

# LES INTENTIONS DE TURNOVER DES PROFESSIONNELS DU SECTEUR DES TECHNOLOGIES D'INFORMATION: LE ROLE MEDiateUR DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE AFFECTIVE

Isis Gutiérrez-Martínez, Universidad de las Américas Puebla

## Adresse:

Sta. Catarina Martir, 72820 Cholula, Puebla, Mexique.

isis\_gutierrez@yahoo.com, isis.gutierrez@udlap.mx

Tel: + 52 222 229 20 00 ext 2439

## Résumé :

*Le turnover semble constituer un problème chronique pour les organisations du secteur des technologies de l'information (Bartol, 1982; Baroudi, 1985; Igarria et Greenhaus, 1992; Moore et Burke, 2002; Paré et al., 2001; Lacity et al., 2008; Bureau of Labor Statistics, 2009). Les chercheurs n'ont testé que depuis peu l'influence directe des variables individuelles et organisationnelles sur les intentions de turnover de professionnels de technologies d'information (TI). Toutefois, ces modèles n'ont pas encore testé l'existence de liens médiateurs entre les variables déterminantes classiquement étudiées et les intentions de turnover des professionnels de TI. Ainsi, cette étude teste, d'une part, l'existence et l'importance des relations directes entre les pratiques de gestion de ressources humaines et les intentions de turnover, et , d'autre part l'existence et l'importance de la médiation de la relation entre les deux variables précédemment citées par l'implication organisationnelle affective.*

*L'étude empirique a été effectuée auprès d'un échantillon de 514 professionnels de TI appartenant aux entreprises du secteur de TI au Mexique. Les résultats révèlent que les pratiques étudiées ont une influence significative sur l'implication organisationnelle affective. Ils montrent aussi que l'implication organisationnelle affective médiate de manière significative, mais partielle, la relation entre les pratiques de gestion de ressources humaines et les intentions de turnover. Ces résultats permettent de mieux comprendre les facteurs qui prédisent la rétention de ce type de professionnels. Ces résultats possèdent également des implications pratiques en termes de management de professionnels de TI.*

**Mot clés:** Pratiques de gestion de ressources humaines, implication organisationnelle affective, intentions de turnover.

# 1. Introduction

Retenir les professionnels de talent est aujourd'hui un enjeu majeur pour nombre d'entreprises, peut être même le plus important, si l'on en croit une étude de PricewaterhouseCoopers de 2007 sur le futur du travail en 2020. Cette étude cite la conservation des employés-clé comme le facteur de succès le plus critique pour les entreprises en forte croissance qui font l'objet de leur baromètre annuel.

Dans le domaine des technologies de l'information (TI), la relative pénurie de professionnels de talent à laquelle on assiste aujourd'hui, amplifie encore l'importance du problème pour les entreprises concernées. «*The Gartner Group (2000) expects the demand for IT talent to outweigh supply by more than 20% through 2005, and predicts that the dramatic shortage of qualified IT professionals remains one of the major challenges facing IT organizations today. This highlights the importance of managing retention in the IT sector*» (Gaylard, Sutherland y Viedge, 2005, p. 87).

Le turnover semble constituer un problème chronique pour les organisations du secteur des technologies de l'information. Bartol (1982) indique que dans les années 1960, le turnover dans le secteur aux Etats-Unis, se situait entre 15% et 20% ; au début des années 1970, il a décliné de 5%, et à la fin des années 1970, il a commencé à s'élever à nouveau. De plus, Bartol (1982) fait état des résultats d'une étude de Datamation de 1979 aux Etats-Unis, qui estimait le taux de turnover annuel des professionnels de technologies d'information à 28%.

Dans le même sens, Baroudi (1985) montre les résultats d'une enquête de 1982, qui révélait que le taux de turnover des professionnels du secteur des technologies d'information était de 20%, avec une augmentation dans la demande en nouveaux employés s'élevant à 15%. En 1987, le taux de turnover atteignait presque 20%, ce qui représentait, à cette époque, deux fois la moyenne de turnover des autres professionnels (Igbaria et Greenhaus, 1992).

Depuis 1996, le turnover des professionnels de technologies d'information s'est situé autour de 15% à 20% annuellement. Dans un secteur tel que celui des systèmes informatiques, où l'on estime qu'il faut 18 mois pour qu'un employé atteigne son maximum de productivité, un taux de turnover de 20% peut apparaître préoccupant (Bartol, 1982; Baroudi, 1985). En 2000, des taux de turnover entre 25% et 35% ont été enregistrés dans le secteur de technologies d'information (Moore et Burke, 2002). Bien qu'une petite amélioration ait été remarquée au début des années 2000 dans les taux de turnover, il semble que ce problème subsistera encore pendant beaucoup d'années dans le marché du travail des professionnels du secteur des technologies d'information (Paré et al., 2001), à plus forte raison si l'on considère le cas des Etats-Unis dont le taux annuel de turnover dans le secteur de technologies d'information a été de presque 25% entre mars 2008 et mars 2009 (Bureau of Labor Statistics, 2009) ou le cas de l'Inde où l'on a pu observer récemment des taux de turnover atteignant les 100% dans ce même secteur (Lacity et al., 2008).

Des taux de turnover élevés constituent un véritable problème pour les organisations du secteur de technologies d'information car quand leurs employés quittent l'organisation, ils emmènent avec eux leurs aptitudes et compétences, ce qui représente une augmentation dans

les budgets de formation, l'interruption du travail et des retards dans les projets de systèmes d'information (Irani et Love, 2000). Toutefois, malgré l'importance de cette problématique, les chercheurs ne se sont intéressés que récemment à l'étude de l'influence des variables individuelles et organisationnelles sur les intentions de turnover de professionnels de TI. Les résultats de ces recherches, encore peu nombreuses, indiquent que l'implication organisationnelle<sup>1</sup> (Baroudi, 1985; Meyer et Allen, 1991; Igarria et Greenhaus, 1992; Igarria et Wormley, 1992; Meyer et al., 1993; Paré et al., 2001; Meyer et al., 2002; Peyrat-Guillard, 2002; Thatcher et al., 2002; Paré et Tremblay, 2007; Lacity et al., 2008), la satisfaction au travail (Igarria et Greenhaus, 1992; Lacity et al., 2008), l'épuisement (Moore, 2000), les pratiques de gestion de ressources humaines (Paré et al., 2001; Agarwal et Ferrat, 2002; Paré et Tremblay, 2007), les caractéristiques du rôle (Baroudi, 1985; Igarria et Greenhaus, 1992), et les caractéristiques de la tâche (Thatcher et al., 2002) constituent des déterminants importants des intentions de turnover de ce type de professionnels. En outre, même si la littérature laisse supposer le rôle de l'implication organisationnelle ou de la satisfaction au travail comme médiateurs entre les pratiques de gestion de ressources humaines et le turnover, ce type de liens ont été peu étudiés jusqu'à maintenant (Rhoades et al., 2001; Allen et al., 2003; Luna-Arocas et Camps, 2008). Dans le cas spécifique de la littérature sur les systèmes d'information, à notre connaissance, les modèles de turnover des professionnels de TI qui ont été proposés n'ont pas encore testé des liens médiateurs entre les variables auparavant indiquées. Enfin, la plupart des études existantes sur le turnover des professionnels dans le secteur des TI ont été effectués avec des populations américaines, européennes ou indiennes. Nous ne connaissons pas de recherches qui aient été effectuées à ce sujet au Mexique, bien que ce pays représente la 9<sup>ème</sup> réserve mondiale en termes de capital humain dans le secteur des technologies d'information (Canieti, 2007). De ce fait, nous apportons une contribution à la littérature en étudiant les déterminants du turnover des professionnels de technologies d'information au Mexique.

Ainsi, nous avons développé un modèle qui identifie des antécédents potentiels du turnover des professionnels de TI, en considérant les intentions de turnover comme une conséquence de l'implication organisationnelle affective<sup>2</sup>. Nous avons choisi de favoriser l'étude de l'implication organisationnelle, car en effet, il semble exister un rapport inverse entre l'implication organisationnelle et le turnover (par exemple, Baroudi, 1985; Shore et Martin, 1989; Igarria et Greenhaus, 1992; Igarria et Wormley, 1992; Griffeth et al., 2000; Meyer et al., 2002). Raghunathan et al. (1998), en accord avec Cotton et Tuttle (1986), considèrent que des variables explicatives importantes telles que l'implication organisationnelle, n'ont pas été suffisamment testées, alors que l'implication permet de prédire de manière assez fiable le taux de turnover, ce qui fait que cette notion peut servir dans toute analyse sur le comportement des employés. Les résultats des recherches suggèrent aussi que l'implication organisationnelle est une variable qui prédit mieux le turnover que la satisfaction au travail (Steers, 1977). Etant donné que des variables organisationnelles, telles que celles qui concernent les pratiques de gestion des ressources humaines des professionnels du secteur de TI, n'ont pas reçu

---

<sup>1</sup> En suivant Thévenet (1992) et Neveu (1994), nous avons traduit le terme anglo-saxon «organizational commitment» en français par celui d'«implication organisationnelle». En effet, ces auteurs proposent le terme «implication» pour indiquer les relations salarié-organisation et de garder le terme «engagement» pour désigner l'adéquation homme-emploi («job involvement»).

<sup>2</sup> Même si les dimensions affectives et calculée ont été associées négativement aux intentions de turnover (Mobley et al., 1979; Paré et Tremblay, 2007). Nous considérons qu'il est plus important d'étudier les déterminants de l'implication organisationnelle affective et leurs conséquences sur les intentions de turnover que ceux de l'implication organisationnelle calculée, car cette dernière n'est pas forcément bénéfique pour l'organisation (Su liman et Iles, 2000).

suffisamment d'attention de la part des chercheurs dans les recherches empiriques sur l'implication organisationnelle (Ginzberg et Baroudi, 1988; Igarria et Greenhaus, 1992; Raghunathan et al., 1998; Tu et al., 2001), nous avons privilégié leur étude dans notre modèle de recherche.

L'objectif principal de cette recherche consiste donc à tester ce modèle intégré des intentions de turnover. De ce fait, nous présenterons tout d'abord le modèle de recherche et ferons état de la littérature existante sur les liens de dépendance qui peuvent exister entre les variables à étudier. Ensuite, nous présenterons les résultats, et, enfin, nous discuterons les résultats de l'étude empirique que nous avons menée.

## 2. Cadre conceptuel : modèle théorique

La figure 1 présente le modèle de recherche qui est testé dans cette communication. Il est composé de cinq variables concernant les pratiques de gestion de ressources humaines: (1) la reconnaissance; (2) la gestion de la carrière; (3) la rémunération; (4) le développement de compétences et (5) l'information et communication. Ce modèle prédit tout d'abord l'existence des liens directs entre ces cinq variables et l'implication organisationnelle affective. Il prédit ensuite un lien entre l'implication organisationnelle affective et les intentions de turnover. Enfin, il prédit que le lien entre les cinq caractéristiques citées ci-dessus et les intentions de turnover est médiatisé par l'implication organisationnelle affective.

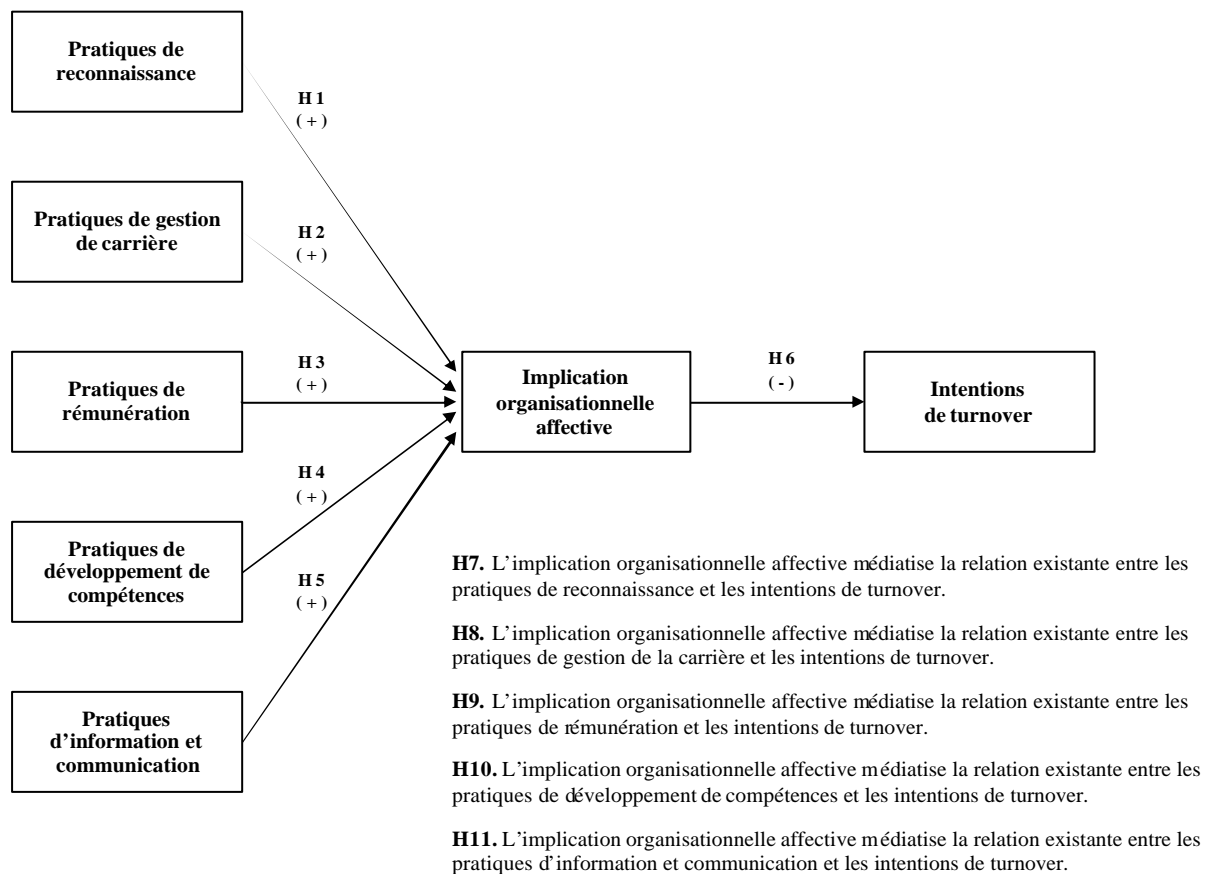


Figure 1. Modèle de recherche

Les intentions de turnover peuvent être définies comme la perception qu'ont les personnes concernant leur probabilité d'abandonner volontairement l'organisation pour laquelle elles travaillent actuellement (Carmeli y Weisberg, 2006). Dans le cadre de cette recherche, nous définissons l'implication organisationnelle en transposant la définition de l'implication au travail de Meyer et Herscovitch (2001), comme la force qui caractérise le lien qu'une personne entretient avec son organisation. Cette force peut prendre trois formes distinctes: affective, calculée et normative (Allen et Meyer, 1990). Spécifiquement, l'implication organisationnelle affective reflète la volonté de l'individu d'adhérer aux buts et aux valeurs de l'organisation (attachement émotionnel).

En ce qui concerne les pratiques de GRH à étudier dans le cadre de cette communication, nous les définissons de la manière suivante: 1) *Les pratiques de reconnaissance* sont celles qui visent à signifier d'une façon tangible l'appréciation de l'organisation à l'égard des individus. Il s'agit des récompenses non monétaires que peuvent recevoir les salariés de la part de l'organisation. 2) *Les pratiques de gestion de carrière* se réfèrent aux opportunités de carrière auxquelles un salarié peut prétendre dans une entreprise. 3) *Les pratiques de rémunération* comportent certains aspects liés à la rémunération, tels que les prestations matérielles additionnelles aux salaires, et à l'équité perçue dans l'attribution des salaires: par rapport au niveau d'expérience, de performance et des fonctions exercées dans l'entreprise, mais aussi, par rapport aux salaires payés à l'intérieur des entreprises et dans d'autres entreprises au niveau régional (les salaires pouvant varier fortement selon les zones ou les pays concernés). 4) *Les pratiques de développement de compétences* reflètent les possibilités offertes par l'entreprise pour développer les compétences de ses employés en considérant, par exemple, la rotation de postes et les programmes de formation et de qualification proposés. 5) *Les pratiques d'information et communication* indiquent la perception qui se font les salariés à propos de la diffusion, du recueil des informations et des moyens de communications utilisés dans l'entreprise.

## **2.1. Les pratiques de gestion de ressources humaines**

Dans la littérature, certaines pratiques de gestion de ressources humaines (GRH) ont été citées systématiquement comme pouvant induire des attitudes ou des comportements de fidélisation tels que l'implication organisationnelle ou les intentions de turnover (par exemple: Gaertner et Nollen, 1989; Lawler, 1992; Meyer et Smith, 2000; Audet, 2004; Paillé, 2004; Vandenbergue, 2004; Paré et Tremblay, 2007). Les liens existants entre ces variables trouvent un fondement théorique dans la théorie de l'échange social. Cette théorie considère que, par exemple, dans une relation entreprise-individu, l'individu adopte des attitudes ou des comportements en fonction de la qualité de l'échange (qu'il soit matériel ou immatériel: signes d'approbation, reconnaissance, prestige), selon des normes de réciprocité (Homans, 1958; Gouldner, 1960).

Dans le même sens, les cadres conceptuels de Lawler (1986, 1992) et Bailey (Appelbaum et al., 2000) sur le management de ressources humaines, suggèrent que les entreprises qui soutiennent et investissent le plus dans leurs salariés peuvent escompter des attitudes et des comportements favorables de leur part (Paré et Tremblay, 2007). Selon ces cadres conceptuels, les pratiques de gestion des ressources mises en place dans une organisation, en termes de partage de pouvoir (empowerment), développement de compétences,

reconnaissance et justice dans les récompenses organisationnelles, seraient perçues par les salariés comme un signal du soutien que celle-ci est prête à les offrir, ce qui susciterait des attitudes et des comportements favorisant l'implication organisationnelle, la performance ou la rétention des employés (Bartol 1982; Grover et Crooker, 1995; Meyer et Smith, 2000; Paré et Tremblay, 2007).

Dans le cas particulier des entreprises de TI, les pratiques de GRH ont des répercussions d'une importance vitale, entre autres, dans la productivité de logiciels, l'implication organisationnelle ou dans le turnover (Bartol, 1982; Finnegan et Murray, 1999; Paré et al., 2001; Major et al., 2007; Paré et Tremblay, 2007).

En ce qui concerne l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'implication organisationnelle, les recherches empiriques se sont jusqu'à récemment peu intéressées à l'étude de ce lien (Meyer et Smith, 2000), et encore moins au test de l'influence des pratiques de ressources humaines sur l'implication du personnel de TI (Tremblay et al., 2000; Paré et al., 2001; Tu et al., 2001).

En considérant les pratiques de GRH suggérées dans les cadres conceptuels de Lawler et Bailey indiqués auparavant, les résultats de Tremblay et al., (2000) montrent que l'implication organisationnelle peut être renforcée quand des pratiques de reconnaissance sont mises en place dans les organisations. Certaines études ont mis en évidence l'existence d'une relation positive entre les pratiques de rémunération et l'implication organisationnelle (Bartol, 1982; Moore, 2000; Tremblay et al., 2000; Paré et Tremblay, 2007). Les résultats de l'étude de Igbaria et Wormley (1992) suggèrent que les employés dont les attentes d'avancement ont été remplies auront une propension à développer une implication plus grande vis à vis de l'organisation que ceux dont les attentes d'avancement sont plus limitées. Ces pratiques signalent aux employés que l'organisation considère les ressources humaines comme une source d'avantage compétitif, et qu'elle cherche à établir un rapport à long terme avec eux (Paré et al., 2001). Bartol (1982), Paré et al. (2001), Tremblay et al., (2000), ainsi que Paré et Tremblay (2007), ont trouvé une relation positive forte entre les pratiques de développement des compétences mises en place dans l'organisation et l'implication organisationnelle affective. Enfin, dans la littérature, il semble exister une relation relativement cohérente entre les pratiques d'information et communication et l'implication organisationnelle (Lawler, 1992; Tremblay et al., 2000; Paré et Tremblay, 2007). Les résultats de l'étude d'Igbaria et Wormley (1992) révèlent que plus les employés de TI sont inclus dans les réseaux sociaux formels et informels d'une organisation, plus leur implication vis à vis de l'organisation sera grande. De plus, en prenant en compte le fait que les professionnels de technologies d'information ne sont pas toujours physiquement présents dans leur entreprise, un moyen pour les rapprocher de l'organisation peut s'effectuer à travers le développement de pratiques d'information et de communication internes<sup>3</sup>. De ce qui précède, nous formulons les hypothèses suivantes:

---

<sup>3</sup> A la suite d'autres chercheurs (Meyer et Smith, 2000; Paré et al., 2001; Agarwala, 2003), nous estimons que l'implication organisationnelle serait plus influencée par les signaux qu'envoient aux employés les pratiques de GRH que par les pratiques en elles-mêmes. C'est pourquoi nous examinons les relations entre l'implication organisationnelle et les perceptions que se font les employés des pratiques de GRH mises en place dans leur organisation.

*H.1: Les pratiques de reconnaissance sont corrélées positivement avec l'implication organisationnelle affective.*

*H.2: Les pratiques de gestion de la carrière sont corrélées positivement avec l'implication organisationnelle affective.*

*H.3: Les pratiques de rémunération sont corrélées positivement avec l'implication organisationnelle affective.*

*H.4: Les pratiques de développement de compétences sont corrélées positivement avec l'implication organisationnelle affective.*

*H.5: Les pratiques d'information et communication sont corrélées positivement avec l'implication organisationnelle affective.*

## **2.2. L'implication organisationnelle affective**

Dans la littérature, les recherches montrent qu'il existe une relation négative entre l'implication organisationnelle affective et les intentions de turnover (Baroudi, 1985; Meyer et Allen, 1991; Igarria et Greenhaus, 1992; Igarria et Wormley, 1992; Meyer et al., 1993; Griffeth et al., 2000; Paré et al., 2001; Meyer et al., 2002; Peyrat-Guillard, 2002; Thatcher et al., 2002; Paré et Tremblay, 2007; Lacity et al., 2008). Ces résultats suggèrent que les employés seraient plus disposés à rester dans une organisation quand ils sont impliqués vis à vis de leur organisation affectivement. De ce fait, nous formulons l'hypothèse suivante:

*H6: L'implication organisationnelle affective est négativement corrélée avec les intentions de turnover.*

## **2.3. La médiation par l'implication organisationnelle affective**

En suivant les travaux de Rhoades et al., (2001), Allen et al, (2003); et Luna-Arocas et Camps (2008), nous considérons que l'implication organisationnelle affective médiate l'influence des pratiques de gestion de ressources humaines sur les intentions de turnover. Ainsi:

*H7. L'implication organisationnelle affective médiate la relation existante entre les pratiques de reconnaissance et les intentions de turnover.*

*H8. L'implication organisationnelle affective médiate la relation existante entre les pratiques de gestion de la carrière et les intentions de turnover.*

*H9. L'implication organisationnelle affective médiate la relation existante entre les pratiques de rémunération et les intentions de turnover.*

*H10. L'implication organisationnelle affective médiate la relation existante entre les pratiques de développement de compétences et les intentions de turnover.*

*H11. L'implication organisationnelle affective médiate la relation existante entre les pratiques d'information et communication et les intentions de turnover.*

### **3. Cadre méthodologique**

Pour effectuer la collecte de données, nous avons procédé à une étude statistique sur la base d'une enquête par questionnaire. La nature de l'échantillon, la méthode de recueil de données et la mesure des variables sont exposés dans les parties suivantes.

#### **3.1. Echantillon et méthode de recueil de données**

Nous avons élaboré un questionnaire en espagnol, qui a été pré-testé d'abord par rapport à la traduction du français à l'espagnol auprès des trois chercheurs, puis auprès de deux experts au Mexique, et ensuite auprès d'une dizaine de professionnels de TI mexicains.

Cette étape de pré-test achevée, nous avons contacté via Internet 120 entreprises du secteur de TI au Mexique. Parmi celles-ci, 25 entreprises ont accepté de participer à notre étude. C'est grâce à ces entreprises que nous avons pu convier 2435 professionnels de TI à répondre à notre questionnaire qu'ils ont pu remplir par Internet.

Notre échantillon final est constitué de 514 professionnels de TI, soit un taux de réponse de 21,1%. Il comprend 27,8% de femmes et 72,2% d'hommes. 54% des personnes interrogées ont déjà travaillé en externe chez le client. A la date de l'enquête 73,7% des professionnels de TI travaillaient en interne et 26,3% se situaient physiquement dans les installations d'une entreprise cliente. 27% de notre échantillon appartenait à des entreprises ayant entre 20 et 50 employés, 28% à des entreprises ayant entre 51 et 200 employés et 45% à des entreprises ayant entre 201 et 1000 employés. Les données révèlent donc que les professionnels de TI de notre échantillon appartenaient à des entreprises ayant des tailles diverses. 28,4% avaient un poste de programmeur-analyste, 24,9% un poste d'ingénieur de développement logiciel, 8,4% occupaient un poste d'ingénieur validation/maintenance, 25,1% étaient chefs de projets, et 13,2% occupaient des postes de gestion de ressources/systèmes informatiques. Les résultats nous montrent que notre échantillon se répartit de manière assez égale entre les différents postes occupés par les professionnels de TI. La moyenne d'âge des répondants était de 30,6 ans, la moyenne de l'ancienneté dans la profession était de 8 ans, et la moyenne d'ancienneté dans l'organisation était de 4 ans et demi. Les participants dans cette étude avaient en moyenne un niveau d'études de licence (bac+4 au Mexique).



## **3.2. La mesure de variables**

Les pratiques de gestion de ressources humaines, l'implication organisationnelle affective et les intentions de turnover ont été mesurées sur une échelle de Likert en sept points. Les échelles qui ont été utilisées pour mesurer les variables ici indiquées sont décrites dans ce qui suit. La liste des exemples des items pour les échelles se trouvent dans la partie correspondant aux annexes.

### **3.2.1. La mesure des pratiques de gestion de ressources humaines**

Nous avons décidé de développer les échelles de mesure des perceptions des pratiques de gestion de ressources humaines à partir des contributions de Ogilvie (1986), Gaertner et Nollen (1989) et Paré et al., (2001). La mesure des *pratiques de reconnaissance* a été effectuée avec 3 items, l'analyse factorielle a permis de retenir les 3 items. Un seul facteur a été extrait. Les contributions factorielles pour les pratiques de reconnaissance vont de 0,809 à 0,882 (variance restituée=81,4%; valeur propre=2,4). L'alpha de Cronbach est de 0,8859. Les *pratiques de gestion de carrière* ont été mesurées avec 4 items, l'analyse factorielle a permis de retenir les 4 items. Un seul facteur a été extrait. Les contributions factorielles pour les pratiques de gestion de carrière vont de 0,697 à 0,928 (variance restituée=76,3%; valeur propre=3,1). L'alpha de Cronbach est de 0,8943. La mesure des *pratiques de rémunération* a été effectuée avec 5 items, l'analyse factorielle a réduit cette échelle à 4 items. Un seul facteur a été extrait. Les contributions factorielles pour les pratiques de rémunération vont de 0,673 à 0,815 (variance restituée=67,0%; valeur propre=2,7). L'alpha de Cronbach est de 0,8351. Les *pratiques de développement de compétences* ont été mesurées avec 7 items, l'analyse factorielle a permis de retenir les 7 items. Un seul facteur a été extrait. Les contributions factorielles pour les pratiques de gestion de carrière vont de 0,595 à 0,865 (variance restituée=68,4%; valeur propre=4,8). L'alpha de Cronbach est de 0,9209. La mesure des *pratiques d'information et communication* a été effectuée avec 3 items, l'analyse factorielle a permis de retenir les 3 items. Un seul facteur a été extrait. Les contributions factorielles pour les pratiques de d'information et communication vont de 0,760 à 0,911 (variance restituée=79,7%; valeur propre=2,4). L'alpha de Cronbach est de 0,8719.

### **3.2.2. La mesure de l'implication organisationnelle**

La mesure de l'implication organisationnelle affective a été effectuée grâce à l'échelle de Allen et Meyer (1990). L'échelle ACS (Affective Commitment Scale) est formée de 8 items. L'analyse factorielle a réduit cette échelle à 7 items. Un seul facteur a été extrait, les contributions factorielles vont de 0,50 à 0,77 (variance restituée=54,2%; valeur propre=3,8). L'alpha de Cronbach est de 0,8561.

### **3.2.3. La mesure des intentions de turnover**

Les intentions de turnover ont été mesurées avec l'échelle de Meyer et al. (1993). L'échelle est formée de 2 items. L'analyse factorielle a permis de retenir ces items. Un seul facteur a été

extrait, les contributions factorielles vont de 0,81 à 0,81 (variance restituée=83,1%; valeur propre=1,7). L'alpha de Cronbach est de 0,7968.

## 4. Résultats

Le test des hypothèses concernant les liens directs ont été effectués grâce à des analyses de corrélation bivariées et des analyses de régression. Pour sa part, nous avons utilisé la méthode de Baron et Kenny (1986) pour le test des liens médiateurs.

En ce qui concerne les liens directs, les hypothèses H1, H2, H3, H4 et H5 ont été totalement validées, les pratiques de reconnaissance, de gestion de carrière, de rémunération, de développement de compétences, et d'information et communication respectivement, étant fortement corrélées ( $p < 0,01$ ) d'une manière positive avec l'implication organisationnelle affective. Pour sa part, l'hypothèse H6 à été totalement validée, l'implication organisationnelle affective est fortement corrélée ( $p < 0,01$ ) d'une manière négative avec les intentions de turnover. Le tableau 1 présente les statistiques descriptives et les corrélations bivariées entre les variables de la recherche.

Variables	M	ET	1	2	3	4	5	6	7
1. Pratiques de reconnaissance	3,38	0,73	-						
2. Pratiques de gestion de carrière	3,66	0,45	0,054	-					
3. Pratiques de rémunération	3,77	0,49	0,029	0,060	-				
4. Pratiques de dévelop. de compétences	4,18	0,72	0,018	0,040	0,044	-			
5. Pratiques d'information et communication	3,60	0,34	0,089*	0,013	-0,007	0,053	-		
6. Implication organisationnelle affective	5,02	0,81	0,211**	0,417**	0,236**	0,295**	0,201**	-	
7. Intentions de turnover	3,72	0,96	-0,208**	-0,385**	-0,220**	0,282**	-0,191**	-0,569**	-

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$

Tableau 1. Statistiques descriptives et corrélations bivariées entre les variables

Pour évaluer les liens existants entre les variables indépendantes et les variables dépendantes d'une manière simultanée, nous utiliserons des analyses de régression multivariées. Quand les cinq variables indépendantes sont mises en même temps, elles représentent 34,5% de la

variance de l'implication organisationnelle affective. De son côté, l'implication organisationnelle affective représente 32,2% de la variance des intentions de turnover. Le tableau 2 présente les résultats de ces analyses.

Variables Indépendantes	Variables Dépendantes	
	Implication organisationnelle affective DR <sup>2</sup>	Intentions de turnover DR <sup>2</sup>
1. Pratiques de reconnaissance	0,043**	0,041**
2. Pratiques de gestion de carrière	0,172**	0,147**
3. Pratiques de rémunération	0,054**	0,046**
4. Pratiques de dévelop. de compétences	0,085**	0,078**
5. Pratiques d'information et communication	0,038**	0,035**
<b>Total R<sup>2</sup></b>	<b>0,345</b>	<b>0,322</b>

\* p < 0,05; \*\* p < 0,0

Tableau 2. Contribution incrémentale ( $\Delta R^2$ ) des variables indépendantes sur l'implication organisationnelle affective et les intentions de turnover

Comme nous l'avons indiqué précédemment, le test des liens médiateurs (H7, H8, H9, H10 et H11) a été effectué à l'aide de la méthode de Baron et Kenny (1986). Pour l'application de quatre étapes de cette méthode, une série de régressions linéaires ont été réalisées, afin de:

1. tester la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante: intentions de turnover. Les résultats montrent que la reconnaissance (b= -0,208; t= -4,804), la gestion de la carrière (b= -0,376; t= -9,439), la rémunération (b= -0,219; t= -5,091), le développement de compétences (b= -0,268; t= -6,653), et l'information et communication (b= -0,192; t= -4,399) influencent significativement de manière négative les intentions de turnover.
2. tester la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante qui est l'implication organisationnelle affective. Les résultats nous indiquent que la reconnaissance (b= 0,222; t= 4,894), la gestion de la carrière (b= 0,426; t= 10,380), la rémunération (b= 0,247; t= 5,492), le développement de compétences (b= 0,294; t= 6,986), et l'information et communication (b= 0,211; t= 4,637) influencent significativement de manière positive l'implication organisationnelle affective.
3. tester la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante (les intentions de turnover), en incluant la variable médiatrice qu'est l'implication organisationnelle affective. Les résultats indiquent que les variables indépendantes: la reconnaissance (b= -0,525; t= -14,856), la gestion de la carrière (b= -0,472; t= -12,602), la rémunération (b= -0,523; t= -14,715), le développement de compétences (b= -0,508; t= -14,126), et l'information et communication (b= -0,528; t= -14,959) influencent significativement la variable médiatrice en question. L'implication organisationnelle affective influence significativement, à son tour, les intentions de turnover (b= -0,543 ; t= -15,656).
4. vérifier la nature partielle ou complète de la médiation, en analysant la significativité des liens directs entre les variables indépendantes et les intentions de turnover, ainsi

que de s'assurer de la significativité de l'effet médiateur, en utilisant le test de Sobel (Z). Les résultats nous indiquent que le lien entre la reconnaissance ( $b = -0,092$ ;  $t = -2,473$ ;  $Z = -3,45$ ;  $p = 0,001$ ), la gestion de la carrière ( $b = -0,174$ ;  $t = -4,558$ ;  $Z = -6,97$ ;  $p = 0,000$ ), la rémunération ( $b = -0,090$ ;  $t = -2,427$ ;  $Z = -3,73$ ;  $p = 0,000$ ), le développement de compétences ( $b = -0,119$ ;  $t = 3,322$ ;  $Z = -4,84$ ;  $p = 0,000$ ), l'information et communication ( $b = -0,080$ ;  $t = -2,160$ ;  $Z = -3,16$ ;  $p = 0,001$ ), et les intentions de turnover diminue, *mais reste significatif*, après l'introduction de la variable médiatrice (l'implication organisationnelle affective). La médiation de toutes ces variables apparaît donc comme partielle.

Du fait que nous avons recueilli dans le même questionnaire les données pour les variables indépendantes et dépendantes, le problème de la variance de la méthode commune (common method variance) pourrait survenir (Podsakoff et al., 2003). Nous avons effectué le test de Harman (Podsakoff et al., 2003) pour évaluer le biais potentiel de la variance de la méthode commune de cette recherche. Nous avons saisi toutes les variables dans une analyse factorielle et ont constaté que sept facteurs avec de valeurs propres de plus de 1 ont été extraites. 71,38% de la variance est expliqué par ces sept facteurs. Le premier facteur représente 41,82% de la variance dans les variables. Selon le test de Harman, si un seul facteur se dégage de l'analyse factorielle ou si un seul facteur représente plus de 50% de la covariance entre les variables, le problème de la variance de la méthode commune est présent (Mattila et Enz, 2002). Parce que plus d'un facteur a été issu de l'analyse factorielle et aucun facteur à lui tout seul ne représente la majorité de la covariance de ces variables (plus de 50%), nous n'avons pas de preuve qui nous suggère la présence d'un problème de la variance de la méthode commune. En plus du test de Harman, nous avons effectué la procédure de corrélation partielle pour tester l'existence de ce problème potentiel (Podsakoff et al., 2003). Plus précisément, nous avons calculé les corrélations partielles entre les variables en enlevant la première composante principale émergée. Nous avons retrouvé des corrélations significatives entre les variables, ce qui ne suppose pas d'évidence pour le biais étudié (Podsakoff et al., 2003). Ainsi, nous avons conclu qu'il n'existe aucune preuve pour suggérer l'existence d'un problème de biais de la variance de la méthode commune dans nos données.

## 5. Discussion

Dans cette étude, les résultats obtenus concernant le lien entre les pratiques de gestion de ressources humaines (la reconnaissance, la gestion de la carrière, la rémunération, le développement de compétences, l'information et communication) et l'implication organisationnelle affective, valident l'hypothèse H1, H2, H3, H4, et H5, et confirment les résultats d'autres recherches (Meyer et Smith, 2000; Paré et al., 2001).

A la lecture de nos résultats, les responsables de gestion des projets de SI disposent de plusieurs variables d'action afin de concevoir et mettre en place des pratiques de gestion de ressources humaines en mesure d'influencer réellement l'implication organisationnelle affective, et par conséquent, diminuer les intentions de turnover des professionnels de TI. La recherche présente montre que les dirigeants devraient mettre l'accent sur la reconnaissance, la gestion de la carrière, la rémunération, le développement de compétences et l'information et communication. Ces aspects sont susceptibles de favoriser l'implication organisationnelle

affective des salariés, car ils permettent aux employés de savoir que l'organisation les valorise, et qu'elle prend soin de leur bien-être et de leurs attentes professionnelles.

Selon nos résultats, l'implication organisationnelle affective est corrélée significativement et de manière négative avec les intentions de turnover (H6). Cela est conforme avec ce que nous indique la littérature Baroudi, 1985; Meyer et Allen, 1991; Igarria et Greenhaus, 1992; Igarria et Wormley, 1992; Meyer et al., 1993; Paré et al., 2001; Meyer et al., 2002; Agarwal et Ferrat, 2002; Peyrat-Guillard, 2002; Thatcher et al., 2002; Paré et Tremblay, 2007; Lacity et al., 2008). Les employés très impliqués affectivement avec l'organisation auraient donc aussi des moindres intentions de turnover.

Les hypothèses formulées selon lesquelles les pratiques de gestion de ressources humaines prédisent les intentions de turnover par le biais de l'implication organisationnelle affective (H7, H8, H9, H10 et H11) ont été aussi validées. On constate toutefois que même si toutes les relations entre les variables sont médiatisées par l'implication organisationnelle affective aucun lien ne l'est de manière complète. Les résultats sur les liens médiateurs partiels nous indiquent donc qu'il existerait d'autres variables (telles que la satisfaction ou la motivation) qui interviennent en même temps dans les relations entre les variables indiquées ci dessus.

Enfin, nos résultats, qui convergent avec ceux des études principales indiquées auparavant (études effectuées dans des pays anglophones et francophones, certaines dans des contextes de projets de SI: Baroudi, 1985; Meyer et Allen, 1991; Igarria et Greenhaus, 1992; Igarria et Wormley, 1992; Meyer et al., 1993; Paré et al., 2001; Meyer et al., 2002; Agarwal et Ferrat, 2002; Thatcher et al., 2002; Paré et Tremblay, 2007; Lacity et al., 2008; mais pas toujours: Meyer et Smith, 2000; Peyrat-Guillard, 2002), nous laissent penser que ces résultats sont dus plus à la nature du travail en elle-même que de l'origine géographique de notre échantillon.

## **6. Conclusion**

Cette recherche représente une contribution par rapport aux études existantes, qui n'ont pratiquement jamais évalué de manière conjointe les variables ici étudiées. Nous avons établie aussi le caractère médiateur de l'implication organisationnelle affective entre les variables étudiées et les intentions de turnover, ce qui a notre connaissance n'a pas de précédent dans la littérature. De plus, nous avons contribué à la littérature existante sur le turnover de professionnels de technologies d'information en étudiant les déterminants de celui-ci au Mexique.

Les résultats obtenus dans cette recherche possèdent un intérêt pratique certain. Les résultats de la présente recherche suggèrent que des facteurs liés aux pratiques de gestion de ressources humaines contribuent au moins de manière partielle aux intentions de turnover par le biais de l'implication organisationnelle affective, ce qui possède d'importantes répercussions pour les managers de ressources humaines. Une organisation qui met en place des systèmes de gestion qui veillent aux variables ici étudiés est susceptible de bénéficier des avantages d'une implication organisationnelle affective plus élevés et des moindres intentions de turnover de la part de ses employés. Etablir des stratégies pour améliorer ces aspects semble être un impératif pour les entreprises de TI qui veulent atteindre des objectifs élevés dans ces deux

dimensions, si elles veulent survivre et réussir à long terme, surtout pour ce qui est des travailleurs de la connaissance.

En ce qui concerne la création et test d'instruments de mesure, nous avons développé et testé des échelles de mesure concernant les pratiques de gestion de ressources humaines. Nous avons également testé dans un contexte hispanophone des échelles de mesure anglophones déjà existantes dans la littérature.

Cette recherche présente bien sur certaines limites. Elle n'a pas pris en compte des modérateurs potentiels de la relation entre les pratiques de gestion de ressources humaines et l'implication organisationnelle affective. Par exemple, il se pourrait que l'implication professionnelle des individus affecte la force de la relation entre les pratiques de gestion de ressources humaines et l'implication organisationnelle affective. Une voie de recherche complémentaire serait de s'intéresser aux liens existants entre l'implication professionnelle et les intentions de turnover. En effet, l'étude de l'implication professionnelle devient de nos jours très importante du fait que les professionnels s'impliquent davantage dans leur profession par rapport à leurs organisations (Carson et Bedeian, 1994; Hall et Moss, 1998; Lee et al., 2000; Blau, 2003 ; Hall et al., 2005), et que l'implication professionnelle possède un lien potentiel avec la rétention des employés et la performance (Colarelli et Bishop, 1990; Colarelli, 1998; Lee et al., 2000 ; Hall et al., 2005). En outre, il serait intéressant intégrer l'étude de certaines variables intermédiaires entre les pratiques de gestion de ressources humaines telles que la motivation ou la satisfaction (Luna-Arocas et Camps, 2008). Des recherches futures devraient donc prendre en compte ces relations afin de mieux connaître comment le management de professionnels de TI peut influencer sur les résultats organisationnels.

## Références

### *Ouvrages :*

- Lawler, E. E. III (1986). *High-involvement management*, Jossey Bass, San Francisco.
- Lawler, E. E. III (1992). *The ultimate advantage: creating the high involvement organization*, Jossey Bass, San Francisco.

### *Articles dans une revue, un congrès ou un ouvrage collectif :*

- Agarwal, R., Ferratt, T. (2002). Toward understanding the relationship between IT human resource management systems and retention: an empirical analysis based on multiple theoretical and measurement approaches, *Proceedings of the 2002 ACM SIGCPR Conference*, p.126-138.
- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, n° 2, p. 175-197.

- Allen N., Meyer J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, vol. 60, n°1, p. 1-18.
- Allen, D. G., Shore, L. M., Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in turnover process, *Journal of Management*, vol. 29, n°3, p. 99-118.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*, Cornell University Press, Ithaca, NY.
- Audet, M. (2004). La gestion de la relève et le choc des générations, *Gestion*, vol. 29, n°3, p. 20-27.
- Baron R. M., Kenny D. A. (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, n° 6, p. 1173-1182.
- Bartol, K. M. (1982). Managing information systems personnel: a review of the literature and managerial implications, *MIS Quarterly*, vol. 6, n°4, p. 49-70.
- Baroudi J. J., (1985). The impact of role variables on IS personnel work attitudes and intentions, *MIS Quarterly*, vol. 9, n°4, p. 341-356.
- Blau, G. (2003). Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 76, n°4, p. 469-488.
- Bureau of Labor Statistics (2009). Job openings and Labor Turnover, available at <http://www.bls.gov/news.release/jolts.toc.htm>, last accessed May 19<sup>th</sup> 2009.
- Canieti (2007). Prosoft 2.0 y Programa Medios Interactivos, available at [http://www.canieti.org/assets/files/838/PRESENTACION%20DE%20ROCIO%20RUIZ%20PROSOFT-CANIETI-2007%20\(Notas%20Orador\)v1%5B2%5D.ppt](http://www.canieti.org/assets/files/838/PRESENTACION%20DE%20ROCIO%20RUIZ%20PROSOFT-CANIETI-2007%20(Notas%20Orador)v1%5B2%5D.ppt), last accessed May 19<sup>th</sup> 2009.
- Carmeli, A., Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees, *Human Resource Development International*, vol. 9, n°2, p. 191-206.
- Carson, K. D., Bedeian, A. G. (1994). Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 44, n°3, p. 237-262.
- Colarelli, S. M. (1998). Psychological interventions in organizations: An evolutionary perspective, *American Psychologist*, vol. 53, n°9, p. 1044-1056.
- Colarelli, S. M., Bishop R.C. (1990). Career commitment: functions, correlates and management, *Group and Organization Studies*, vol. 15, n°2, p. 158-176.
- Cotton, J. L., Tuttle, J. M., (1986). Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research, *Academy of Management Review*, vol. 11, n°1, p. 55-70.
- Finnegan, P., Murray, J. (1999). Between individuals and teams: human resource management in the software sector, *Journal of Global Information Management*, vol. 7, n°2, p. 4-12.
- Gaertner, K. N., Nollen, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization, *Human Relations*, vol. 42, n°11, p. 975-991.

- Gaylard, M., Sutherland M., Viedge, C. (2005). The factors perceived to influence the retention of information technology workers, *South African Journal of Business Management*, vol. 36, n° 3, p. 87-97.
- Ginzberg M. J., Baroudi, J. J. (1988). MIS careers: a theoretical perspective, *Communications of the ACM*, vol. 31, n°5, p. 586-594.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement, *American Sociological Review*, vol. 25, n°2, p. 161–178.
- Griffeth, R.W., Hom, P. W., Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium, *Journal of Management*, vol. 26, n°3, p. 463-488.
- Groverm, S. L., Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachments of parents and non-parents, *Personnel Psychology*, vol. 48, n°2, p. 271-288.
- Hall, D., Moss J. (1998). The new protean construct: Helping organizations/employees adapt, *Organizational Dynamics*, vol. 26, n°3, p. 22-37.
- Hall, M., Smith D., Langfield-Smith K. (2005). Accountants' Commitment to Their Profession: Multiple Dimensions of Professional Commitment and Opportunities for Future Research, *Behavioral Research in Accounting*, vol. 17, n°1, p. 89-109.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange, *American Journal of Sociology*, vol. 63, n°6, p. 597–606.
- Igbaria, M., Baroudi, J. J. (1995). The impact of job performance evaluations on career advancement prospects: an examination of gender differences in the IS work place, *MIS Quarterly*, vol. 19, n°1, p. 107-123.
- Igbaria, M., Greenhaus, J. H. (1992). Determinants of MIS employees' turnover intentions: a structural equation model», *Communications of the ACM*, vol. 35, n°2, p.34-49.
- Igbaria, M., Wormley, W. M. (1992). Organizational experiences and career success of IS professionals and managers: an examination of race differences, *MIS Quarterly*, vol. 16, n°4, p. 507-529.
- Irani, Z., Love, P. E. D. (2001). The propagation of technology management taxonomies for evaluating investments in information systems, *Journal of Management Information Systems*, vol. 17, n°3, p. 161-177.
- Lacity, M. C., Iyer, V. V., Rudramuniyaiah, P. (2008). Turnover intentions of Indian IS professionals, *Information Systems Frontiers*, vol. 10, n°2, p. 225-241.
- Lee, K., Carswell, J. J., Allen, N. J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person and work related variables, *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, n°5, p. 799-811.
- Luna-Arocas, R., Camps, J. (2008). A model of high performance work practices and turnover intentions, *Personnel Review*, vol. 37, n°1, p. 26-46.
- Major, D. A., Davis, D. D., Germano, L. M., Fletcher, T. D., Sanchez-Hucles, J., Mann J. (2007). Managing human resources in information technology: best practices of high performing supervisors, *Human Resource Management*, vol. 46, n°3, p. 411-427.
- Mattila, A. S., Enz, C. A (2002). The role of emotions in service encounters, *Journal of Services Research*, vol. 4, n°4, p. 268-277.



- Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, D. (1993). Commitment to organizations and occupations : extension and test of a three-component conceptualisation, *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n°4, p. 538-551.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, vol. 11, n° 1, p. 61-89.
- Meyer J. P., Stanley D. J., Herscovitch L., Topolnytsky L. (2002), Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 6, n° 1, p. 20-52.
- Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model, *Human Resource Management Review*, vol. 11, n°3, p. 299-326.
- Meyer, J. P., Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 17, n° 4, p. 319-331.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process, *Psychological Bulletin*, vol. 86, n°3, p. 493-522.
- Moore, J. E. (2000). One road to turnover: an examination of work exhaustion in technology professionals, *MIS Quarterly*, vol. 24, n°1, p. 141-168.
- Moore, J. E., Burke, L. A. (2002), How to turn around ‘turnover culture’ in IT, *Communications of the ACM*, vol. 45, n°2, p. 73-78.
- Neveu, J-P. (1994), A propos de l’intention de démission, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°2, p. 27-38.
- Ogilvie, J. R. (1986). The role of human resource management practices in predicting organizational commitment, *Group & Organization Studies*, vol. 11, n°4, p. 335-359.
- Paille, P. (2004). Engagement organisationnel, intention de retrait et comportements citoyens: l’influence de la satisfaction au travail, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°52, p. 31-46.
- Paré, G., Tremblay, M., Lalonde, P. (2001). The role of organizational commitment and citizenship behaviors in understanding relations between human resources practices and turnover intentions of IT personnel, *Série Scientifique CIRANO*, Working Paper Series #2001s-24, Montréal, Canada, p. 24.
- Paré, G., Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals’ turnover intentions, *Group & Organization Management*, vol. 32, n°3, p. 326-357.
- Peyrat-Guillard, D. (2002). L’implication: le concept, in Neveu J-P et Thévenet M. (Coord.), *L’implication au travail*, Ed. Vuibert, Paris, p. 71-96.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J-Y., Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies, *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n°5, p. 879-903.
- PriceWaterhouseCoopers (2007). Managing tomorrow’s people: the future of work to 2020. Disponible en: [http://www.pwc.com/uk/eng/inssol/publ/pwc\\_managing\\_tomorrow\\_people.pdf?utr=1](http://www.pwc.com/uk/eng/inssol/publ/pwc_managing_tomorrow_people.pdf?utr=1)

- Raghunathan, B., Raghunathan, T. S., Tu, Q. (1998). An empirical analysis of the organizational commitment of information systems executives, *Omega (Oxford)-Int. J. Mgmt. Sci.*, vol. 26, n°5, p. 569-580.
- Rhoades, L., Eisenberger R., Armeli S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n° 5, p. 825-836.
- Shore, L. M., Martin H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions, *Human Relations*, vol. 42, n° 7, p. 625-638.
- Steers, R. M., (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n° 1, p. 46-56.
- Suliman, A., Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? commitment-performance relationship: A new look, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 15, n° 5 , p. 407-422.
- Thatcher J. B., Stepina L. P., Boyle R. J. (2002). Turnover of information technology workers: Examining empirically the influence of attitudes, job characteristics, and external markets, *Journal of Management Information Systems*, vol. 19, n° 3, p. 231-261.
- Thévenet M. (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Ed. Liaisons, Paris.
- Tremblay, M., Guay, P., Simard, G. (2000). L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: l'influence des pratiques de gestion de ressources humaines, *Série Scientifique CIRANO*, Working Paper Séries #2000s-24, CIRANO, Montréal, Canada, 24p.
- Tu, Q., Raghunathan, B., Raghunathan, T. S. (2001). An path analytic study of the antecedents of organizational commitment of IS managers, *Information Resources Management Journal*, vol. 14, n°3, p. 27-36.
- Vandenbergh, C. (2004). Conserver ses employés productifs: Nature du problème et stratégies d'intervention, *Gestion*, vol. 29, n°3, p. 54-63.

## ANNEXES: Exemple des items des échelles

Variable	Exemple des items
Pratiques de reconnaissance	«Dans ma division de travail, les superviseurs félicitent régulièrement les employés en reconnaissance de leurs efforts» ou «Dans ma division de travail, des comptes-rendus de suivi sont donnés régulièrement aux employés, quant aux suggestions qu'ils ont faites auparavant».
Pratiques de gestion de carrière	«Cette entreprise satisfait mes attentes en terme de progression de poste» ou «Je connais les critères établis pour avoir accès à des promotions hiérarchiques».
Pratiques de rémunération	«J'estime que mon salaire est équitable, par rapport aux salaires des autres personnes de même niveau hiérarchique dans l'entreprise» ou «Les augmentations de salaires et/ou les bonus que j'ai reçus reflètent de manière adéquate les évaluations de mes performances récentes»
Pratiques de développement de compétences	«J'ai reçu de bonnes actions de formation de la part de cette entreprise pour le travail que j'effectue actuellement» ou «Cette entreprise ne m'a pas accordé une très bonne formation pour mon travail actuel»
Pratiques d'information et communication	«Les employé(e)s sont fréquemment informé(e)s quant aux résultats opérationnels de l'entreprise» ou «Cette entreprise fait bien les choses en ce qui concerne le recueil des points de vue des employés (par ex. enquêtes d'opinions périodiques, boîtes à idées, expression directe des salariés)»
L'implication organisationnelle affective	«Je ressens les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens» ou «Je ne me sens pas membre à part entière de cette entreprise»
Intentions de turnover	«Vous arrive-t-il d'envisager de quitter votre entreprise?» ou «Quelle est la probabilité que vous quittiez (de votre plein gré) votre entreprise au cours de l'année prochaine?»