

Facteurs explicatifs des intentions de quitter des cadres : l'importance de la carrière

Thierry Wils, Tania Saba et Gilles Guérin

Volume 49, numéro 1, 1994

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/050922ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/050922ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Wils, T., Saba, T. & Guérin, G. (1994). Facteurs explicatifs des intentions de quitter des cadres : l'importance de la carrière. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 49(1), 152–159. <https://doi.org/10.7202/050922ar>

Résumé de l'article

Facteurs explicatifs des intentions de quitter des cadres : l'importance de la carrière

*Facteurs explicatifs des intentions
de quitter des cadres
L'importance de la carrière*

Thierry Wils
Tania Saba
Gilles Guérin

La littérature sur le roulement du personnel s'est fortement enrichie au cours des 25 dernières années (Steers et Mowday 1981). Si le roulement volontaire de certaines catégories d'employés comme les infirmières ou les vendeurs a été fortement étudié, très peu d'études se sont intéressées à celui d'autres catégories d'employés comme les professionnels (Arnold et Feldman 1982) et les cadres (Porter, Crampon et Smith 1976). Dans le cas des cadres, Mitchel (1981) ajoute que cette lacune peut être expliquée par un taux de roulement peu élevé chez les cadres ainsi que par leur faible effectif qui rendent les études difficiles. Faute de recherches spécifiques à la population des cadres, l'explication du roulement de cette catégorie s'appuie souvent sur les résultats obtenus pour des populations de non-cadres.

Il est risqué de postuler que les modèles élaborés pour expliquer les départs volontaires des non-cadres soient entièrement adéquats pour expliquer le roulement des cadres. À titre d'illustration, Terborg et Lee (1984) sont arrivés à la conclusion que les facteurs explicatifs du roulement des vendeurs ne pouvaient pas expliquer celui des cadres. Dans la même veine, Shore et Martin (1989) ont trouvé que la satisfaction au travail et la loyauté organisationnelle expliquaient davantage les intentions de quitter des non-professionnels que celles des professionnels. Selon Cotton et Tuttle (1986), le pouvoir explicatif des facteurs varie vraisemblablement selon le type d'employés : certains facteurs pourraient expliquer davantage, d'autres pourraient perdre de leur pouvoir explicatif et enfin de nouveaux facteurs pourraient émerger. L'objet de la présente recherche est de combler, en partie, cette lacune en intégrant des facteurs explicatifs reliés à la carrière pour comprendre les intentions des cadres de quitter leur organisation.

* WILS, T., professeur, Département de relations industrielles, Université du Québec à Hull.

SABA, T., étudiante de doctorat, Université de Montréal.
GUÉRIN, G., professeur titulaire, Université de Montréal.

CADRE THÉORIQUE

Les modèles traditionnels de roulement du personnel ont mis en évidence l'importance de plusieurs facteurs explicatifs tels que les variables démographiques (âge, sexe, etc.) ou les variables d'attitude au travail (satisfaction). Plus récemment, d'autres facteurs comme la réalisation des attentes, la facilité de se trouver un autre emploi ou la loyauté organisationnelle ont été ajoutés aux modèles traditionnels (Cotton et Tuttle 1986). À titre d'illustration, deux études ont montré l'importance de la loyauté organisationnelle dans l'explication du roulement des cadres (Porter, Crampon et Smith 1976; Mitchel 1981). Comme le suggèrent Cotton et Tuttle (1986), cette liste de facteurs explicatifs ne doit pas être considérée comme exhaustive, en particulier quand il s'agit d'expliquer le roulement d'une catégorie peu étudiée.

Par la suite, Blau (1988) a proposé un nouveau concept qui semble fort prometteur, celui d'attachement à (ou de la loyauté envers) une carrière (traduction de *career commitment*). Ce concept est défini comme étant l'attitude de quelqu'un à l'égard de sa profession (Blau 1988 : 289). Dans une étude subséquente, Blau (1989) a montré l'existence d'une relation négative entre ce concept et le roulement des caissières. Enfin Colarelli et Bishop (1990) ont établi que la notion d'attachement à une carrière s'appliquait aussi à la catégorie des cadres et professionnels.

Ce type de loyauté pourrait très bien être un facteur explicatif du roulement dans le cas des cadres travaillant dans des secteurs particuliers comme le secteur bancaire. Il est en effet raisonnable de penser qu'un cadre désirant fortement faire une carrière dans le secteur bancaire aura tendance à être plus stable qu'un cadre désirant faire une carrière dans un champ occupationnel plus large comme la finance. Le fait qu'un cadre soit attaché à la profession bancaire limite donc sa mobilité à d'autres banques, ce qui restreint le nombre d'employeurs potentiels (comparativement à un cadre prêt à faire carrière en finance).

En outre, il est également raisonnable de penser que l'impact de l'attachement à une carrière sur le roulement est différent de celui de la loyauté organisationnelle. Blau (1988) et Saba, Guérin et Wils (1992) ont d'ailleurs montré que le concept d'attachement à une carrière est distinct de celui de loyauté organisationnelle. Dans le cas des cadres, une faible loyauté organisationnelle est un des facteurs qui expliquerait le roulement des cadres désirant faire une carrière à l'intérieur du secteur bancaire (c'est-à-dire le roulement d'une banque à une autre). En revanche, un faible attachement au secteur bancaire est un des facteurs explicatifs du roulement des cadres désirant poursuivre une carrière à l'extérieur du secteur bancaire (c'est-à-dire le roulement d'une banque à une autre organisation n'appartenant pas au secteur bancaire).

Une autre variable reliée à la carrière est la réalisation des attentes. Dans le cas des cadres, la réalisation des attentes de carrière devrait inciter les cadres à rester à l'emploi de l'organisation. Par contre, le fait de ne pas pouvoir réaliser ces attentes risque de pousser les cadres à chercher un autre emploi.

En plus de ces variables, de nombreux facteurs ont été identifiés dans les écrits : insatisfaction quant à la supervision, ancienneté, etc. (Cotton et Tuttle 1986). Afin de ne garder que les variables pertinentes dans le cas du roulement des cadres et de contenir

la longueur du questionnaire, des entrevues ont été réalisées avec huit cadres durant l'étude pilote. Seuls les facteurs qui ont été mentionnés à plusieurs reprises au cours des entrevues ont été retenus dans cette étude. Outre la loyauté organisationnelle, l'attachement à une carrière et la réalisation des attentes, quatre autres variables ont été sélectionnées : la satisfaction au travail, la possibilité de se trouver un emploi équivalent, la satisfaction du salaire reçu par rapport aux salaires versés sur le marché du travail et l'âge.

À partir de la recension des écrits et des résultats de l'étude pilote, il est proposé que les cadres (1) étant peu loyaux envers leur organisation, (2) étant peu attachés à leur carrière, (3) ayant le sentiment de ne pas avoir pu atteindre leurs attentes professionnelles, (4) ayant de nombreuses possibilités d'emploi, (5) étant insatisfaits de leur salaire par rapport au marché du travail, (5) étant insatisfaits au travail et (7) étant plus jeunes, ont davantage l'intention de quitter leur organisation.

Bien que la variable dépendante de cette recherche soit l'intention de quitter des cadres et non le roulement lui-même, les facteurs explicatifs identifiés dans la littérature restent pertinents puisque de nombreuses études ont montré une forte corrélation entre ces deux variables (Mobley 1982; Mitchel 1981; Mobley et coll. 1979). De surcroît, Bedeian, Kemery et Pizzolatto (1991) ont trouvé que les variables reliées à la carrière sont particulièrement utiles pour expliquer les intentions de quitter.

MÉTHODOLOGIE

Échantillon

Un questionnaire a été envoyé à tous les cadres (209) de deux services d'une banque canadienne. Le premier service, qui vivait un problème aigu de roulement, était composé principalement de cadres atypiques du secteur bancaire (cadres recrutés à l'extérieur de la banque, niveau de scolarité élevé, profil de carrière très linéaire). Quant au deuxième service, il ne vivait pas de problème de roulement anormalement élevé et était composé de cadres plus typiques du secteur bancaire (cadres moins scolarisés et provenant de l'intérieur de la banque, ayant un profil de carrière plus étagé, c'est-à-dire moins linéaire). Il faut souligner qu'au moment de l'étude, le deuxième service avait fait partie du premier service au courant des deux dernières années, relevant ainsi d'un même vice-président.

La coexistence de deux types différents de banquiers trouve son origine dans la transformation du secteur bancaire due à la déréglementation. Traditionnellement le système d'emploi prévalant dans les banques était axé depuis de nombreuses années sur la promotion interne. Ce n'est que tout récemment que les banques ont dû faire des entorses à ce modèle pour faire face aux changements de l'environnement telle que la déréglementation. Les banques ont ainsi commencé à embaucher de jeunes diplômés de type MBA pour combler des postes de cadres. Un tel profil est d'autant plus important quand il s'agit de négocier des prêts avec de jeunes entrepreneurs. Ce faisant, deux catégories de cadres coexistent actuellement au sein des banques, soit le banquier « traditionnel » issu de la base par la promotion interne (le cas du deuxième service) et le banquier

atypique ou « jeune loup » embauché directement de l'extérieur pour combler un poste de cadre (le cas du premier service). Étant donné que le système de gestion des ressources humaines était à l'origine conçu pour répondre aux besoins de cadres traditionnels, il s'ensuivit des difficultés de rétention des banquiers atypiques (le cas du premier service). En particulier, certains jeunes diplômés ont quitté la banque non pas pour aller travailler dans une autre banque, mais plutôt pour travailler dans un autre secteur (finance dans l'entreprise privée). Dès lors, le secteur bancaire devenait un terrain intéressant puisque la question de l'attachement à une carrière bancaire pouvait se poser.

Des 209 questionnaires envoyés, 131 ont été retournés (taux de réponse de 63 %). Trois questionnaires ont dû être éliminés, ce qui ramène l'échantillon utilisable à 128. En moyenne, les répondants sont âgés de 34 ans, ont 6 ans d'ancienneté dans la banque et sont presque tous de sexe masculin. Ils supervisent directement, en moyenne, deux employés. La distribution des effectifs par niveaux hiérarchiques indique que l'échantillon obtenu est représentatif, puisque aucune différence significative n'apparaît dans le tableau 1.

TABLEAU 1
Représentativité de l'échantillon quant aux niveaux hiérarchiques

| Niveau hiérarchique | Service 1 | | Service 2 | |
|------------------------|------------------------------|------------|-------------------------------|------------|
| | Échantillon | Population | Échantillon | Population |
| Supérieur | 37 | 56 | 3 | 9 |
| Intermédiaire | 27 | 41 | 16 | 24 |
| Inférieur | 12 | 32 | 26 | 47 |
| Test | $X^2 = 2,3$ Prob $\leq 0,31$ | | $X^2 = 0,91$ Prob $\leq 0,63$ | |

Mesures

Les intentions de quitter (variable dépendante) sont mesurées à partir d'une échelle composée de trois indicateurs (alpha de Cronbach = 0,81). Un de ces indicateurs se lit comme suit : « j'ai l'intention de quitter l'organisation X ».

La loyauté envers l'organisation est mesurée avec une échelle de cinq indicateurs (alpha = 0,73) tirés de Mowday et Steers (1979). L'attachement à une carrière est mesurée avec une échelle de quatre indicateurs (alpha = 0,81) extraits de Blau (1988). La réalisation des attentes professionnelles est mesurée avec une échelle de deux indicateurs (alpha = 0,76). L'un d'eux concerne la satisfaction quant à la concordance entre le cheminement de carrière envisagé lors de l'embauche et le cheminement de carrière parcouru jusqu'à présent à la banque.

La perception de la possibilité de se trouver facilement un autre emploi comparable est mesurée à partir d'un seul indicateur. La satisfaction du salaire reçu a été mesurée à l'aide de trois indicateurs (alpha = 0,92). La satisfaction au travail est mesurée

à l'aide de trois indicateurs provenant d'un inventaire de type Minnesota Satisfaction Questionnaire ($\alpha = 0,81$). Enfin chaque répondant devait indiquer, à la fin du questionnaire, son âge en s'identifiant à une des sept catégories d'âge. Pour toutes les variables sauf l'âge, les répondants devaient utiliser une échelle de type likert à cinq points (1 = totalement en désaccord ou pas du tout satisfait, 5 = totalement en accord ou extrêmement satisfait) pour exprimer leur opinion avec les déclarations.

Résultats

L'analyse de régression est le principal outil statistique utilisé pour tester les sept propositions. Le progiciel ayant servi à l'analyse des données est le SPSS pour micro-ordinateur (programmes de régression, de corrélation et de fidélité).

Les statistiques descriptives, les indices de fidélité et les corrélations entre les variables sont indiqués dans le tableau 2. Les statistiques descriptives montrent que toutes les variables varient suffisamment pour être utilisées sans problème dans l'analyse de régression. Toutes les variables construites à partir de plusieurs indicateurs ont un indice de fidélité adéquat (α de Cronbach $> 0,70$). L'examen de la matrice de corrélation ne permet pas de déceler un problème de multicollinéarité (corrélation entre les variables indépendantes $> 0,80$). La corrélation la plus élevée n'est que modérée (coefficient de 0,47 entre la satisfaction salariale et la réalisation des attentes).

TABLEAU 2
Moyennes, écarts-types et corrélations entre les mesures
(n = 122)

| Variables | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|------|
| 1. Intention de quitter | (0,81) | | | | | | | |
| 2. Loyauté organisationnelle | -0,58* | (0,73) | | | | | | |
| 3. Attachement à la carrière | -0,47* | 0,39* | (0,81) | | | | | |
| 4. Réalisation des attentes | -0,53* | 0,41* | 0,40* | (0,76) | | | | |
| 5. Possibilité d'emploi | 0,25* | 0,16 | -0,04 | -0,15 | (—) | | | |
| 6. Satisfaction salariale | -0,43* | 0,40* | 0,31* | 0,47* | -0,21 | (0,92) | | |
| 7. Satisfaction au travail | -0,56* | 0,41* | 0,37* | 0,45* | -0,16 | 0,33* | (0,81) | |
| 8. Âge | 0,00 | 0,02 | 0,12 | -0,05 | -0,14 | 0,02 | -0,05 | (—) |
| Moyennes | 2,46 | 3,21 | 3,85 | 3,04 | 3,66 | 2,61 | 3,43 | 2,39 |
| Écarts-types | 0,93 | 0,64 | 0,72 | 0,82 | 0,97 | 0,81 | 0,64 | 1,22 |

Note * Les coefficients de corrélation suivis d'un astérisque sont significatifs à au moins $p < 0,01$

() Coefficients de consistance interne (α de Cronbach)

D'après les corrélations, les intentions de quitter sont négativement associées à la loyauté organisationnelle (-0,58), à la réalisation des attentes (-0,53), à la satisfaction au travail (-0,56), à l'attachement à la carrière bancaire (-0,47) et à la satisfaction salariale (-0,43). En revanche, les intentions de quitter sont positivement reliées aux possibilités de retrouver un emploi équivalent (0,25). Aucune corrélation entre les intentions et l'âge n'existe.

Les résultats de l'analyse de régression multiple (tableau 3) montrent que les facteurs explicatifs significatifs des intentions de quitter sont la loyauté organisationnelle ($\beta = -0,29$), la satisfaction au travail ($\beta = -0,26$), la réalisation des attentes ($\beta = -0,17$), l'attachement à une carrière bancaire ($\beta = -0,17$) et les possibilités d'emploi ($\beta = 0,13$). La satisfaction à l'égard du salaire et l'âge ne sont pas significatifs. Au total 55 % de la variance est expliquée par le modèle. Compte tenu du nombre restreint de variables indépendantes, le pouvoir explicatif du modèle est relativement élevé.

TABLEAU 3
Résultats de l'analyse de régression multiple
(facteurs explicatifs des intentions de quitter)

| <i>Variables indépendantes</i> | <i>bêta</i> | <i>t</i> | <i>Seuil significatif</i> |
|--------------------------------|-------------|----------|---------------------------|
| Loyauté organisationnelle | -0,29 | -3,9 | 0,0002 |
| Attachement à une carrière | -0,17 | -2,3 | 0,0229 |
| Réalisations des attentes | -0,17 | -2,1 | 0,0340 |
| Possibilités d'emploi | 0,13 | 2,0 | 0,0481 |
| Satisfaction salariale | -0,07 | -1,0 | 0,3283 |
| Satisfaction au travail | -0,26 | -3,4 | 0,0009 |
| Âge | 0,06 | 0,9 | 0,3600 |

R multiple = 0,74
R carré = 0,55
R carré ajusté = 0,52
F = 19,8 (significatif à $p < 0,0000$)

DISCUSSION

Les résultats de cette recherche confirment l'importance de la satisfaction au travail pour expliquer les intentions de quitter des cadres. Dans l'analyse de régression, seule une échelle de satisfaction « générale » au travail a été utilisée pour éviter des problèmes de multicollinéarité. L'analyse des corrélations entre les différentes facettes de la satisfaction au travail et cette échelle globale de satisfaction indique que les sources d'insatisfaction ont surtout trait à la nature et la variété du travail (0,70), au manque d'autonomie (0,64) et au climat de travail (0,68). Ces résultats sont en accord avec ceux de l'étude pilote puisque les banquiers atypiques intéressés par la finance se plaignaient de devoir faire des tâches pour lesquelles ils n'avaient pas reçu de formation (tâche de

vendeurs de services financiers). Ils se plaignaient également du style de supervision qui ne leur laissait pas suffisamment de latitude. Enfin le climat de travail a souvent été dénoncé (climat individualiste, stress, manque de considération, etc.).

Nos résultats confirment également l'importance de la loyauté organisationnelle pour expliquer les intentions de quitter des cadres. Il est cependant intéressant de constater que l'attachement à une carrière s'est révélé être une variable significative dont le pouvoir explicatif n'est pas négligeable. De surcroît, l'autre variable de carrière, à savoir la réalisation des attentes, est aussi ressortie de l'analyse : une faible réalisation des attentes, notamment en matière de cheminement de carrière, est une variable à ne pas passer sous silence, surtout pour les cadres qui ressentent, sans doute plus que toute autre catégorie d'employés, le besoin de gravir les échelons hiérarchiques. D'ailleurs, l'importance de la notion de carrière est confirmée dans la mesure où la réalisation des attentes est fortement corrélée avec des indicateurs de satisfaction de carrière tels que l'évolution de la carrière au sein de la banque (0,75) ou le support reçu par la banque dans la progression de carrière (0,67). Lors de l'étude pilote, les banquiers atypiques se plaignaient de problèmes de carrière (plafonnement).

Enfin, la possibilité de trouver un emploi équivalent est un facteur qui est à peine significatif (0,0481). Il est plausible que les cadres ayant un diplôme de type MBA aient plus de facilité à se trouver un autre emploi. Cette interprétation est confirmée par la forte corrélation entre les possibilités de trouver un emploi équivalent et la scolarité des répondants (0,51).

D'une façon générale, la contribution de la présente recherche est d'avoir raffiné le modèle traditionnel de roulement en ayant accordé une place plus importante aux variables de carrière, et ce, afin de tenir compte de la spécificité de la catégorie des cadres. Bien que le pouvoir explicatif du modèle soit intéressant, il faut interpréter les résultats à la lumière des limites de l'étude. Premièrement, les cadres appartiennent tous à une même institution bancaire et il serait risqué de vouloir généraliser ces résultats à d'autres secteurs industriels. Deuxièmement, la variable relative aux possibilités de trouver un emploi équivalent n'a été mesurée que par un seul indicateur. Ceci peut expliquer que cette variable est à peine significative. Troisièmement, la taille de l'échantillon est relativement petite, ce qui réduit le pouvoir statistique. Enfin, l'étude pilote a permis de ne retenir que les variables essentielles afin de contenir la longueur du questionnaire. Il est cependant possible que d'autres facteurs explicatifs n'aient pas été retenus.

Cette étude ouvre la voie à de nouvelles recherches. Si la non-réalisation des attentes en matière de cheminement de carrière peut aider à mieux expliquer le départ des cadres linéaires, l'attachement à une carrière est vraisemblablement une variable prometteuse dans le cas des cadres ou des professionnels de type spiral. Parmi tous les changements majeurs de carrière, certains d'entre eux pourraient s'expliquer par une faible loyauté envers une carrière donnée. Cette variable expliquerait, par exemple, pourquoi un scientifique quitterait une carrière universitaire pour aller dans la pratique.

BIBLIOGRAPHIE

- ARNOLD, H.J. et D.C. FELDMAN. 1982. « A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 67, n° 3, 350-360.
- BEDEIAN, A.G., E.R. KEMERY et A.B. PIZZOLATTO. 1991. « Career Commitment and Expected Utility of Present Job as Predictors of Turnover Intention and Turnover Behavior ». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 39, n° 3, 331-343.
- BLAU, G.J. 1988. « Further Exploring the Meaning and Measurement of Career Commitment ». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 32, 284-297.
- BLAU, G.J. 1989. « Testing the Generalizability of a Career Commitment Measure and its Impacts on Employee Turnover ». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 35, 88-103.
- CAMPION, M.A. et M.M. MITCHELL. 1986. « Management Turnover : Experiential Differences between Former and Current Managers ». *Personnel Psychology*, vol. 39, 57-69.
- COLARELLI, S.M. et R.C. BISHOP. 1990. « Career Commitment : Functions, Correlates, and Management ». *Group and Organization Studies*, vol. 15, n° 2, 158-176.
- COTTON, J.L. et J.M. TUTTLE. 1986. « Employee Turnover : A Meta-analysis and Review with Implications for Research ». *Academy of Management Review*, vol. 11, 55-70.
- MITCHEL, J.O. 1981. « The Effect of Intentions, Tenure, Personal, and Organizational Variables on Managerial Turnover ». *Academy of Management Journal*, vol. 24, 742-751.
- MOBLEY, W.H. 1982. *Employee Turnover*. Reading : Addison-Wesley.
- MOBLEY, W.H., R.W. GRIFFETH, H.H. HAND et B.M. MEGLIANO. 1979. « Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process ». *Psychological Bulletin*, vol. 86, 493-522.
- MOWDAY, R.T., R.M. STEERS et L.W. PORTER. 1979. « The Measurement of Organizational Commitment ». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, 224-247.
- PORTER, L.W., W.J. CRAMPON et F.J. SMITH. 1976. « Organizational Commitment and Managerial Turnover : A Longitudinal Study ». *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 15, 87-98.
- SABA, T., G. GUÉRIN et T. WILS. 1992. « Facteurs explicatifs de l'attachement à un secteur d'activité : le cas des cadres et des professionnels d'une institution bancaire canadienne ». *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 4, 13-20.
- SHORE, L.M. et H.J. MARTIN. 1989. « Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions ». *Human Relations*, vol. 42, n° 7, 625-638.
- STEERS, R.J. et R.T. MOWDAY. 1981. « Employee Turnover and Post-decision Accommodation Processes » *Research in Organizational Behavior*. L.L. Cummings et B.L. Staw, dir. Greenwich : JAI Press, 235-281.
- TERBORG, J.R. et T.W. LEE. 1984. « A Predictive Study of Organizational Turnover Rates ». *Academy of Management Journal*, vol. 27, n° 4, 793-810.