que ceux-ci amélioreraient la rétention. Les individus qui perçoivent que leur organisation est prête à investir en eux et qui perçoivent également du soutien organisationnel de la part de leur employeur, seront incités à développer des réponses adaptées au travers de comportements et d'attitudes à la hauteur de l'engagement. Ceci sera traduit par un engagement organisationnel plus élevé de la part de l'individu envers son organisation. Selon Fabi et al. (2010, cités dans Duplessis, 2013) les pratiques de GRH seraient des antécédents de l'engagement organisationnel et une relation directe entre trois pratiques RH (organisation du travail et caractéristique de l'emploi, formation et développement, sélection) et l'engagement organisationnel a été observée.

Nous avons pu voir dans notre section résultats, que la satisfaction des formations est modérément corrélée de façon positive avec l'engagement organisationnel. ($r = 0,434$, $p < .001$) Cela signifie qu'au plus un consultant aura un bon niveau de satisfaction des formations, au

plus il aura un engagement organisationnel global. Par la suite, nous avons pu voir grâce à la régression linéaire simple que la satisfaction vis-à-vis de la formation avait un impact sur l'engagement organisationnel. En effet nous avons rejeté l'hypothèse nulle et considéré que la variable indépendante (formation) a bien un effet positif sur la variable dépendante (engagement organisationnel). Au plus la variable indépendante est forte, au plus la variable dépendante sera forte. **Nous sommes donc en mesure d'accepter cette première hypothèse.**

Concernant la deuxième hypothèse, nous avons vu dans la revue de la littérature que selon les travaux de Fabi et al. (2010, cités dans Duplessis, 2013) portant sur la relation entre la satisfaction au travail et la fidélisation des individus, la satisfaction au travail est significativement et positivement corrélée avec l'engagement au travail. L'engagement organisationnel jouant le rôle de variable médiatrice entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter. Selon Luna-Arocas et al. (2008, cités dans Duplessis, 2013) un individu comportant un faible taux de satisfaction au travail développerait des problèmes de comportements liés à une intention de quitter son organisation. Rappelons également que selon Kyndt et al (2009), plusieurs études ont démontré une relation entre la satisfaction au travail et le turnover. Ces études (e.g, Cotton et Tuttle (1986) ; Muchinsky et Morrow (1980) ; Tett et Meyer (1993) ; Trevor (2001), cités dans Kyndt et al, 2009) ont démontré une relation négative entre la satisfaction et le turnover ce qui signifie que quand un employé ne se sent pas satisfait dans son emploi, il est plus enclin à quitter son organisation, et donc augmenter le turnover de cette dernière.

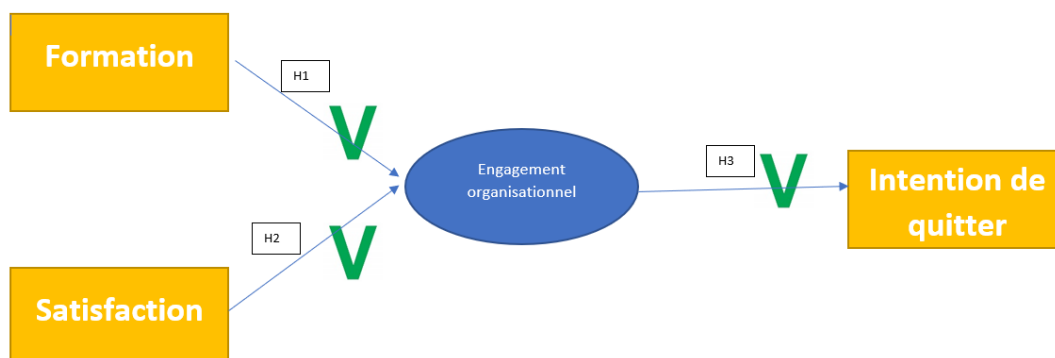
Nous avons pu voir dans notre section résultats que nous avons accepté H1 et qu'il y a dépendance entre les deux variables. Ensuite, il apparaît que le niveau de satisfaction du travail est corrélé fortement de façon positive ($r = .52$, $p < .001$) avec l'engagement organisationnel global. Cela signifie qu'au plus un consultant aura un bon niveau de satisfaction du travail, au plus il aura un engagement organisationnel global. Par la suite, nous avons pu voir grâce à la régression linéaire simple que la satisfaction vis-à-vis du travail avait un impact sur l'engagement organisationnel. En effet nous avons rejeté l'hypothèse nulle et considéré que la variable indépendante (satisfaction au travail) a bien un effet positif sur la variable dépendante (engagement organisationnel). Au plus la variable indépendante est forte, au plus la variable dépendante sera forte. **Nous sommes donc en mesure d'accepter cette deuxième hypothèse.**

Concernant la troisième hypothèse, nous avons vu dans la revue de la littérature que selon Duplessis (2013), l'engagement organisationnel est corrélé négativement avec l'intention de quitter. Rappelons que nous avons vu plus tôt dans la revue de la littérature que : selon des

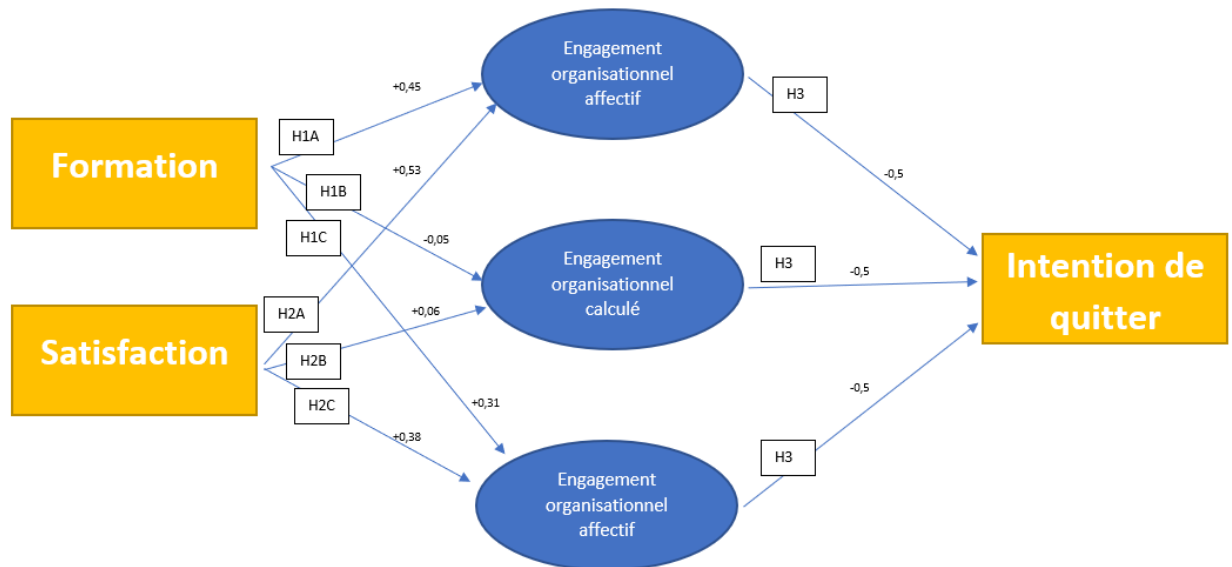
auteurs comme (Luna-Arocas et Camps, 2008, Porter et Steers, 1973 ; Shore et Martin, 1989, cités dans Duplessis, 2013) il a été démontré que la satisfaction au travail, et selon (Elorza et al., 2011 ; Fabi et al., 2010a ; Guchait et Cho, 2010, Luna-Arocas et Camps, 2008 ; Meyer et Allen, 1991 ; Shore et Martin, 1989, cités dans Duplessis, 2013) plus significativement l'engagement organisationnel : « sont des éléments majeurs qui agissent sur l'intention de quitter des individus. »

Nous avons pu voir dans notre section résultats que grâce à la corrélation de Pearson, nous avons accepté H1, de ce fait il y a une dépendance entre les deux variables. Ensuite, il apparaît que l'intention de quitter est corrélée fortement de façon négative ($r = -.49$, $p < .001$) avec l'engagement organisationnel global. Cela signifie qu'au plus un consultant aura un bon niveau d'engagement organisationnel général, au moins celui-ci aura l'intention de quitter son organisation. Par la suite, grâce à la régression linéaire simple nous avons pu voir que l'engagement organisationnel avait un impact sur l'intention de quitter. En effet nous avons rejeté l'hypothèse nulle et considéré que la variable indépendante (engagement organisationnel) a bien un effet positif sur la variable dépendante (intention de quitter). Au plus la variable indépendante est forte, au plus la variable dépendante sera faible. En rejetant l'hypothèse nulle nous considérons donc une relation significative entre la variable dépendante et la variable indépendante. La variable dépendante a donc bien un effet négatif d'influence sur la variable indépendante. **Nous sommes donc en mesure d'accepter cette troisième hypothèse.**

En conclusion, nous pouvons voir que les hypothèses issues de la littérature sont toutes vérifiées. Nous avons rencontré les résultats attendus sur notre échantillon de consultants, ce qui confirme les aspects théoriques que nous avons pu trouver lors de notre revue de la littérature.



A titre informatif, nous pouvons observer le modèle suivant en observant la corrélation moyenne de chaque item sur l'engagement organisationnel affectif, calculé et normatif :



B. Limites et discussion

Le but de notre étude était d'identifier si la pratique RH de la formation ainsi que la satisfaction au travail des individus pouvaient avoir une influence sur l'engagement organisationnel. Si oui dans quelle mesure, et comment l'engagement organisationnel pouvait avoir une influence sur leur intention de quitter leur organisation. Les résultats obtenus tendent à confirmer les hypothèses que nous avons émises.

Dans ce chapitre nous allons faire un point sur les résultats obtenus dans notre partie empirique, mais également faire un état de ce qu'a apporté notre recherche, les limites que celle-ci possède et également les ouvertures possibles pour les futures recherches sur le sujet.

i. Discussion des résultats

Au regard des résultats obtenus dans notre partie empirique, nous pouvons observer que la pratique de GRH considérée ici dans cette recherche (la formation) renvoie aux consultants un signal du soutien organisationnel fort à leur égard. La perception d'un dispositif de formation montre aux consultants que leurs employeurs souhaitent investir dans leurs compétences et leur savoir-faire. (Wayne et al., 1997, cité dans Tillou et al., 2012). Il en est de même pour ce qui est de la satisfaction au travail, « la perception d'un contexte professionnel agréable et favorable au bien-être renforce la perception des consultants quant à l'intérêt que leur porte leur employeur » (Tillou et al., 2012). Nous remarquons dans cette étude que les consultants développent des réponses cohérentes ; en effet, ceux-ci estiment qu'ils sont entrés dans une relation d'échange et répondent à leur satisfaction générale et leur satisfaction des formations par un engagement organisationnel adapté. Les résultats ont mis en avant qu'il y avait bel et bien un lien entre les différents items de nos hypothèses. Premièrement, on observe également un lien modérément positif entre le niveau de satisfaction des formations reçues et l'engagement organisationnel. Ensuite, nous avons pu démontrer que ces variables étaient bien dépendantes l'une de l'autre. Deuxièmement, on observe un lien fortement positif entre le niveau de satisfaction au travail et l'engagement organisationnel, et également que ces variables étaient dépendantes l'une de l'autre. Troisièmement, nous avons observé que la variable engagement organisationnel était bien une variable explicative de l'intention de quitter l'organisation pour les individus. Cette relation ayant un lien fortement négatif, explique qu'une personne faiblement engagée envers son organisation aura plus fortement l'intention de quitter celle-ci.

Ces résultats nous amènent à dire qu'il est possible d'évaluer le niveau d'engagement organisationnel des individus en mesurant aussi bien leur niveau de satisfaction au travail que leur niveau de satisfaction de leurs formations. A cet effet, il apparaît alors vital pour les organisations d'être en état de mesurer ces éléments afin de pouvoir déterminer au mieux le niveau d'engagement organisationnel de leurs employés. Pour ce faire, comme nous l'avions préconisé plus tôt dans notre revue de la littérature, « *Managing employee retention and turnover with 21st century ideas* » les auteurs Lee et al. (2017) préconisent qu'un entretien annuel afin de faire le point sur l'année écoulée du consultant n'est pas suffisant. En effet, selon eux, ces entretiens devraient être biannuels voire tri-annuels. Ceux-ci permettraient, d'une meilleure manière, d'évaluer les différents items (satisfaction, engagement organisationnel, ...) et d'appréhender les chocs éventuels, précurseurs de nombreux départs.

Bien que notre étude nous montre qu'il est possible de prédire le niveau d'engagement organisationnel grâce au niveau de satisfaction au travail ou le niveau de satisfaction des formations, cette information est tout de même à prendre « avec des pincettes », car il suffit qu'une autre variable comme la communication, la rémunération, la relation avec le supérieur, etc. pose un problème pour l'individu et l'incite à quitter l'organisation. Ceci en dépit de sa haute satisfaction au travail ou de sa haute satisfaction des formations reçues. C'est ce que nous avons pu observer et lire dans notre revue de la littérature grâce au modèle de Peterson (2004), de Price (2001), mais surtout celui de Lee, Mitchell, Holtom, McDaniel et Hill (1999) qui porte sur les chocs qui amènent un individu à quitter son organisation.

ii. Limites de la recherche

La première limite de cette recherche est la taille réduite de notre échantillon. En effet, 81 observations ne sont pas suffisantes afin de pouvoir faire une conclusion solide vis-à-vis des résultats et de nos hypothèses. De ce fait, tous les résultats présentés dans ce travail sont à prendre avec précautions, en considérant que notre échantillon n'est pas assez solide et qu'une plus grande population apporterait une meilleure fiabilité à nos conclusions.

La deuxième limite de notre recherche se situe au niveau de la mesure de la satisfaction au travail et de la formation des consultants. En effet, celle-ci a été mesurée via un item unique. Celui-ci peut donc être biaisé selon l'appréciation de l'individu qui a répondu au questionnaire. Afin d'avoir un niveau de satisfaction au travail et de satisfaction des formations fiable, il aurait été préférable de les mesurer via un sous-ensemble de questions se référant à chacune des mesures de satisfactions.

iii. Quelles sont les ouvertures futures ?

Il apparait au terme de notre étude que des recherches supplémentaires peuvent être nécessaires afin d'étudier plus en profondeur les liens qui peuvent exister entre les pratiques RH et l'engagement organisationnel des consultants.

Afin de pouvoir aller plus loin dans ce type de recherche, il serait intéressant d'interroger les participants de l'enquête sur toutes les pratiques RH présentes dans une entreprise. En effet, dans notre recherche nous n'avons testé que le lien entre la formation et l'engagement organisationnel, mais il existe plein d'autres outils GRH qui pourraient également avoir un impact sur l'engagement organisationnel des individus comme par exemple : la conciliation travail-vie professionnelle, communication et participation, rémunération, leadership, etc. ... Il serait intéressant de voir quelles pratiques influencent le plus l'engagement organisationnel des individus au sein d'une organisation.

Il pourrait également être intéressant d'effectuer le même type de recherche mais en se basant sur une autre échelle de mesure de l'engagement organisationnel que celle de Meyer et Allen que nous avons utilisée. En effet, l'utilisation d'une autre échelle de mesure de l'engagement organisationnel nous donnerait peut-être d'autres résultats que ceux que nous avons obtenus.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire a eu pour but d'étudier le phénomène tant présent au sein des entreprises de consultance qu'est le turnover des effectifs, tout en se posant la question de l'importance de la formation, de la satisfaction au travail et de l'engagement organisationnel. A cette fin, deux démarches ont été combinées afin d'étudier la problématique : une démarche théorique qui consiste en une revue de la littérature et qui a permis de mettre en avant différents concepts et théories afin de découvrir et de connaître notre problématique ; et une démarche empirique qui nous a permis d'étudier notre problématique grâce à des réels professionnels de ce secteur. Suite à la lecture et à l'élaboration de cette revue de la littérature, nous avons pu mettre en avant trois hypothèses que nous allions tenter de vérifier dans notre partie empirique. Cette partie empirique se basait sur un questionnaire en ligne et était destinée à recueillir l'avis de consultants sur ce que nous voulions étudier dans nos hypothèses. En effet, nous avons pu interroger 81 professionnels exerçant une profession de consultant, et comparer les résultats obtenus avec notre revue de littérature. Nos hypothèses ont donc ainsi pu être vérifiées via une étude statistique. Ces deux démarches nous ont permis d'acquérir une vision globale sur la problématique que nous souhaitons étudier.

Rappelons que ce mémoire avait comme question de recherche : « **La problématique de la rétention et du turnover chez les consultants : Dans quelle mesure la formation et la satisfaction au travail impactent l'engagement organisationnel des consultants ?** » Nous avons pu voir dans ce travail, l'importance que pouvait avoir nos deux concepts que sont la satisfaction des formations et la satisfaction au travail sur l'engagement organisationnel des consultants, et comment cet engagement organisationnel pouvait jouer un rôle sur les intentions de quitter leurs organisations pour les consultants. Il est évident que nos deux concepts ne sont pas les seuls facteurs jouant un rôle sur l'engagement organisationnel des consultants, toute la stratégie RH mais aussi globale de l'entreprise joue un rôle prépondérant sur cet engagement. Les praticiens et professionnels en ressources humaines doivent donc faire attention à ces concepts et essayer d'identifier dans leur organisation, les éléments qui influencent le plus l'engagement organisationnel de leurs consultants. A cette fin, il est intéressant pour eux de multiplier les rencontres avec les consultants, qui sont parfois hors de l'entreprises pendant des mois, voire des années, afin de solidifier les liens qu'ils entretiennent ensemble et d'étudier plus en profondeur l'engagement organisationnel des consultants. En effet, c'est bien là une

spécificité de ce métier de consultant, celui-ci exerce sa profession et passe la majeure partie de son temps de travail dans des entreprises clientes et ne peut entretenir parfois que très peu de relation avec son employeur.

Il faut préciser cependant que les résultats présentés dans cette recherche sont propres à notre échantillon. Nous devons donc être prudents quant à la généralisation de notre étude et préciser que nos résultats ne doivent pas être considérés comme des généralités mais comme des tendances.

En somme, la relation de travail et l'engagement organisationnel entre le consultant et son employeur sont très différents de celle de travailleurs lambda. Le manque de contacts entre les parties, ou de communication, peut entraîner une intention de départ progressif du consultant qui ne se sent plus intégré dans son entreprise. Dans le contexte actuel, les chercheurs aussi bien que les praticiens, s'entendent sur le fait que les ressources humaines constituent une source d'avantage concurrentiel durable (Becker et Huselid, 1999, cités dans Simard et al., 2005). Il apparaît essentiel pour les organisations d'investir dans les pratiques RH, et plus particulièrement dans celles qui génèrent des attitudes et des sentiments positifs des employés envers leurs propres organisations.

BIBLIOGRAPHIE

- Atlan, J. (2017), « Analyser son turnover : ce que révèlent les chiffres. », Site de Easyrecrue, [En ligne], <https://news.easyrecrue.com/analyser-turnover> (consulté le 6 novembre 2018)
- Duplessis, C. (2013), *Amélioration de l'offre de pratiques de GRH dans les PME en contexte de rarefaction de la main d'oeuvre : proposition d'un outil de diagnostic*. Mémoire, Université du Québec.
- El Akremi, A. et Trabelsi, Y. (s.d), « Rôles des pratiques de GRH dans le développement de l'engagement organisationnel des travailleurs intellectuels : applications au cas des informaticiens. »
- Fauvel, M. (2002), « Résumé de lecture : Manuel de recherche en sciences sociales. » Dunod.
- Kivestu, K. (2017), “ Why do top management consulting firms have high staff turnover and they recruits in hundreds every year ?.”, Site de Quora, [En ligne], <https://www.quora.com/Why-do-top-management-consulting-firms-have-high-staff-turnover-and-they-recruits-in-hundreds-every-year> (consulté le 22 juin 2019)
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens. (2009), « Employee retention : Organisational and personal perspectives », *Springer Sciences*, volume 2, pp. 195-215.
- La-petite-entreprise.net. (2019), « Turn over – définition et causes », Site de la petite entreprise.net, [En ligne], <https://www.petite-entreprise.net/P-2188-81-G1-turn-over-definition-et-causes.html> (consulté le 26 février 2019)
- Lee, T., Mitchell, T., Holtom, B., McDaniel, L., Hill, J. (1999), “The Unfolding Model of Voluntary Turnover: A Replication and Extension Author(s)” *The Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 4, pp. 450-462
- Lee, T., Hom, P., Eberly, M., Li, J. (2017), “Managing employee retention and turnover with 21st century ideas. » *Organ Dyn.*
- Le Parisien. (2019), « Rupture épistémologique », Site du Parisien, [En ligne], <http://dictionnaire.sensagent.leparisien.fr/Rupture%20%C3%A9pist%C3%A9mologique>

[ogique/fr-fr/](#) (consulté le 13 juillet 2019).

- Loquercio, D. (2006), « Turnover and retention, A summary of current literature », University of Manchester.
- Louppe, D. (2017), *Comment se déroule l'intégration des prestataires externes RH réalisant un travail d'une courte durée au sein d'une entreprise cliente ? Etude de cas HAYS pcl*, Mémoire de master, Université Catholique de Louvain.
- Modalisa. (2019), « Coefficient de corrélation sur les rangs (Rho de Spearman) », Site de Modalisa, [En ligne], <https://www.modalisa.com/logiciel/modalisa/support/lexique/correlation-rangs-spearman/> (consulté le 17 juillet 2019).
- Monville, M. et Léonard, D. (2008), « La formation professionnelle continue. » *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1987-1988(2), 7-67. doi:10.3917/cris.1987.0007.
- Morin, L. et Renaud, S. (s.d), « La rétention des employés et les pratiques de formation et de rémunération : état des lieux de la littérature nord-américaine en GRH , psychologie et économie du travail », Montréal : Université du Québec à Montréal.
- Paillé, P. (2005), "Engagement organisationnel et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique." *Bulletin de psychologie*, numéro 480(6), 705-711. doi:10.3917/bupsy.480.0705.
- Péan, D. (2017), « Calculer et analyser son taux de turnover », site des experts RH, [En ligne]. <https://www.gereso.com/actualites/2017/08/28/calcul-et-analyse-du-taux-de-turnover/> (consulté le 18/04/2018)
- Peterson, S. (2004), « Toward a theoretical model of employee : a human resource development perspective. » *Human resource development review*.
- Petite-entreprise-net, (2016), « Turn over – définition et causes », site de la-petite-entreprise.net, [En ligne]. <https://www.petite-entreprise.net/P-2188-81-G1-turn-over-definition-et-causes.html> (Consulté le 18/04/2018)
- Price, J. L. (2001), « Reflections on the determinants of voluntary turnover », *International Journal Of Manpower*, vol.22, N°7/8, p.600-675.
- Quenneville, N. (2007), *La théorie de l'échange social pour expliquer le rôle des pratiques de gestions des ressources humaines et des valeurs organisationnelles dans les*

comportements de mobilisation des employés. Thèse de doctorat, département psychologie, Université de Montréal.

Quivy, R. et Van Campenhoudt, L. (2011), *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4e Edition, Paris : Dunod.

Ramlall, S. (2003), « Managing employee retention as a strategy for increasing organizational competitiveness », *Applied HRM research*, volume 8, 2, pp. 63-72.

Shen, J., Cox, A., McBride, A. (2004), « Factors influencing turnover and retention of midwives and consultants : a literature review. *Health Services Management Research* », 17. P. 249-262.

Simard, G., Doucet, O. & Bernard, S. (2005), « Pratiques en GRH et engagement des employés : le rôle de la justice. », *Relations industrielles / Industrial Relations*, 60 (2), 296–319. <https://doi.org/10.7202/011723ar>

Student.be. (2019), « Sociétés de consultance : qui fait quoi ? », Site de Student, [En ligne], <https://www.student.be/fr/student-life/la-consultance-7-domaines-a-decouvrir> (consulté le 27 décembre 2018)

Tillou, C. et Igalens, J. (2012), « Pourquoi les consultants français veulent-ils quitter leurs employeurs ? », *Revue de gestion des ressources humaines* 2012 (n°84), p. 22-43.

Top-Consultant.com. (2005), « Retention strategies : what can you do to keep your best consulting staff ? », *Consulting times*.

Trends Tendances. (2018), « La pénurie de main d'œuvre, l'un des défis de 2018 selon la FEB », Site du Trends Tendances, [En ligne], <https://trends.levif.be/economie/entreprises/la-penurie-de-main-d-oeuvre-l-un-des-grands-defis-de-2018-selon-la-feb/article-normal-778963.html> . (Consulté le 23/02/2019)

Vigan, A. (2014), « Engagement organisationnel et performance au travail dans la fonction publique beninoise : quelle place pour la GRH ? »

Yergeau, E. et Poirier, M. (2013), *SPSS à l'UdeS*, [En ligne], URL : <<http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca>>. (Consulté le 20 juillet 2019).

ANNEXES

A. Statistiques descriptives

Sexe

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Feminin	27	33,3	33,3	33,3
	Masculin	54	66,7	66,7	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Age	27	22,00	29,00	25,4815	1,80534
N valide (liste)	27				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Age	54	21,00	53,00	27,9074	6,68783
N valide (liste)	54				

Metier

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	IT	24	29,6	29,6	29,6
	Engineering	14	17,3	17,3	46,9
	HR	25	30,9	30,9	77,8
	Audit & Advisory	3	3,7	3,7	81,5
	Strategy & Management	7	8,6	8,6	90,1
	Transactions & Operations	3	3,7	3,7	93,8
	Tax & Legal	2	2,5	2,5	96,3
	Autres	3	3,7	3,7	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Ancienneté

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	66	81,5	81,5	81,5
	2,00	11	13,6	13,6	95,1
	3,00	2	2,5	2,5	97,5
	4,00	2	2,5	2,5	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
AnciennetéAn	81	,08	10,00	1,7253	1,67402
N valide (liste)	81				

B. Régression linéaire simple :

i. Régression linéaire simple de la H1 :

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Score engagement ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Niveau de satisfaction des formations

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,434 ^a	,188	,178	1,03490

a. Prédicteurs : (Constante), Score engagement

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	19,611	1	19,611	18,311	,000 ^b
	de Student	84,611	79	1,071		
	Total	104,222	80			

a. Variable dépendante : Niveau de satisfaction des formations

b. Prédicteurs : (Constante), Score engagement

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,793	,495		3,623	,001
	Score engagement	,066	,015	,434	4,279	,000

a. Variable dépendante : Niveau de satisfaction des formations

ii. Régression linéaire simple de la H2 :

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Score engagement ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Niveau de satisfaction du travail

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,527 ^a	,278	,269	,71476

a. Prédicteurs : (Constante), Score engagement

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15,517	1	15,517	30,372	,000 ^b
	de Student	40,360	79	,511		
	Total	55,877	80			

a. Variable dépendante : Niveau de satisfaction du travail

b. Prédicteurs : (Constante), Score engagement

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,736	,342		5,081	,000
	Score engagement	,059	,011	,527	5,511	,000

a. Variable dépendante : Niveau de satisfaction du travail

iii. Régression linéaire simple de la H3 :

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Score engagement ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Intention de quitter

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,499 ^a	,249	,239	1,30446

a. Prédicteurs : (Constante), Score engagement

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	44,461	1	44,461	26,129	,000 ^b
	de Student	134,428	79	1,702		
	Total	178,889	80			

a. Variable dépendante : Intention de quitter

b. Prédicteurs : (Constante), Score engagement

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	6,471	,624		10,376	,000
	Score engagement	-,100	,020	-,499	-5,112	,000

a. Variable dépendante : Intention de quitter

iv. Le questionnaire

UCLouvain

Enquête générale auprès des consultants

Bonjour, dans le cadre de mon mémoire, portant sur la profession de consultant, je recherche des consultants afin de répondre à mon enquête. Vous êtes donc ici afin de répondre à quelques questions à propos de votre emploi de consultant. Sachez que tous les renseignements obtenus seront considérés comme strictement confidentiels. A cet effet, aucune identification individuelle ne sera demandée. Le questionnaire demande 5 à 10 minutes afin d'être complété.

Quel âge avez-vous ?

Votre réponse

Quel est votre sexe ?

☐ Féminin

☐ Masculin

Quel métier de consultation exercez-vous ?

☐ IT

☐ Engineering

☐ HR

☐ Audit & Advisory

☐ Strategy & Management

☐ Transactions & Opérations

☐ Tax & Legal

☐ Autre

Quel est votre régime de travail actuel ?

☐ Temps complet

☐ Temps partiel

Quelle est votre ancienneté chez votre employeur actuel ?

Votre réponse

Mon employeur fournit une formation de base aux employés

	Très faible importance/satisfaction	Faible importance/satisfaction	Assez faible importance/satisfaction	Importante importance/satisfaction
Le niveau d'importance que j'accorde à cette pratique	☐	☐	☐	☐
Le niveau de satisfaction à l'égard de cette pratique	☐	☐	☐	☐

Mon employeur offre des formation de qualité aux employés

	Très faible importance/satisfaction	Faible importance/satisfaction	Assez faible importance/satisfaction	Assez forte importance/satisfaction	Forte importance/satisfaction	Très forte importance/satisfaction
Le niveau d'importance que j'accorde à cette pratique	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Le niveau de satisfaction à l'égard de cette pratique	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Mon employeur facilite le transfert des connaissances des employés expérimentés

	Très faible importance/satisfaction	Faible importance/satisfaction	Assez faible importance/satisfaction	Assez forte importance/satisfaction	Forte importance/satisfaction	Très forte importance/satisfaction
Le niveau d'importance que j'accorde à cette pratique	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Le niveau de satisfaction à l'égard de cette pratique	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Globalement, quel est votre niveau de satisfaction face aux pratiques de formation et de développement que vous offre votre employeur ?

- ☐ Très faible satisfaction
- ☐ Faible satisfaction
- ☐ Assez faible satisfaction
- ☐ Assez forte satisfaction
- ☐ Forte satisfaction
- ☐ Très forte satisfaction

Comment jugez-vous votre satisfaction globale au travail ?

1 2 3 4 5

Très faible satisfaction ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Très forte satisfaction

Comment jugez-vous les conditions de travail que vous apporte votre employeur ?

1 2 3 4 5

UCLouvain

Enquête générale auprès des consultants

Deuxième section de l'enquête

Ici, répondez aux affirmations :

J'éprouve un sentiment d'appartenance envers mon organisation

- ☐ Totalelement en désaccord
- ☐ En désaccord
- ☐ Partiellement en désaccord
- ☐ Partiellement en accord
- ☐ En accord

	Je me sens affectivement attaché à mon organisation ☐ Totallement en désaccord ☐ En désaccord ☐ Partiellement en désaccord ☐ Partiellement en accord ☐ En accord ☐ Totallement en accord Je ne voudrais pas quitter mon organisation car j'aurais trop à perdre ☐ Totallement en désaccord ☐ En désaccord ☐ Partiellement en désaccord ☐ Partiellement en accord ☐ En accord ☐ Totallement en accord	
	Je ressens une obligation de demeurer dans mon organisation ☐ Totallement en désaccord ☐ En désaccord ☐ Partiellement en désaccord ☐ Partiellement en accord ☐ En accord ☐ Totallement en accord Je ne quitterais pas mon organisation pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie ☐ Totallement en désaccord ☐ En désaccord ☐ Partiellement en désaccord ☐ Partiellement en accord ☐ En accord ☐ Totallement en accord	
	Mon organisation mérite ma loyauté ☐ Totallement en désaccord ☐ En désaccord ☐ Partiellement en désaccord ☐ Partiellement en accord ☐ En accord ☐ Totallement en accord Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon organisation ☐ Totallement en désaccord ☐ En désaccord ☐ Partiellement en désaccord ☐ Partiellement en accord ☐ En accord ☐ Totallement en accord	

	Quitter mon organisation aurait pour moi plus d'inconvénients que d'avantages ☐ Totallement en désaccord ☐ En désaccord ☐ Partiellement en désaccord ☐ Partiellement en accord ☐ En accord ☐ Totallement en accord Je me considère comme étant un membre de la famille de mon organisation ☐ Totallement en désaccord ☐ En désaccord ☐ Partiellement en désaccord ☐ Partiellement en accord ☐ En accord ☐ Totallement en accord	
	Quelles sont les probabilités que vous recherchiez un nouvel emploi dans un futur proche ☐ Très peu probable ☐ Peu probable ☐ Assez peu probable ☐ Assez fortement probable ☐ Fortement probable ☐ Très fortement probable RETOUR ENVOYER Page 2 sur 2 N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.	

