

## Quitter, rester ou progresser ? Les profils d'intentions des agents en centre d'appels

### Leave, Stay or Progress? The Intention Profiles of Call Centre Agents

### ¿Partir, continuar o progresar? Los perfiles de intenciones de agentes en los centros de llamadas

Michel Cossette and Alain Gosselin

Symposium : le secteur public et les services publics dans la tourmente de la crise économique : défis, stratégies et perspectives d'avenir

Symposium: Public Sector, Public Services and Economic Crisis : Challenges, Opportunities and Strategies

Volume 67, Number 4, Fall 2012

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1013201ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1013201ar>

[See table of contents](#)

#### Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

#### ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

#### Cite this article

Cossette, M. & Gosselin, A. (2012). Quitter, rester ou progresser ? Les profils d'intentions des agents en centre d'appels. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 67 (4), 703–725. <https://doi.org/10.7202/1013201ar>

#### Article abstract

The theory of reasoned action and voluntary turnover models have always regarded the intention to terminate employment in order to go to another employer as the best predictor of turnover. However, in practice, employees have two other options: to move to another job within the same company (internal turnover) or stay in their current job for an indefinite period. From the perspective of turnover prevention, it would be advantageous if research would identify intention profiles according to these three options. This study aims to explore the different intention profiles of employees and whether job satisfaction, job-search behaviour and rates of voluntary and internal turnover differ according to these profiles.

The analysis of results collected from 434 agents from three call centres suggests the existence of four intention profiles, which are about equal in number: (1) Stay in present job (strong intention to remain in current job, low intention to progress internally and low intention to leave for a job externally); (2) Stay whilst waiting to progress (strong intention to remain in current job, but strong intention to progress to a job internally and low intention to leave for a job externally); (3) Priority is to progress (low intention to stay in current job, strong intention to progress internally and low intention to leave for an external job); (4) Priority is to move on (low intention to stay in current job, strong intention to progress internally and leave for a job externally).

The results of the study show that these four intention profiles reveal different levels of job satisfaction and job-search behaviour. Similarly, the rates of voluntary staff turnover and internal turnover vary according to the intention profile.

# Quitter, rester ou progresser ? Les profils d'intentions des agents en centre d'appels

Michel Cossette et Alain Gosselin

**La présente recherche exploratoire adopte une perspective inexploitée dans les modèles du roulement du personnel. Ces derniers suggèrent que les déterminants du roulement se fédèrent dans la variable « intention de quitter son emploi » laquelle devient alors le prédicteur clé du roulement. Nous proposons plutôt que la décision de quitter son employeur implique au moins trois options, lesquelles se traduisent en trois mesures distinctes d'intention : (1) progresser au sein de l'organisation, (2) quitter à l'externe dans une autre organisation et (3) rester dans son emploi pour une certaine période. La recherche, menée auprès de 434 employés en centre d'appels, a permis d'identifier quatre profils d'intentions, lesquels sont associés différemment à la satisfaction au travail, aux comportements de recherche d'emploi et au roulement volontaire du personnel.**

**MOTS-CLÉS : attitudes au travail, intention de quitter, recherche d'emploi, roulement du personnel**

## Introduction

Le roulement du personnel constitue un enjeu prioritaire pour de nombreuses organisations (Allen, Bryant et Vardaman, 2010). Un secteur particulièrement vulnérable au roulement de personnel est celui des centres d'appels (Batt, Holman et Holtgrewe, 2009; Mulholland, 2004; Nahas, 2010; Russell, 2008; Schalk et van Rijckevorsel, 2007). Une des raisons souvent avancées pour expliquer les taux de roulement élevés dans ce secteur est que l'emploi d'agent est considéré comme un poste d'entrée dans une organisation (Allard, 1998, 2000; Centre de contact clientèle du Canada, 2012). Ceci suggère qu'une voie possible de départ consiste à progresser au sein de l'organisation.

La recherche dans le domaine du roulement de personnel s'appuie largement sur la théorie de l'action raisonnée (Ajzen, 1985; Breukelen, van der Vlist et

Michel Cossette, professeur adjoint, Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines, HEC Montréal, Montréal, Québec, Canada (michel.cossette@hec.ca).

Alain Gosselin, professeur titulaire, Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines, HEC Montréal, Montréal, Québec, Canada (alain.gosselin@hec.ca).

*Remerciements* : Les auteurs remercient vivement Marc Fredette, professeur à HEC Montréal, pour ses conseils sur les analyses statistiques.

Steensma, 2004; Fishbein et Ajzen, 2010). En conséquence, l'intention de quitter son emploi est considérée comme le vecteur principal par lequel va se produire le roulement du personnel (Griffeth, Hom et Gaertner, 2000). De plus, la seule alternative considérée est de quitter son employeur pour un autre (roulement externe; voir Holtom *et al.*, 2008). Dans les faits, les employés disposent de deux autres options : progresser vers un autre emploi au sein de leur entreprise (roulement interne) ou rester dans leur emploi actuel pour une certaine période. Dans une perspective de prévention du roulement, la recherche aurait avantage à préciser la notion « d'intention de quitter » pour inclure ces trois options.

Dans un premier temps, la présente étude exploratoire vise à vérifier si les employés présentent des profils d'intentions différents en fonction des trois options mentionnées précédemment. Dans un deuxième temps, l'étude vise à déterminer si la satisfaction au travail, les comportements de recherche d'emploi et les taux de roulement volontaire et interne diffèrent selon ces profils.

## Cadre théorique

La théorie de l'action raisonnée est souvent utilisée pour prédire l'adoption ou non d'un comportement (Ajzen, 1985; Fishbein et Ajzen, 2010). Ce cadre suggère que les attitudes d'une personne conditionnent son intention d'adopter un comportement, laquelle explique ensuite l'adoption de ce comportement. Pour établir le lien « intention – comportement », il importe de bien définir les modalités du comportement à expliquer et à bien déterminer la nature de l'intention (Fishbein et Ajzen, 2010). En effet, ces auteurs indiquent que les deux dimensions du modèle doivent être bien définies et cohérentes entre elles. Ainsi, nous souhaitons explorer dans cette étude la possibilité pour les employés de considérer trois vecteurs distincts dans leur décision de quitter ou non leur emploi plutôt que les deux traditionnellement étudiés (quitter versus rester). Plus spécifiquement, nous proposons trois modalités distinctes : le maintien de la relation d'emploi actuelle (rester), la progression professionnelle au sein de l'organisation (progresser) et quitter l'emploi pour un autre ailleurs dans une autre organisation.

## La théorie de l'action raisonnée appliquée au roulement du personnel

La théorie de l'action raisonnée est fréquemment utilisée dans l'étude du roulement du personnel (voir Holtom *et al.*, 2008). En effet, la satisfaction au travail occupe souvent une place prépondérante pour prédire l'intention de quitter et éventuellement le départ des employés (voir Fishbein et Ajzen, 2010). Le modèle du roulement du personnel de Mobley (1977) s'inscrit dans cette perspective.

Ce modèle repose sur un processus conduisant l'employé insatisfait au travail à prendre la décision de quitter son emploi. Ce processus spécifie notamment que l'intention de quitter constitue le précurseur immédiat du départ de l'employé (Mobley, 1977; Mobley, Horner et Hollingsworth, 1978). Une méta-analyse permet de vérifier globalement ce modèle (Hom *et al.*, 1992).

Les études basées sur Mobley (1977) reposent essentiellement sur des analyses corrélationnelles (ex. Hom *et al.*, 1992; Mobley, 1977; Mobley, Horner et Hollingsworth, 1978). Or, force est de constater qu'une partie importante de la variance du roulement du personnel demeure inexpliquée par l'intention de quitter l'emploi. En effet, une méta-analyse situe la corrélation moyenne entre l'intention de quitter et le départ effectif à ,35 (Griffeth, Hom et Gaertner, 2000). Il est possible que cette faible variance expliquée repose sur la définition même du comportement (Fishbein et Ajzen, 2010) de départ. Plus spécifiquement, le modèle de Mobley (1977) ne traite que du roulement volontaire vers d'autres organisations. Pourtant, le changement d'emploi au sein de la même organisation peut être envisagé par les employés. Par conséquent, ce modèle du roulement volontaire omet un aspect important de la situation à laquelle fait face un employé ayant l'intention de quitter son emploi. Il peut vouloir opter pour deux autres possibilités, à savoir progresser vers un autre poste avec le même employeur (Bigliardi, Petroni et Ivo Dormio, 2005) ou rester dans le poste actuel pour une certaine période (Cho, Johanson et Guchait, 2009).

Afin de bien appréhender les trois modalités comportementales, il importe d'aligner de façon cohérente la mesure des intentions avec les comportements étudiés (Fishbein et Ajzen, 2010). Conséquemment, la présente recherche propose d'explorer les intentions suivantes : l'intention de rester dans l'emploi, l'intention de progresser au sein de l'organisation et l'intention de quitter pour un autre employeur. À première vue, il est tentant d'affirmer que l'intention de rester est l'inverse de l'intention de quitter l'emploi. Or, il semble que ce ne soit pas nécessairement le cas. En effet, les intentions de rester et de quitter l'emploi constitueraient deux dimensions indépendantes (Cho, Johanson et Guchait, 2009). Ce résultat un peu provoquant nécessite donc d'explorer plus en profondeur les diverses formes d'intentions.

Dès lors, il devient pertinent de poser la question de recherche suivante : *Comment les diverses intentions (rester, progresser et quitter) se combinent-elles chez les employés ?* Ces diverses modalités ne sont pas indépendantes les unes par rapport aux autres. Les employés ont des ambitions professionnelles différentes et leur comportement de progression à l'interne ou de départ à l'externe risque fort d'être orienté selon les occasions d'emploi qui leur sont offertes. Ainsi, il est tout à fait plausible que les employés manifestent des intentions différenciées sur les trois vecteurs.

## Les différents profils d'intentions

L'exploration des trois types d'intentions nous amènerait à postuler huit différents profils lesquels constitueraient des combinaisons des trois types d'intentions. Dans les faits, seulement cinq de ces profils s'avèrent cohérents du point de vue de l'employé (tableau 1). Ces profils évoluent en quelque sorte de l'employé particulièrement fidèle à son emploi et à son organisation, à l'employé qui veut bouger mais à l'interne, jusqu'à l'employé ayant la ferme intention de quitter son employeur peu importe les possibilités à l'interne.

**TABLEAU 1**  
**Profils potentiels selon les combinaisons d'intentions**

|          | Rester dans le poste actuel | Progresser à l'interne | Quitter à l'externe | Appellation du profil                |
|----------|-----------------------------|------------------------|---------------------|--------------------------------------|
| Profil 1 | +                           | -                      | -                   | Rester dans l'emploi actuel          |
| Profil 2 | +                           | +                      | -                   | Rester en attendant de progresser    |
| Profil 3 | -                           | +                      | -                   | Priorité à la progression            |
| Profil 4 | -                           | +                      | +                   | Priorité à la mobilité               |
| Profil 5 | -                           | -                      | +                   | Priorité au départ de l'organisation |

Un premier profil intitulé « rester dans l'emploi actuel » serait constitué d'employés ayant une forte intention de rester dans leur emploi actuel pour une certaine période, sans avoir l'intention de changer d'emploi à l'interne ou à l'externe. Pour ces employés, l'emploi correspond à leurs attentes (Bigliardi, Petroni et Ivo Dormio, 2005) et ils ne cherchent donc pas à le quitter.

Un deuxième profil intitulé « rester en attendant de progresser » serait constitué d'employés ayant aussi le désir de rester dans le poste actuel mais en attendant de progresser vers un autre emploi au sein de la même organisation. Ce profil inclurait donc des employés ayant une intention de rester dans le poste actuel, une intention de progresser à l'interne, mais une faible intention de quitter pour une autre organisation.

Un troisième profil intitulé « priorité à la progression » pourrait se caractériser par une volonté forte de changer d'emploi au sein du même employeur, sans toutefois manifester le désir de rester dans le poste actuel ni celui de quitter l'organisation. L'employé manifeste ainsi une certaine urgence de progresser au sein de l'organisation mais ses intentions, si cette opportunité ne se présente pas, ne sont pas encore claires. Ce profil inclurait donc des employés ayant une forte intention de progresser à l'interne, une faible intention de rester dans le poste actuel et une faible intention de quitter pour une autre organisation.

Un quatrième profil intitulé « priorité à la mobilité » comprendrait des employés qui ont pris la décision de ne pas rester dans leur emploi actuel et qui seraient ouverts aux deux autres options. En d'autres termes, ce profil comprend les employés qui envisagent la possibilité de progresser dans l'organisation mais qui, si ce n'était pas possible à court terme, voudraient plutôt poursuivre leur carrière dans une autre organisation. Ce profil inclurait donc des employés ayant une faible intention de rester dans le poste actuel, une forte intention de progresser et une forte intention de quitter l'organisation.

Enfin, un cinquième profil intitulé « priorité au départ de l'organisation » pourrait inclure des personnes ayant une faible intention de rester dans leur emploi actuel, un faible désir de progresser et une forte intention de quitter pour un autre employeur.

Il existe en principe trois autres combinaisons potentielles. Cependant, ces combinaisons présentent des profils incohérents. Par exemple, un employé peut difficilement revendiquer une faible intention sur toutes ces options, à moins de vouloir quitter complètement le marché du travail. De même, il est difficile d'imaginer un employé qui recherche toutes ces options ou qui manifeste à la fois une forte intention de rester dans le poste actuel et une forte intention de quitter son employeur.

À la lumière de ces diverses combinaisons d'intentions, l'hypothèse suivante peut donc être proposée :

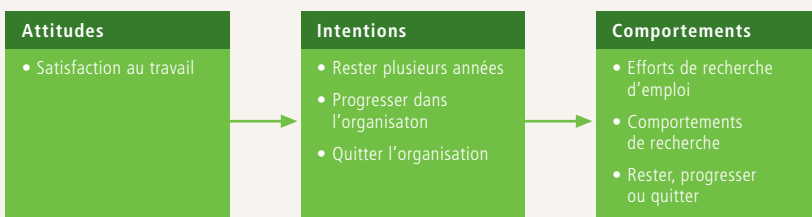
H1 : Les cinq profils d'intentions sont présents au sein d'un groupe d'employés ayant des possibilités sur les trois vecteurs (rester, progresser et quitter).

## Les variables associées aux profils d'intentions

Une deuxième question s'impose afin de valider l'existence de différents profils (Clatworthy *et al.*, 2007; Hair et Black, 2000; Sinclair *et al.*, 2005) : *Existe-t-il un lien entre ces profils d'intentions et certaines variables traditionnellement associées au roulement, dont la satisfaction au travail des employés, leurs comportements de recherche d'emploi et leur comportement de départ ?*

FIGURE 1

### Cadre conceptuel de l'étude



La théorie de l'action raisonnée suggère qu'un comportement puisse être adopté suite à une série de comportements successifs (Fishbein et Ajzen, 2010). Dans le cas du roulement du personnel, il est plus probable que les employés ayant une forte intention de quitter fassent davantage d'efforts et adoptent davantage de comportements de recherche d'emploi en vue d'obtenir des offres (Blau, 1993). En effet, une personne quitte généralement son emploi seulement si elle a pu en dénicher un autre (Lee *et al.*, 1999; Mitchell *et al.*, 2001; Mobley, Horner et Hollingsworth, 1978). L'adoption de comportements de recherche d'emploi est donc reconnu comme une étape préalable au départ (Blau, 1993; Ramesh et Gelfand, 2010). En outre, les employés consacrent plus ou moins d'efforts à cette recherche (Blau, 1993). À ce sujet, Blau (1993) distingue deux types de comportements : les comportements préparatoires à la recherche (ex. accumuler des informations sur les possibilités d'emplois à l'aide de différentes sources telles la famille, les collègues, les annonces de journaux, etc.) et les comportements actifs de recherche d'emploi (ex. envoyer des CV, téléphoner à des employeurs, passer une entrevue, etc.).

L'existence des divers profils d'intentions parmi les employés viendrait peut-être expliquer pourquoi certains mettent plus d'efforts que d'autres dans la recherche préparatoire ou active d'un emploi. Par exemple, un profil d'intentions qui priorise la progression à l'interne ne devrait pas conduire à des démarches actives de recherche d'emploi à l'externe. Bien sûr, ce serait l'opposé pour quelqu'un ayant un profil d'intentions axé sur la priorité au départ.

Compte-tenu des arguments ci-dessus, les hypothèses suivantes peuvent être émises. Considérant que les profils d'intentions progressent de l'intention de rester (P1 et P2) à une intention de progresser de plus en plus prédominante (P2, P3 et P4) à une intention de quitter l'employeur (P4 et P5)...

H2 : une relation négative devrait être identifiée entre cette progression et la satisfaction au travail (P1 > P2 > P3 > P4 > P5).

H3 : une relation positive devrait être identifiée entre cette progression et l'intensité des efforts consacrés à la recherche d'emploi.

H4 : une relation positive devrait être identifiée entre cette progression et l'adoption de comportements a) préparatoires et b) actifs.

Finalement, il est intéressant d'explorer les liens entre les différents profils d'intentions et les différentes formes du roulement du personnel. Évidemment, la littérature propose une relation linéaire entre l'intention de quitter et le roulement volontaire (Bluedorn, 1982; Griffeth, Hom et Gaertner, 2000; Hom *et al.*, 1992). Donc, nous devrions observer un taux de roulement volontaire supérieur chez les individus ayant un profil d'intention du type « priorité au départ de l'organisation ». De la même façon, nous devrions observer, chez les individus ayant des profils

d'intentions de type « priorité à la progression », un taux de roulement interne plus élevé. En ce qui concerne les employés ayant un profil d'intentions de type « rester dans son emploi » et « rester en attendant de progresser », nous devrions observer de plus faibles taux de roulement interne et externe. Compte tenu qu'il s'agit de la première étude à investiguer les profils d'intentions en lien avec le roulement effectif, nous ne pouvons que poser l'hypothèse générale suivante :

- h5 : a) Les profils d'intentions ayant une intention de rester plus forte (P1 et P2) devraient obtenir un taux de rétention le plus élevé que les autres profils axés sur l'intention de progresser ou de quitter (P3, P4, et P5).
- b) Les profils d'intentions dans lesquels l'intention de progresser est élevée (P2, P3 et P4) devraient obtenir un taux de roulement interne plus élevé que les autres profils (P1 et P5).
- c) Les profils d'intentions dans lesquels l'intention de quitter à l'externe est plus élevée (P4 et P5) devraient obtenir les taux de roulement volontaire plus élevés que dans les autres profils (P1, P2 et P3).

En somme, cette étude explore une nouvelle façon d'aborder l'étude du roulement du personnel. En ce sens, les hypothèses posées demeurent exploratoires bien qu'elles reflètent la logique de la théorie de l'action raisonnée et les études sur le roulement du personnel.

## Méthode

### Les participants

La présente étude fait partie d'une vaste enquête portant sur divers enjeux ressources humaines dans les centres d'appels. Afin d'optimiser le taux de réponse, les chercheurs ont dû limiter le nombre d'items à leur minimum afin de réduire la taille du questionnaire et le temps requis pour y répondre.

Trois grandes entreprises ont accepté de participer à notre étude. Les secteurs d'activités de ces entreprises sont les suivants : télécommunications, services d'assurances et services financiers. Le nombre d'employés dans les différents centres d'appels sont respectivement de 819 (355 répondants sur 403 envois; taux de réponse de 88,1 %), 214 (55 répondants sur 107 envois; taux de réponse de 25,7 %) et 126 (24 répondants sur 63 envois; taux de réponse de 38,1 %). Un total de 434 questionnaires a été rempli sur les 573 employés ayant reçu le questionnaire (taux de réponse global de 75,7 %). Les différences entre les taux de réponse sont attribuables au fait que le centre 1 a dégagé du temps pour permettre aux employés de répondre au questionnaire. Les deux autres n'ont pu libérer leurs agents.

Les gestionnaires des centres d'appels ont accepté de fournir la liste de leurs agents, ce qui nous a permis d'associer le nom du répondant à un numéro



apparaissant sur le questionnaire. Les répondants étaient clairement informés de cette procédure nécessaire afin d'apparier leur questionnaire à leur départ ou non un an plus tard. Le questionnaire numéroté était ensuite déposé dans une enveloppe cachetée et inséré dans une boîte de courrier scellée et adressée aux chercheurs.

Les répondants ont en moyenne 30 ans ( $ET = 8,1$  ans) et une ancienneté de 3,5 ans ( $ET = 5,0$ ). La proportion des répondants ayant comme dernier diplôme un niveau secondaire est de 25 %, un niveau collégial 42 % et un niveau universitaire 34 %. La proportion de répondants encore aux études est de 19 %. Finalement, 78 % des répondants ont un statut d'emploi permanent.

## Les mesures

Sauf exception, toutes les mesures utilisent une échelle de Likert (1- totalement en désaccord à 7- totalement en accord).

*Intention de quitter à l'externe.* Nous avons élaboré les deux items suivants afin de mesurer l'intention de quitter à l'externe : « J'ai l'intention de quitter mon emploi d'agent pour un autre emploi ailleurs, dans une autre organisation » et « Je quitterai bientôt cet emploi, peu importe ce qu'il adviendra » ( $\alpha = ,73$ ).

*Intention de progresser à l'interne.* Nous avons utilisé un seul item : « J'ai l'intention de quitter mon emploi d'agent pour un autre emploi au sein de mon organisation ». Celui-ci ne laisse que peu de place à une interprétation différenciée auprès du personnel des centres d'appels. Cet aspect a été vérifié lors d'un prétest.

*Intention de rester dans le poste actuel.* Nous avons également utilisé un seul item : « J'ai l'intention de rester dans mon emploi pour de nombreuses années ». L'utilisation d'un seul item se justifie de la même façon que pour l'intention de progresser à l'interne.

*Satisfaction au travail.* Nous avons privilégié une mesure des différentes facettes de la satisfaction au travail plutôt qu'une mesure portant sur la satisfaction globale (voir Griffeth, Hom et Gaertner, 2000). La variable satisfaction est mesurée par 16 items (ex. « Je suis satisfait... a) des relations avec mon supérieur, b) de mon salaire, c) des possibilités de développement ») couvrant un large éventail des dimensions de l'emploi d'agent ( $\alpha = ,88$ ). L'échelle de réponse varie de 1- extrêmement insatisfait à 7- extrêmement satisfait.

*Efforts de recherche d'emploi.* Une mesure d'efforts de recherche d'un emploi a été conçue afin de distinguer entre la volonté de trouver un emploi au sein de l'organisation ou dans une autre organisation. Deux énoncés ont été formulés pour adresser la première possibilité (ex. « Je mets beaucoup d'efforts dans la recherche d'un autre emploi chez mon employeur actuel ») et deux autres pour

refléter la deuxième possibilité (ex. « Je mets beaucoup d'efforts dans la recherche d'un autre emploi ailleurs dans une autre organisation »). Toutefois, une analyse en composante principale ne permet pas de distinguer les deux types d'efforts. Les quatre énoncés ont donc été combinés ( $\alpha = ,75$ ).

*Comportements de recherche d'emploi.* L'index des comportements de recherche d'emploi de Blau (1993) a été utilisé, lequel distingue les comportements préparatoires à la recherche des comportements de recherche active d'un emploi. Les répondants rapportent la fréquence des comportements de recherche sur une échelle à 5 points (1- jamais à 5- très fréquemment). Une analyse en composante principale a permis de vérifier l'existence de ces deux types de comportements (comportement préparatoires :  $\alpha = ,85$ ; comportements actifs :  $\alpha = ,93$ )<sup>1</sup>.

*Roulement du personnel.* Un an après le sondage, les entreprises ont fourni la liste des employés en spécifiant s'ils occupaient le même poste, ou s'ils avaient progressé au sein de l'organisation ou quitter celle-ci. Les personnes ayant fait l'objet d'un congédiement étaient aussi identifiées.

## Le prétest

L'analyse et la clarification des items ainsi que des directives du questionnaire ont constitué la première étape du prétest. Un total de 28 agents, superviseurs et gestionnaires des centres d'appels participants ont fourni des commentaires. Aucune modification majeure n'a été apportée. Dans une deuxième étape, les qualités psychométriques du questionnaire ont été investiguées auprès de 33 agents de centres d'appels œuvrant dans des entreprises différentes de celles faisant partie de notre échantillon. Les résultats ont démontré que les échelles ayant deux items ou plus étaient adéquates au niveau de la fiabilité (consistance interne :  $\alpha_s \geq ,70$ ).

## Résultats

### Phase 1 : Les résultats sur les profils d'intentions

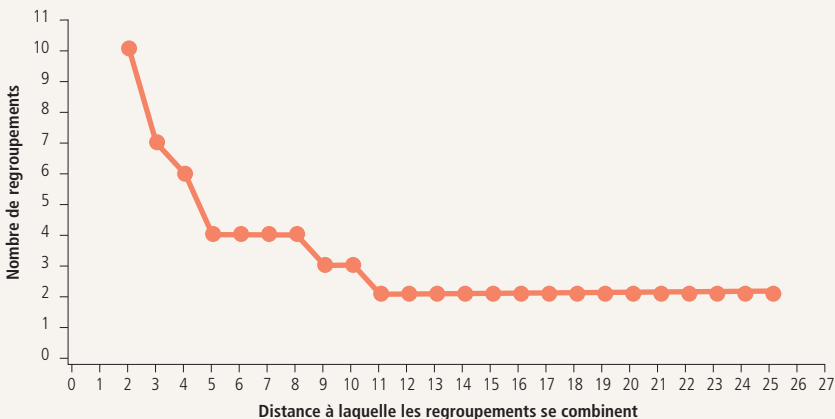
Dans un premier temps, nous avons vérifié le degré d'indépendance de chacune des mesures d'intentions à l'aide d'une analyse en composante principale (rotation varimax). Le graphique des valeurs propres (Field, 2005) suggère une solution à 3 facteurs (89 % de variance expliquée), laquelle suggère l'indépendance des trois formes d'intentions,  $KMO = ,672$ ;  $\chi^2_{(6)} = 334.848$ . Chaque item obtient un coefficient de saturation supérieur à ,790 sans qu'il y ait une saturation supérieure à ,354 sur un autre facteur.

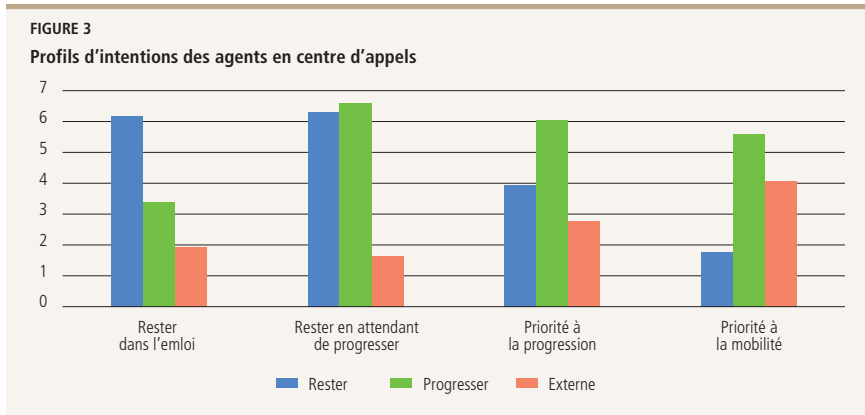
Afin de dresser les profils d'intentions, une analyse de regroupement (cluster analysis) a été effectuée. L'objectif de cette analyse est de regrouper les participants en fonction de leurs réponses sur diverses variables (ici les intentions). Les

regroupements doivent démontrer une certaine homogénéité, soit des niveaux d'intentions similaires des agents regroupés ensemble sur les trois vecteurs (rester, progresser et quitter). À l'inverse, les différents regroupements doivent démontrer une certaine hétérogénéité sur les variables. Suivant les recommandations de Clatworthy *et al.* (2007), la méthode de Ward et le carré de la distance Euclidienne comme mesure d'intervalle ont été utilisés. Cette méthode est adéquate lorsque l'objectif est d'identifier le nombre de regroupements et pour classer les observations au sein d'un échantillon de taille moyenne.

L'enjeu de cette analyse est de déterminer le nombre de regroupements. Aldenderfer et Blashfield (1984) proposent l'analyse d'un graphique illustrant la distance à laquelle les regroupements s'effectuent (axe X) et le nombre de regroupements (axe Y; voir la figure 2). Il est possible selon ces auteurs de déterminer le nombre de regroupements en examinant les plateaux sur la courbe du graphique. L'analyse de la figure 2 suggère que la solution à quatre regroupements s'avère la plus pertinente. Nous avons néanmoins aussi suivi la recommandation de Hair et Black (2000), laquelle consiste à examiner plusieurs solutions afin de vérifier le caractère homogène des regroupements et l'hétérogénéité entre les regroupements. Des solutions allant de deux à six regroupements ont été analysées. Les solutions à cinq et six regroupements n'étaient pas viables, certains groupes étant trop similaires entre eux. Les solutions à deux et trois regroupements regroupaient des répondants très dissemblables sur les intentions. La solution à quatre regroupements a donc été retenue puisqu'elle présentait un bel équilibre entre la différenciation des groupes et l'homogénéité au sein de chacun d'eux. La figure 3 présente les moyennes des intentions selon les quatre regroupements retenus. De façon générale, ces quatre regroupements correspondent

**FIGURE 2**  
**Analyse du nombre de regroupements**





aux profils d'intentions 1 à 4 (tableau 1). Seul, le profil d'intentions 5 « priorité au départ de l'organisation » n'a pas été relevé chez les répondants<sup>2</sup>.

Le premier regroupement ( $n = 102$ ) se caractérise par une forte intention de rester et une faible intention de progresser ou de quitter à l'externe. Compte tenu des caractéristiques sur les trois vecteurs (quitter, progresser et rester), ce regroupement donne un appui au profil 1 « rester dans l'emploi ».

Les personnes ( $n = 90$ ) au sein du deuxième regroupement manifestent à la fois une forte intention de progresser et une forte intention de rester dans l'emploi actuel. Par contre, elles ont une faible intention de quitter à l'externe. Ce regroupement donne un appui au profil 2 « rester en attendant de progresser ».

Le troisième regroupement rassemble des personnes ( $n = 113$ ) qui n'ont pas du tout l'intention de rester dans leur emploi actuel. Leur intention de quitter à l'externe est plutôt modérée et elles sont prédisposées à progresser à l'interne, ce qui soutient l'existence du profil 3 « priorité à la progression ».

Le dernier regroupement comprend des personnes ( $n = 126$ ) qui ne souhaitent pas rester dans leur emploi actuel pour de nombreuses années. Par contre, elles ont une intention de quitter à l'externe plus prononcée et une très forte intention de progresser. Ces personnes présentent donc des caractéristiques prévues par le profil 4 « priorité à la mobilité ». En somme, l'analyse de regroupement permet de confirmer partiellement l'hypothèse 1, quatre des cinq profils ayant été identifiés.

## Phase 2 : Les variables associées aux profils d'intentions

La présence de quatre profils ayant été établie, des analyses ont été effectuées afin de tester les hypothèses 2 à 4. Premièrement, le test MANOVA indique des différences significatives entre les moyennes des profils d'intentions concernant les différentes variables dépendantes,  $T^2 = ,551$ ,  $F(12, 1238) = 19,0$ ,  $p < ,001$ ,

$\eta^2 = ,155$ . Deuxièmement, afin de vérifier la « progression » des moyennes entre les profils (voir le tableau 2), un test post-hoc « REGWF » a été effectué afin de comparer les profils deux à deux. Ce test est recommandé lorsque toutes les paires de comparaisons doivent être investiguées. Il offre un bon équilibre entre la puissance statistique et le contrôle de l'erreur de type I (Field, 2005).

L'hypothèse 2 est supportée par les résultats. D'une part, le profil « rester dans l'emploi actuel » et le profil « rester en attendant de progresser » présentent des niveaux de satisfaction équivalents. D'autre part, ces deux profils présentent des moyennes plus élevées que celles des employés des deux autres profils. En outre, les employés du profil « priorité à la progression » se montrent davantage satisfaits que ceux du profil « priorité à la mobilité ».

Les efforts de recherche d'emploi (hypothèse 3) ainsi que les comportements préparatoire de recherche d'emploi (hypothèse 4a) obtiennent des résultats identiques. Les employés des profils « rester dans l'emploi actuel » et « rester en attendant de progresser » déploient moins d'efforts et adoptent moins fréquemment des comportements préparatoires de recherche d'emploi que les deux autres profils. Toutefois, bien que les moyennes aillent dans le sens des hypothèses, les différences entre les deux premiers groupes sur les deux variables ne sont statistiquement pas significatives ce qui invalide en partie les hypothèses 3 et 4a. Par contre, conformément à l'hypothèse 3 et 4a, les employés du profil « priorité à la mobilité » déploient davantage d'efforts et adoptent plus fréquemment des comportements de recherche d'emploi préparatoires que les employés du profil « priorité à la progression ». Finalement, les comportements actifs de recherche d'emploi sont similaires dans les profils « rester dans l'emploi actuel », « rester en attendant de progresser » et « priorité à la progression » contrairement à ce que proposait l'hypothèse 4b. Par contre, ces trois profils obtiennent des moyennes inférieures à celles du profil « priorité à la mobilité ». En somme, les hypothèses 3 et 4 reçoivent un support partiel.

**TABLEAU 2**

**Moyennes de la satisfaction au travail, des efforts et des comportements de recherche d'emploi selon les différents profils d'intentions**

|  | Rester dans l'emploi actuel | Rester en attendant de progresser | Priorité à la progression | Priorité à la mobilité | F(3,417) |
|--|-----------------------------|-----------------------------------|---------------------------|------------------------|----------|
| Satisfaction au travail                  | 5,46 <sup>a</sup>           | 5,47 <sup>a</sup>                 | 4,85 <sup>b</sup>         | 4,60 <sup>c</sup>      | 32,7*    |
| Efforts de recherche d'emploi            | 2,19 <sup>a</sup>           | 2,38 <sup>a</sup>                 | 3,21 <sup>b</sup>         | 3,91 <sup>c</sup>      | 49,1*    |
| Comportements préparatoires de recherche | 1,66 <sup>a</sup>           | 1,83 <sup>a</sup>                 | 2,29 <sup>b</sup>         | 2,88 <sup>c</sup>      | 45,6*    |
| Comportements actifs de recherche        | 1,24 <sup>a</sup>           | 1,37 <sup>a</sup>                 | 1,47 <sup>a</sup>         | 1,83 <sup>b</sup>      | 11,3*    |

Notes : \*  $p < ,001$ . Les groupes ayant les mêmes lettres ne diffèrent pas significativement au seuil de ,05

## Le roulement du personnel selon les profils d'intentions

La dernière hypothèse indiquait qu'il y aurait une relation cohérente entre les profils d'intentions et la nature des départs des agents. Les variables étant de nature catégorielle, nous avons opté pour une analyse du Khi-carré (tableau 3).

Les résultats démontrent que ce sont les profils dont l'emphase est mise sur la rétention (« rester dans l'emploi » avec 78,6 % de taux de rétention et « rester en attendant de progresser » avec 87,6 %) qui obtiennent les meilleurs taux de rétention. Puisque le meilleur taux de rétention se trouve dans le profil « rester en attendant de progresser » et non « rester dans l'emploi », l'hypothèse 5 ne peut donc être complètement supportée. Par contre, ces deux profils ont un pourcentage de rétention beaucoup plus élevé que les profils « priorité à la progression » (72,7 %) et « priorité à la mobilité » (61,3 %). Par ailleurs, les taux de roulement volontaire suivent généralement l'hypothèse, sauf celui du profil « rester dans l'emploi actuel » (16,3 %), lequel se compare à celui du profil « priorité à la progression » (15,5 %).

**TABLEAU 3**

**Pourcentage d'employés encore à l'emploi, promu à l'interne, congédiés, ou ayant quitté volontairement l'entreprise**

|  | Encore à l'emploi | Progression interne | Congédiement | Roulement volontaire |
|--|-------------------|---------------------|--------------|----------------------|
| Rester dans l'emploi actuel (n = 98)       | 78,6%             | 2,0%                | 3,1%         | 16,3%                |
| Rester en attendant de progresser (n = 89) | 87,6%             | 2,2%                | 3,4%         | 6,7%                 |
| Priorité à la progression (n = 110)        | 72,7%             | 4,5%                | 7,3%         | 15,5%                |
| Priorité à la mobilité (n = 124)           | 61,3%             | 5,6%                | 7,3%         | 25,8%                |
| Total (n = 421)                            | 73,8%             | 3,8%                | 5,5%         | 16,9%                |

$\chi^2_{(9)} = 22.460, p = .008$ . Notes : Les pourcentages sont calculés en fonction du nombre total de personnes au sein d'un même profil.

\* 11 observations n'ont pu être appariées puisque les codes sur les questionnaires ont été enlevés par les participants. L'analyse de regroupement n'a pu être effectuée sur 3 personnes puisque des données étaient manquantes sur l'une ou plusieurs variables mesurant l'intention. L'une de ces trois personnes a éliminé son code secret.

En ce qui concerne la progression interne, elle semble davantage liée aux profils « priorité à la progression » (4,5 %) et « priorité à la mobilité » (5,6 %), qu'aux profils « rester dans l'emploi actuel » (2,0 %) et « rester en attendant de progresser » (2,2 %). Globalement, la progression interne suit ce qui était anticipée par notre hypothèse, bien que les profils mettant l'accent sur la rétention ne soient pas très différents l'un de l'autre. Compte tenu de l'inversion entre les deux premiers profils quant au pourcentage de rétention et de roulement externe, nous pouvons affirmer que l'hypothèse 5 reçoit un support partiel.

Les départs pour des raisons de congédiement n'ont pas fait l'objet d'hypothèse. Toutefois, il est possible d'observer que les profils « rester dans l'emploi actuel »

(3,1 %) et « rester en attendant de progresser » (3,4 %) sont associés à un moins grand nombre de congédiements que les profils « priorité à la progression » (7,3 %) et « priorité à la mobilité » (7,3 %).

### Tests post-hoc

Nous avons évalué si les profils d'intention étaient associés au profil sociodémographique des répondants. Les pourcentages d'employés dans chacun des profils ne diffèrent pas selon les entreprises participantes ( $\chi^2_{(6)} = 9,499, p = ,147$ ), le sexe des employés ( $\chi^2_{(3)} = 2,121, p = ,548$ ), ou le fait d'être à temps partiel ou à temps plein ( $\chi^2_{(3)} = 3,089, p = ,378$ ). Les différents profils d'intentions ne sont pas reliés à l'ancienneté dans l'organisation,  $F(3,410) = 1,538, p = ,204$ , ni à l'ancienneté dans le poste,  $F(3,380) = 0,626, p = ,599$ . Par contre, les pourcentages d'employés dans les profils diffèrent légèrement selon le niveau de scolarité ( $\chi^2_{(6)} = 12,462, p = ,052$ ). Plus spécifiquement, les diplômés universitaires sont davantage représentés dans le profil « priorité à la mobilité » (44 %) que dans le profil « rester dans l'emploi actuel », mais sont en nombre équivalent dans les profils « rester en attendant de progresser » (32 %) et « priorité à la progression » (32 %). Les diplômés du secondaire obtiennent des résultats inverses ; ils sont plus nombreux dans le profil « rester dans l'emploi actuel » (31 %) et « rester en attendant de progresser » (29 %), alors qu'ils sont moins nombreux dans les profils « priorité à la progression » (25 %) et « priorité à la mobilité » (17 %). Les diplômés du cégep ont des pourcentages assez similaires dans les différents profils (entre 39 % et 45 %). Les employés encore aux études ne sont pas représentés selon les mêmes pourcentages dans les différents profils,  $\chi^2_{(3)} = 11,710, p = ,008$ , les employés encore aux études étant davantage représentés dans le profil « priorité à la mobilité » (29 %) comparativement aux trois autres profils, lesquels obtiennent des pourcentages similaires (15 %). Finalement, l'âge des employés diffèrent entre deux profils d'intentions,  $F(3,409) = 2,879, p = ,036$ , soit le profil « priorité à la mobilité » ( $M = 28,50$  ans,  $ET = 6,72$  ans) et le profil « priorité à la progression » ( $M = 31,43$  ans,  $ET = 8,29$  ans). Aucune autre différence n'a été identifiée selon l'âge.

### Discussion

La présente recherche exploratoire visait à mieux comprendre l'enjeu du roulement du personnel chez les agents de centres d'appels. Le premier objectif était d'identifier des profils d'intentions des agents quant à leur volonté de rester dans leur emploi, de progresser au sein de leur organisation et de quitter pour une autre organisation. Le deuxième objectif était de comprendre de quelle façon s'associent ces profils d'intentions à la satisfaction au travail et aux comportements de retrait de l'emploi (efforts et comportements de recherche, et rétention/départs effectifs). Les prochains paragraphes visent à faire ressortir les contributions de notre étude.

## **Des profils d'intentions en fonction de trois vecteurs : rester, progresser et quitter**

Les résultats suggèrent la présence de quatre des cinq profils prévus par l'hypothèse 1. En effet, les analyses des regroupements suggèrent la présence d'un profil d'employés souhaitant demeurer dans leur poste actuel à plus ou moins brève échéance (profil « rester dans l'emploi actuel »). Un deuxième profil, « rester en attendant de progresser », regroupe des employés ayant une forte volonté de demeurer dans leur emploi en attendant d'obtenir un autre poste dans leur organisation. Un troisième profil nommé « priorité à la progression » regroupe des employés ayant un faible désir de rester dans leur emploi actuel mais qui ne souhaitent pas quitter leur employeur. Ces employés souhaitent donc changer d'emploi au sein de leur employeur actuel. Finalement, le profil « priorité à la mobilité » regroupe des employés ayant un fort désir de changer d'emploi, au sein de l'organisation ou chez un autre employeur. La priorité est donc mise sur la mobilité, peu importe où.

Ces résultats suggèrent qu'aucun groupe d'employés ne manifeste une forte intention de quitter pour un autre employeur uniquement tel que le profil « priorité au départ de l'organisation » le prévoyait. En effet, les répondants ayant manifesté une forte intention de quitter se retrouvent dans le profil « priorité à la mobilité » ou dans le profil « priorité à la progression » et combinent donc les deux autres formes d'intentions avec différentes intensités. Ainsi, les agents des centres d'appels interrogés semblent d'abord et avant tout intéressés à demeurer au sein de leur organisation d'une façon ou d'une autre. Bien que diverses raisons soient susceptibles d'expliquer l'émergence des différents profils, nos résultats suggèrent que les employeurs doivent porter attention aux attentes liées au niveau de scolarité des employés. En effet, les employés davantage scolarisés semblent avoir un besoin plus important en termes de mobilité interne et externe. Les universitaires sont en effet plus nombreux que les diplômés du secondaire à vouloir quitter leur emploi au profit d'un autre. Par ailleurs, les employés aux études manifestent davantage un désir de mobilité. Pris ensemble, ces résultats suggèrent que les personnes davantage scolarisées travaillent en fonction d'aspirations professionnelles qui leur sont propres et qu'ils veulent remplir des défis professionnels à la mesure de leurs compétences. En ce sens, nos résultats corroborent l'importance de considérer les possibilités d'emploi internes dans l'explication des attitudes et comportements des agents de centres d'appels (Deery, Iverson et Walsh, 2002).

En somme, l'approche adoptée dans cette étude exploratoire permet de dresser un portrait plus réaliste du positionnement des employés quant à leur emploi et à leur employeur qu'une simple mesure d'intention de quitter sans référent. De plus, nous ajoutons à la littérature sur le roulement du personnel et



à celle portant sur l'action raisonnée en considérant simultanément trois vecteurs d'intentions plutôt qu'une approche dichotomique généralement adoptée dans l'étude du roulement du personnel (Fishbein et Ajzen, 2010; Holtom *et al.*, 2008). La prochaine section discute de l'utilité de notre approche.

### **Un renouvellement du modèle « attitudes → intention de quitter → roulement »**

L'analyse des relations entre les profils d'intentions et la satisfaction au travail, les efforts de recherche d'emploi ainsi que les comportements de recherche d'emploi, permet de mieux comprendre le roulement et la rétention des agents. En effet, les quatre profils y sont associés différemment, ce qui permet de valider la pertinence d'une approche par profils (Clatworthy *et al.*, 2007; Hair et Black, 2000; Sinclair *et al.*, 2005). La satisfaction et les comportements les plus positifs sont reliés aux profils « rester dans l'emploi actuel » et « rester en attendant de progresser ». Même s'ils diffèrent de nature, ces deux profils ont obtenu des scores fortement similaires quant à leur association avec les variables dépendantes de l'étude (tableau 2), infirmant partiellement les hypothèses 2, 3 et 4. Par contre, les personnes qui se retrouvent dans ces profils ont une plus grande satisfaction au travail, déploient beaucoup moins d'efforts pour se trouver un autre emploi et adoptent moins de comportements de recherche d'emploi comparativement aux profils « priorité à la progression » et « priorité à la mobilité », supportant ainsi les hypothèses 2, 3, et 4. En conséquence, les employés de deux premiers profils peuvent être perçus comme des employés plus loyaux non seulement à l'égard de leur employeur, mais aussi à l'égard de leur centre d'appels.

Les données sur le roulement effectif confirment cette appréciation, puisque ces employés ont eu davantage tendance à rester dans leur emploi, confirmant en partie l'hypothèse 5. Un patron de résultats similaire est observé en ce qui a trait au roulement volontaire. Toutefois, le profil « rester dans l'emploi actuel » obtient un pourcentage de départs légèrement supérieur au profil « priorité à la progression » infirmant partiellement l'hypothèse 5. Si le taux de roulement est similaire dans ces deux profils, les explications sont potentiellement différentes. En effet, dans le cas des employés accordant une priorité à la progression de leur carrière, leur départ pourrait s'expliquer par le fait de ne pas avoir obtenu une promotion convoitée ou par une série d'événements suscitant de l'insatisfaction (Lee *et al.*, 1999; Mitchell *et al.*, 2001). Par contre, pour les employés du profil « rester dans l'emploi actuel », les départs pourraient s'expliquer par d'autres raisons, telles que des offres d'emploi inattendues ou encore un événement négatif survenu dans l'environnement de travail (Lee *et al.*, 1999; Mitchell *et al.*, 2001). Ces deux profils ne sont pas associés à davantage de roulement interne (tableau 3), du moins un an après avoir complété le questionnaire. Le fait

d'avoir eu moins de mobilité interne ou externe en comparaison aux deux autres profils peut certes être attribuable au fait que les efforts de ces employés étaient moins intenses et qu'ils adoptaient moins fréquemment des comportements de recherche d'emploi. Après tout, les employés quittent dans la mesure où ils dénichent un autre emploi (Blau, 1993; Holtom *et al.*, 2008; Mobley, Horner et Hollingsworth, 1978; Tanova et Holtom, 2008).

Concernant les profils « priorité à la progression » et « priorité à la mobilité », ceux-ci ont une plus faible satisfaction au travail que les employés des autres profils. Les combinaisons d'intentions différentes entre ces profils semblent se refléter sur la satisfaction des employés et leurs comportements menant à leur départ. En effet, les attitudes y sont plus négatives, les comportements de recherche d'emploi adoptés de façon plus fréquente et les efforts de recherche plus intenses, surtout pour le profil « priorité à la mobilité », lequel met davantage l'accent sur l'intention de quitter à l'externe. Il n'est donc pas étonnant de constater davantage de roulement dans ce profil.

En somme, les profils semblent démontrer l'importance de mesurer l'intention sur trois axes différents, à savoir l'intention de rester dans l'emploi pour une certaine période (Cho, Johanson et Guchait, 2009), l'intention de progresser au sein du même employeur (Bigliardi, Petroni et Ivo Dormio, 2005) et l'intention de quitter pour une autre organisation (Griffeth, Hom et Gaertner, 2000). Ces préférences ont des incidences importantes quant à la poursuite de la carrière au sein de l'organisation ou chez un autre employeur (Bigliardi, Petroni et Ivo Dormio, 2005; Mano-Negrin, 2001; Zhao et Zhou, 2008). Ainsi, le poste d'agent semble constituer un tremplin pour se diriger ailleurs au sein de l'organisation à plus ou moins brève échéance, confirmant ainsi l'analyse de certains auteurs s'étant penché sur la problématique du roulement au sein des centres d'appels (Allard, 1998, 2000; Deery *et al.*, 2002).

### **Limites et recherches futures**

Une limite de notre étude concerne le biais de variance commune due à l'utilisation de mesures auto-rapportées. Ce biais peut expliquer, par exemple, l'absence de distinction entre les efforts de recherche d'emploi dirigés vers l'obtention d'un emploi au sein de l'organisation ou à l'externe. Toutefois, il est également possible que les efforts des personnes pour chercher un emploi alternatif soient plus diffus, c'est-à-dire qu'ils ne seraient pas orientés spécifiquement vers l'interne ou vers l'externe. Cette explication mérite toutefois d'être validée par des recherches futures.

Une deuxième limite touche à la mesure des intentions. Un seul item mesurait l'intention de rester et un seul item l'intention de progresser à l'interne. Ce choix a été fait en considérant les contraintes de temps importantes des entreprises et

que le questionnaire mesurait bon nombre de concepts. Bien qu'aucun problème de compréhension n'ait été soulevé lors du prétest, il serait judicieux d'utiliser davantage d'items dans une recherche future.

Une troisième limite a trait à l'échantillon. Les entreprises participantes ne représentent pas toute la diversité des types de centres d'appels (Batt, Holman et Holtgrewe, 2009; Batt et Moynihan, 2002). Ceux de notre étude font partie de grandes organisations ayant la réputation de bien gérer leurs ressources humaines et ayant un objectif double, soit faciliter les contacts avec les clients afin de réduire les coûts d'opérations tout en offrant une grande qualité de service aux clients (modèle hybride; voir Batt et Moynihan, 2002). De plus, les répondants peuvent être ceux ayant une opinion plus positive de leur employeur. Par contre, l'essentiel de l'échantillon provient d'une entreprise dans laquelle le taux de réponse fut de 88 %, ce qui assure une bonne représentativité de l'ensemble des répondants visés. De plus, plusieurs précautions ont été prises afin d'assurer la confidentialité de leurs réponses : lettre personnelle signée par les chercheurs afin de les inviter à participer et formulaire de confidentialité signé par les chercheurs inséré au début du questionnaire. Il va de soi que d'autres recherches doivent confirmer l'existence des profils d'intention ainsi que leurs relations avec les attitudes et comportements des employés. Par ailleurs, il serait intéressant d'examiner les déterminants des profils d'intentions, tels que les conditions de travail et l'intensification du travail (Batt, Holman et Holtgrewe, 2009; Mulholland, 2004; Schalk et van Rijckevorsel, 2007).

## Conclusion

La présente étude visait à identifier des profils d'intentions à l'égard de l'emploi à partir de trois vecteurs distincts, soit rester, progresser au sein du même employeur ou quitter pour une autre organisation, chez des employés de centres d'appels. Les résultats supportent l'utilité de mesurer ces trois vecteurs comportementaux et de les analyser de façon combinée. Ainsi, quatre profils distincts ont été identifiés et mis en relation avec la satisfaction au travail, les comportements de recherche d'emploi et les départs effectifs. L'utilisation de ces profils se veut prometteuse non seulement pour les études futures, mais se veut aussi pertinente d'un point de vue de gestion des ressources humaines afin de comprendre la réalité des employés et de mettre sur pied des interventions visant à retenir le personnel clé et diminuer le roulement néfaste.

## Notes

- 1 L'énoncé « préparer ou réviser son CV » a dû être retiré puisqu'il saturait sur les deux facteurs (,392 et ,515).
- 2 Les solutions à cinq et six regroupements ne permettent pas non plus d'identifier le profil « priorité au départ de l'organisation ».

## Références

- Ajzen, Icek. 1985. « From Intentions to Actions : A Theory of Planned Behavior ». *Action Control : From Cognition to Behavior*. Julius Kuhl et Jurgen Beckmann, dir. New York : Springer- Verlag, 11-39.
- Aldenderfer, Mark S. et Roger K. Blashfield. 1984. *Cluster Analysis (Vol. 44)*. Beverly Hills, CA : Sage Publications.
- Allard, Roger. 1998. *Étude sur la main-d'œuvre dans certains centres d'appels de la région de Montréal*. Montréal : Emploi-Québec.
- Allard, Roger. 2000. *Étude sur la main-d'oeuvre en centres d'appels de la région de Montréal. Commentaires et résultats du sondage réalisé par la firme CROP*. Montréal : Emploi-Québec.
- Allen, David G., Phillip C. Bryant et James M. Vardaman. 2010. « Retaining Talent : Replacing Misconceptions with Evidence-Based Strategies ». *Academy of Management Perspectives*, 24 (2), 48-64.
- Batt, Rosemary, David Holman et Ursula Holtgrewe. 2009. « The Globalization of Service Work : Comparative Institutional Perspectives on Call Centers ». *Industrial and Labor Relations Review*, 62 (4), 453-488.
- Batt, Rosemary et Lisa Moynihan. 2002. « The Viability of Alternative Call Centre Production Models ». *Human Resource Management Journal*, 12 (4), 14.
- Bigliardi, Barbara, Alberto Petroni et Alberto Ivo Dormio. 2005. « Organizational Socialization, Career Aspirations and Turnover Intentions among Design Engineers ». *Leadership and Organization Development Journal*, 26 (5/6), 424.
- Blau, Gary. 1993. « Further Exploring the Relationship between Job Search and Voluntary Individual Turnover ». *Personnel Psychology*, 46 (2), 313.
- Bluedorn, Allen C. 1982. « The Theories of Turnover : Causes, Effects, and Meaning ». *Research in the Sociology of Organizations*, 1 (1), 75-128.
- Breukelen, Wim van, René van der Vlist et Herman Steensma. 2004. « Voluntary Employee Turnover : Combining Variables from the 'Traditional' Turnover Literature with the Theory of Planned Behavior ». *Journal of Organizational Behavior*, 25 (7), 893.
- Centre de contact clientèle du Canada. 2012. *Enrichissez votre carrière*. Ottawa <<http://www.contactcentrecanada.ca/fr/avancer>> (page consultée le 10 mai 2012).
- Cho, Seonghee, Misty M. Johanson et Priyanko Guchait. 2009. « Employees Intent to Leave : A Comparison of Determinants of Intent to Leave versus Intent to Stay ». *International Journal of Hospitality Management*, 28 (3), 374-381.
- Clatworthy, Jane, Matthew Hankins, Deanna Buick, John Weinman et Robert Horne. 2007. « Cluster Analysis in Illness Perception Research : A Monte Carlo Study to Identify the Most Appropriate Method ». *Psychology and Health*, 22 (2), 123-142.

- Deery, Stephen, Roderick Iverson et Janet Walsh. 2002. « Work Relationships in Telephone Call Centres : Understanding Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal ». *The Journal of Management Studies*, 39 (4), 471-496.
- Field, Andy. 2005. *Discovering Statistics Using SPSS*. 2<sup>e</sup> édition. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Fishbein, Martin et Ickes Ajzen. 2010. *Predicting and Changing Behavior : The Reasoned Action Approach*. New York : Taylor and Francis Group.
- Griffeth, Rodger W., Peter W. Hom et Stefan Gaertner. 2000. « A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover : Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium ». *Journal of Management*, 26 (3), 463.
- Hair, Joseph F. et William C. Black. 2000. « Cluster Analysis ». *Reading and Understanding MORE Multivariate Statistics*. Laurence G. Grimm et Paul R. Yarnold, dir. Washington : American Psychological Association, 147-205.
- Holtom, Brooks C., Terence R. Mitchell, Thomas W. Lee et Marion B. Eberly. 2008. « Turnover and Retention Research : A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture in the Future ». *Academy of Management Annals*, 2 (1), 231-274.
- Hom, Peter W., Fanny Caranikas-Walker, Gregory E. Prussia et Rodger W. Griffeth. 1992. « A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover ». *Journal of Applied Psychology*, 77 (6), 890.
- Lee, Thomas W., Terence R. Mitchell, Brooks C. Holtom, Linda S. McDaniel et John Hill. 1999. « The Unfolding Model of Voluntary Turnover : A Replication and Extension ». *Academy of Management Journal*, 42(4), 450.
- Mano-Negrin, Rita. 2001. « An Occupational Preference Model of Turnover Behaviour : The Case of Israel's Medical Sector Employees ». *Journal of Management in Medicine*, 15 (2), 106.
- Mitchell, Terence R., Brooks C. Holtom, Thomas W. Lee, Chris J. Sablinski et Miriam Erez. 2001. « Why People Stay : Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover ». *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1102.
- Mobley, William H. 1977. « Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover ». *Journal of Applied Psychology*, 62 (2), 237-237.
- Mobley, William H., Stanley O. Horner et A.T. Hollingsworth. 1978. « An Evaluation of Precursors or Hospital Employee Turnover ». *Journal of Applied Psychology*, 63 (4), 408.
- Mulholland, Kate. 2004. « Workplace Resistance in an Irish Call Centre : Slammin', Scammin' Smokin' an' Leavin' ». *Work, Employment and Society*, 18 (4), 709-724.
- Nahas, Jean-Michel. 2010. *Fidélisation : les meilleures pratiques des centres d'appel*. Montréal <<http://www.latoiledesrecruteurs.com/trackback/eb71de40-5797-47da-bdba-e0496e2b-d79a/Fidelisation-les-meilleures-pratiques-des-centres-d-appel.aspx?culture=fr-CA>> (page consultée le 10 mai 2012).
- Ramesh, Anuradha et Michele J. Gelfand. 2010. « Will They Stay or Will They Go ? The Role of Job Embeddedness in Predicting Turnover in Individualistic and Collectivistic Cultures ». *Journal of Applied Psychology*, 95 (5), 807-823.
- Russell, Bob. 2008. « Call Centres : A Decade of Research ». *International Journal of Management Review*, 10 (3), 195-219.
- Schalk, René et Adriëne van Rijckevorsel. 2007. « Factors Influencing Absenteeism and Intention to Leave in a Call Centre ». *New Technology, Work, and Employment*, 22 (3), 260-274.

- Sinclair, Robert R., Jennifer S. Tucker, Jennifer C. Cullen et Chris Wright. 2005. « Performance Differences among Four Organizational Commitment Profiles ». *Journal of Applied Psychology*, Special Section : Theoretical Models and Conceptual Analyses Second Installment, 90 (6), 1280-1287.
- Tanova, Cem et Brooks C. Holtom. 2008. « Using Job Embeddedness Factors to Explain Voluntary Turnover in four European Countries ». *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (9), 1553.
- Zhao, Wei et Xueguang Zhou. 2008. « Intraorganizational Career Advancement and Voluntary Turnover in a Multinational Bank in Taiwan ». *Career Development International*, 13 (5), 402.

## RÉSUMÉ

### Quitter, rester ou progresser ? Les profils d'intentions des agents en centre d'appels

La théorie de l'action raisonnée et les modèles du roulement volontaire ont toujours considéré l'intention de quitter son emploi pour un autre employeur comme le meilleur prédicteur du roulement de personnel. Cependant, dans les faits, les employés disposent de deux autres options, à savoir progresser vers un autre emploi au sein de leur entreprise (roulement interne) ou encore rester dans leur emploi actuel pour une certaine période. Dans une perspective de prévention du roulement, la recherche aurait avantage à identifier des profils d'intentions en fonction de ces trois options. La présente étude vise à vérifier si les employés présentent des profils d'intentions différents et si leur satisfaction au travail, leurs comportements de recherche d'emploi et les taux de roulement volontaire et interne diffèrent selon ces profils.

L'analyse des résultats recueillis auprès de 434 agents issus de trois centres d'appels suggère l'existence de quatre profils d'intentions à peu près équivalents en nombre : (1) rester dans l'emploi actuel (forte intention de rester dans l'emploi actuel, faible intention de progresser à l'interne et faible intention de quitter à l'externe); (2) rester en attendant de progresser (forte intention de rester dans l'emploi actuel, mais forte intention de progresser à l'interne et faible intention de quitter à l'externe); (3) priorité à la progression (faible intention de rester dans l'emploi actuel, forte intention de progresser à l'interne et faible intention de quitter à l'externe); (4) priorité à la mobilité (faible intention de rester dans l'emploi actuel, forte intention de progresser à l'interne et de quitter à l'externe).

Les résultats de l'étude montrent que ces quatre profils d'intentions présentent des niveaux de satisfaction au travail et des comportements de recherche d'emploi différents. De même, les taux de roulement volontaire du personnel et le taux de roulement interne, mesurés un an plus tard, diffèrent selon les profils d'intentions.

MOTS-CLÉS : attitudes au travail, intention de quitter, recherche d'emploi, roulement du personnel

## SUMMARY

### Leave, Stay or Progress? The Intention Profiles of Call Centre Agents

The theory of reasoned action and voluntary turnover models have always regarded the intention to terminate employment in order to go to another employer as the best predictor of turnover. However, in practice, employees have two other options: to move to another job within the same company (internal turnover) or stay in their current job for an indefinite period. From the perspective of turnover prevention, it would be advantageous if research would identify intention profiles according to these three options. This study aims to explore the different intention profiles of employees and whether job satisfaction, job-search behaviour and rates of voluntary and internal turnover differ according to these profiles.

The analysis of results collected from 434 agents from three call centres suggests the existence of four intention profiles, which are about equal in number: (1) Stay in present job (strong intention to remain in current job, low intention to progress internally and low intention to leave for a job externally); (2) Stay whilst waiting to progress (strong intention to remain in current job, but strong intention to progress to a job internally and low intention to leave for a job externally); (3) Priority is to progress (low intention to stay in current job, strong intention to progress internally and low intention to leave for an external job); (4) Priority is to move on (low intention to stay in current job, strong intention to progress internally and leave for a job externally).

The results of the study show that these four intention profiles reveal different levels of job satisfaction and job-search behaviour. Similarly, the rates of voluntary staff turnover and internal turnover vary according to the intention profile.

KEYWORDS: attitudes to work, intention to leave, job search, staff turnover

## RESUMEN

### ¿Partir, continuar o progresar? Los perfiles de intenciones de agentes en los centros de llamadas

La teoría de la acción razonada y los modelos de rotación voluntaria siempre han considerado la intención de dejar su empleo por otro empleador como el mejor predictor de rotación de personal. Sin embargo, en realidad, los empleados disponen de dos otras opciones, esto es, progresar hacia otro empleo en la misma empresa (rotación interna) o continuar en su puesto actual por un cierto periodo. En una perspectiva de prevención de la rotación, la investigación debería identificar los perfiles de las intenciones en función de estas tres opciones. El presente estudio pretende verificar si los empleados presentan perfiles de intenciones diferentes y si su satisfacción del trabajo, sus comportamientos de búsqueda de empleo y las tasas de movimiento voluntario e interno difieren según estos perfiles.

El análisis de los resultados provenientes de 434 agentes de tres centros de llamadas sugiere la existencia de cuatro perfiles de intenciones mas o menos equivalentes en cantidad: (1) continuar en el empleo actual (fuerte intención de continuar en el empleo actual, baja intención de progresar al interior y baja intención de partir al exterior); (2) continuar esperando progresar (fuerte intención de continuar en el empleo actual, pero fuerte intención de progresar al interior y baja intención de partir al exterior); (3) prioridad a la progresión (baja intención de continuar en el empleo actual, fuerte intención de progresar al interior y baja intención de partir al exterior); (4) prioridad a la movilidad (baja intención de continuar en el empleo actual, fuerte intención de progresar al interior y de partir al exterior).

Los resultados del estudio muestran que estos cuatro perfiles de intenciones presentan de niveles de satisfacción del trabajo y de comportamientos de búsqueda de empleo diferentes. Igualmente, las tasas de movimiento voluntario del personal y la tasa de movimiento interno, medidos un año más tarde, difieren según los perfiles de intenciones.

**PALABRAS CLAVES:** actitudes en el trabajo, intenciones de partir, búsqueda de empleo, movimiento de personal