

## **L'identification au contenu du travail comme déterminant du souhait de rester dans un emploi**

## **Identification with Work Content as a Determinant of the Desire to Stay in a Job**

## **Identificarse al contenido del trabajo: factor decisivo en la voluntad de permanecer en un empleo**

Sebastien Mainhagu and Herbert Castéran

Volume 71, Number 3, Summer 2016

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1037664ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1037664ar>

[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

Mainhagu, S. & Castéran, H. (2016). L'identification au contenu du travail comme déterminant du souhait de rester dans un emploi. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 71(3), 544–567.  
<https://doi.org/10.7202/1037664ar>

### Article abstract

Research on the choice to remain in a job is limited, and that which exists tends to be based on turnover models that consider that the determinants influencing the intent to remain or to leave a job are the same. Furthermore, with the exception of Cossette and Gosselin (2012), scholars have traditionally only dealt with the choice to remain within a company and have not made any distinction between variables that explain the choice of employees to remain in a particular job or to be intraorganizationally mobile.

This research serves two purposes: 1- it identifies the concepts related to the desire to stay in a job; 2- it explores the interrelationships between identified variables and the desire to stay in a job. The contribution of this research is twofold: the first is theoretical in so far as we identify the variables associated with the desire to remain in a job. The findings make it possible to propose a theoretical model that describes the relationships between three groups of variables (identification, personal context, and work context) and the desire to stay. In particular, we show the likely influence of how people identify with work content upon the desire to remain in a job. Rarely taken into account in analyses on this topic, we define this influence as a condition where an employee establishes equivalence between what he/she is and what he/she does. This identification follows the success achieved by a person that attests to his/her range of skills and provides him/her with a feeling of efficacy. The person identifies with this source of pride. The second contribution of this research is methodological. It appears to be fruitful to associate interview analysis, applying the principles of grounded theory, with a statistical process, such as a Multiple Correspondence Analysis (MCA), an approach that is little known to Anglo-Saxon scholars.

# L'identification au contenu du travail comme déterminant du souhait de rester dans un emploi

Sebastien Mainhagu et Herbert Castéran

**Le but de cette étude est d'améliorer la compréhension du souhait de rester dans un emploi, sujet rarement appréhendé par les chercheurs. Grâce aux données recueillies auprès de 75 salariés d'une association française du secteur social, nous identifions des variables associées au souhait des salariés de demeurer dans leur emploi. Le premier apport de cette recherche est de montrer l'influence, à côté d'autres variables déjà recensées, de l'identification au contenu du travail. Ce dernier concept peut être défini comme un état où un salarié établit une équivalence entre ce qu'il est et ce qu'il fait. Le second apport s'avère méthodologique, puisque nous associons une analyse des entretiens effectués, appliquant les principes de la théorie enracinée, à une analyse des correspondances multiples. Cette dernière méthode permet d'explorer les relations entre les variables et déduire un modèle théorique.**

**MOTS-CLÉS : souhait de rester dans un emploi, identification, méthode mixte, analyse des correspondances multiples.**

## Introduction

Beaucoup de salariés sont encore attachés à la carrière « organisationnelle » (Baruch, 2006 ; Clarke, 2013 ; Sullivan et Baruch, 2009). Ils souhaitent rester dans leur organisation, voire leur emploi, préférant la sécurité à la liberté de guider leur destinée en fonction de leurs préférences (Dany, 2003). Les salariés ne veulent pas prendre le risque de se trouver en situation de fragilité par manque de ressources (Van Buren, 2003). Pourtant, les recherches sur le choix de demeurer dans un emploi sont peu nombreuses ou traitent ce sujet à travers des modè-

Sébastien Mainhagu, maîtres de conférences, Université de Haute-Alsace, CREGO, Colmar, France (sebastien.mainhagu@uha.fr).

Herbert Castéran, enseignant-chercheur, directeur général de l'École de Management de Strasbourg, laboratoire HuManiS, Strasbourg, France (herbert.casteran@em-strasbourg.eu).

*Remerciements* : Les auteurs remercient les salariés d'ARSEA qui ont participé à cette étude et leurs dirigeants. Ils souhaitent aussi exprimer leur gratitude pour leur aide à Renaud Defiebre, François Grima et Yves Moulin, ainsi qu'aux évaluateurs et à la direction de la revue.

les sur le roulement, considérant que les mêmes déterminants influencent de manière opposée l'intention de rester ou de quitter (Griffeth, Hom et Gaertner, 2000; Hansknecht, Rodda, Howard, 2009; Hom *et al.*, 2012). Or, il n'est pas sûr que les mêmes variables expliquent ces deux types de choix, considérant que les salariés n'utilisent pas forcément les mêmes registres de pensée. De plus, à l'exception notable de Cossette et Gosselin (2012), les chercheurs ne traitent que le choix de rester dans l'entreprise, mêlant dans la même variable expliquée, le choix de rester dans un emploi et celui de la mobilité intra-organisationnelle

Le but de cette étude est d'améliorer la compréhension du souhait (qui précède le choix) de rester dans un emploi. Deux objectifs sont poursuivis : 1- identifier des concepts (ou variables) associés au souhait de rester dans son emploi; 2- explorer les relations entre les variables identifiées et le désir de rester. Le premier apport de cette étude sera de déduire des données recueillies auprès de salariés d'une association du secteur social un modèle théorique sur le souhait de rester, modèle impliquant la variable de l'identification au contenu du travail. Ce dernier concept peut être défini comme un état où un salarié établit une équivalence entre ce qu'il est et ce qu'il fait (Pratt, Rockmann et Kaufmann, 2006). Le second apport s'avère méthodologique. En effet, deux méthodes sont associées : une analyse des entretiens effectuée en appliquant les principes de la théorie enracinée; et une analyse des correspondances multiples. Cette méthode statistique a été appliquée aux variables créées par les chercheurs à l'issue de l'analyse qualitative des données recueillies auprès des employés de l'association.

Après avoir présenté les recherches traitant ce sujet, nous décrivons notre méthodologie. Nous donnerons ensuite lecture de nos résultats qui montrent que l'identification au contenu de travail est souvent associée par les salariés au souhait de rester dans leur emploi, à côté d'autres déterminants.

## **Le souhait de rester et ses déterminants**

### **Définition de la variable expliquée**

Certains employés se projettent dans leur emploi sur une longue période et aspirent à rester dans leur entreprise (Dany, 2003). D'autres recherchent le changement, considérant la mobilité comme allant de soi (Cadin, Bender et Saint Giniez, 2003; Inkson *et al.*, 2012). Le souhait de rester dans un emploi n'est, cependant, pas figé. Cette variable, que nous tentons d'expliquer, correspond à une espérance, formulée par une personne à un moment donné dans le contexte d'une situation (Dany, 2003). Sans être une décision forcément arrêtée, c'est une manière de se situer vis-à-vis de son emploi par un individu, qui se projette vers l'avenir. Les salariés n'ont pas toujours ce type de pensée, mais, plus ou moins régulièrement selon les personnes, ils s'interrogent sur leur place dans l'organisation et dans leur

emploi. Le souhait de rester dans un emploi recouvre la pensée d'y demeurer, lorsque la décision n'est pas encore arrêtée (Mobley, 1977). L'intention de rester est, quant à elle, une décision ferme qui précède l'action (Boyatzis, 2007).

La plupart des chercheurs abordent la question du souhait de rester indirectement, comme l'opposée de l'intention de quitter un employeur et du roulement (Das, Nandialath et Mohan, 2013; Griffeth *et al.*, 2000; Hom *et al.*, 2012; Jackofsky, 1984; Lee *et al.*, 2004; Tharenou et Caulfield, 2010). Ils déduisent des commentaires sur l'intention ou le fait de rester à partir des résultats obtenus, en testant leurs modèles théoriques sur les effets de déterminants concernant le choix de quitter l'organisation ou le roulement. En effet, une recherche effectuée dans ces textes avec des mots-clés tels *stay* et *retention*, ou encore accolés à celui de *leave*, apporte le plus souvent peu de résultats. Parfois même, alors que le titre porte ce thème, le modèle d'analyse est construit avec comme variable dépendante le roulement. De plus, ces recherches traitent de l'intention de rester dans l'entreprise, et non dans l'emploi, englobant les mobilités intra-individuelles. Cette distinction est pourtant utile : comme le montre Cossette et Gosselin (2012), les déterminants de la volonté de rester demeurent à explorer.

### **Les déterminants du souhait de rester dans l'emploi**

Dans une partie des recherches recensées, les relations de causalité expliquant l'intention de rester sont interprétées grâce aux théories de la motivation. Le concept de satisfaction au travail est, souvent, appliqué pour interpréter les données (Steel et Lounsbury, 2009; Suliman et Al-Junaibi, 2010; Wang, 2010). Il caractérise un état d'esprit, une attitude favorable au désir de rester dans l'organisation. Il est déterminé par des variables renseignant sur la personne et le contexte organisationnel, plus rarement sur les caractéristiques du travail (Spector, 1985), par exemple son caractère routinier (Price et Mueller, 1981). Or, Oldham et Hackman (2010) ont montré l'importance du contenu du travail (son intérêt et sa variété) sur la motivation intrinsèque des salariés, qui n'ont pas besoin, alors, d'être stimulés par le management. La théorie de l'autodétermination propose un modèle intéressant pour expliquer la satisfaction des salariés, en intégrant dans leur modèle les régulations permettant l'internalisation des contraintes extérieures, notamment les valeurs et les normes du groupe (Gagné et Deci, 2005). Les besoins de se sentir compétent, autonome et lié aux autres sont essentiels à combler pour développer la satisfaction au travail. Cependant, ces développements théoriques ne sont pas intégrés dans les modèles sur l'intention de rester. Jackofsky (1984) propose de prendre en compte la complexité de l'emploi, mais c'est pour expliquer le désir de changement, et, de plus, il ne teste pas son modèle. L'effet négatif de la routinisation de l'emploi et l'effet positif de l'autonomie sur la satisfaction ont été identifiés par Kim et ses collègues (1996). Mais l'incidence sur l'intention de

rester ne semble pas significative. De plus, la mesure de la satisfaction des besoins nécessite des données intra-individuelles difficiles à obtenir (Mitchell *et al.*, 2001 ; Schein, 1996).

Une autre partie des recherches recensées sur l'intention de rester dans une entreprise a été menée par des auteurs qui utilisent le concept d'encastrement organisationnel (Lee *et al.*, 2004 ; Mitchell *et al.* 2001 ; Ramesh et Gelfand, 2010 ; Tharenou et Caulfield, 2010). Pour ces auteurs, les employés ne s'imaginent pas quitter leur emploi, à cause du sacrifice que constituerait, pour eux, la perte des avantages matériels associés à leur poste (salaire, avantages sociaux, etc.), mais, également, des bonnes relations établies avec les collègues et des proximités en termes de valeurs, de buts, de compétences et de carrières entre leur travail et leur vie personnelle. Feldman et Ng (2007) rendent compte de travaux qui testent des variables explicatives du choix de rester dans l'entreprise, comme le rôle des amitiés et de l'interdépendance des tâches entre les personnes. *A contrario*, l'intensification du rythme de travail, le manque de conciliation avec la vie personnelle ou, encore, l'accès à des informations sur le marché du travail grâce au réseau relationnel seraient à l'origine de la mobilité. Il existe également un lien entre les étapes de carrière et le choix de la mobilité (Giraud, 2015).

Même s'ils s'en défendent, la plupart des chercheurs de ce courant établissent, en réalité, une relation entre l'intention de rester et l'identification aux collègues et à l'organisation (Mitchell *et al.*, 2001). En effet, la mesure de la variable « d'encastrement » réalisée grâce à des questionnaires contient des items sur l'existence d'un « attachement » des salariés aux valeurs portées par les collègues et l'organisation (Crossley *et al.*, 2007 ; Holtom et Inderrieden, 2006 ; Mitchell *et al.*, 2001 ; Ng et Feldman, 2013).

L'identification est un concept développé par de nombreux chercheurs en sociologie et en psychologie sociale. L'approche de Stryker et Burke (2000) a comme point commun avec celle de Tajfel et Turner (1986) d'associer l'opération de catégorisation sociale à celle d'auto-évaluation. Ils considèrent l'identité comme le résultat d'un processus cognitif de comparaison de la perception de soi avec celle d'un groupe social. L'identification au groupe est un état où la personne établit une correspondance entre la définition de soi et celle d'autrui (« être identifié à ») et éprouve une émotion, si les collègues, l'organisation, etc. sont malmenés (Ashforth, Harrison et Corley, 2008).

Si les tenants de l'approche par l'encastrement organisationnel ne reconnaissent pas cette proximité avec le concept d'identification, c'est parce que sa mesure est difficile, les données étant intra-individuelles (Mitchell *et al.*, 2001). Il existe donc, ici, un écueil méthodologique qui, plutôt que d'être passé sous silence, mérite d'être appréhendé à travers une méthodologie adaptée. L'encastrement organisationnel est mesuré, en partie, à travers l'item sur l'intérêt au travail (Holtom

et Inderrieden, 2006: 449). Cet élément est peu discuté par les auteurs alors que c'est une dimension de l'identification qui est rarement considérée par les théoriciens de l'identité (Miscenko et Say, 2015). Ces derniers négligent le rôle du contenu du travail, pourtant connu pour influencer une évaluation cognitive de soi (sentiment d'efficacité) susceptible d'agir sur la satisfaction au travail (Gagné et Deci, 2005), donc le choix de rester dans son emploi.

L'originalité de notre travail est de proposer un modèle explicatif du souhait de rester des salariés dans leur emploi, et pas seulement dans leur entreprise, en identifiant les variables explicatives, notamment d'identification au contenu du travail, grâce à une démarche inductive associant deux méthodes, l'une qualitative et l'autre quantitative.

## **La méthodologie: un travail de codage suivi d'un traitement statistique**

### **La justification de la méthode**

L'originalité de notre méthode est d'utiliser un traitement statistique après un travail de codage (Strauss et Corbin, 1998). La cueillette des informations sur le souhait de rester dans un emploi a été, pour l'essentiel, réalisé à travers des entretiens semi-directifs. L'interviewé est alors stimulé par le chercheur dans son effort de récapitulation des faits (Kauffman, 2007). Le questionnaire quantitatif peut induire des réponses, qui ne peuvent pas être identifiées comme spontanées. L'entretien semi-directif peut réduire ce biais. Cependant, l'inconvénient de cette méthode de cueillette d'informations est que nous n'avons pas toujours une expression proposant des liens explicites, d'où l'intérêt du traitement statistique permettant de connaître les proximités entre les variables. Cette complémentarité des méthodes qualitatives et quantitatives est reconnue (Jick, 1979; Spector et Meier, 2014). Elle permet de combiner la richesse de contenu associée à la phase qualitative avec un traitement moins soumis au risque de subjectivité de l'analyste grâce à l'approche statistique.

### **Le terrain d'étude et la cueillette des informations**

Pour faire cette recherche, nous avons sollicité l'association ARSEA implantée dans l'est de la France et employant 1037 salariés au moment de l'étude. Cette institution regroupait une vingtaine de structures aux activités ayant trait à la protection de l'enfance (en milieu ouvert et fermé), à la prise en charge éducative d'enfants handicapés et à l'application de mesures d'insertion sociale pour les adultes. Lorsque nous les avons rencontrés, les dirigeants d'ARSEA cherchaient des solutions pour favoriser la mobilité interne de leur personnel afin, d'une part, de prévenir les risques psychosociaux et, d'autre part, d'accroître la flexibilité de la structure. En effet, récemment la direction a dû trouver des emplois à des travailleurs sociaux

en situation d'épuisement professionnel. De plus, comme les bailleurs de fonds, soit l'État et les collectivités territoriales, n'hésitent plus à modifier leur commande de prestations en lien avec les demandes sociales, la direction devait modifier sa structure et imposer la mobilité à certains de ses salariés. Or, traditionnellement, au dire des dirigeants, il y a peu de mobilité inter-établissements à ARSEA. On observe, également, que de nombreux salariés demeurent depuis longtemps dans le même emploi et désirent y rester : l'ancienneté moyenne à ARSEA, en 2014, était de 9,72 années et, de plus, 5% des salariés avaient plus de 30 ans d'ancienneté. Ils sont particulièrement présents dans les structures des secteurs du handicap et de la protection de l'enfance en milieu ouvert, où le taux de roulement est traditionnellement bas. Dans les établissements de protection de l'enfance en milieu fermé (Foyer), le personnel y est, au contraire, peu stable. Pourquoi ces variations de souhait de rester ou de quitter un emploi ? Pour répondre à cette question, nous avons étudié six établissements ou services d'ARSEA :

- un établissement éducatif d'accueil et d'hébergement d'adolescents placés par la justice ou le Conseil général (Foyer) ;
- deux services d'insertion sociale pour adultes (traitant des mesures d'hébergement d'urgence, d'accompagnement des mères dans leur relation avec leurs enfants, de suivi des bénéficiaires du RSA et de médiations auprès des populations nomades) ;
- un service d'intervention pour la protection des enfants en milieu ouvert ;
- deux établissements accueillant des enfants handicapés.

Nous avons effectué 75 entretiens semi-directifs auprès des différentes catégories de salariés de l'organisation, ce qui représente 7,8% de l'effectif d'ARSEA (hors services généraux). L'organisme était, en 2014, composé de 72,7% de personnels éducatifs (cadres compris), 14,8% de soignants et 12,5% de personnel occupant des fonctions administratives et il comprenait une majorité de femmes (71,4%).

Notre échantillon a été constitué sans rechercher la représentativité de la population totale, en sollicitant, par l'intermédiaire de la DRH, l'ensemble des directeurs d'établissement (cinq d'entre eux ont finalement accepté), puis les employés lors de réunions d'équipe. Néanmoins, il est logiquement composé majoritairement de personnels éducatifs (57 salariés interviewés, soit 76% de l'échantillon), avec une dominante d'éducateurs spécialisés. Les neuf cadres que nous avons interviewés (3 directeurs et 6 chefs de service) sont d'anciens travailleurs sociaux. Nous avons sollicité également neuf personnes travaillant dans des fonctions administratives ou aux cuisines (12% de l'échantillon) et deux psychologues. Les individus de notre échantillon étaient majoritairement des femmes (63% de l'échantillon). Tous les profils de salariés ont été interrogés en fonction du critère de l'âge (la moyenne est de 41 ans pour l'échantillon et la population totale ; 16 employés ont moins

de 30 ans et 10 plus de 55 ans), de l'ancienneté dans l'organisation (la moyenne de notre échantillon est de 12 ans, l'écart-type de 11) et de métier (moyenne, 17ans; écart-type, 12,2) et du type de structure (Foyer, 18; Handicap, 23; Protection de l'enfance en milieu ouvert, 18; Insertion sociale, 16). Seize d'entre eux sont des délégués du personnel (DP), souvent membre du Comité d'entreprise et du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). De plus, notre participation à des réunions et notre présence régulière dans les locaux ont permis des échanges informels. La lecture de documents décrivant l'activité et des procès-verbaux de réunion du comité d'entreprise ou du CHSCT, qui concernaient ces structures, ont également été utiles.

En introduction de nos entretiens, nous demandions aux personnes de décrire leur carrière, en précisant, à chaque fois, pourquoi elles avaient fait le choix de rester dans leur emploi ou de le quitter. Délibérément, nous posions ensuite des questions très neutres, afin de ne pas influencer la réponse de l'interviewé. L'essentiel des interventions de l'enquêteur était des phrases de relance, d'approfondissement ou de validation d'une idée suggérée par la personne. Nous incitions, cependant, les interviewés à décrire ce qu'ils faisaient dans leurs différents postes. Nous avons obtenu des informations sur le contexte au travail, mais aussi sur leur identité. En effet, les personnes se sont livrées, proposant une réflexion sur eux-mêmes aux différentes étapes de leur vie professionnelle. Elles effectuaient parfois le lien explicitement entre ce qui deviendra plus tard des variables explicatives et la décision passée ou le souhait actuel de rester dans un emploi ou de le quitter; parfois pas. Les entretiens ont été enregistrés (durée variant de 30 minutes à une heure et demie), puis retranscrits et codés. La liste des codes et le codage lui-même ont fait l'objet d'échanges entre chercheurs jusqu'à l'obtention d'un accord.

Les personnes interrogées ont vécu, pour la plupart, plusieurs périodes de mobilité dans leur carrière. Nous avons retenu pour l'analyse 114 situations de choix de carrière (souhait de rester dans un emploi ou de le quitter) sur les 148 recensées. En effet, nous n'avons pas retenu dans notre échantillon les situations passées fournissant des informations lacunaires et celles ayant une antériorité supérieure à quatre années pour éviter les biais de mémoire. Les trois cas des personnes exprimant explicitement leur indécision ont également été soustraits de l'échantillon (« je ne sais pas si j'ai envie de rester ou de partir»). Une situation retenue est, par exemple, celle d'un chef de service (interviewé n°4) qui part à la retraite dans quelques semaines au moment de l'entretien. Il évoque la situation présente pour expliquer pourquoi il souhaite prendre sa retraite (il n'était pas obligé de la prendre). Il utilise alors le présent dans son récit (situation 4s0). Il évoque également la période précédente, conjuguant les verbes au passé, durant laquelle il est resté fidèle à son entreprise, justifiant son choix de rester dans son poste (situation 4s1). 34 interviewés nous ont fourni deux situations, 4 une troisième en plus. Au total, nous dis-

positions de 67 situations évoquées par les 72 interviewés, rendant compte d'une volonté de rester dans l'emploi, dont 50 actuellement, contre 47 situations avec un souhait quitter l'emploi (tableau 1). Ainsi, 42 personnes ne fournissent pas de situations passées, soit parce qu'elles n'ont pas apporté spontanément d'informations exploitables, soit parce qu'elles n'ont pas connu d'autre emploi avant celui qu'elle occupe, ou alors au-delà de quatre ans.

**TABLEAU 1**  
**Situations de carrière selon le souhait de rester ou quitter l'emploi**

|                      | Souhait de rester | Souhait de quitter | Total |
|----------------------|-------------------|--------------------|-------|
| Situations présentes | 50                | 22                 | 72    |
| Situations passées   | 17                | 25                 | 42    |
| Total                | 67                | 47                 | 114   |

Le souhait de mobilité présent n'équivaut pas à un changement réel (seulement 9 personnes devaient prochainement quitter leur emploi, dont 5 pour partir à la retraite), ni même à l'existence de démarches de recherche d'un emploi (9 cas). *A contrario*, le souhait de quitter un poste dans le passé équivaut dans les cas rapportés au fait de partir.

## Les méthodes de traitement des informations

Notre analyse du contenu des entretiens a généré plus de 250 codes *in vivo* (Strauss et Corbin, 1998). Ces codes ont été, ensuite, regroupés, du fait de similitudes, dans des rubriques de niveau conceptuel supérieur. Nous avons aussi décidé de mettre de côté des catégories trop éloignées de notre sujet (contexte, choix d'orientation, contenu du travail, démarches, normes de carrière). Nous avons alors conservé près de 80 catégories de premier ordre (Silverman et Marvasti, 2008). Le codage axial (Strauss et Corbin, 1998) nous a permis de regrouper ces codes dans dix dimensions agrégées (Silverman et Marvasti, 2008). La correspondance entre les comptes rendus intégraux et les codes, puis leur regroupement dans les dimensions agrégées ont été l'objet de discussion avec d'autres chercheurs. Tous les entretiens ont été, ensuite, recodés par le premier auteur, utilisant la dernière mouture de la grille de codage.

Pour explorer les relations entre les variables identifiées par l'analyse des entretiens et le désir de rester dans un emploi ou de le quitter (les cas passés et ceux actuels sont intégrés dans la même analyse), nous avons réalisé une Analyse des correspondances multiples (ACM). Cette méthode est adaptée lorsque toutes les variables actives sont qualitatives (Cellier et Cocard, 2012; Escoffier et Pagès, 2008). Elle permet d'obtenir une vision synthétique des individus et des modalités

des variables qualitatives associées. Ses usages sont multiples dans les sciences de gestion : synthèse informationnelle, quantification des variables qualitatives (par le biais des coordonnées des répondants), typologies (Leroy, 2004). Comptabiliser les occurrences de chaque dimension agrégée est compatible avec la théorie enracinée (Suddaby, 2006). Cette opération de recensement des encodages pour chaque situation aboutit à la formation d'un tableau. Chaque situation est qualifiée par les codes des dimensions agrégées (tableau 3). Le Logiciel R, par le biais de l'interface graphique *R Commander* et du *plug-in FactoMiner*, traite ensuite ce tableau contenant les données qualitatives en le transformant en tableau disjonctif complet avec la modalité 1 ou 0 selon l'existence ou l'absence d'indication sur les variables (Cellier et Cocaud, 2012).

Les données sur les caractéristiques des interviewés ont été ajoutées (tableau 2) : secteur d'activité, ancienneté dans le poste et âge (ces deux dernières ont été transformées en données qualitatives). En effet, l'ancienneté (ANC) permet de rendre compte du phénomène de stabilité dans l'emploi et corroborer les indications sur le souhait de rester. De plus, les informations apportées par la direction d'ARSEA sur les spécificités des établissements nous ont conduits à tester la variable du secteur d'activité (SECT). Les caractéristiques des personnes sont également un déterminant identifié par la littérature sur le roulement, d'où les variables sur l'âge (AGE) et sur le statut (STAT), c'est-à-dire sur la fonction occupée en lien avec un diplôme et le fait d'être cadre ou pas.

TABLEAU 2

## Les variables sur les caractéristiques des interviewés

|             |      |  |
|-------------|------|--|
| <b>ÂGE</b>  | JEUN | Moins de 30 ans  |
|             | MAT  | 30 à 55 ans  |
|             | SEN  | Plus de 55 ans   |
| <b>ANC</b>  | NOUV | Nouveau : moins de 2 ans d'ancienneté                              |
|             | INT  | Intégré : entre 2 et 5 ans   |
|             | PIL  | Pilier : plus de 5 ans   |
| <b>SECT</b> | FOY  | Foyer  |
|             | HAND | Handicap   |
|             | ISA  | Insertion sociale des adultes                                      |
|             | PESO | Protection de l'enfance en milieu ouvert                           |
| <b>STAT</b> | TS   | TS 3 : Travailleur social avec diplôme de niveau III, etc.         |
|             | A    | Autres : des administratifs, une veilleuse de nuit et un cuisinier |
|             | C    | Cadres : directeur, chef de service et psychologue                 |

Nous présenterons uniquement les résultats concernant les ACM expliquant entre 30% et 40% de la variance. Basé sur un tableau de Burt qui contient un grand nombre d'informations redondantes (symétrie de la matrice et effectifs comptabilisés à deux reprises), le pourcentage d'inertie retranscrit par l'ACM est classiquement sous-estimé et donne une mesure pessimiste de l'information extraite sur les axes (Benzécri, 1979; Greenacre, 1993). À des fins de comparabilité avec les principales contributions, nous n'appliquerons cependant pas d'estimations correctives; ces valeurs doivent être lues de manière indicative.

## Résultats du codage : les dix variables déduites des entretiens

L'analyse du contenu des entretiens a permis d'identifier dix variables associées au souhait des salariés (tableau 3) : les trois identifications (au contenu du

**TABEAU 3**

### Les dimensions agrégées déduites du codage des données

| Variables  | Modalités | Définition  |
|------------|-----------|---|
| <b>IC</b>  | IC1       | Identification au contenu du fait du sens et de l'intérêt du travail  |
|            | IA0       | Absence d'indication du répondant sur son identification  |
| <b>IOr</b> | IO1       | Identification à l'organisation (établissement ou association)  |
|            | IO0       | Absence d'indication du répondant sur son identification  |
| <b>IE</b>  | IP1       | Identification à l'équipe, dont l'encadrement   |
|            | IP0       | Absence d'indication du répondant sur son identification  |
| <b>PP</b>  | PP1       | Projet professionnel de devenir cadre ou développer ses compétences   |
|            | PP0       | Absence d'indication du répondant sur un projet professionnel   |
| <b>Af</b>  | Af1       | Ambiance favorable notamment les relations avec les collègues, mais aussi le soutien de l'encadrement   |
|            | Af0       | Absence d'indication du répondant sur une ambiance favorable  |
| <b>VPf</b> | VPf       | Contexte de travail favorisant la vie personnelle et vice versa   |
|            | VP0       | Absence d'indication du répondant sur le contexte personnel   |
| <b>VPd</b> | VPd       | Contexte de travail défavorisant la vie personnelle et vice versa   |
|            | VP0       | Absence d'indication du répondant sur le contexte personnel   |
| <b>Cd</b>  | Cd1       | Conditions de travail difficiles  |
|            | Cd0       | Absence d'indication sur les conditions de travail difficiles   |
| <b>Cf</b>  | Cf1       | Conditions de travail favorables (autonomie et sécurité)  |
|            | Cf0       | Absence d'indication sur les conditions de travail favorables   |
| <b>CE</b>  | CE1       | Contexte de changements externes ou organisationnels (restructuration, changement réglementaire, contraintes économiques et relatives au marché du travail) |
|            | CE        | Absence d'indication sur le contexte externe  |

travail, à l'équipe et à l'organisation), le projet professionnel, la bonne ambiance au travail, la vie privée facilitée par le travail ou la vie privée contrariée par le travail, les conditions de travail favorables, celles perçues comme défavorables et le contexte de changement externe.

Le premier résultat de cette recherche est de révéler l'importance (par la quantité et la qualité des informations obtenues des interviewés) du phénomène d'identification au contenu du travail, alors que les deux autres formes d'identification sont moins souvent présentes dans les comptes rendus intégraux des entrevues des personnes rencontrées. Des informations sur les variables de contexte ont également souvent été identifiées dans leurs discours, que ce soit concernant leur vie personnelle, leur lieu de travail ou l'environnement de l'organisation (tableau 4).

**TABLEAU 4**

**Le nombre de situations codées par dimension agrégée et leur fréquence**

|                             | IC1  | IOr1 | IE1  | PP1  | VPf1 | VPd1 | Af1  | Cd1  | Cf1  | CE1  |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Nombre de situations</b> | 53   | 13   | 20   | 34   | 30   | 18   | 32   | 29   | 15   | 28   |
| <b>Fréquence</b>            | 46,5 | 11,4 | 17,5 | 29,8 | 26,3 | 15,8 | 28,1 | 25,4 | 13,2 | 24,6 |

Les informations qui ont été codées, comme l'expression d'une identification au contenu du travail, sont présentes dans les comptes rendus intégraux où les personnes ont une expression positive sur ce qu'elles font (l'intérêt du travail et/ou le plaisir qu'il procure) et qui leur sert pour se définir « je suis » (notamment à travers le sens que leur travail leur apporte). Nos interlocuteurs font des liens entre ce qu'ils font et ce qui les définit, leur cheminement : « Je pense qu'on ne fait pas ce métier par hasard. Il y a quelque chose, une expérience de ma vie personnelle qui fait que je suis là aujourd'hui » (n°55 ; Aide médico-psychologique). Le public pris en charge joue un rôle important dans la production du sens. Ces interviewés évoquent, en même temps, que leur travail possède un contenu technique qui est complexe, riche dans la diversité des activités, et qu'il porte sur des sujets qui les intéressent et les façonnent. Ils disent éprouver une stimulation sur le plan intellectuel (réfléchir) et émotionnel (plaisir, contentement), donnant une image d'eux-mêmes valorisante, soit une identité qui leur convient.

Ces différents éléments composant la variable de l'identification au contenu du travail sont souvent évoqués pour justifier le choix de rester dans l'emploi. Certains de nos informateurs indiquent même que l'intérêt qu'ils portent au contenu du travail leur enlève toute réflexion sur leur carrière. Ils vivent la mobilité dans l'évolution du contenu de leur travail :

L'intérêt du travail est qu'il est très varié, ça fait 4 ans que je travaille dans la même structure, je crois que je n'ai jamais eu de journée qui se ressemblait. J'aime la complexité,

j'aime les défis, j'aime bien la recherche, la réflexion. Je suis bien où je suis, je n'ai pas d'ennui dans ce que je fais, ce qui est, à mon sens, très important : c'est vrai que de la perspective de carrière, je ne m'en soucie pas du tout (n°28; Assistante de direction).

La qualité du contenu du travail, le succès des accompagnements et la valorisation des compétences leur renvoient une image positive d'eux-mêmes, comme l'évoque cet éducateur spécialisé :

Le motif de cette stabilité, c'est que je faisais un boulot qui me plaisait, je me suis beaucoup investi (...) Je voyais que j'avais une pratique qui s'étoffait, je commençais à avoir une sorte d'efficacité, j'étais reconnu par les autres (n°41).

Dans un cas (n° 49), la mobilité est imposée dans le cadre de la restructuration d'un service. La personne est malmenée, car elle souhaite rester. Elle reconstruit son identité professionnelle progressivement, une fois connue la nouvelle activité.

L'identification à l'équipe et à l'organisation est évoquée moins souvent. Nos interlocuteurs utilisent alors volontiers comme sujet le « on » ou le « nous » :

On est un des premiers services de France à l'avoir fait, et on est fier de ça. Ça nous a beaucoup portés, ça a soudé également l'équipe, et ça fait qu'on est resté une équipe très stable, très ancienne : la mobilité est très faible, car l'équipe était porteuse, soutenable, et qu'on a essayé d'évoluer constamment au niveau de la mesure aussi (n°40; Assistante sociale).

Un lien s'est construit entre les salariés, induisant un refus de partir pour ne pas sacrifier ce qui apporte du sens à la personne : « Je me sens un peu chez moi. L'équipe est sympa. Ça a du sens » (n°29; Assistante sociale).

Outre l'identification, nos interlocuteurs évoquent aussi leur contexte personnel pour expliquer leur souhait de rester. Deux types de contexte peuvent être distingués : la conciliation du travail avec la vie personnelle (30 situations) et l'existence d'un projet professionnel (34). Les arguments matériels sont avancés, comme la proximité du travail avec leur habitation, la contrainte des enfants ou un mari en déplacement, la possibilité de travailler à la maison, etc. Lorsqu'un équilibre est trouvé entre l'emploi et la sphère familiale, alors les personnes veulent rester (26 situations). Au contraire, le souhait de quitter son emploi est parfois indiqué lorsque la vie personnelle est contrariée (15 situations).

Le projet professionnel sert autant à justifier un départ qu'une stabilité dans l'emploi. Le projet de devenir cadre ou d'évoluer dans la hiérarchie des diplômes provoque souvent un changement d'emploi, tandis que la volonté d'acquérir des compétences, notamment grâce au soutien des collègues, motive à rester. Le contexte personnel peut conduire à la mobilité malgré l'identification : c'est le cas, par exemple, lorsque la mobilité professionnelle du conjoint oblige à changer de région.

Le contexte du travail est aussi évoqué en même temps que le souhait de rester dans un emploi : dans plus d'un quart des situations, la bonne ambiance est soulignée, tout comme les conditions de travail favorables et la sécurité de l'emploi. Les interviewés indiquent parfois, aussi, l'importance pour eux d'être autonome et d'avoir des responsabilités, justifiant leur choix de rester dans leur emploi. Enfin, les codes relatifs au contexte externe (changement réglementaire, marché du travail, contrainte économique) ont été évoqués dans plusieurs situations, davantage associés au souhait de rester que de quitter, ce qui est surprenant. Pour explorer les relations entre les variables identifiées et le désir de rester, un traitement statistique a été réalisé.

### Résultat du traitement statistique : les variables associées au souhait de rester

Notre objet d'étude est le souhait de rester dans un emploi. Pour autant, nous avons obtenu des informations sur le souhait de quitter un poste de travail, qui est la modalité opposée. Les Analyses des correspondances multiples (ACM) que nous avons effectuées ont permis d'identifier les proximités entre les variables identifiées grâce à l'analyse des entretiens, et le souhait de rester dans l'emploi. Nous n'avons pas retenu l'ACM intégrant les dix variables déduites des entretiens et les variables caractérisant les interviewés, la variance expliquée étant trop faible (22,47%). Toutes les options que nous avons testées (tableau 5) intègrent la variable « Souhait » et les variables d'identification au contenu du travail (IC) et à l'équipe (IE). Les ACM intégrant l'identification à l'organisation (IO) ne sont pas présentées, car cette variable est peu discriminante (proche de l'origine des axes).

TABLEAU 5

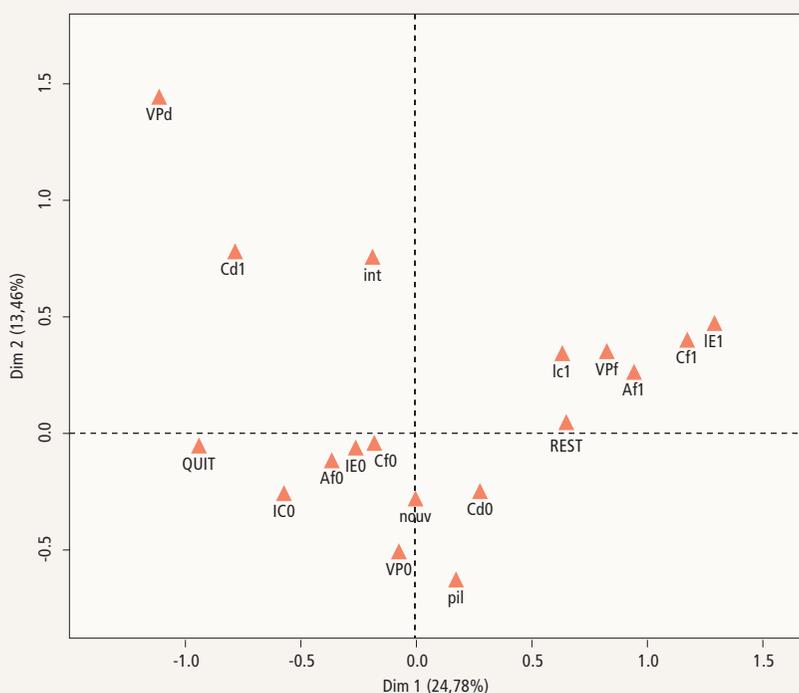
Les ACM caractérisées par les variables explicatives (en plus de l'identification au contenu du travail et à l'équipe) et la variance expliquée

| n°ACM | Nombre de variables | stat | anc | âge | sect | PP | VPf | VPd | Cf | Cd | Af | CE | Variance expliquée |
|-------|---------------------|------|-----|-----|------|----|-----|-----|----|----|----|----|--------------------|
| 1     | 9                   | –    | x   | x   | x    | –  | x   | x   | –  | x  | x  | –  | 31,73%             |
| 2     | 8                   | x    | –   | –   | –    | –  | x   | x   | x  | x  | x  | –  | 33,32%             |
| 3     | 8                   | –    | x   | –   | –    | –  | x   | x   | x  | x  | x  | –  | 38,24%             |
| 4     | 7                   | –    | x   | –   | –    | –  | –   | x   | –  | x  | x  | x  | 38,51%             |
| 5     | 7                   | –    | –   | x   | –    | x  | x   | x   | –  | –  | x  | –  | 39,42%             |
| 6     | 7                   | –    | x   | –   | –    | –  | x   | x   | –  | x  | x  | –  | 40,91%             |

Légende : anc : ancienneté ; stat : statut ; sect : secteur ; PP : projet professionnel ; VPf/VPd : vie privée facilitée / difficile ; Cf / Cd : conditions de travail faciles / difficiles ; Af : ambiance favorable ; CE : contexte externe.

Dans toutes les ACM testées, les deux dimensions « Rester » et « Quitter » de la variable « Souhait », que l'on cherche à expliquer, sont positionnées sur l'axe des abscisses, regroupant du côté des coordonnées positives les modalités associées au souhait de rester, et du côté des coordonnées négatives, les modalités associées à un désir de quitter. La dimension « existence » de la variable « Identification au contenu du travail » (IC1) est, dans tous les cas, proche de la dimension « Rester » de la variable « Souhait », alors que la dimension « absence d'information » (IC0) est proche de la dimension « Quitter ». Un exemple de cette représentation est donné dans la figure 1, correspondant à l'ACM n°3, qui est la plus efficiente (8 variables explicatives avec 38,24% de variance expliquée). La dimension « existence » de l'identification à l'équipe (IE1) est, quant à elle, un peu plus éloignée de celle du « Souhait de rester », le plus souvent excentrée dans l'octant nord-est de la figure. Elle reste, cependant, associée au nuage de points entourant la dimension « souhait de rester ».

**FIGURE 1**  
**ACM n°3 Variables associées au souhait de rester**



Légende : **QUIT** : quitter ; **REST** : rester ; **int** : intégré ; **pil** : pilier ; **nouv** : nouveau ; **VPf/VPd** : vie privée facilitée/difficile ; **Vfo** : absence d'informations sur la vie personnelle ; **Cf1/Cd1** : conditions de travail faciles/difficiles ; **Cfo/Cd0** : absence d'informations sur les conditions de travail ; **Af1** : ambiance favorable ; **Afo** : absence d'informations sur l'ambiance ; **Ic1/IC0** : identification au contenu du travail/absence d'informations ; **IE1/IE0** : Identification à l'équipe/absence d'informations.

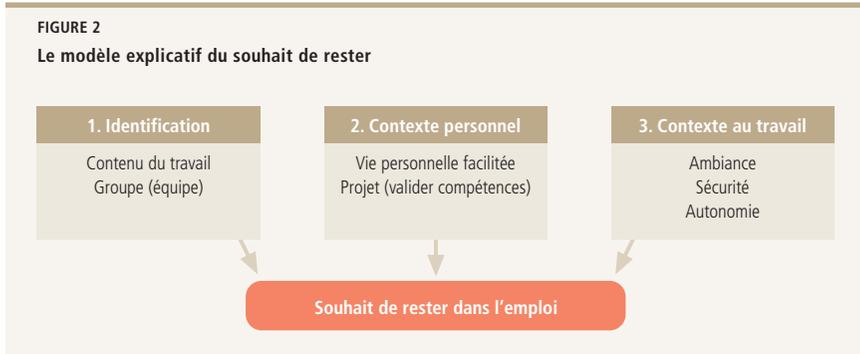
L'ancienneté, tout comme l'âge, est une variante discriminante, car placée sur l'axe des ordonnées du graphique, les dimensions « Pilier » et « Sénior » en bas, « Intégré » en haut. Les dimensions « Nouveau » et « Jeune » ont une position instable, mais toujours placée sur cet axe. Ces variables semblent donc indépendantes du souhait de rester dans l'emploi ou de le quitter. Ce résultat est contre-intuitif, on aurait pu penser que l'ancienneté soit associée au souhait de rester. Les variables « Projet professionnel » (PP), « Statut » (STAT) et « Contexte externe » (CE) sont également placées sur cet axe. La variable « projet professionnel » est, par construction, équivoque, car contenant les situations de salariés ayant comme but de construire leurs compétences, donc associées au choix de rester, et celui de devenir cadre, conduisant à une mobilité de poste, parfois en passant par une formation.

*A contrario*, les variables de contextes personnels et au travail sont associées à la variable « souhait ». Dans toutes les ACM, les dimensions « existence » des variables « Vie personnelle favorisée » (VPf1), « Ambiance » (Af1) et « Conditions de travail favorables » (Cf1) sont associées à celle « Souhait de rester » (dans l'octant nord-est tel que représenté dans la figure 1). Les interviewés travaillant dans les établissements spécialisés dans le handicap sont bien représentés dans ce nuage de points. Les dimensions « absence d'indication » des variables de contexte de la personne et du travail sont associées à « Souhait de quitter » (octant sud-ouest). Enfin, les dimensions « Conditions de travail » et « Vie personnelle » « difficiles » (Cd1 et VPd1) sont également associées à celle « Souhait de quitter » (octant nord-ouest). Sans surprise, les interviewés du foyer sont particulièrement présents dans ce nuage de points. Ainsi, le taux de roulement important constaté dans une structure du type « Foyer » d'ARSEA semble être expliqué par de mauvaises conditions de travail et des contraintes pesant sur la vie personnelle des salariés. Les travailleurs sociaux doivent en effet être présents dans l'établissement lors des moments de la vie quotidienne en semaine et le week-end. Les temps de travail sont donc morcelés. L'identification au contenu du travail des employés que nous avons interrogés est faible, ne compensant pas ces effets négatifs sur le souhait de rester. Au contraire, dans les deux structures prenant en charge des jeunes handicapés, la stabilité du personnel n'est pas seulement provoquée par les bonnes conditions de travail et les facilités pour la vie personnelle des employés : le temps de travail est calé sur le rythme scolaire des enfants qui rentrent le soir dans leur famille. C'est aussi la conséquence d'une forte identification des salariés au contenu de leur travail. Cette dernière variable semble donner une spécificité au phénomène de stabilité dans l'emploi.

## Discussion et conclusion

L'apport de cette recherche est double. Il est tout d'abord théorique puisque nous avons identifié des variables qui semblent liées au souhait de rester dans un emploi. Rappelons qu'à l'instar de Cossette et Gosselin (2012), nous diffé-

rencions le choix de rester dans le poste de travail de celui de la mobilité intra-organisationnelle. L'apport de notre étude est d'identifier certains déterminants de la volonté de rester à travers trois groupes de variables et de proposer un modèle théorique (figure 2).



1. Nous avons montré, tout d'abord, l'influence probable des variables d'identification sur le souhait de rester dans l'emploi, notamment de celle centrée sur le contenu du travail, rarement intégrée dans les analyses sur ce sujet (Griffeth, Hom et Gaertner, 2000 ; Hansknecht *et al.*, 2009 ; Hom *et al.*, 2012). Ce résultat contribue à réduire la variance non expliquée des modèles sur le roulement (Steel et Lounsbury, 2009). L'identification au groupe (Tajfel et Turner, 1986) apparaît être également associée au choix de rester dans son emploi, comme le suggèrent les tenants de l'approche par l'encastrement organisationnel (Mitchell *et al.*, 2001). En effet, cette variable renvoie à un attachement aux membres de l'équipe : les liens sont difficiles à rompre, car portant sur l'identité de la personne. La mesure de l'encastrement mériterait d'intégrer toutes les dimensions de l'identification, l'attachement étant un concept centré sur la dimension affective (Crossley *et al.*, 2007 ; Holtom et Inderrieden, 2006 ; Mitchell *et al.*, 2001 ; Ng et Feldman, 2013). Nous montrons aussi que le contenu du travail (Oldham et Hackman, 2010) influence l'attitude des salariés, via le processus d'identification (Ashforth *et al.*, 2008).

La spécificité du phénomène du choix de rester dans l'emploi, par rapport à celui de le quitter, est alors révélée par notre recherche, puisque l'existence d'une identification semble expliquer le souhait de rester, alors que c'est l'absence d'information sur cette variable, et non son opposé, qui est associée au désir de quitter un poste de travail. Ce qui se joue dans le choix de rester, c'est la construction de l'identité de la personne. On peut supposer que ce processus n'est plus à l'œuvre lorsque la personne se projette sur un autre poste. Il faudra tester si l'opposé de ce type de variable, la dés-identification ou la différenciation, influence le souhait de quitter un emploi. Nos résultats ne le disent cependant pas.

De plus, il est à noter que l'identification à l'organisation (Ashforth *et al.*, 2008) ne semble pas jouer un rôle majeur. Toutefois, vraisemblablement, ceci peut être dû aux caractéristiques du secteur, puisque les professionnels du social se réfèrent davantage aux pairs ou aux gens du métier, qu'à leur employeur. On peut supposer que dans les secteurs où la complexité des expertises et le niveau de prestige social du métier sont élevés, l'identification au contenu du travail supplantera l'identification à l'organisation (Freidson, 1970).

La généralisation des résultats reste prometteuse, car ce type de profil d'employé est présent dans de nombreuses organisations, que ce soit dans le secteur public où le statut de fonctionnaire est protecteur et génère une forte identité professionnelle ou, encore, dans les organisations où les professions à forte expertise et prestige social sont majoritaires. L'identification au contenu du travail peut expliquer la forte stabilité dans l'emploi qui est observée chez ces salariés qui choisissent la voie de l'expertise, plutôt que celle du management. Il semble alors que les variables de condition d'emploi, de facilitation de la vie personnelle et d'identification au contenu du travail produisent ensemble des effets positifs sur le souhait de rester dans un emploi. De plus, la généralisation des résultats n'est pas limitée à ces organisations puisque, dans notre étude, les autres catégories de salariés sont concernées par ce phénomène, le statut des salariés ne jouant qu'un faible rôle (les secrétaires ne semblent pas se comporter différemment des travailleurs sociaux).

L'ancienneté, le statut, le secteur d'activité ou l'âge ne semblent pas, non plus, des indicateurs pertinents pour juger du phénomène de choix de carrière (Giraud, 2015). Ce résultat est contre-intuitif, puisqu'on pourrait penser que plus les salariés restent dans leur emploi et avancent en âge, plus ils s'identifient à celui-ci et plus ils souhaitent y rester. Mais les jeunes, les nouvelles recrues, ont également une forte identification à leur poste, et désirent y rester, car ils sont en train de construire leurs compétences et leur identité professionnelle, d'où ce résultat.

2. Comme révélé par la littérature, le contexte de la personne détermine également le souhait de rester, car le projet de construire ses compétences (Gagné et Deci, 2005), tout comme la vie personnelle facilitée (Feldman et Ng, 2007), sont associées à cette variable.

3. Concernant le contexte du travail, nous montrons également que l'ambiance et les conditions de travail favorables (autonomie et sécurité) sont bien associées au souhait de rester, comme d'autres auteurs l'ont suggéré (Gagné et Deci, 2005). La variable d'autonomie, déjà connue comme agissant sur la satisfaction, semble influencer le souhait de rester. Notre apport réside ici à faire ce lien, rarement proposé.

Au total, les relations entre les sept variables explicatives et le souhait de rester constituent autant d'hypothèses à vérifier. Le premier groupe d'hypothèses consi-

dère que plus les salariés sont identifiés au contenu du travail ou au groupe, plus ils souhaitent rester dans leur emploi. Le second groupe d'hypothèses propose l'affirmation suivante : plus la vie personnelle est facilitée ou plus le projet de construire des compétences est favorisé, plus les salariés désirent demeurer dans leur emploi. Enfin, le troisième groupe d'hypothèses soutient que plus le contexte de travail est favorable à l'autonomie, au sentiment de sécurité ou aux solidarités, plus les employés voudront demeurer dans leur poste.

Ces hypothèses pourront être testées par des outils statistiques de type régression logistique ou équations structurelles, car il est prévisible que des relations existent entre les variables explicatives. Pour mesurer la variable expliquée, plusieurs indicateurs méritent d'être utilisés : l'intérêt du salarié pour son travail, le plaisir et le sens procuré par l'activité utilisé pour définir son identité. Les succès obtenus par la personne, lui validant ses compétences et lui procurant un sentiment d'efficacité, source de fierté, conduisent celle-ci à se définir à travers ce qu'elle fait (Pratt *et al.*, 2006).

L'autre apport de cette recherche est méthodologique. Il semble fécond d'associer une analyse des entretiens, appliquant les principes de la théorie enracinée, à un traitement statistique de type analyse des correspondances multiples. Peu connue des chercheurs anglo-saxons, cette dernière méthode mérite d'être davantage utilisée pour compenser les faiblesses d'une démarche qualitative ne permettant pas d'identifier de manière rigoureuse les proximités entre les variables déduites des données (Cellier et Cocard, 2012 ; Escoffier et Pagès, 2008). L'association de ces deux méthodes permet de concrétiser le vœu de nombreux commentateurs (Jick, 1979 ; Spector et Meier, 2014), sachant que la théorie enracinée est compatible avec un travail de comptage des codes (Suddaby, 2006), à condition de suivre un processus rigoureux de construction et de validation des codifications (Silverman et Marvasti, 2008).

Les résultats de notre recherche permettent aussi de reconnaître les limites des théories centrées sur la seule relation à autrui qui négligent les liens avec l'activité de travail (Dejours, 2002). Ce qui se passe dans le travail façonne l'identité des salariés (Dejours, 2009), au moins de manières aussi intenses que l'influence des collègues et de l'encadrement. La carrière n'est pas seulement le résultat d'une activité « communicationnelle » vis-à-vis d'autrui, mais également d'une activité « instrumentale » vis-à-vis du contenu du travail avec ses contraintes (Dubar, 2010), ce qui peut conduire les salariés à ne pas envisager la mobilité, contrariant alors le discours managérial dominant (Rodrigues et Guest, 2010). Au contraire, l'expression d'une différenciation, vraisemblablement perceptible lorsqu'une personne n'évoque aucune identification à son emploi, révèle une situation où l'identité ne se construit plus à travers les repères offerts par le contenu du travail : il précède le choix de mobilité. D'après nos informations, les salariés restent dans leur

emploi avant tout parce qu'ils trouvent du sens dans leurs actions. Les individus « opportunistes », c'est-à-dire qui saisissent des ressources dans le contexte et savent négocier, ne sont pas si courants (nous avons relevé assez peu de cas dans cette étude). Il est vrai que le secteur dans lequel nous avons effectué notre étude concerne une activité où le sens au travail est en perpétuelle construction dans une relation à autrui (Dubet, 2002). Des recherches devront donc être menées dans d'autres secteurs pour vérifier ces résultats, tout en favorisant l'utilisation de nouvelles méthodes. Le thème de la carrière conduit, en effet, les scientifiques à innover en matière de méthodologie, tant le phénomène porte sur un objet complexe et intime pour les personnes. C'est le pari que nous faisons.

## Bibliographie

- Ashforth, Blake E., Spencer H. Harrison et Kevin G. Corley. 2008. « Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions ». *Journal of Management*, 34 (3), 325-374.
- Baruch, Yehuda. 2006. « Career Development in Organizations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints ». *Human Resource Management*, 16 (2), 125-138.
- Benzécri, Jean-Paul. 1979. « Sur le calcul des taux d'inertie dans l'analyse d'un questionnaire ». *Cahiers de l'analyse des données*, 4 (3), 377-378.
- Boyatzis, Richard E. 2007. « A Complexity Perspective on Intentional Change in Careers ». *Handbook of Career Studies*. H.P. Gunz et A.P. Maury, eds. Thousand Oaks, CA: Sage, 518-527.
- Cadin, Loïc, Anne-Françoise Bender et Véronique de Saint Ginies. 2003. *Les carrières nomades. Les enseignements d'une comparaison internationale*. Paris: Vuibert.
- Cellier, Jacques et Martine Cocaud. 2012. *Traiter des données historiques. Méthodes statistiques/ Techniques informatiques*. Rennes: Presses Universitaires de Rennes.
- Clarke, Marilyn. 2013. « The Organizational Career: Not Dead but in Need of Redefinition ». *International Journal of Human Resource Management*, 24 (4), 684-703.
- Cossette, Michel et Alain Gosselin. 2012. « Quitter, rester ou progresser ? Les profils d'intentions des agents en centre d'appels ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 67 (4), 703-725.
- Crossley, Craig D., Rebecca J. Bennett, Steve M. Jex et Jennifer L. Burnfield. 2007. « Development of a Global Measure of Job Embeddedness and Integration into a Traditional Model of Voluntary Turnover ». *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 1031-1042.
- Dany, Françoise. 2003. « Free Actors and Organizations: Critical Remarks About the New Career Literature, Based on French Insights ». *International Journal of Human Resource Management*, 14 (5), 821-838.
- Das, Diya, Anup Nandialath et Ramesh Mohan. 2013. « Feeling Unsure: Quit or Stay? Uncovering Heterogeneity in Employees' Intention to Leave in Indian Call Centers ». *International Journal of Human Resource Management*, 24 (1), 15-34.
- Dejours, Christophe. 2009. *Travail vivant*. Paris: Payot.

- Dejours, Christophe. 2002. *Le facteur humain*. Paris: PUF, coll. Que sais-je ? 3<sup>ème</sup> éd.
- Dubar, Claude. 2010. *La socialisation: construction sociale de l'identité*. Paris: Armand Colin, 4<sup>ème</sup> éd.
- Dubet, François. 2002. *Le déclin de l'institution*. Paris: Éd. du Seuil.
- Escoffier, Jérôme et Brigitte Pagès. 2008. *Analyses factorielles simples et multiples: objectifs méthodes et interprétation*. Paris: Dunod, 4<sup>ème</sup> éd.
- Feldman, Daniel C. et Thomas W.H. Ng. 2007. « Careers: Mobility, Embeddedness and Success ». *Journal of Management*, 33 (3), 350-377.
- Freidson, Eliot. 1970. trad. 1984, *La profession médicale*, Paris: Payot.
- Gagné, Marylène et Edward L. Deci. 2005. « Self-determination Theory and Work Motivation ». *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 331-362,
- Giraud, Laurent. 2015. « L'intention de quitter l'entreprise: une approche par l'étape de carrière ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 97, 58-86.
- Greenacre, Michael J. 1993. *Correspondence Analysis in Practice*. London: Academic Press.
- 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), 463-488.
- Hansknicht, John, Julianne M. Rodda et Michael J. Howard. 2009. « Targeted Employee Retention: Performance Based and Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying ». *Human Resource Management*, 48 (2), 269-288.
- Holtom, Brooks C. et Edward J. Inderrieden. 2006. « Integrating the Unfolding Model and Job Embeddedness Model to Better Understand Voluntary Turnover ». *Journal of Managerial Issues*, 18 (5), 435-452.
- Hom, Peter W, Terence R. Mitchell, Thomas W. Lee et Rodger W. Griffeth. 2012. « Reviewing Employee Turnover: Focusing on Proximal Withdrawal States and an Expanded Criterion ». *Psychological Bulletin*, 138 (5), 831-858.
- Inkson, Kerr, Hugh Gunz, Shiv Ganesh et Juliet Roper. 2012. « Boundaryless Careers: Bringing Back Boundaries ». *Organization Studies*, 33 (3), 323-340.
- Jackofsky, Ellen F. 1984. « Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model ». *Academy of Management Review*, 8 (1), 74-83.
- Jick, Todd D. 1979. « Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action ». *Administrative Science Quarterly*, 24, 602-611.
- Kaufmann, Jean-Pierre. 2007. *L'entretien compréhensif*. Paris: Armand Colin.
- Kim, Sang-Wook., James L. Price, Charles W. Mueller et Thomas W. Watson. 1996. « The Determinants of Career Intent Among Physicians at a U.S. Air Force Hospital ». *Human Relations*, 49 (7), 947-976.
- Lee, Thomas W., Terence R. Mitchell, Chris J. Sablinski, James P. Burton et Brooks C. Holtom. 2004. « The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences and Voluntary Turnover ». *Academy of Management Journal*, 47 (5), 711-722.
- Miscenko, Darja et David V. Day. 2015. « Identity and Identification at Work ». *Organizational Psychology Review*, 1-33.

- 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), 1102-1121.
- Mobley, William H. 1977. « Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover ». *Journal of Applied Psychology*, 62 (2), 237-240.
- Ng, Thomas W.H. et Daniel C. Feldman. 2013. « Community Embeddedness and Work Outcomes: The Mediating Role of Organizational Embeddedness ». *Human Relations*, 67 (1), 71-103.
- Oldham, Greg R. et J. Richard Hackman. 2010. « Not What It Was and Not What It Will Be: The Future of Job Design Research ». *Journal of Organizational Behavior*, 31 (2-3), 463-479.
- Pratt, Michael G., Kevin W. Rockmann et Jeffrey B. Kaufmann. 2006. « Constructing Professional Identity: The Role of Work and Identity Learning Cycles in the Customization of Identity Among Medical Residents ». *Academy of Management Journal*, 49 (2), 235-262.
- Price, James L. et Charles W. Mueller. 1981. « A Causal Model of Turnover for Nurses ». *Academy of Management Journal*, 24 (3), 543-565.
- 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.
- Rodrigues, Ricardo A. et David Guest. 2010. « Have Careers Become Boundaryless? ». *Human Relations*, 63 (8), 1157-1175.
- Schein, Edgar H. 1996. « Culture: The Missing Concept in Organization Studies ». *Administrative Sciences Quarterly*, 41, 229-240.
- Silverman, David et Amir B. Marvasti. 2008. *Doing Qualitative Research: A Comprehensive Guide*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spector, Paul E. 1985. « Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of Job Satisfaction Survey ». *American Journal of Community Psychology*, 13 (6), 693-713.
- Spector, Paul E. et Laurenz L. Meier. 2014. « Methodologies for the Study of Organizational Behavior Processes: How to Find your Keys in the Dark? ». *Journal of Organizational Behavior*, 35, 1109-1119.
- Steel, Robert P. et John W. Lounsbury. 2009. « Turnover Process Models: Review and Synthesis of a Conceptual Literature ». *Human Resource Management Review*, 19 (4), 271-282.
- Stryker, Sheldon et Peter J. Burke. 2000. « The Past, Present, and Future of an Identity Theory ». *Social Psychology Quarterly*, 63 (4), 284-297.
- Strauss, Anselm. et Juliet Corbin. 1998. *Les fondements de la recherche qualitative*, trad. 2004, Fribourg: Academic Press Fribourg.
- Suddaby, Roy. 2006. « What Grounded Theory Is Not ». *Academy of Management Journal*, 49 (4), 633-642.
- Suliman, Abubakr A. et Yousef Al-Junaibi. 2010. « Commitment and Turnover Intention in the UAE Oil Industry ». *International Journal of Human Resource Management*, 21 (9), 1472-1489.
- Sullivan, Sherry E. et Yehuda Baruch. 2009. « Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration ». *Journal of Management*, 35 (6), 1542-1571.

- Tajfel, Henri et John C. Turner. 1986. « The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. » *Psychology of Intergroup Relations*. S. Worchel et W. Austin, eds. Chicago: Nelson-Hall, 2<sup>nd</sup> ed., 7-24.
- Tharenou, Phyllis et Natasha Caulfield. 2010. « Will I Stay or Will I Go? Explaining Repatriation by Self-Initiated Expatriates ». *Academy of Management Journal*, 53 (5), 1009-1028.
- Van Buren III, Harry J. 2003. « Boundaryless. Less Careers and Employability Obligation Business ». *Business Ethics Quarterly*, 13 (2), 131-149.
- Wang, Yingyang. 2010. « Intention to Stay in Chinese Foreign-Invested Companies: Previous, Experiences, Initial Expectations and Current Satisfactions ». *International Journal of Human Resource Management*, 21 (11), 1996-2012.

## RÉSUMÉ

### L'identification au contenu du travail comme déterminant du souhait de rester dans un emploi

Les recherches sur le choix de demeurer dans un emploi sont peu nombreuses ou traitent ce sujet à travers des modèles sur le roulement de personnel (*turnover*), considérant que les mêmes déterminants influencent de manière opposée l'intention de rester ou de quitter. De plus, à l'exception notable de Cossette et Gosselin (2012), les chercheurs ne traitent que le choix de rester dans l'entreprise, mêlant dans la même variable expliquée le choix de rester dans un emploi et celui de la mobilité intra-organisationnelle.

Cette recherche poursuit deux objectifs: 1- identifier des concepts associés au souhait de rester dans son emploi ; 2- explorer les relations entre les variables identifiées et le désir de rester. L'apport de cette recherche est double. Il s'avère tout d'abord théorique puisque nous avons identifié les variables associées au souhait de rester dans un emploi. Les résultats obtenus permettent de proposer un modèle théorique décrivant les relations entre trois groupes de variables (identification, contextes personnel et au travail) et le souhait de rester. Nous montrons, en particulier, l'influence probable des variables d'identification au contenu du travail sur le souhait de rester dans l'emploi, réalité rarement prise en compte dans les analyses sur ce sujet, que nous définissons comme un état où un salarié établit une équivalence entre ce qu'il est et ce qu'il fait. Cette identification est obtenue suite aux succès obtenus par la personne, qui lui indiquent ses compétences et lui procurent un sentiment d'efficacité, source de fierté. Le second apport de cette recherche est méthodologique. Il semble fécond d'associer une analyse des entretiens, appliquant les principes de la théorie enracinée, à un traitement statistique de type analyse des correspondances multiples, peu connu des chercheurs anglo-saxons.

**MOTS-CLÉS :** souhait de rester en emploi, identification, méthode mixte, analyse des correspondances multiples.

## SUMMARY

### Identification with Work Content as a Determinant of the Desire to Stay in a Job

Research on the choice to remain in a job is limited, and that which exists tends to be based on turnover models that consider that the determinants influencing the intent to remain or to leave a job are the same. Furthermore, with the exception of Cossette and Gosselin (2012), scholars have traditionally only dealt with the choice to remain within a company and have not made any distinction between variables that explain the choice of employees to remain in a particular job or to be intra-organizationally mobile.

This research serves two purposes: 1- it identifies the concepts related to the desire to stay in a job; 2- it explores the interrelationships between identified variables and the desire to stay in a job. The contribution of this research is twofold: the first is theoretical in so far as we identify the variables associated with the desire to remain in a job. The findings make it possible to propose a theoretical model that describes the relationships between three groups of variables (identification, personal context, and work context) and the desire to stay. In particular, we show the likely influence of how people identify with work content upon the desire to remain in a job. Rarely taken into account in analyses on this topic, we define this influence as a condition where an employee establishes equivalence between what he/she is and what he/she does. This identification follows the success achieved by a person that attests to his/her range of skills and provides him/her with a feeling of efficacy. The person identifies with this source of pride. The second contribution of this research is methodological. It appears to be fruitful to associate interview analysis, applying the principles of grounded theory, with a statistical process, such as a Multiple Correspondence Analysis (MCA), an approach that is little known to Anglo-Saxon scholars.

KEYWORDS: choice to remain in a job, identification, mixed-method, multiple correspondence analysis.

## RESUMEN

### Identificarse al contenido del trabajo: factor decisivo en la voluntad de permanecer en un empleo

Hay pocas investigaciones sobre el deseo de quedarse en un empleo y cuando las hay, se aborda el tema a través de modelos de la tasa de rotación del personal porque se considera que los mismos determinantes influyen el deseo de quedarse o, de manera opuesta, dejar el empleo. Además, con excepción de Cossette y Gosselin (2012), los investigadores solo estudian el deseo de quedarse en una empresa mezclando en la misma variable explicada la voluntad de quedarse en el empleo y la movilidad intraorganizacional (deseo de quedarse en la empresa).

Esta investigación se propone: 1- identificar los conceptos asociados al deseo de quedarse en un empleo; 2- explorar las relaciones entre las variables identificadas y el deseo de permanecer en el empleo. La contribución de esta investigación es doble. Primero es teórica ya que hemos identificado las variables asociadas con el deseo de permanecer en un empleo. Los resultados permiten de proponer un modelo teórico que describe los vínculos entre tres grupos de variables (la identificación, el entorno privado y laboral) y el deseo de quedarse. Se hace resaltar la influencia muy pocas veces analizada, de la identificación al contenido del trabajo en el deseo de quedarse. Esta variable es definida como un estado en el que un trabajador establece una equivalencia entre lo que él es y lo que hace. Se obtiene esta identificación después de los éxitos logrados por el trabajador, los cuales le indican la amplitud de sus competencias y le procuran un sentido de eficacia, una fuente de orgullo. La segunda contribución de esta investigación es metodológica: se mostró el potencial del uso de un método mixto al asociar el análisis de las entrevistas siguiendo los principios de la "*ground theory*", con un tratamiento estadístico como el modelo de las correspondencias múltiples poco conocido de los anglosajones.

**PALABRAS CLAVES:** deseo de permanecer en un empleo, identificarse con el contenido del trabajo, modelo mixto, análisis de correspondencias múltiples.