POURQUOI LES CONSULTANTS FRANÇAIS VEULENT-ILS QUITTER LEURS EMPLOYEURS ?

Caroline TILLOU

caroline.tillou@gmail.com

Jacques IGALENS

Université de Toulouse

Toulouse Business School

Tout courriel est à envoyer à

j.igalens@esc-toulouse.fr

Cet article s'intéresse à l'analyse du processus explicatif de l'intention de départ des consultants en management français. En portant notre attention sur la responsabilité de l'équipe dirigeante, nous proposons d'étudier l'influence de trois pratiques de GRH (la formation, la rémunération et les conditions de travail) par le biais de la relation d'échange établie entre les consultants et leur cabinet de conseil. Nos analyses dévoilent l'importance majeure de la qualité des conditions de travail perçue par les consultants. De même, notre étude constate la réciprocité de l'échange social en confirmant l'intérêt de distinguer les quatre dimensions de l'engagement organisationnel. Si certains résultats détonnent au regard de la littérature, ils portent un éclairage sur les spécificités relatives au départ volontaire des travailleurs du savoir en France.

Mots clés : intention de départ, pratiques de GRH, soutien organisationnel perçu, engagement organisationnel, travailleurs du savoir.

Pourquoi les consultants français veulent-ils quitter leurs employeurs ?

Selon les rapports annuels du syndicat national des cabinets de conseil en management français (Syntec CM), la profession est particulièrement concernée par des taux de départs volontaires élevés: certains cabinets doivent faire face à des taux de départs pouvant atteindre 25% des effectifs. Or, dans cette profession, plus que dans d'autres, la perte d'un salarié peut entraîner des conséquences dommageables, mécontentement voire détournement du client. Alors que le processus explicatif du départ volontaire a fait l'objet de nombreuses recherches académiques (Holtom et al., 2008), très peu de recherches empiriques ont été appliquées au cas des travailleurs du savoir. Pourtant, les spécificités du métier de consultant soulèvent l'intérêt de nombreuses perspectives d'analyse. Définition du plan de carrière, image d'un « secteur Ecole », recentrage sur les projets de vie privée, les angles d'approche de la problématique de départ volontaire des consultants sont variés. Pour sa part, cette recherche s'intéresse particulièrement à la responsabilité du DRH. Elle a pour objet l'étude des effets de trois pratiques de GRH reconnues comme particulièrement influentes sur le départ des consultants : la formation, le système de rémunération et les conditions de travail (Horwitz et al., 2003). Pour expliquer le lien entre ces pratiques et l'intention de départ nous mobilisons la **relation d'échange** qui s'établit entre les consultants et le cabinet dans lequel ils travaillent : dans quelle mesure le soutien organisationnel perçu et l'engagement organisationnel contribuent-ils aux effets des pratiques de GRH sur l'intention de départ des consultants ? Nous complèterons cette analyse en nous intéressant au rôle d'une caractéristique individuelle essentielle, à savoir l'estime de soi organisationnelle des consultants. Nous proposons donc d'entrer dans la boîte noire de la GRH et d'expliquer **l'intention de départ des consultants** qui est le plus proche antécédent du comportement de départ volontaire (Mitchell et al., 2001).

1. Cadre théorique

La place centrale que nous accordons au soutien organisationnel perçu (SOP) et à l'estime de soi organisationnelle (OBSE[1]) est justifiée par l'état de l'art concernant l'influence des pratiques de GRH sur le SOP (1.1), l'influence du SOP sur l'engagement des consultants (1.2) et l'influence de l'engagement organisationnel sur l'intention de départ (1.3). Nous en tirons les hypothèses constitutives de notre modèle.

[1] Organizational Based Self Esteem

1.1. *L'influence des pratiques de GRH sur le soutien organisationnel perçu (SOP)*

Selon les principes de la théorie de **l'échange social** (Blau, 1964), les pratiques organisationnelles destinées au développement des salariés, à la reconnaissance de leur contribution, au succès de l'organisation ou encore à l'amélioration des conditions de travail représentent des signaux forts de l'attention portée aux salariés. Les pratiques de GRH manifestent le soutien de l'organisation. Grâce à la valorisation de leur participation (Eisenberger et al., 1986), les salariés perçoivent ainsi la volonté de l'organisation à poursuivre la relation d'échange établie. Ainsi, les pratiques de GRH constituent un antécédent reconnu du soutien organisationnel perçu par les salariés (Wayne et al., 1997 ; Allen et al., 2003 ; Kuvaas, 2008). Les travaux empiriques confirment nettement ces considérations théoriques en vérifiant l'influence positive de ces pratiques sur le SOP (Shore et Shore, 1995).

H1: *La perception des pratiques de GRH par les consultants influence positivement leur soutien organisationnel perçu.*

La formation

Parmi les pratiques de GRH proposées par l'organisation, la formation et le développement personnel représentent pour les salariés une opportunité de développement de leurs connaissances et de leur expertise. Si une telle pratique reflète un investissement supplémentaire réalisé par l'organisation, elle est d'autant plus révélatrice de l'intérêt de l'organisation porté à l'individu dans le contexte de gestion de la connaissance caractéristique du secteur Conseil en Management.

Les systèmes de rémunération

Le système de rémunération représente la pratique de GRH qui symbolise la reconnaissance la plus immédiate de la contribution des salariés et de leur valeur pour l'organisation (Horwitz et al., 2006). A ce titre, nous relevons les travaux de Pazy et Ganzach (2006) soulignant l'impact du système de rémunération (fixe ou variable) sur le soutien organisationnel perçu. Si les résultats diffèrent selon le degré de contingence du système de rémunération, les auteurs confirment la relation entre les deux construits.

Les conditions de travail

Proposer de bonnes conditions de travail au sein de l'organisation constitue un élément de fidélisation important (Sigler, 1999; Hytter, 2007). Confrontés à des charges de travail souvent importantes et à des missions éloignées de leur domicile, les travailleurs du savoir sont particulièrement sensibles à l'aménagement de conditions de travail favorables qui limitent le stress et assurent un plus grand bien-être dans la réalisation de leurs missions (Horwitz et al., 2006; Andriessen, 2008; Albertsen et al., 2010). Alors qu'une grande variété d'études soulignent l'impact négatif des

facteurs stressants sur le soutien organisationnel perçu (Rhoades et Eisenberger, 2002), il est intéressant de se tourner vers les effets positifs de l'environnement favorable sur la perception de ce soutien (Allen et al., 2003).

L'hypothèse H1 est donc décomposée en trois sous-hypothèses (a, b et c) relatives respectivement à la perception par les consultants de la politique de formation, de rémunération et d'amélioration des conditions de travail.

1.2. *L'influence du SOP sur l'engagement organisationnel des consultants*

Le concept de SOP a été développé par Eisenberger et ses collègues (1986) pour expliquer le développement de l'engagement des salariés à l'égard de l'organisation (Wayne et al., 1997).

Les salariés cherchent à équilibrer leur relation d'échange au sein de l'organisation: la perception d'un soutien organisationnel les incite à développer des réponses adaptées au travers de leurs attitudes et de leurs comportements à l'égard de l'organisation, à la hauteur de l'engagement que l'organisation témoigne envers eux (Wayne et al., 1997). Les salariés seront plus engagés envers leur organisation lorsqu'ils sentiront leur organisation plus engagée envers eux (Eisenberger et al., 1986). Ces principes ont été vérifiés par le biais de nombreuses études empiriques consacrées aux relations entre les deux construits (Eisenberger et al., 1990; Wayne et al., 1997 ; Thévenet, 2000 ; Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Chew et Wong, 2008).

H2: *Le SOP par les consultants influence positivement leur engagement organisationnel.*

Les recherches menées à ce jour laissent entrevoir le SOP comme un antécédent de chacune des différentes dimensions de l'engagement organisationnel (Vandenberghe, 2010: 48).

L'engagement organisationnel affectif

Pour ce qui est de la dimension affective, les salariés s'attachent d'autant plus à leur organisation qu'ils perçoivent son attention à leur égard (Eisenberger et al., 1990; Rhoades et Eisenberger, 2002; Wayne et al., 2002): le SOP semble alors déterminant dans la construction de l'engagement affectif de ses salariés.

H2a: Le soutien organisationnel perçu par les consultants influence positivement leur engagement organisationnel affectif.

L'engagement organisationnel calculé

Pour ce qui est de l'engagement organisationnel calculé, l'analyse des relations avec le SOP doit être aussi distinguée selon les deux sous-dimensions que sont le **manque d'alternatives perçu** d'une part et le **coût généré par un éventuel départ volontaire** d'autre part.

Selon Vandenberghe (2010), grâce au soutien qu'elle apporte à ses salariés, l'organisation affaiblit l'engagement par manque d'alternatives perçu : les salariés se sentent moins engagés par défaut. A l'inverse, en reconnaissant le soutien perçu comme un avantage spécifique à l'organisation, les salariés se sentent d'autant plus engagés dans la mesure où ils conçoivent la perte de ce soutien comme un véritable coût, un sacrifice qu'ils devront faire s'ils envisagent de quitter l'organisation.

H2b: Le soutien organisationnel perçu par les consultants influence négativement leur engagement organisationnel dû au manque d'alternatives d'emploi perçu.

H2c: Le soutien organisationnel perçu par les consultants influence positivement leur engagement organisationnel dû aux sacrifices perçus dans le cas d'un éventuel départ volontaire.

L'engagement organisationnel normatif

Si les résultats empiriques démontrent une relation plus faible du SOP avec l'engagement normatif qu'avec l'engagement affectif (Meyer et al., 2002; Chew et Wong, 2008), il n'en reste pas moins que le soutien organisationnel perçu est reconnu comme un antécédent de cette dernière forme d'engagement (Vandenberghe, 2010). En d'autres termes, le soutien organisationnel incite les salariés à respecter les normes et les règles d'engagement à l'égard de leur organisation.

H2d: Le soutien organisationnel perçu par les consultants influence positivement leur engagement organisationnel normatif.

Afin d'approfondir l'analyse de l'intention de départ des consultants et plus précisément de cette relation d'échange, nous avons intégré l'étude d'un facteur directement lié à l'individu à savoir l'estime de soi organisationnelle (OBSE).

Le rôle de l'estime de soi organisationnelle (OBSE)

L'estime de soi organisationnelle représente "l'évaluation de l'employé quant à son adéquation personnelle et à sa valeur en tant que membre de l'organisation" (Gardner et Pierce, 1998:50). Elle "provient des expériences issues de leurs rôles au sein de l'organisation et plus particulièrement, des messages reçus de la part d'autres individus tels que les supérieurs et les collègues" (Pierce et al., 1993: 285).

Selon Lee et Peccei (2007), le caractère médiateur de l'estime de soi organisationnelle au sein de cette relation s'explique en deux temps. D'une part, la perception de l'intérêt et du soutien organisationnel nourrit l'estime de soi organisationnelle. La vie des individus au sein de l'organisation façonne ainsi peu à peu cette caractéristique individuelle. D'autre part, de par sa définition, l'estime de soi organisationnelle reflète une certaine satisfaction personnelle. Lorsque cette satisfaction personnelle provient du soutien perçu alors les salariés auront tendance à

développer leur engagement à l'égard de cette organisation (Meyer et Allen, 1997; Lee et Peccei, 2007). En effet, en envoyant une image de membres compétents et de valeur pour l'organisation, le SOP « dope » l'OBSE ce qui les encourage à s'engager davantage (Hui et Lee, 2000; Fuller et al., 2003; Van Dyne et Pierce, 2004).

H3: *L'estime de soi organisationnelle des consultants médiatise les effets du SOP sur l'engagement organisationnel.*

Les études empiriques ont différencié ce rôle selon les dimensions de l'engagement considérées: les auteurs concluent à ce même rôle médiateur pour l'engagement affectif et calculé (Phillips, 2000; Pierce et Gardner, 2004; Lee et Peccei, 2007). Ainsi, en retour à cette valorisation individuelle de la part de l'organisation, les salariés ont tendance à ressentir un attachement plus grand envers leur organisation.

H3a: *L'estime de soi organisationnelle des consultants médiatise les effets du SOP sur l'engagement organisationnel affectif.*

En ce qui concerne le rôle de l'estime de soi organisationnelle dans la relation SOP- engagement calculé, nous n'avons pu accéder à aucune recherche analysant ces effets sur chacune des deux sous-dimensions. Ceux-ci supposent que 1) le soutien organisationnel développe l'évaluation de la propre valeur des salariés au travail ce qui, en retour, réduit leur engagement lié au manque d'alternatives perçues sur le marché, et que 2) le soutien renforce la propre évaluation personnelle dans l'entreprise, laquelle représente un avantage important que les salariés ne souhaitent pas perdre.

H3b: L'estime de soi organisationnelle des consultants médiatise les effets du SOP sur l'engagement organisationnel dû au manque d'alternatives d'emploi perçu.

H3c: L'estime de soi organisationnelle des consultants médiatise les effets du SOP sur l'engagement organisationnel dû aux sacrifices perçus dans le cas d'un éventuel départ volontaire.

A ce jour, aucun résultat propre à la dimension normative n'a été démontré. Selon cette dernière perspective, grâce au renforcement de l'estime de soi organisationnelle généré par le SOP, les salariés accepteront plus facilement de se soumettre au poids des règles et donc de s'engager envers leur organisation.

H3d: L'estime de soi organisationnelle des consultants médiatise les effets du SOP sur l'engagement organisationnel normatif.

1.3. *L'influence de l'engagement organisationnel des consultants sur leur intention de départ*

La relation entre l'engagement organisationnel et l'intention de quitter ou le départ réel est largement confirmée par les recherches réalisées (Vandenberghe et al., 2004; Bishop et al., 2000; Meyer et Allen, 1997).

Par ailleurs, en centrant notre étude sur le cas des travailleurs du savoir, l'analyse de cette relation prend une dimension stratégique car le départ d'un consultant peut avoir une conséquence directe sur les clients. Selon Kinnear et Sutherland (2000), leur engagement est considéré comme nécessaire à leur maintien dans l'organisation. L'engagement organisationnel de ce type de salariés semble d'autant plus essentiel que leur profil de compétences et de mobilité stimulent leur volatilité sur le marché du travail.

H4: *L'engagement organisationnel des consultants influence négativement leur intention de quitter l'organisation.*

Nous pouvons relever les résultats de travaux spécifiques à ces travailleurs (Kalbers et Fogarty, 1995; Stallworth, 2003) qui révèlent un contraste entre les dimensions de l'engagement organisationnel. En effet, la majorité des études confirment les effets positifs de l'engagement affectif sur l'intention de départ mais font aussi apparaître une relation négative entre la dimension calculée de l'engagement et l'intention de départ (Kalbers et Fogarty, 1995).

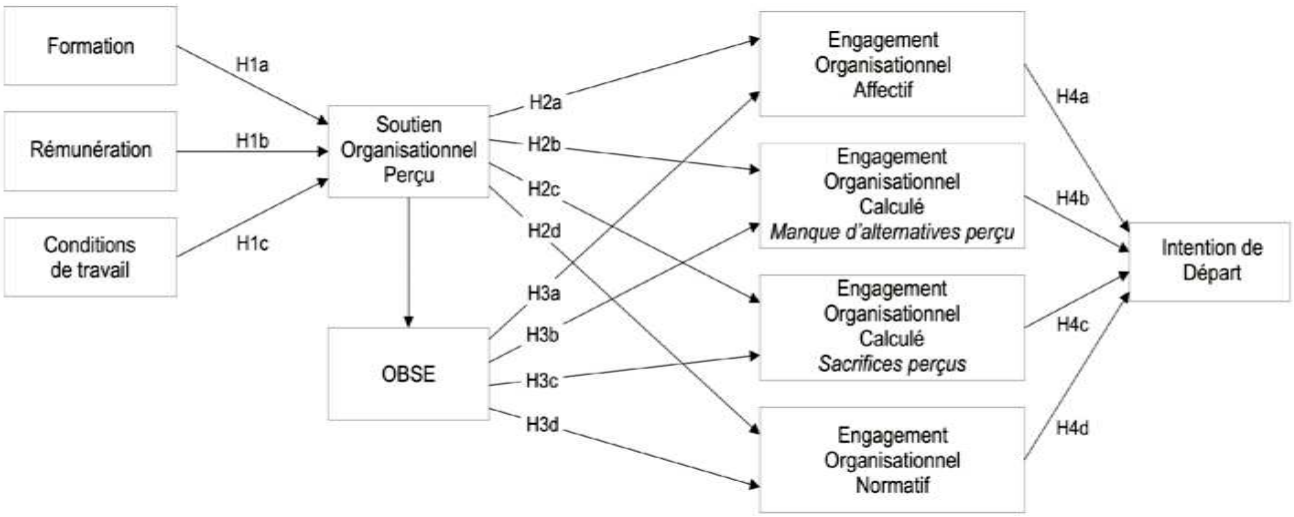
Plus spécifiquement à cette dimension calculée, les résultats encouragent à distinguer les deux sous dimensions. D'une part, plus les salariés perçoivent les alternatives d'emploi externes, plus ils ont l'intention de quitter l'organisation (Maertz et Campion, 2004), D'autre part, plus les salariés se sentent engagés par le coût d'un départ volontaire, moins ils ont l'intention de quitter l'organisation.

Enfin, les résultats des analyses centrées sur les effets de l'engagement organisationnel normatif sur l'intention ou le comportement de départ des salariés sont beaucoup plus variables d'une recherche à l'autre (Somers, 1995 ; Jaros et al., 1993; Jaros, 1995 ; Stallworth, 2003). Face à ce manque de consensus, nous nous appuyons sur les fondements du modèle d'Allen et Meyer (1990) et sur quelques travaux comparatifs des effets entre dimensions (Meyer et al., 2002) pour supposer l'existence d'une relation.

L'hypothèse H4 peut donc être déclinée en fonction des facettes de l'engagement, affectif, calculé (dans ses deux composantes i.e. manque d'alternative et sacrifices perçus) et normatif, soit respectivement H4a, H4b, H4c et H4d.

Ainsi, l'introduction des construits de l'échange social nous permet d'établir une liste d'hypothèses solidement construites dans l'environnement spécifique aux travailleurs du savoir et plus exactement aux consultants en management en France. C'est au travers de ce modèle centré sur l'individu et son organisation que nous proposons d'aborder la boîte noire des effets des pratiques de GRH.

Figure 1 : Modèle explicatif de l'intention de départ



2. Méthodologie

L'objet de notre recherche a justifié une collecte des données en deux temps. En effet, l'approche de l'étude de l'intention de départ des consultants par le biais de l'échange social repose sur le principe de réciprocité entre les parties de l'échange. Cet échange souligne l'intérêt de **mesurer le soutien perçu dans un premier temps** puis **la réaction, les attitudes du receveur dans un second temps**. De plus, cette méthodologie l'emporte sur les designs de type « one shot » en limitant les risques de biais de méthode commune (Podsakoff et al., 2003).

250 consultants ont répondu à deux questionnaires en ligne, **diffusés à 4 mois d'intervalle**, par l'intermédiaire des représentants de l'équipe dirigeante des cabinets membres de notre échantillon. Ces consultants représentent un total de 16 cabinets de Conseil en Management français. La Figure 3 et le Tableau 1 présentent quelques caractéristiques descriptives de notre échantillon.

Figure 3: Distribution des cabinets de Conseil en Management selon leurs effectifs (%)

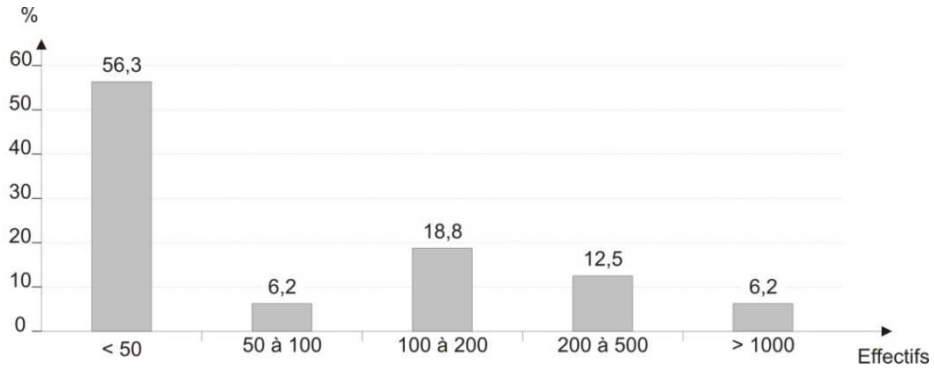


Tableau : Caractéristiques de l'échantillon (consultants, N = 250)

		Nombre de répondants	Nombre de répondants (%)
Taille du cabinet (Effectifs) N = 250	Moins de 50	77	30,8
	De 50 à 200	100	40
	De 200 à 500	42	16,8
	Plus de 1000	23	9,2
	NC	8	3,2
Expérience en tant que consultant	Moins de 5 ans	153	61,2
	De 6 à 10 ans	55	22
	De 11 à 20 ans	34	13,6
	Plus de 20 ans	5	2
	NC	3	1,2
Expérience dans le cabinet	Moins de 5 ans	199	79,6
	De 6 à 10 ans	29	11,6
	De 11 à 20 ans	18	7,2
	Plus de 20 ans	3	1,2
	NC	1	0,4
Genre	Hommes	142	56,8
	Femmes	108	43,2
Age	Moins de 25 ans	8	3,2
	De 25 à 30 ans	119	47,6
	De 31 à 40 ans	86	34,4
	De 41 à 50 ans	27	10,8
	Plus de 50 ans	10	4

2.1. *Mesures*

En ce qui concerne la perception des pratiques de GRH, l'offre de formation et les conditions de travail constituent deux pratiques de GRH que nous avons mesurées par le biais de l'échelle d'Edgar et Geare (2005). Nous avons mobilisé l'échelle de Balkin et Gomez-Mejia (1990) pour mesurer la perception de l'offre de rémunération[2]. Au sujet des variables intermédiaires, le SOP fut mesuré par l'échelle à huit items d'Eisenberger et al. (2002), l'engagement organisationnel par l'échelle de Meyer et al. (1993) et enfin, l'OBSE par l'échelle de Pierce et al. (1989).

La variable dépendante de ce modèle à savoir l'intention de départ, fut mesurée par l'échelle de Jaros[3] (1997). Enfin, notons que nous avons pris en compte six variables de contrôle : l'âge, le sexe, l'expérience au sein du cabinet, l'affectivité, le nom du cabinet et la taille du cabinet de conseil.

[2] Plus précisément, nous avons centré notre attention sur une composante de chacune des trois dimensions de cette échelle et mesuré le design de rémunération par le biais des primes proposées, la rémunération comparée à la concurrence et enfin, la politique de rémunération liée aux résultats individuels.

[3] Dans sa version française (Vandenberghe et al., 2004)

2.2. *Analyse des données*

Tout d'abord, nous avons procédé à une analyse factorielle exploratoire de nos instruments de mesure afin de vérifier la validité (méthode des axes principaux) et la fiabilité (alpha de Cronbach) de chacune des échelles mobilisées. Nous avons poursuivi par la réalisation d'une analyse factorielle confirmatoire du modèle de recherche étudié. Enfin, nous avons testé nos hypothèses par le biais de la méthode des équations structurelles (Lisrel 8.0.). Pour vérifier l'effet médiateur de l'OBSE, nous avons suivi les recommandations de Preacher et Hayes (2004) en combinant le test de Sobel (1982) et la technique du bootstrap (Preacher et Hayes, 2008).

3. Résultats

Suite à la comparaison du modèle avec les modèles alternatifs, le modèle que nous avons retenu présente les meilleurs résultats puisqu'il s'agit de la seule combinaison aux indices incrémentaux NNFI et CFI les plus forts (> .90) tout en ayant les indices SRMR (.05) et RMSEA les plus faibles (.07).

Conscients du risque de biais de variance commune, nous précisons que le modèle à un seul facteur ne délivre qu'un très faible ajustement aux données (Podsakoff et al., 2003).

Insérer Tableau 2 ici

3.1. *Statistiques descriptives et corrélations*

Les premiers résultats du test du modèle figurent dans le tableau de statistiques descriptives suivant (Tableau 3). Celui-ci rapporte les moyennes des résultats par variable, les écarts-types ainsi que la matrice des corrélations entre variables du modèle. Notons que nous avons ajouté les coefficients alpha de Cronbach de l'échelle de mesure de chaque variable sur la diagonale du tableau.

Sans commenter la force des liens entre variables, nous pouvons d'ores et déjà constater que la plupart des corrélations sont établies dans le sens supposé par nos hypothèses. En effet, nous remarquons (1) une corrélation positive entre chacune des trois pratiques de GRH et le soutien organisationnel perçu, (2) une corrélation positive entre ce type de soutien et chacune des trois formes d'engagement organisationnel (affectif, normatif et calculé par "sacrifices perçus"), (3) une corrélation négative entre le soutien organisationnel perçu et l'engagement calculé par "manque d'alternatives perçu", et (4) une corrélation négative entre chacune des trois formes d'engagement (affectif, normatif et calculé

"sacrifices perçus") et l'intention de départ. Toutefois, contrairement à nos attentes, nous découvrons (5) une corrélation positive entre l'engagement calculé par "manque d'alternatives perçu" et l'intention de départ des consultants.

Enfin, l'estime de soi organisationnelle dont nous souhaitons vérifier le rôle médiateur entre le soutien organisationnel perçu et les quatre formes d'engagement, fait l'objet d'une corrélation positive avec l'ensemble des variables du modèle, hormis l'engagement organisationnel calculé "manque d'alternatives perçu" et l'intention de départ des consultants.

Insertion Tableau 3 ici

Préalablement à la vérification des hypothèses posées par le modèle, nous constatons un ajustement acceptable du modèle structurel (χ^2 [588] = 1544.24; $p \leq .01$; NNFI = .89; CFI = .91; SRMR = .08; RMSEA = .08).

Vérification des hypothèses

Suite à l'analyse des relations entre variables par le biais des méthodes d'équations structurelles, nous obtenons les coefficients structurels associés aux différentes relations (coefficients Gamma, γ et Bêta, β), détaillés dans le Tableau 4.

Les pratiques de GRH: un véritable signal du soutien organisationnel perçu

Le Tableau 4 présente les relations significatives entre chacune des trois pratiques de GRH et le soutien organisationnel perçu par les consultants. Il apparaît que la perception du dispositif de formation influence positivement et de façon significative la perception du soutien organisationnel ($\gamma = .14$; $p \leq .01$). Il en est de même pour la perception de conditions de travail et d'un système de rémunération satisfaisants (respectivement conditions de travail : $\gamma = .72$, $p \leq .01$ et rémunération: $\gamma = .17$, $p \leq .01$).

Ainsi, l'effet positif supposé de la perception de ces trois pratiques de GRH sur la perception du soutien organisationnel est confirmé. Les hypothèses H1a, H1b et H1c sont donc vérifiées.

L'échange social "consultants- cabinet de conseil"

Les analyses du modèle nous mènent à vérifier les relations entre les construits de l'échange social à savoir le soutien organisationnel perçu par les consultants et leur engagement envers le cabinet de conseil.

- Définition de l'échange social

Les résultats de l'analyse structurelle signalent une relation positive et significative entre le SOP et trois dimensions d'engagement organisationnel. En effet, nous sommes en mesure de confirmer l'influence positive du SOP sur l'engagement affectif des consultants (β = .58; $p \leq .01$), sur l'engagement normatif (β = .53; $p \leq .01$) et sur l'engagement calculé par "sacrifices perçus" (β = .67; $p \leq .01$). Toutefois, les résultats révèlent une influence non-significative du SOP sur l'engagement calculé par "manque d'alternatives perçu" (β = -.05; p = ns).

En restituant les effets du soutien organisationnel perçu sur l'engagement des salariés, ces résultats nous renseignent sur la définition de la relation d'échange: **la perception du soutien organisationnel influence positivement trois formes d'engagement organisationnel des consultants**.

- Les formes d'engagement organisationnel: quels antécédents de l'intention de départ des consultants?

L'étude des effets de l'engagement organisationnel révèle que trois dimensions sur quatre sont négativement et significativement liées à l'intention de départ. En effet, les dimensions affective (β = - .26; $p \leq .01$), normative (β = -.29; $p \leq .01$) et calculée par "sacrifices perçus" (β = -.42; $p \leq .01$) de l'engagement organisationnel présentent des coefficients structurels négatifs et significatifs: les hypothèses H4a, H4c et H4d sont validées.

La quatrième dimension (engagement organisationnel calculé par "manque d'alternatives perçu") fait l'objet d'une corrélation positive et significative avec l'intention de départ (β = .12; $p \leq .05$): l'hypothèse H4b est rejetée.

Ainsi, **les résultats vérifient l'ensemble des hypothèses impliquant l'engagement organisationnel affectif, normatif et calculé par "sacrifices perçus" et rejettent les deux hypothèses centrées sur l'engagement calculé par "manque d'alternatives perçu**".

Insérer Tableau 4 ici

Le rôle médiateur de l'estime de soi organisationnelle

En ce qui concerne la vérification des effets médiateurs de l'estime de soi organisationnelle, l'ensemble des résultats issus des tests de Sobel et du bootstrap à 95% sont détaillés dans le Tableau 5.

Nous avons mené une première analyse du rôle médiateur au cœur de la relation établie entre le soutien organisationnel perçu et l'engagement organisationnel affectif. Le premier outil d'analyse, le test de Sobel, confirme la médiation de la relation par l'estime de soi organisationnelle ($z = 2.90$; $p \leq .05$). Toutefois, ces conclusions ont été contestées par le test du bootstrap à 95% selon lequel l'intervalle de confiance comprend le zéro (-.01, .09).

Ces derniers résultats vont à l'encontre de l'hypothèse H3a et n'entrent donc pas dans le sillon des validations du rôle de médiation de Pierce et Gardner (2004) ou bien de Lee et Peccei (2007).

Nous avons répliqué ces tests en considérant les trois autres dimensions de l'engagement organisationnel. Les résultats ne sont guère plus satisfaisants dans la mesure où les deux tests rejettent les trois hypothèses H3b, H3c et H3d (respectivement les tests de Sobel et les intervalles de confiance issus du bootstrap à 95% : engagement calculé par manque d'alternatives perçu ($z = -1.26$; p = ns), intervalle de confiance (-.10, .04) ; engagement calculé par sacrifices perçus ($z = -.03$, p = ns), intervalle de confiance (-.07, .04) puis, engagement normatif ($z = .39$, p = ns) intervalle de confiance (-.11, .02)).

En conclusion, alors que l'effet médiateur de l'OBSE est le plus souvent avancé pour les dimensions affective et calculée (Pierce et Gardner, 2004; Philips, 2000), **notre étude rejette l'hypothèse de l'effet médiateur entre le soutien organisationnel perçu et les quatre sous- dimensions de l'engagement organisationnel.**

Insérer Tableau 5 ici

4. Discussion

Malgré la diversité des travaux académiques déjà réalisés, l'explication de l'intention de départ des salariés revêt encore de nombreuses zones d'ombre soulevant un intérêt aussi bien académique que managérial. Nos travaux s'inscrivent dans la perspective de porter un éclairage spécifique au cas des consultants en management français par le biais de l'étude de la contribution de trois pratiques majeures de GRH.

Les effets des pratiques de GRH

Tout d'abord, les résultats de cette recherche valident l'idée selon laquelle les trois pratiques de GRH considérées (formation, rémunération et conditions de travail) représentent un signal de soutien organisationnel fort à l'égard des salariés. Ce signal traduit le souhait de l'organisation de créer ou de poursuivre la relation d'échange avec les

consultants (Allen et al., 2003; Wayne et al., 1997). Nos analyses attestent que les consultants reconnaissent cette démarche entreprise par l'employeur.

Ces résultats rejoignent les considérations de Shore et Shore (1995) ou encore Rhoades et Eisenberger (2002) selon lesquels les conditions proposées par l'organisation développent la perception du soutien porté par l'organisation. En d'autres termes, la perception d'un dispositif de formation renvoie aux consultants l'image d'un investissement du cabinet de conseil sur leurs compétences et leur savoir-faire (Wayne et al., 1997). De même, lorsque les consultants perçoivent un système de rémunération attractif, ils discernent une reconnaissance de leur contribution et de la qualité de leur travail (Rhoades et Eisenberger, 2002). Enfin, pour ce qui est des conditions de travail, la perception d'un contexte professionnel agréable et favorable au bien-être renforce la perception des consultants quant à l'intérêt que leur porte leur employeur.

Au-delà des interprétations spécifiques à chaque pratique de GRH, nos résultats apportent un nouveau support empirique à l'ensemble des contributions valorisant le rôle des pratiques de GRH dans le développement de la perception du soutien organisationnel. Sans être dans la possibilité de généraliser de tels résultats, **nous remarquons l'effet indépendant de chaque pratique considérée sur le SOP**, qu'elles soient discrétionnaires ou bien révélatrices d'une reconnaissance organisationnelle (Shore et Shore, 1995).

L'influence de la relation d'échange "consultant –organisation" sur l'intention de départ volontaire

- Les effets du soutien organisationnel perçu sur l'engagement organisationnel

Les résultats annoncent l'influence du soutien organisationnel perçu sur l'engagement organisationnel affectif, normatif et calculé par "sacrifices perçus". Par ailleurs, il convient de relever quelques effets distincts de ceux remarqués dans la littérature (Vandenberghe, 2010). D'une part, nous avons pu relever la prédominance de l'influence du SOP sur l'engagement calculé par "sacrifices perçus" sur les dimensions affective et normative.

D'autre part, la distinction de nos résultats réside dans la faiblesse et la non- significativité de son influence sur l'engagement organisationnel calculé par "manque d'alternatives perçu" ($\beta = -.05$; $p = ns$). La relation négative suggère la contribution du SOP au développement du sentiment d'employabilité des consultants: ces effets ont déjà été constatés auprès des travailleurs seniors (Vandenberghe, 2010). Les consultants représentent une population très sensible aux initiatives organisationnelles renforçant leur employabilité. Toutefois, le manque de significativité de cette relation nous contraint à rejeter l'hypothèse H2b.

- Les effets de l'engagement organisationnel sur l'intention de départ volontaire

L'influence positive et significative de l'engagement organisationnel sur l'intention de départ (Vandenberghe et Bentein, 2009; Griffeth et Hom, 2001; Loi et al., 2006) présente l'engagement organisationnel des consultants comme un enjeu stratégique pour la profession dans la mesure où il est un gage de fidélisation des consultants et donc de capitalisation de leurs connaissances, de leurs compétences et de leur savoir- faire (H4a, H4c, H4d).

Plus précisément, les analyses confirment la disparité des effets de l'engagement organisationnel sur l'intention de départ selon les quatre dimensions considérées (Somers, 1995).

Contrairement aux conclusions les plus courantes (Meyer et al., 2002; Bentein et al., 2000), **l'engagement affectif n'est pas la dimension la plus fortement corrélée à l'intention de départ**. En effet, l'intention de quitter des consultants s'explique avant tout par le besoin de continuité ressenti par les consultants, issu de la perception des pertes induites par leur départ (Stallworth, 2003; Hartmann et Bambacas, 2000). La prévalence de cette sous-dimension de l'engagement calculé sur l'engagement affectif peut s'expliquer par le fait qu'un départ "impose aux salariés de perdre les avantages acquis, de rompre avec leurs habitudes et les projets qu'ils ont mis en place dans l'entreprise" (Mitchell et al., 2001: 102). Ces conclusions peuvent étonner dans la mesure où les consultants exercent une profession qui les mène à quitter fréquemment la structure et ainsi, complique le développement d'habitudes, de routines ou de projets au sein du cabinet de conseil. Or, de tels résultats ont été constatés auprès d'autres populations caractérisées par leur forte mobilité comme par exemple les pompiers (Iverson et Buttigieg, 1999) ou encore les entraîneurs sportifs d'équipes de haut niveau (Turner et Chelladurai, 2005). Les investissements réalisés par les consultants au sein des cabinets peuvent notamment être illustrés par le temps nécessaire à leur intégration au sein du cabinet de conseil et le temps passé à apprendre les méthodologies spécifiques du cabinet. Ainsi les cabinets ayant développé des outils d'analyse très spécifiques conserveront davantage leurs consultants.

Alors que les sacrifices perçus semblent être un facteur d'influence prédominant, nous remarquons aussi le souci de loyauté et de respect des règles organisationnelles (engagement normatif) des consultants ainsi que leur attachement émotionnel à l'organisation (engagement affectif). Plus ils se sentiront engagés par un de ces motifs, moins ils ressentiront l'intention de quitter le cabinet.

Ainsi, ces résultats ne confortent que partiellement les conclusions empiriques antérieures attestant de l'importance de l'engagement organisationnel calculé et affectif. En effet, les effets de ces deux dimensions doivent être relativisés étant donné la prédominance de l'engagement organisationnel calculé par "sacrifice perçu" et normatif sur l'affectif et

le cas particulier de la quatrième dimension de l'engagement organisationnel, l'engagement calculé par "manque d'alternatives perçu".

Le cas particulier de l'engagement organisationnel calculé par "manque d'alternatives perçu"

Les analyses précédentes ont fait part de résultats inattendus concernant l'engagement organisationnel calculé "par manque d'alternatives perçu", le définissant comme un cas particulier parmi les quatre dimensions de l'engagement organisationnel.

En effet, d'une part, le soutien de l'organisation ne réduit pas l'engagement défini par le manque d'alternatives d'emploi sur le marché du travail. D'autre part, paradoxalement, plus les consultants se sentent engagés envers le cabinet de conseil du fait du manque d'alternatives perçu sur le marché du travail, plus ils auront **l'intention de le quitter**. Evidemment nous touchons là une limite de notre recherche car intention ne vaut pas action. Mais ce paradoxe mérite un retour sur la théorie et les construits.

La première source d'explication peut être liée au construit d'engagement par "manque d'alternatives perçu" sur le marché du travail. Comme la dimension calculée par "sacrifices perçus", cette dimension reflète un attachement forcé de l'individu à l'organisation. Le rejet de l'hypothèse H2b souligne finalement que l'organisation n'influence pas une forme d'engagement dont elle n'est pas la principale motivation. Puisque l'engagement considéré repose sur une situation externe au cabinet de conseil dans lequel le consultant travaille, le soutien de la part de l'organisation n'a pas d'influence significative sur sa définition.

Quant à l'hypothèse H4b, nous pouvons aussi interpréter la relation positive et significative de l'engagement calculé par "manque d'alternatives perçu" sur l'intention de départ par la signification particulière de la dimension. En effet, ces résultats peuvent évoquer le refus des consultants à rester dans une organisation pour un engagement qui ne serait pas justifié par les investissements réalisés ou nourris par la richesse du lien affectif, moral ou social les attachant au cabinet de conseil. En supposant ce cas de figure, **l'engagement pour de "mauvaises raisons" développerait l'intention des consultants à quitter leur situation.** Par ailleurs, de tels résultats nous portent à nous interroger sur le sens de la relation établie entre les deux construits dans la mesure où l'engagement par « manque d'alternatives perçu » pourrait être une conséquence de l'intention de départ volontaire des consultants.

Enfin, l'explication de ce cas particulier peut dépasser les spécificités liées au construit et au terrain et trouver quelques origines dans le contexte économique de l'étude. En effet, lors de leur participation à cette recherche, les

consultants étaient confrontés à une conjoncture de grande crise économique et financière. Conscients des conditions externes difficiles et du peu d'opportunités externes, les consultants ont pu profiter de cette étude promue par leur équipe dirigeante pour exprimer leur liberté de choix. En admettant cette piste d'explication, les consultants signifieraient que ce n'est pas la conjoncture difficile actuelle et donc le manque d'alternatives perçu qui freineront leur intention de quitter le cabinet. La comparaison des résultats entre dimensions de l'engagement renforce alors l'importance de l'attachement créé par l'engagement affectif, normatif et calculé par "sacrifices perçus", sur lesquels le soutien organisationnel a une influence positive.

Le rejet du rôle médiateur de l'estime de soi organisationnelle

Les résultats de l'analyse du modèle concluent au rejet du rôle médiateur de l'estime de soi organisationnelle dans la relation associant le soutien organisationnel perçu et chacune des quatre dimensions d'engagement organisationnel.

En ce qui concerne la dimension affective, nous rapprochons ces résultats à la remarque finale de Lee et Peccei (2007): les effets médiateurs de l'estime de soi organisationnelle pourraient être amoindris par la reconnaissance d'une relation forte et directe entre le SOP et l'engagement organisationnel affectif. Ainsi, selon les auteurs, l'altération du rôle médiateur peut être expliquée par le fait que d'autres mécanismes interviennent dans cette relation. Nous rejoignons les auteurs sur l'intérêt de l'identification et la définition du rôle de ces mécanismes sous- jacents.

Pour ce qui est des résultats relatifs aux trois autres dimensions, nous pouvons regretter le manque de discussion spécifique à l'effet de l'estime de soi organisationnelle au sein des relations associant le soutien organisationnel perçu et chacune des trois dimensions de l'engagement organisationnel. Toutefois, lors du test des hypothèses, nous avons constaté une relation forte entre le SOP et l'engagement normatif et par "sacrifices perçus". Dans la continuité du raisonnement de Lee et Peccei (2007), ces résultats pourraient contribuer à l'explication du rejet de l'hypothèse de médiation sur les relations correspondantes.

Nous ajoutons quelques précisions issues du test de Sobel selon Preacher et Hayes (2004). La faiblesse de la position médiatrice de ce construit dans le modèle semble liée à la faiblesse de la relation entre l'estime de soi organisationnelle et les trois formes d'engagement organisationnel (normatif, calculé par "sacrifices perçus" et calculé par "manque d'alternatives perçu") en contrôlant le SOP. En effet, aucune de ces relations directes n'est significative (respectivement ($\beta = .04$, p = ns), ($\beta = -.002$; p = ns) et ($\beta = -.12$; p = ns)).

Ces précisions pointent du doigt les défaillances des relations médiatrices supposées et soulignent ainsi le besoin d'études complémentaires centrées sur ce construit.

5. Limites et perspectives de recherche

Au-delà de sa dimension sectorielle, cette recherche présente quelques limites d'ordre conceptuel, méthodologique et managérial. Parmi les plus importantes d'entre elles, nous reconnaissons que le cadre d'analyse choisi impose une restriction dans le choix des pratiques de GRH. Alors que de nombreux travaux s'attachent à étudier l'influence d'un ensemble de pratiques organisationnelles (Wright et Kehoe, 2008), nos travaux sont limités à l'influence de trois pratiques isolées.

D'un point de vue méthodologique, nous reconnaissons de nouvelles limites inhérentes au biais de méthode commune (Podsakoff et al., 2003). En effet, parmi les différentes sources de biais existantes, notre recherche s'appuie sur deux questionnaires remplis par une même source: les consultants. Notons que nous avons souhaité réduire les effets de cette caractéristique du protocole en organisant une collecte de données en deux temps.

L'auto- évaluation soulève la limite induite par l'effet de la désirabilité sociale. Conscients des répercussions de ce choix méthodologique, nous avions mesuré la désirabilité sociale des consultants grâce à l'échelle de Crowne et Marlowe (1960) dans le but de l'associer aux autres variables de contrôle de notre recherche. Suite aux mauvais résultats de l'analyse factorielle ($\alpha = .66$), nous avons retiré le construit de nos analyses.

Par ailleurs, les résultats obtenus nous permettent d'envisager de nouvelles perspectives de recherche visant à améliorer le processus explicatif de l'intention de départ des travailleurs du savoir. En effet, cette recherche pourrait être répliquée auprès d'un nouvel échantillon de travailleurs du savoir dans l'optique d'une analyse comparative sectorielle ou bien internationale. De même, de nouvelles recherches devraient s'intéresser à l'analyse à de nouvelles pratiques de GRH considérées comme stratégiques en période de fidélisation. A titre d'exemple, nous pensons à la qualité d'affectation des missions, aux opportunités de spécialisation ou encore à l'autonomie au travail (Horwitz et al., 2003).

Enfin, cette recherche appelle à un approfondissement de la contribution d'autres relations d'échange vécues par les consultants et susceptibles d'influencer leur intention de départ. Dans cette perspective, le développement d'une approche multifocale des deux principaux construits de l'échange social mobilisés dans cette recherche (soutien perçu et engagement) pourrait étendre l'analyse aux principaux acteurs présents dans la vie professionnelle du consultant. Cette approche multifocale de l'échange social offrirait ainsi de nouvelles pistes explicatives du processus du départ volontaire des consultants.

6. Implications managériales

Notre étude répond clairement à un besoin d'explication du départ volontaire de consultants. En effet, les représentants du syndicat national des cabinets de Conseil en Management français (SYNTEC CM) considèrent la problématique des départs volontaires comme une problématique de GRH dont l'intérêt ne désemplit pas en période de crise.

En réaction à cette préoccupation managériale, nos conclusions nous permettent de souligner l'intérêt de proposer une offre de formation de qualité, un système de rémunération attractif mais aussi et surtout, des conditions de travail favorables. **Cette dernière pratique de GRH est primordiale puisque comparativement aux deux autres, elle représente un signal majeur de considération et de soutien organisationnel aux yeux des consultants**. En favorisant une orientation tournée vers le soutien de leurs salariés, les dirigeants des cabinets de conseil initient la relation d'échange consultants- organisation particulièrement influente sur l'intention de départ des consultants. La mise en place de ce type de pratiques de GRH est d'autant plus importante que nos résultats montrent clairement la participation des consultants au principe de réciprocité.

Pour être plus précis, l'étude de l'engagement des consultants révèle quelques spécificités intéressantes. Contrairement à de nombreuses applications empiriques (Bentein et al., 2000), notre recherche rend compte de l'influence marquée de l'engagement calculé par "sacrifices perçus" et de l'engagement normatif sur l'intention de départ. Ces résultats académiques apportent certains éléments susceptibles d'intéresser les dirigeants de cabinet de conseil. En effet, l'intention de départ des consultants repose avant tout sur les investissements qu'ils considèrent avoir réalisés pour s'adapter au cabinet de conseil puisqu'ils savent que ces sacrifices seront perdus en quittant le cabinet. Ces résultats laissent supposer qu'à partir d'un certain temps passé dans l'organisation, les consultants seront moins tentés de quitter l'organisation. De même, ces analyses confirment l'intérêt de multiplier les projets d'intégration des consultants dans le sens où ceux-ci renforcent leur participation à la vie organisationnelle et le développement des échanges sociaux. Alors que certains sacrifices personnels sont reconnus comme inhérents au métier de consultant, les dirigeants des cabinets de conseil peuvent renforcer d'autres formes d'investissement des consultants favorables à leur maintien.

Aussi, l'esprit de loyauté ressenti par les consultants à l'égard de leur employeur limite l'intention de départ. Contrairement à d'autres populations, les consultants attachent une importance plus grande au respect des normes et des règles établies qu'à leur attachement émotionnel à l'égard de l'organisation. Cette hiérarchisation de l'influence des formes d'engagement assez atypique nous renseigne sur la sensibilité de cette population.

Enfin, notre étude éclaire la contribution des facteurs contingents à l'organisation dans l'intention de départ des salariés. En effet, les consultants signalent que l'engagement organisationnel dû aux conditions défavorables du marché du travail les incite à quitter le cabinet de conseil. Une telle approche peut surprendre mais nous rappelle la mobilité caractéristique des travailleurs du savoir. Cette forme d'engagement est différente des trois autres puisque ces dernières limitent l'intention de départ des consultants. Ainsi, le rapprochement des résultats semble responsabiliser l'organisation. Si l'engagement organisationnel par "manque d'alternatives perçu" repose essentiellement sur les conditions externes au cabinet de conseil, les trois autres dimensions peuvent être considérées comme des leviers de fidélisation: le cabinet de conseil peut développer l'attachement émotionnel, normatif ou influencer les investissements demandés aux salariés. Ce sont autant d'alternatives de fidélisation révélées par les consultants.

En portant notre attention sur le profil atypique des travailleurs du savoir, notre étude souligne l'importance à accorder aux pratiques de GRH favorables à l'engagement affectif, normatif ou calculé par "sacrifices perçus" tout en donnant de nouvelles perspectives d'approfondissement du processus explicatif de leur départ volontaire.

En conclusion, d'après nos résultats, ce n'est pas parce que la crise rend plus aléatoire le changement d'employeur que les dirigeants peuvent être assurés de conserver leurs consultants, ils doivent se donner les moyens de créer une proximité entre le cabinet et les consultants.

Tableau 2 : Analyse factorielle confirmatoire du modèle de mesure et des modèles alternatifs: Indices d'ajustement

Modèle	χ^2	dl	$\Delta\chi^2$	Δdl	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
Modèle global à 10 facteurs	869.35	360			.93	.94	.05	.07
Modèles à 9 facteurs								
Combinaison Formation et Conditions de travail	1090.98	369	221.63*	9	.93	.92	.06	.09
Combinaison Formation et Rémunération	1393.17	369	523.82*	9	.91	.89	.07	.10
Combinaison Conditions et Rémunération	1407.04	369	537.69*	9	.91	.89	.08	.10
Combinaison Engagement organisationnel calculé sacrifices perçus et manque d'alternatives perçues	1216.28	369	346.93*	9	.93	.91	.08	.09
Combinaison Engagement organisationnel affectif et normatif	1283.37	369	414.02*	9	.92	.91	.08	.10
Modèle à 8 facteurs								
Combinaison des 3 pratiques de GRH	1614.94	377	745.59*	17	.89	.87	.08	.11
Modèle à 7 facteurs								
Combinaison des 4 formes d'Engagement organisationnel	1906.13	384	1036.78*	24	.88	.87	.11	.13
Modèle à 6 facteurs								
Combinaison 3 pratiques de GRH et 4 dimensions d'Engagement organisationnel	2659.09	395	2659.09*	35	.81	.83	.12	.15
Modèle à 1 facteur								
Test d'Harman	4654.58	405	3785.23*	45	.73	.71	.14	.21

Note: N= 235. *CFI* = Comparative Fit Index; *NNFI* = Non-Normed Fit Index; *RMSEA*= Root-Mean-Square error of Approximation; * $p < 0.01$.

Tableau 3 : Moyennes, écarts-types et corrélations

Variable	*M*	*SD*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Genre (T1 et T2)	1.57	.49	-															
2. Nom du Cabinet (T2)	-	-	-,14*	-														
3. Taille du Cabinet (T1 et T2)	1,86	,62	-,04	-,51**	-													
4. Expérience cabinet (T2)	3,88	3,98	,03	,19**	,06	-												
4. Age (T1)	32,84	7,78	,13*	,26**	-,04	,58**	-											
6. Affectivité	4,13	,51	-,06	,12	-,06	,09	,06	(.72)										
7. Formation (T1)	3,81	,91	,04	-,17**	-,22**	-,12	-,03	,01	(.83)									
8. Conditions de travail (T1)	3,63	,89	,15*	-,01	-,25**	-,04	,00	,09	,54**	(.87)								
9. Rémunération (T1)	2,82	1,18	,14*	-,19**	-,05	,05	,26**	-,10	,33**	,27**	(.89)							
10. SOP (T1)	3,28	,81	,07	,07	-,27**	-,05	,03	,06	,60**	,73**	,42**	(.90)						
11. OBSE (T1)	3,43	,68	,24**	,21**	-,17**	,08	,23**	,18**	,19**	,29**	,23**	,37**	(.81)					
12. EO Affectif (T2)	3,39	,85	,14*	,18**	-,18**	,17**	,23**	,14*	,24**	,43**	,23**	,44**	,33**	(.88)				
13. EO Normatif (T2)	2,34	1,08	,04	,15*	-,20**	-,02	,08	,14*	,25**	,39**	,06	,35**	,15*	,51**	(.95)			
14. EO Calculé sacrifices (T2)	2,84	,92	-,03	,10	-,17**	,04	,06	,04	,24**	,41**	,20**	,40**	,14*	,54**	,51**	(.75)		
15. EO Calculé manque d'alternatives (T2)	2,17	,93	,03	-,01	,06	,11	,01	-,27**	-,08	-,17**	-,02	-,12	-,12	-,13*	-,10	,15*	(.79)	
16. Intention de départ (T2)	2,42	1,06	,01	-,12	,15*	-,08	-,17**	-,16*	-,32**	-,52**	-,20**	-,51**	-,18**	-,59**	-,52**	-,56**	.12	(.85)

Note: N = 250. *T1* = Temps 1, *T2* = Temps 2; *EO* = Engagement organisationnel. Les coefficients alpha de Cronbach sont reportés en fin de ligne et entre parenthèses dans la diagonale du tableau; * $p \leq .05$, ** $p \leq .01$.

Tableau 4 : Test des hypothèses du modèle

Variable	SOP	OBSE	EO Affectif	EO Normatif	EO Calculé "Sacrifices perçus"	EO Calculé "Manque d'alternatives perçu"	Intention de départ
	β	β	β	β	β	β	β
Age			.06	.10	.08	-.09	-.11
Sexe			.22**	.11	-.06	-.02	.11
Expérience dans le cabinet			.10	-.05	-.02	.14	.00
Nom du cabinet			.22**	.12	.09	.09	.07
Taille du cabinet			.18*	-.02	.02	-.02	.00
Affectivité			.29**	.19**	.12	-.28**	-.02
Formation	.14**						
Conditions de travail	.72**						
Rémunération	.17**						
Soutien organisationnel perçu		.43**	.58**	.53**	.67**	-.05	
OBSE			-.06	-.23**	-.18**	-.10	
EO Affectif							-.26**
EO Normatif							-.29**
EO Calculé "Sacrifices Perçus"							-.42**
EO Calculé "Manque d'alternatives Perçu"							.12*
R^2	.80	.15	.42	.26	.30	.11	.35

Note: $N = 226$, *EO* = Engagement organisationnel; Coefficients standardisés; * $p < .05$; ** $p < .01$.

Tableau 5 : Résultats de l'analyse des effets indirects

Effets indirects de l'OBSE et significativité– distribution normale				
Sobel	Coefficient	z	Minimum IC	Maximum IC
SOP- Engagement organisationnel affectif	.08**	2.90	.03	.13
SOP- Engagement organisationnel normatif	.12	.39	-.05	.07
SOP- EO Calculé "manque d'alternatives perçu"	-.04	- 1.26	-.10	.02
SOP- EO Calculé "sacrifices perçus"	-.001	- 0.03	-.05	.05
Bootstrap	M	SE	Minimum IC	Maximum IC
SOP- Engagement organisationnel affectif	.04	.02	-.01	.09
SOP- Engagement organisationnel normatif	-.03	.03	-.11	.02
SOP- EO Calculé "manque d'alternatives perçu"	-.02	.03	-.09	.04
SOP- EO Calculé "sacrifices perçus"	-.01	.03	-.07	.04

Note: EO = engagement organisationnel; *OBSE* = Estime de soi organisationnelle; *SOP* = Soutien organisationnel perçu; *IC* = Intervalle de confiance du biais corrigé et accéléré*; z* = coefficient du test de Sobel. * $p < .05$; ** $p < .01$

REFERENCES

Allen, N.G., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63* (1), 1-18.

Allen, D.G., Shore, L.M., & Griffeth, R.W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management, 29* (1), 99-118.

Albertsen, K., Rugulies, R., Garde A.H., & Burr, H. (2010). The effect of the work environment and performance-based self-esteem on cognitive stress symptoms among Danish knowledge workers. *Scandinavian Journal of Public Health, 38,* 81-89.

Allen, N.G., & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of the construct validity. *Journal of Vocational Behavior, 49* (3), 252-276.

Allen, D.G., Shore, L.M., & Griffeth, R.W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management, 29* (1), 99-118.

Andriessen, D.G. (2008). Stuff or love? How metaphors direct our efforts to manage knowledge in organizations. *Knowledge Management Research and Practice, 6,* 5-12.

Balkin, D.B., & Gomez-Mejia, L.R. (1990). Matching compensation and organizational strategies. *Strategic Management Journal, 11,* 153-169.

Bentein, K., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2000). L'engagement des salariés dans le travail. *Revue québécoise de psychologie, 21* (3), 133-157.

Bishop, J.W., Dow Scott, K., & Burroughs, S.M. (2000). Support, commitment and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management, 26* (6), 1113-1132.

Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.

Chew Y.T. & Wong S.K., (2008). Effects of Career Mentoring Experience and Perceived Organizational Support on Employee Commitment and Intentions to Leave. *A Study among Hotel Workers in Malaysia, International Journal of Management, 25* (4), 692-700.

Crowne, D., & Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology, 24,* 349-354.

Edgar, F., & Geare, A. (2005). HRM practices and employee attitudes: different measures-different results. *Personnel Review, 35* (5), 534-49.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71* (3), 500-507.

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75,* 51-59.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology, 87* (3), 565-573.

Fuller, J.B., Barnett, T., Hester, K., & Relyea, C. (2003). A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment. *The Journal of Social Psychology, 143* (6), 789-791.

Gardner, D.G., & Pierce, J.L. (1998). Self-esteem and self efficacy within the organizational context: An empirical examination. *Group and Organization Management, 23,* 48-70.

Griffeth, R.W., & Hom, P.W. (2001). *Retaining valued employees.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Hartmann, L.C. & Bambacas, M. (2000). Organizational commitment: a multi method scale analysis and test of effects. *International Journal of Organizational Analysis (1993 - 2002), 8* (1), 89-108.

Holtom, B.C., Mitchell, T.R., Lee, T.W., & Eberly, M.B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals, 2* (1), 231-274.

Hom, P.W., & Griffeth, R.W. (1995). *Employee turnover.* Cincinnati, Oh: South-western College Publishing.

Horwitz, F.M., Heng, C.T. & Quazi H.A. (2003). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal, 13* (4), 23-44.

Horwitz, F.M., Heng, C.T., Quazi, H.A., Nonkwelo, C., Roditi, D., & van Eck, P. (2006). Human resource strategies for managing knowledge workers: an Afro-Asian comparative analysis. *International Journal of Human Resource Management, 17* (5), 775-811.

Hui, C., & Lee, C. (2000). Moderating effects of organization-based self-esteem on organizational uncertainty: Employee response relationships. *Journal of Management, 26* (2), 215-232.

Hytter, A. (2007). Retention strategies in France and Sweden. *Irish Journal of Management, 28* (1), 59-79.

Igbaria, M., & Guimaraes, T. (1999). Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters. *Journal of Management Information Systems, 16* (l), 147-164.

Iverson, R.D., & Buttigieg, D. (1999). Affective, normative, and continuance commitment: Can the 'right kind' of commitment be managed? *Journal of Management Studies, 36* (3), 307-333.

Jaros, S.T., Jermier, J.M., Koehler, J.W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal, 36,* 951- 995.

Jaros, S.J. (1995). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions**,** *Academy of Management Journal*, *38,* 317-321.

Kalbers, L.B., & Fogarty, T.J. (1995). Professionalism and its consequences: a study of internal auditors. *Journal of Theory and Practice, 14* (1), 64-86.

Kinnear, L., & Sutherland, M. (2000). Determinants of organizational commitment amongst knowledge workers. *South African Journal of Business Management, 32* (2), 106-111.

Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies*, *45* (1), 1–25.

Lee, J., & Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior, 28,* 661-685.

Loi, R., Hang-yue N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *79*, 101–120.

Maertz, C.P., & Campion, M.A. (2004). Profiles in quitting: integrating process and content turnover theory. *Academy of Management Journal, 47,* 566-582.

Mathieu, J.E., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108,* 171-194.

Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78,* 538-551.

Meyer, J.P., & Allen, D.G. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application.* Newbury Park, CA: Sage.

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, 61,* 20-52.

Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablynski, C.J., & Erez, M. (2001). Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management, 44* (6), 1102-1121.

Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee-organization, linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

Pazy, A., & Ganzach, Y. (2006). Pay contingency and the effects of perceived organizational and supervisor support on performance and commitment. *Journal of Management,* forthcoming.

Phillips, G.M. (2000). *Perceived organizational support: An extended model of the mediating and moderating effects of self-structures.* Unpublished doctoral dissertation, The University of Akron.

Pierce, J.L., Gardner, D.G., Cummings, L.L., & Dunham, R.B. (1989). Organization-based self-esteem: construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 32,* (3), 622-648.

Pierce, J.L., Gardner, D.G., Dunham, R.B., & Cummings, L.L. (1993). Moderation by organization-based self-esteem of role condition-employee response relationships. *Academy of Management Journal, 36,* (2), 271-288.

Pierce, J.L., & Gardner, D.G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: a review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management; 30;* 591- 622.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Podsakoff, N.P., & Lee, J.Y. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88,* (5), 879-903.

Preacher, K.J., & Hayes, A.F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers 36* (4), 717-731.

Preacher, K. J., & Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods, 40,* 879-891.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87,* (4), 698 -714.

Shore, L.M., & Shore, T.H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R.S. Cropanzano, & K.M. Kacmar, (Eds.). *Organizational politics, justice and support: Managing the social climate in the workplace* (pp. 149-164). Westport, CT: Quorum.

Sigler, K.J. (1999). Challenges of employee retention. *Management Research News, 22* (10), 1-5.

Sobel, M.E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhart (Eds.). *Sociological methodology* (pp. 290-312). San Francisco: Jossey-Bass.

Somers, M.J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior, 16,* 49 -58.

Stallworth, L. (2003). Mentoring, organizational commitment and intentions to leave public accounting. *Managerial Auditing Journal, 18* (5), 405-418.

Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology, 46,* 259-293.

Thévenet, M. (2000). *Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes.* Paris: Editions d'Organisation (2ème édition).

Turner, B.A., & Chelladurai, P. (2005). Organizational an occupational commitment, intention to leave, and perceived performance of intercollegiate coaches. *Journal of Sport Management, 19,* 193-211

Vandenberghe, C. (2010). Valeurs d'entreprise et engagement organisationnel: une analyse des effets modérateurs de l'âge des salariés. In Sahut J.M. Les relations salariés-employeurs (pp. 25-49). Paris: L'Harmattan.

Vandenberghe, C., & Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82,* 331-348.

Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 64,* 47-71.

Van Dyne, L., & Pierce, J.L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 25,* 439-459.

Wayne, S.J., Shore, L.M., & Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal, 40,* 82-111.

Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H., & Tetrick, L.E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology, 87,* 590-598.

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, 61,* 20-52.

Whitener, E.M., & Walz, P.M. (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior, 42,* 265-281.

Wright, P.M. & Kehoe, R.R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 46* (1), 6-20.