

RESSOURCES HUMAINES

Executive Master

Promotion 2013 - 2014

Direction pédagogique :

Sandra ENLART, Directrice générale d'Entreprise & Personnel
Gilles VERRIER, Directeur général & Fondateur d'Identité R.H.

DOSSIER DE SOUTENANCE PUBLIQUE

Prénom : Arnaud NOM : CAPDUPUY

Date de la soutenance : 13 octobre 2015

Titre du mémoire : Employabilité, Réputation et turnover en SSII

Nom du tuteur : Aine O'DONNELL

Table des Matières

1. Introduction.....	3
2. Cadre théorique.....	5
2.1. L'employabilité	5
2.2. La Réputation	9
2.3. L'engagement organisationnel.....	12
2.4. L'intention de quitter	22
3. Hypothèses du modèle.....	27
4. Méthodologie d'enquête	29
4.1. Différences variable modératrice / médiatrice.....	30
4.2. La démarche séquentielle de BARON & KENNY	32
5. Etude Terrain	34
5.1. Echantillon : choix et description	34
5.2. Choix des échelles de mesure	36
5.2.1. Mesure de l'employabilité perçue de (ROTHWELL & ARNOLD, 2004)	36
5.2.2. Mesure de la réputation perçue (TYLER, 1999)	37
5.2.3. Mesure de l'engagement affectif et calculé (MEYER, et al., 1993).....	38
5.2.4. Mesure de l'intention de quitter	39
5.3. Evaluation de l'ajustement du modèle de mesure.....	39
5.4. Evaluation de l'ajustement du modèle aux données	41
5.5. Résolution du modèle d'équations structurelles	41
5.5.1. Corrélations entre variables.....	41
5.5.2. Test de l'hypothèse N°1	42
5.5.3. Test de l'hypothèse N°2	44
6. Discussion.....	45
6.1. Limites conceptuelles	46
6.2. Limites sur le terrain de l'étude	47
6.3. Limites sur les échelles de mesure.....	47
6.4. Implications managériales	48
7. Bibliographie.....	51

1. Introduction

Le marché du travail connaît une transformation importante du contrat psychologique passé entre les entreprises et leurs salariés. Les différents contextes d'incertitudes économiques mettent à mal l'échange initial : fidélité du salarié contre sécurité de l'emploi. Pour (GUERIN & WILS, 1993) la nécessité d'équilibrer les termes du contrat et de se projeter sur le long terme car la carrière reste malgré tout un point de convergence entre aspirations individuelles et besoins organisationnels.

Le cas des SSII (sociétés de service en ingénierie informatique) apportent en plus la particularité d'être une forme d'entreprise en réseau¹ (PACHE & PARAPONARIS, 1993) ; (WEISS, 1994).

Ce type de configuration organisationnelle est considéré comme adapté à une économie du savoir requérant toujours plus d'expertise et de flexibilité dans la gestion des ressources humaines. Cependant ces nouvelles formes d'organisation souvent qualifiées d'hybrides, entre marché et hiérarchie (DESREUMAUX, 1996) ont pour effet la transformation des contextes de travail et la complexification des relations de travail.

Quelles solutions trouver à court terme alors qu'il est demandé aux salariés de rester fidèles et de conserver un niveau d'engagement élevé dans un contexte où les entreprises ne veulent plus ou ne peuvent plus assurer de carrière sur le long terme ? Inversement quel investissement en formation les entreprises voudraient faire face à une population qui ne promet plus sa stabilité ?

A ce sujet les SSII subissent en plus des contraintes intrinsèques au domaine.

La première est l'intrusion du client dans la relation d'emploi. Il perturbe la relation hiérarchique et redéfinit les enjeux du management notamment car au quotidien c'est le client qui affecte les tâches et non le supérieur hiérarchique de l'ingénieur.

La seconde est l'émergence de communautés de pratiques autour des nouvelles technologies. Ce phénomène important vient remettre en cause les enjeux de pouvoir notamment parce que l'informaticien est davantage sensible aux échanges entre pairs professionnels réputés qu'au suivi

¹ (WEISS, 1994) : Les nouvelles frontières de l'organisation

de son parcours par un ingénieur commercial. Ces communautés sont une chambre d'écho de la réputation des experts techniques et l'évaluation entre pairs joue un rôle important.

Le troisième est l'existence d'une exigence d'adaptabilité propre au secteur.

Les SSII sont en effet encrées dans un marché toujours très fluctuant. Lors des phases de crise économique les prestataires sont les premières victimes des réductions de coût recherchées par les clients. Lors des phases de reprise elles doivent répondre très rapidement aux besoins client soudainement accrus. Elles doivent donc s'adapter en permanence et l'enjeu est plus de favoriser la flexibilité que de garantir un emploi à vie (PRALONG, 2009).

D'autre part la sécurisation des parcours professionnels est loin d'être garantie puisqu'elle repose en grande partie sur l'acquisition de compétences, de capacités et connaissances (BRICLER, 2009).

L'obsolescence très rapide des technologies informatiques laisse de côté les collaborateurs qui n'en suivent pas les évolutions.

Pour limiter les départs et retenir les compétences stratégiques les SSII ont besoin d'adapter leurs pratiques de GRH. C'est dans ce cadre que la présente étude cherche à préciser les impacts respectifs de la réputation et de l'employabilité sur les liens entre engagement organisation et intention de quitter.

Une première partie de l'étude sera consacrée à la présentation des concepts théoriques utilisés.

Puis une fois les hypothèses formulées, un modèle d'hypothèses sera présenté sur la base d'un effet de médiation entre les variables. Le suivi d'une démarche méthodologique propre aux effets de médiation testera les hypothèses. En conclusion certaines limites de l'étude seront abordées et une ouverture sera faite sur les impacts managériaux.

2. Cadre théorique

2.1. L'employabilité

(BRICLER, 2009) définit la notion d'employabilité durable² comme « *la capacité d'un individu, à tout moment de sa vie professionnelle, de conserver, de trouver ou de retrouver un emploi dans des délais raisonnables tenant compte de la situation économique* ».

L'employabilité des ingénieurs informatiques correspond à un enjeu partagé :

- Par les collaborateurs car la longévité de leur carrière dépend de leur capacité à rester attractif aux yeux des recruteurs.
- Par les SSII qui doivent assurer une affectation optimale de leurs ressources, l'intercontrat étant dans le domaine de la prestation une perte sèche à l'impact économique important.

Selon (FONDEUR & SAUVIAT, 2003), les SSII compensent l'absence de garantie de carrières en offrant au salarié qui s'engage à leur service une variété de missions qui leur permet à la fois d'affiner leur orientation de carrière et aussi la possibilité de se constituer un portefeuille de compétences transférables et valorisables sur le marché externe lui permettant de développer ainsi sa propre employabilité. On notera que pour les débutants ce type de structure peut tout à fait correspondre à la phase initiale du modèle des étapes de carrière de (SUPER, 1957).

De son côté (MIGNONAC, 2001) étudie la mobilité intra-organisationnelle d'une population d'ingénieurs. Il propose une typologie originale de la mobilité interne axée sur l'ampleur et la nature du mouvement professionnel opéré. S'il ne remet pas en cause le cône des carrières de (SCHEIN, 1971) il met en avant la différence essentielle entre les grandes organisations aux structures

² (BRICLER, 2009) Page 7 : « Il existe des conditions favorables d'acquisition des compétences d'employabilité durable qui peuvent émaner de l'individu (motivation à apprendre, ...) ou de l'entreprise (présence de tuteur, de cadres formateurs, de plans de formation...) »

hiérarchiques traditionnelles et les entreprises aux structures hiérarchiques plates comme le sont de nombreuses SSII.

Dans les premières la conquête de postes à responsabilité anime fortement les mobilités internes. Cette ambition est caractérisée par l'ancre gestion selon la théorie des ancres de carrière (SCHEIN, 1971).

Dans les secondes il est possible de s'affranchir de la dimension hiérarchique au profit d'un accent porté sur les compétences des individus et leur employabilité. Dans ce cas c'est l'ancre technique qui est déterminante.

Dans les contextes d'évolution technologique il précise différents types de mobilités que l'entreprise peut chercher à favoriser par diverses incitations: adaptation, contrôle, changement de spécialisation, changement de finalité, rupture. Si chacun de ses types correspond à des déterminants spécifiques à chaque ingénieur leur ensemble peut offrir aux gestionnaires de ressources humaines les moyens de piloter une politique de mobilité globale articulant les stratégies de l'organisation et les ambitions des individus.

Cette personnalisation rejoint la conception de nouvelles approches d'attractivité et de fidélisation qui rejoignent les stratégies de personnalisation utilisées en marketing (ARNAUD, 2009).

La démarche peut notamment aider à dissuader certains ingénieurs de quitter les postes techniques, correspondant à des volumes importants de commandes émanant des clients, vers des postes de management que beaucoup souhaitent mais qui sont en nombre plus rares et où le passage du savoir-faire au savoir-faire faire n'est pas du tout gagné par avance.

Passé un certain niveau d'expérience le souhait des ingénieurs de basculer dans des fonctions de chefs de projet peut entrer en opposition avec le souhait des entreprises de conserver en masse leur population d'ingénieurs consacrés aux fonctions techniques.

(ROUSSEAU & PARKS, 1993) soulignent que résoudre cette opposition pourrait se faire en distinguant deux types de contrat psychologique caractérisant deux catégories de personnels. Ceux

liés par une relation d'emploi de type relationnel avec un engagement basé sur un rapport de confiance et ceux liés par une relation de type transactionnel où l'engagement est fixé par l'existence d'une marchandisation des connaissances pour répondre à une mission précise. Les pratiques de mobilité internes seraient réservées à la première, le noyau stable, en laissant la seconde être gouvernée par la notion d'employabilité et soumise aux aléas du marché externe. Selon les auteurs il resterait à l'entreprise à trouver l'équilibre dans la répartition entre ces deux populations.

Cependant depuis cette analyse vingt années ont passé. Les jeux de relation entre consultants, SSII et clients se sont encore complexifiés (DIETRICH & LOZIER, 2012) avec des contraintes client notamment toujours plus fortes dans le cadre des référencements³ de leurs prestataires. La décision d'affecter un ingénieur à un projet échappe à la SSII et revient plus souvent au client qui a le choix entre un nombre important de profils proposés par les différents fournisseurs.

Dans ce contexte il est moins évident de prétendre à isoler un noyau stable et la notion d'employabilité semble avoir pris une ampleur différente (SAINT-GERMES, 2008) dans le rapport entre le consultant en SSII et son entreprise. Elle est interprétée comme un transfert de responsabilité vers l'individu des risques associés à la relation d'emploi. Dans le cadre du modèle émergent du « salarié acteur » de sa propre employabilité (BELIER, 1998), c'est par la gestion active d'un portefeuille de compétences transférables que chacun se prémunirait contre le risque d'inemployabilité, sorte de substitut symbolique au risque de perte d'emploi (DIETRICH, JOUVENOT, & LENAIN, 2006).

Il y a une forme de glissement de la notion d'employabilité depuis une approche protectrice contre un risque de perte d'emploi vers une approche agressive de perte de ressources pour l'organisation. Ce transfert impose aux praticiens de revoir les pratiques de GRH pour davantage répondre aux attentes des salariés qui se trouvent en plus être davantage soucieux de la qualité de leur vie

³ (DIETRICH & LOZIER, 2012) page 5: « *Le marché des SSII arrive à maturité et tend à se concentrer sous la pression des clients qui « réduisent le nombre de leurs partenaires⁶» et développent, depuis 2002, des pratiques de référencement drastiques (réduction des coûts, des durées de missions).* »

professionnelle dans une optique de développement personnel, et sont désormais considérés comme des clients de l'entreprise dont il faut satisfaire les besoins.

De son côté (OTHMANE, 2011) a publié dans sa thèse une définition synthétique de l'employabilité comme étant les capacités et volontés relatives d'un individu à trouver un emploi satisfaisant, conserver son emploi et progresser au niveau professionnel, et à retrouver un autre emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise actuelle, s'il le souhaite ou s'il est licencié et ce dans des délais raisonnables.

Son étude permet également d'identifier six dimensions de l'employabilité : les qualités professionnelles, la flexibilité personnelle, la recherche d'emploi, la gestion personnelle de carrière, le réseau social, et les compétences transférables.

Les pratiques de GRH peuvent aborder certaines de ces dimensions:

- Les qualités professionnelles sont liées au capital-compétence qui est augmenté par l'apprentissage en mission et les pratiques de formation de l'entreprise,
- La flexibilité personnelle appelée aussi adaptabilité⁴ personnelle (FUGATE, et al., 2004), désigne la volonté et l'habileté de s'adapter aux changements et de répondre aux exigences de nouvelles situations. La politique de recrutement peut intégrer ce critère puisque par définition le consultant est amené à rencontrer différents environnements client.
- De la même manière le rôle de la SSII est de prendre le relai de la recherche d'emploi via la recherche de mission. La société détient la connaissance du marché par le biais de sa prospection commerciale et son rôle est également de préparer son consultant en amont des rendez-vous de présentation client pour optimiser sa présentation et conquérir son adhésion de son futur chef de projet.

⁴ The disposition of employability is conceptualized as encompassing both reactive and proactive personal characteristics. This means that in addition to the ability to adapt reactively to known demands, employable individuals tend to have a perpetual readiness for change. (FUGATE, et al., 2004)

- La SSII joue un rôle majeur sur la gestion de la carrière puisqu'en acceptant de l'intégrer, l'individu accepte de partager avec elle la responsabilité de cette gestion.

(MERCIER, 2011) conclut de sa lecture de l'état de l'art que l'employabilité est un nouvel ingrédient indispensable à l'équilibre du nouveau contrat psychologique : la promesse d'employabilité se substitue à la promesse de sécurité d'emploi et motive le salarié à faire progresser sans cesse ses compétences, au cas où il aurait besoin de les vendre sur le marché externe du travail. Elle nomme cette vision de l'employabilité l'Employabilité-développement et précise qu'elle reste à dominante interne, avec l'idée que les employeurs et les employés sont dans une relation gagnant-gagnant. En développant les compétences individuelles l'organisation, ici la SSII, devient plus performante et plus adaptable aux changements du contexte économique qu'il soit en croissance (répondre à l'afflux de demande) ou décroissance (obtenir de la flexibilité de la part des salariés).

L'étude des liens entre employabilité et intention de quitter paraît intéressante pour savoir si l'accompagnement de l'employabilité permettrait de gagner en fidélisation.

2.2. La Réputation

La réputation d'un individu et plus précisément la perception par l'individu de sa réputation est abordée dans le contexte des recherches sur l'identité sociale. Un de ses éléments de base est que les individus utilisent les groupes comme source d'information sur eux-mêmes ainsi que pour alimenter leur estime de soi et leur besoin de soutien. Ce soutien social est décrit par (COBB, 1974)⁵ comme étant « *une information signifiant à l'individu qu'il est aimé, a de la valeur, est estimé et appartient à un réseau de communication et d'obligations mutuelles* ». Le soutien social symbolise la perception de se sentir estimé par les membres des différents réseaux sociaux auxquels l'individu appartient.

(TYLER, 1999) de son côté précise que les salariés s'approprient le standing social de leur organisation pour les aider à évaluer leur propre estime de soi. Autrement dit, les individus ont

⁵ (COBB, 1974) page 1

tendance à s'identifier avec les organisations qui sont perçues comme prestigieuses, car l'appartenance à une organisation prestigieuse renforce l'estime de soi et répond à la nécessité de se valoriser.

Toutefois, la modification des formes d'organisation et l'émergence d'identités personnelles nourries par des contextes hors travail augmentent la complexité du processus de l'identification organisationnelle (ALBERT, et al., 2000). Cette complexité accrue rend plus difficile l'usage par les entreprises de stratégies liées à l'identification pour amener ses salariés à penser et agir de manière bénéfique pour elle.

Pour ces raisons, les théoriciens de l'identité sociale ont suggéré que des perspectives multi-facettes de la théorie de l'identité sociale sont nécessaires pour faciliter une meilleure compréhension du processus d'identification à l'organisation.

Avec le développement de leur groupe de recherche « Group Engagement Model », (TYLER, 1999); (TYLER & BLADER, 2002), (TYLER & BLADER, 2003); (TYLER, et al., 1996)) ont étendu la perspective de l'identité sociale traditionnelle, qui met l'accent sur les dynamiques intergroupe, à des dynamiques intra-groupe. Ils affirment que les individus font au moins deux évaluations différentes de leurs groupes qui façonnent leur perception de soi et leur comportement de soutien au groupe. Autrement dit, un membre d'un groupe évalue non seulement le statut de l'appartenance au groupe dans les yeux de ceux qui sont extérieurs du groupe, mais aussi de son propre statut dans les yeux des autres au sein de son propre groupe (TYLER & BLADER, 2003). Dans un contexte organisationnel, la perception du statut de l'organisation est appelée «prestige perçu externe» de l'organisation (SMITH, et al., 2001) et la perception de son propre statut à l'intérieur du groupe est appelé le respect (TYLER & BLADER, 2003).

Selon le groupe de chercheurs GEM, le prestige perçu externe et le respect perçu interne accordé à l'individu influencerait l'étendue avec laquelle l'individu fusionne de manière cognitive sa propre identité et son estime de soi avec les caractéristiques et le statut de son organisation, et au-delà influencerait son identification organisationnelle (TYLER & BLADER, 2003). En d'autres termes

le groupe de chercheurs élargit le cadre conceptuel pour comprendre les moyens par lesquels une adhésion au groupe peut fournir à une personne une vision positive d'elle-même au travers des échanges dans le groupe et des évaluations par les pairs.

Parmi les extensions de ce sujet de recherche, (FULLER, et al., 2006) ont démontré que les personnes qui se reconnaissent dans l'organisation sont susceptibles d'adopter des comportements positifs envers elle, et suggèrent que les tentatives de promouvoir l'identification à l'organisation peuvent contribuer à accroître la performance organisationnelle. Les auteurs ont également identifié comme antécédents du respect les variables de visibilité en interne et d'opportunités de progression.

Cette visibilité est d'ailleurs un élément important dans les communautés de pratiques technologiques (dans et hors l'entreprise). Si elles sont si populaires, c'est parce qu'elles apportent une réponse crédible dans le domaine des NTIC au modèle d'organisation apprenante et à l'enjeu de partage des connaissances (JOSSERAND & DE SAINT LEGER, 2004). Une conséquence est que la réputation d'un ingénieur peut se faire sur la base de l'appartenance voire la contribution active à ces communautés.

Dans son étude sur les cabinets de conseil (BERREBI-HOFFMANN, 2006) détaille le recours à un contrôle de type social exercé par les pairs. Cette forme de contrôle horizontal est la base de l'animation du tissu de relations des employés afin que ceux-ci se retrouvent pris dans un réseau de liens permettant une observation mutuelle, des phénomènes de réputation et de sanction par le groupe. Cette notion de réputation devient un élément des prises de décision (embauche, augmentation, affectation aux projets...).

Le choix est donc fait d'intégrer la notion de réputation en interne à la présente étude en lien avec la visibilité que l'individu acquiert dans sa SSII.

2.3. L'engagement organisationnel

L'origine des recherches sur l'engagement organisationnel remonte à l'étude de (PORTER, et al., 1974)⁶ sur le turnover d'employées stagiaires en psychiatrie. La question de cette étude portait sur le fait de savoir si l'engagement organisationnel était plus significatif que la notion de satisfaction au travail. Dans cette étude les auteurs ont défini l'engagement organisationnel comme la force avec laquelle l'individu s'identifie à une organisation particulière.

Cet engagement est caractérisé par trois éléments.

- Une croyance forte et une totale acceptation des buts et des valeurs de l'organisation
- Une volonté avérée d'exercer un effort considérable pour le compte de l'organisation.
- Un désir ferme de continuer à faire partie des effectifs de l'organisation.

Pour les auteurs, bien que constitué de trois parties, l'engagement organisationnel n'en n'est pas moins basé sur une conception unidimensionnelle. Pour étudier l'engagement organisationnel, les auteurs se sont basés sur une échelle composée de 15 items (Organizational Commitment Questionnaire) dont les résultats ont été confrontés à ceux issus d'une autre échelle permettant de mesurer la satisfaction au travail. Les résultats⁷ de l'étude montrent que l'échelle explique plus de variances sur un seul indicateur que tous ceux nécessaires pour mesurer la satisfaction au travail. Les auteurs concluent qu'un plus grand engagement organisationnel tel qu'ils l'ont défini permet effectivement de diminuer le turnover.

D'autres recherches ont été menées pour identifier d'autres définitions des composantes de l'engagement.

Le modèle tridimensionnel proposé par (MEYER & ALLEN, 1991) est l'un des plus utilisés à l'heure actuelle.

⁶ (PORTER, et al., 1974) Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians

⁷ (PORTER, et al., 1974) page 14 : "*organizational commitment, as defined and measured here, proved to be a better predictor of turnover than did job satisfaction*".

L'engagement serait un construit multidimensionnel formé de trois composantes :

- L'engagement affectif qui désigne une identification, un engagement émotionnel à l'entreprise
- L'engagement calculé qui repose sur le niveau d'employabilité, l'évaluation de l'accumulation d'acquis au sein de l'entreprise et à l'évaluation de leurs pertes en cas de départ
- L'engagement normatif qui représente une attitude de loyauté envers l'organisation dérivée d'un sentiment d'obligation morale à son égard

Cela reviendrait à dire qu'une personne serait attachée à son entreprise soit parce qu'elle le veut, soit parce qu'elle en a besoin, soit parce qu'il le faut.

La première et la troisième de ces composantes sont à considérer de manière différente de la seconde.

La première composante fait référence à une dimension émotionnelle et peut s'expliquer par la théorie des échanges sociaux et par la norme de réciprocité (VANDERBERGHE, ROUSSEL, & ROJOT, 2009). Elle consacre une place importante au supérieur direct, à savoir dans les SSII, le commercial qui doit nouer une forte relation affective pour augmenter la rétention de ses équipes placées en clientèle.

Pour (MEYER, STANLEY, HERSCOVITCH, & TOPOLNYTSKY, 2002), des trois notions, c'est l'engagement affectif qui permet systématiquement d'observer les corrélations les plus importantes avec les différents paramètres permettant de mesurer l'engagement dans l'organisation. Dans le monde du service, cette composante est impactée par deux facteurs. De nombreuses sociétés ont un ratio de suivi qui peut aller de un ingénieur d'affaires pour plusieurs dizaines de collaborateurs. Ils sont suivis à distance puisque affectés à des missions au sein même des clients utilisateurs. Les critiques souvent cyniques à l'égard des SSII se multiplient et alimentent la

réputation de « marchands de viande »⁸. Selon (NAUS, ITERSON, & ROE, 2007) ce cynisme organisationnel traduit la perte de confiance du salarié envers son entreprise, un affect négatif et une propension à des comportements négatifs face à l'entreprise.

Avec l'éloignement en mission, la proximité avec les consultants est mise à mal et prive les consultants de pouvoir exprimer pleinement leur desiderata voire leur mécontentement tel que le décrit la théorie Exit/Voice/Loyalty/Neglect ((HIRSCHMAN, 1970) ; (NAUS, et al., 2007)).

La troisième composante, dite normative, est la plus controversée dans la littérature du fait de ses difficultés d'opérationnalisation (CHARLES-PAUVERS & COMMEIRAS, 2002). Un processus d'intériorisation par le salarié des normes et des valeurs de l'organisation le conduirait à agir dans le sens attendu pour suivre ce qui paraît être bon et moral de faire. Pour (MEYER & ALLEN, 1991) cette composante opère un contrôle normatif. L'attachement du salarié résulterait d'une forme de pression sociale et d'influences psychologiques via un processus d'identification à une communauté. L'effet de mimétisme et de sentiment d'appartenance supposant l'adoption de codes collectifs.

La particularité du domaine des SSII est qu'il voit l'émergence de communautés de pratiques technologiques à la fois dans et hors l'entreprise. Elles peuvent être très structurées y compris à l'échelle planétaire.

Les conférences « Meet-up », JUG⁹ (Java User Group), « Devoxx¹⁰ » ou encore MUG (Microsoft User Group) en sont des exemples. Les experts y présentent les derniers outils, langages, framework, méthodologies et des retours d'expérience terrain. Ces communautés sont des réseaux

⁸ (DIETRICH & LOZIER, 2012) page 6 : Qualifiées de « boîtes à régie », de « marchands de viande », les SSII servent d'intermédiaire entre l'entreprise utilisatrice et le jeune diplômé et sont assimilées à une société d'intérim spécialisée dans les hauts niveaux de qualification.

⁹ <http://www.parisjug.org/xwiki/bin/view/Main/WebHome>: Le Paris JUG est un groupe d'utilisateurs Java ayant pour but de réunir les acteurs du langage

¹⁰ <http://www.devoxx.fr/> ;

d'experts qui dépassent le cadre des entreprises et fonctionnent dans un esprit de partage typique des démarches Open Source.

Si les SSII procurent aux ingénieurs le cadre de projets dans lesquels ils expriment leurs savoir-faire, elles ne sont pas le creuset des codes de la profession.

C'est même souvent l'inverse puisque de nombreuses avancées proviennent d'abord des démarches Open Source et sont ensuite intégrées par les SSII dans leur offre technique (exemple dans le Big Data : la fondation Apache et l'outil Hadoop).

De ce fait le consultant en informatique porte d'abord son regard sur ce qui se dit et se fait dans sa communauté technique.

Comme le rappelle (BERREBI-HOFFMANN, 2006) un professionnel est régi par les règles de sa profession, par les codes et normes institués par les instances professionnelles dont il dépend (ordres des médecins, des avocats, ...). Il est soumis à la hiérarchie symbolique des carrières professionnelles propres à son champ. Il évolue sur un marché du travail qui déborde les frontières d'une simple organisation ou entreprise. Il fait carrière à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise qui l'emploie. Sa loyauté va à la hiérarchie symbolique ou technique de son ordre professionnel et non à la hiérarchie administrative ou procédurale de son entreprise.

La distance qui se crée dans les rapports hiérarchiques classiques amène à considérer le travailleur comme un « entrepreneur de soi » (AUBREY, 2000), maître de sa propre destinée, autrement dit un « capitaliste de carrière¹¹ », selon le terme de (INKSON & ARTHUR, 2001). L'individu s'identifierait ainsi plus à un marché du travail particulier qu'il ne s'impliquerait au sein d'une entreprise.

¹¹ (INKSON & ARTHUR, 2001) Discuss the concept of career capitalism, stating that to be a career capitalist is to manage one's own career investments. It means reversing the common view that companies invest in people, and instead seeing ourselves as investors in companies.

Les savoirs immatériels sont régis par une globalisation et une normalisation des expertises qui sortent du cadre de l'entreprise de service. (BERREBI-HOFFMANN, 2006) cite¹² « *La culture libertaire originelle des univers informatiques rend a priori choquante toute tentative d'encadrement hiérarchique classique* ».

(MORROW, 1983) souligne lui les problèmes de redondance conceptuelle entre l'engagement affectif et normatif de (PORTER, et al., 1974).

Dès lors que peuvent revendiquer les SSII au sujet des normes de la profession ?

Pour ces raisons, le choix est fait de ne pas retenir la composante normative dans l'étude.

Enfin concernant la seconde composante, l'engagement calculé, aussi nommée engagement de continuation, elle met en jeu deux sous-dimensions qui font référence à des coûts perçus de manière différente (BENTEIN, et al., 2004).

La première fait référence aux sacrifices personnels associés au départ de la société. Les investissements personnels faits par le salarié peuvent lui avoir amené différents avantages : rémunération adaptée, développement de compétences spécifiques ou transverses, relations privilégiées avec les collègues, proximité avec l'équipe de direction, implication au sein de la communauté locale, gain d'une réputation technique.... Cette dimension se situe dans la continuité des travaux sur la théorie de l'engagement basé sur les « side-bets¹³ » développée par (BECKER, 1960). L'auteur décrit l'engagement comme la tendance d'un individu à s'engager dans une ligne d'action constante. Selon lui le fait d'avoir fait certains investissements personnels au sein de l'organisation conduit le salarié à augmenter la perception des coûts encourus s'il ne poursuivait pas cette même ligne d'action.

Cette dimension de l'engagement est intrinsèquement liée à la théorie des investissements, pour laquelle l'engagement augmente en fonction de l'ampleur des investissements qui seraient perdus

¹² (BERREBI-HOFFMANN, 2006) page 160

¹³ (SHORE, et al., 2000) Construct validity of Becker's measures of side bets, Journal of Vocational Behavior

si le travailleur était amené à quitter l'organisation (VANDERBERGHE, et al., 2009). On peut à ce sujet s'interroger sur la capacité des ingénieurs à s'investir dans le projet de l'entreprise via des contributions transverses (recrutement, formation interne...) au-delà du projet de leur client alors qu'ils sont loin du siège.

La seconde dimension de l'engagement calculé représente quant à elle un attachement à l'organisation fondé sur la perception qu'il existe peu d'alternatives d'emploi à l'extérieur. L'employé reste dans son organisation parce qu'il ne voit pas très bien où il pourrait aller ailleurs. Cette forme d'engagement est plus instrumentale et présente une vision par défaut. D'autres auteurs ont appelé cette dimension la facilité perçue de pouvoir quitter un emploi.

Ces deux dimensions se distinguent donc par les éléments suivants : la notion de sacrifice renvoie à des facteurs personnels et reflète une dimension active : l'employé a investi dans l'organisation ; la notion d'alternative renvoie à des facteurs externes, les aléas du marché, et reflète une dimension passive : l'employé se sent pris au piège, il est obligé de rester car il a l'impression de ne pas pouvoir aller ailleurs.

Or les SSII sont dans un marché de pénurie de main d'œuvre et à ce titre les opportunités ne manquent pas. En situation de pénurie, les travailleurs seraient d'ailleurs plus mobiles. Étant donné les possibilités de gain pécuniaire, les carrières nomades se développeraient d'autant plus qu'un déséquilibre entre offre et demande de travail apparaît et se maintient. Selon (ZUNE, 2006), cette relation recouvre des réalités plus profondes car elles opposent un état de marché à ce que les individus conçoivent comment donner un sens à leur carrière professionnelle.

La mobilité des salariés est, d'un côté, le produit de l'état particulier d'un marché du travail spécifique et s'en trouve orientée, structurée et régulée par des dynamiques socio-économiques. D'un autre côté, la mobilité résulte d'actes posés par des acteurs en fonction d'une certaine

interprétation de la situation. Elle est, sous ce second angle, vécue, raisonnée, mise en actes en fonction de différentes logiques d'action.

En conséquence la dimension « alternative » de l'engagement de continuation apparaît peu adaptée au contexte de l'étude de l'engagement en SSII.

La littérature a précisément abordé cette nuance.

Des travaux plus récents ont amené une remise en cause progressive des modèles initiaux.

Nombre de controverses sont nées des difficultés d'opérationnalisation de la composante calculée et la construction des échelles de mesures n'apportent pas suffisamment de distinction entre les variables du modèle de (MEYER & ALLEN, 1991).

A titre d'exemple, (CHEN & FRANCESCO, 2003) et (CHENG & STOCKDALE, 2003) estiment que l'implication normative modèrerait la relation entre l'implication affective et la performance, ou entre l'implication de continuité et la satisfaction au travail et l'intention de départ.

Trois nouvelles approches.

En guise de nouvelle voie (COHEN, 2007)¹⁴ introduit une conceptualisation bâtie au-dessus des forces des approches existantes et minimisent leurs faiblesses. Sa théorie est que l'engagement est bidimensionnel : une première dimension est instrumentale dans sa nature et la seconde psychologique.

De plus une différence notable doit être faite entre la propension de l'individu à s'engager en amont de son entrée effective dans l'organisation et l'attitude réelle développée par la suite. Cela conduit à introduire l'impact du temps et donc à un modèle à quatre composantes.

Cette conceptualisation permet, d'une part, de mieux distinguer l'implication normative de l'implication affective et propose ainsi de clore le débat sur la nature de l'implication normative en la considérant comme une propension à l'implication. L'implication normative serait ainsi plus

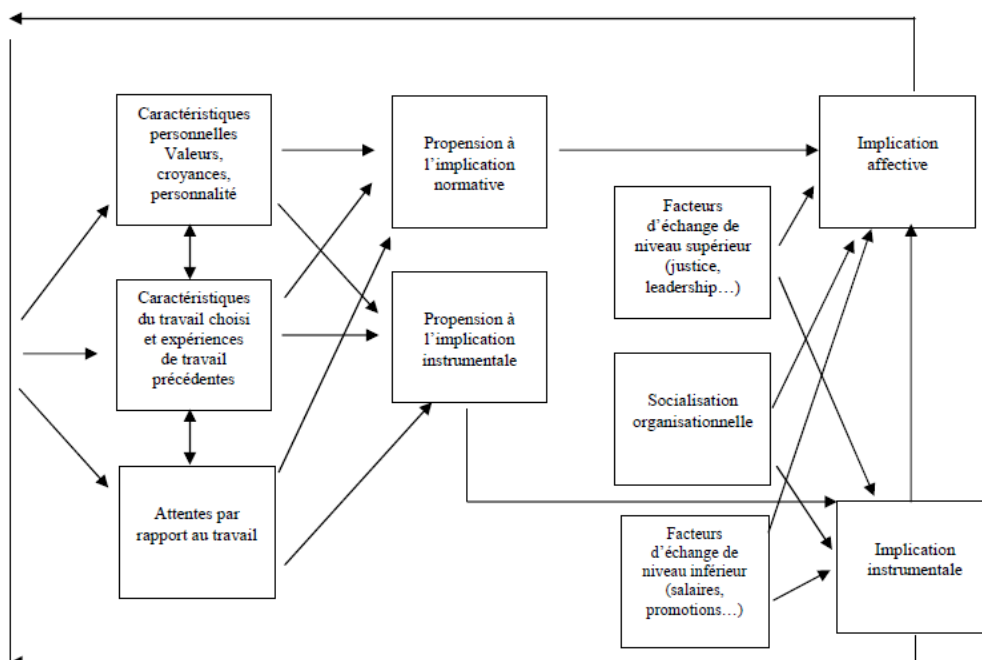
¹⁴ (COHEN, 2007) Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment

générale, non reliée à une organisation particulière et très peu affectée par les expériences organisationnelles spécifiques, comme la socialisation organisationnelle, ce qui remet en question les modèles antérieurs qui font apparaître la socialisation et le contrat psychologique comme des antécédents de l'implication normative. Elle dépendrait beaucoup plus des caractéristiques personnelles liées notamment à la socialisation familiale.

Cette nouvelle proposition évite, d'autre part, les redondances entre l'implication organisationnelle et certaines de ses conséquences, comme l'intention de départ.

Les deux composantes antérieures à l'entrée dans l'organisation sont considérées comme des déterminants importants des deux formes postérieures à l'entrée, ce qui offre une explication aux corrélations élevées observées dans les travaux empiriques entre l'implication normative et l'implication affective. Les deux formes d'implication postentrée dans l'organisation (instrumentale et affective) permettent de faire écho, respectivement, aux deux types de contrat psychologique (transactionnel et relationnel) évoqués dans la littérature en distinguant deux catégories de facteurs d'échange.

Figure 1: (COHEN) Proposition de modèle de développement de l'implication organisationnelle



L'approche « implication instrumentale » met l'accent **sur les bénéfices de la fidélité** plutôt que sur les coûts associés au départ, apporte une différence par rapport à la dimension de continuité vue par (MEYER & ALLEN, 1991) et se trouve mieux adaptée au contexte de pénurie de main d'œuvre des SSII.

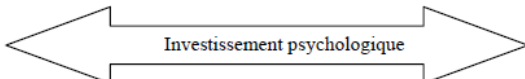
Toutefois, le modèle de Cohen laisse dans l'ombre les articulations entre les différentes facettes de l'implication, mis à part le lien entre implication organisationnelle instrumentale et affective. En ce sens il ne remet pas complètement en cause le modèle en trois composantes.

2/ C'est ce que font (SOLINGER, VAN OLFFEN, & ROE, 2008) qui montrent que l'implication organisationnelle affective est une attitude à l'égard d'une cible spécifique – en l'occurrence l'organisation –, alors que l'implication de continuité et l'implication normative sont des attitudes à l'égard d'un comportement (le fait de rester ou de partir).

Selon eux l'instrument de mesure correspondant (l'OCQ) au modèle à trois composantes fait référence explicitement à un comportement spécifique (le désir de rester) au lieu d'intégrer une promesse de comportement plus générale comme le suggèrent (SOLINGER, VAN OLFFEN, & ROE, 2008). Cette mesure conduit donc à une surestimation des relations entre l'implication organisationnelle et le turnover.

3/ Enfin (KLEIN, MOLLOY, & BRINSFIELD, 2012) remettent en question plus fondamentalement le modèle en trois composantes et considèrent l'implication organisationnelle affective comme un construit distinct des deux autres composantes. Ils livrent une nouvelle définition de l'implication plus restreinte. Ils identifient l'existence de différents types de liens psychologiques (« psychological bonds ») qu'ils présentent sous la forme du tableau suivant :

Figure 2: Le modèle de KLEIN

Types de liens	Consentement	Instrumental	Implication	Identification
Caractéristique	Perception d'absence d'alternatives	Enjeu en termes de coût ou de perte	Volonté, dévouement, et responsabilité	Fusion de soi-même avec la cible
Expérimentation du lien	Résignation à la réalité du lien	Acceptation calculée du lien	Adoption du lien	Définition de soi dans les termes du lien
Corollaires	Faible internalisation Indifférence Retrait psychologique Faible signification de la tâche Intérêt pour la prévention Motivation de contrôle Effort minimal			Internalisation élevée Préoccupation importante Investissement psychologique Importante signification de la tâche Intérêt pour la promotion Motivation autonome Effort important
Alignement avec les précédentes conceptualisations				
Kelman (1958)		Conformité		Identification et internalisation
Becker (1960)		Coûts perdus et investissements		
Etzioni (1961)	Aliénante	Calculée		Morale
Kanter (1968)	Contrôle et continuité	Continuité		Cohésion
Salancik (1977)		Cohérence comportementale		
Mowday, Steers & Porter (1979)				Identification et implication
Brickman (1987)	Devoir	Devoir	Volonté	Volonté
Meyer & Allen (1991)	Normative et de continuité	Normative et de continuité	Affective et normative	Affective et normative

Leur approche introduit un continuum qui va du plus faible investissement psychologique au plus élevé. Le terme d'implication est réservé à un type particulier de lien reflétant le dévouement volontaire et la responsabilité envers une cible, quelle que soit cette cible. Le lien instrumental insiste sur les enjeux de coût et de perte ainsi que sur l'acceptation calculée du lien. L'identification, qui correspond à un degré d'internalisation plus élevé, est ainsi différenciée de l'implication.

La différence entre le lien instrumental et le lien d'implication est cohérente avec la vision de (COHEN, 2007) qui soulignait la nature plus profonde de ce dernier type de lien, qui correspond ici à un investissement psychologique plus important. Elle est aussi en phase avec (SOLINGER, VAN OLFEN, & ROE, 2008) sur la différenciation du lien d'implication en tant que construit distinct. L'implication normative qui peut être alignée sur chacun des quatre types de liens renvoie à une notion obligation qui peut être expérimentée de façon graduelle par les individus.

Un point de divergence subsiste sur le fait que l'implication est perçue par (SOLINGER, VAN OLFEN, & ROE, 2008) comme une attitude alors qu'elle est un état psychologique pour (KLEIN, MOLLOY, & BRINSFIELD, 2012).

L'intérêt de cette nouvelle représentation est double.

Elle lève d'une part l'ambiguïté entre l'implication et sa conséquence qui était reprochée aux modèles antérieurs et, d'autre part, met en avant la notion de calcul que le salarié est amené à faire quand il est dans un rapport qui n'est pas un simple renoncement face à l'absence d'opportunités. Précisément les ingénieurs en SSII font face à l'abondance des offres. Face aux sollicitations permanentes et aux propositions des concurrents la question « Devrais-je rester ou devrais-je partir » revient de manière lancinante dans les esprits. Ces interrogations peuvent tourner au clash entre ingénieurs et hiérarchie notamment quand ils exigent de pouvoir intégrer au plus vite une future mission au détriment de la mission en cours et des enjeux de la relation client/SSII.

La distinction faite par KLEIN confirme l'intérêt de retenir la composante calculée de l'engagement dans l'étude des liens entre réputation, employabilité et intention de quitter.

2.4. L'intention de quitter

Une littérature abondante a été consacrée à l'étude des relations entre intention de départ et turnover réel. Elle est couramment abordée sous diverses expressions désignant la même idée telles que l'intention de démission volontaire, l'intention de départ ou à l'inverse, l'intention de rester (NEVEU, 1996). A la différence du turnover effectif, l'intention de départ n'est pas une notion explicite et reste l'appréciation d'un comportement potentiel spécifique. Il est admis que l'intention de départ joue un rôle prépondérant dans les études sur le comportement définitif des individus (PEREZ, 2008).

Les modèles de turnover ou d'intention de départ des salariés ont intégré depuis longtemps leur perception de la qualité de leur relation avec leur entreprise.

En rapport avec l'étude, (GUERRERO & HERRBACH, 2009) démontrent qu'un excellent prédicteur de cette intention est l'engagement envers la société.

Le départ volontaire est généralement considéré comme une des conséquences négatives majeures des attitudes au travail, telles l'insatisfaction au travail, l'absence d'implication organisationnelle, les

tensions de rôles, ou encore le manque de confiance envers l'entreprise ((ARNOLD & FELDMAN, 1982); (MEYER, et al., 2002); (NEVEU, 1996); (ALLEN & MEYER, 1996); (PEYRAT-GUILLARD, 2002); etc.).

Dans le contexte de l'étude, le consultant signe son contrat avec une SSII sur la base de la confiance qu'il place en elle et sur la promesse qu'elle fait de le placer sur des missions qui vont correspondre à ses souhaits de parcours (technologies, responsabilité...). Cette confiance relève d'une forme d'endettement de la SSII envers le consultant. Il démarre alors son projet dans l'attente que la promesse soit tenue. (ALTER, 2010) indique qu'il s'agit pour le salarié d'accepter le risque lié à une réciprocité différée et implicite des bénéfices qu'il apporte à l'entreprise.

Le cadre de la théorie des échanges sociaux (BLAU, 1964) établit qu'il se construit un processus d'échange durable et réciproque l'entreprise et le salarié, ce qui revient à parler dans le cadre d'une SSII, de la confiance entre le commercial et son consultant.

La confiance est définie comme « la volonté d'une partie de se rendre vulnérable aux actions de l'autre partie, basée sur l'attente que l'autre partie effectuera des actions qui sont importantes pour soi, sans qu'aucune forme de contrôle ou de surveillance ne soit nécessaire » (MAYER, DAVIS, & SCHOORMAN, 1995).

Trois éléments sont sources de confiance : la compétence, la fiabilité/intégrité et l'attention (MAYER, et al., 1995); (MAYER & GAVIN, 2005). La compétence et la fiabilité sont importantes au début de la relation d'échange et participent activement à la formation des niveaux initiaux de confiance. Par la suite, avec le développement de la relation d'échange, le salarié perçoit plus clairement le degré d'attention que lui porte son entreprise et l'importance de l'attention dans la construction de la confiance grandit avec le temps (MAYER, et al., 1995). Les antécédents de la confiance organisationnelle qui traduisent et opérationnalisent la notion d'attention, à l'exemple du soutien organisationnel perçu (SOP), sont donc de première importance lorsque l'on s'intéresse à la rétention des employés.

Le concept de SOP a été introduit par (EISENBERGER, et al. 1986) et permet de préciser que l'engagement des salariés est renforcé s'ils ressentent l'engagement initial de l'entreprise. A l'appui de ce principe se retrouve le principe de la relation d'échange entre salarié et entreprise. De nombreuses études empiriques ont permis de vérifier les relations entre les deux concepts. (RHOADES & EISENBERBER, 2002) expliquent qu'un niveau élevé de soutien organisationnel perçu engendre des sentiments de confiance, d'obligations à long terme et d'identification à l'entreprise de la part des employés.

Plusieurs auteurs ont cherché des médiateurs de la relation entre engagement organisationnel et intention de quitter. C'est le cas de (CHEW & WONG, 2008) qui examinent les effets du coaching de carrière et du SOP sur l'engagement organisationnel et l'intention de quitter d'une population de salariés d'hôtels. Ils démontrent que le coaching de carrière impacte directement les trois composantes de l'engagement.

(GUERRERO & HERRBACH, 2009) confirment eux l'importance des approches théoriques sur la confiance. Ils mettent en avant une chaîne de relations entre les pratiques de gestion des ressources humaines, le SOP, la confiance et les variables de rétention. Leur étude montre que certaines pratiques de gestion des ressources humaines peuvent agir en créant des perceptions de soutien organisationnel et de confiance dans la société. Au passage ils démontrent que l'effet médiateur de la confiance est total entre le SOP et l'intention de quitter.

De leur côté (TILLOU & IGALENS, 2011) étudient dans quelle mesure le SOP et l'engagement organisationnel contribuent aux effets des pratiques de GRH sur l'intention de quitter. Ils limitent le spectre de leur pratique de GRH à la formation, le système de rémunération et les conditions de travail. En particulier ils démontrent que la perception d'un dispositif de formation renvoie aux consultants l'image d'un investissement de leur société sur leurs compétences et leur savoir-faire.

Il faut alors noter une caractéristique importante du métier en SSII. Les consultants apprennent plus sur le terrain au sein même de leurs projets que lors des formations dispensées sur le marché

par des organismes spécialistes. (FONDEUR & SAUVIAT, 2003) insistent sur le mode d'apprentissage « *learning by doing* » et l'importance d'accumuler des compétences. Ils pointent du doigt la volonté des SSII d'envoyer le nouvel embauché le plus rapidement possible en mission pour le laisser acquérir seul les compétences nécessaires par l'ensemble des processus informels au sein même des équipes projet client.

Une étude de (LALLEMENT & SARFATI, 2009) l'a mis en avant mis en avant via des entretiens dans lesquels une majorité d'interrogés affirment « *la formation se fait sur le tas, c'est la seule façon d'apprendre* »¹⁵.

Les études du Syntec informatique évoquent de leur côté que les dépenses moyennes des SSII sont de l'ordre de 5% de la masse salariale. Ce chiffre est certes au-dessus des obligations légales mais paraît faible au regard de la multitude des technologies, méthodologies et problématiques fonctionnelles des clients utilisateurs. La politique de formation menée par les SSII répond davantage à un modèle économique de gestion des coûts qu'au maintien de l'employabilité des salariés.

En parallèle certaines études comme (PARENT, 2012) identifie que la formation n'a toujours la faculté de limiter¹⁶ les départs volontaires des salariés.

Enfin de nombreuses recherches comparent les effets de la satisfaction au travail et de l'engagement organisationnel sur l'intention de quitter. (PARK, et al., 2014) ont fait une revue de la littérature et cite le classement des recherches en quatre catégories fait par (MARTIN & BENNETT, 1996): (a) la satisfaction au travail est un antécédent de l'engagement organisationnel, (b) l'engagement

¹⁵ (LALLEMENT & SARFATI, 2009) p. 10 : 64 enquêtés, sur 120, ont répondu en ce sens. Le questionnaire posait le problème en ces termes : « Pour tenir votre emploi actuel, que pensez-vous de la formation continue dispensée par l'employeur ? » Les réponses suivantes étaient proposées : « La formation est satisfaisante et régulière ; la formation existe mais ce n'est en fait que de l'information succincte ; la formation se fait sur le tas, c'est la seule façon d'apprendre ; la formation est insuffisante, ça me pose des problèmes pour mon travail.»

¹⁶ (PARENT, 2012), page 19: Trois études ont identifié que la formation n'avait aucune influence sur le roulement des employés. Ainsi, la formation n'a pas de lien significatif avec la probabilité de quitter l'entreprise (Krueger et Rouse, 1998; Veum, 1997) et le taux de roulement (Lincoln et Kallerberg, 1996).

organisationnel est un antécédent de la satisfaction au travail, (c) les deux sont réciproquement liés, (d) les deux sont indépendants.

Si le premier modèle (a) a été de nombreuses fois repris dans les recherches, (GRIFFETH, et al., 2000) ont de leur côté conduit une méta-analyse cherchant à faire un bilan des recherches sur le sujet. Ils ont mis en avant la faculté de l'engagement organisationnel à mieux prédire¹⁷ le turnover que la satisfaction au travail.

C'est à partir de ce résultat que le choix est fait d'écarter les enjeux de satisfaction au travail pour s'intéresser à la relation attachement organisationnel/intention de quitter et les rôles de l'employabilité et de la réputation sur cette relation.

¹⁷ (GRIFFETH, et al., 2000) p 480: organizational commitment ($\rho = -0,23$) predicts turnover better than does overall job satisfaction ($\rho = -0,19$)

3. Hypothèses du modèle

Les relations entre l'employabilité, la réputation et l'engagement organisationnel, antécédent classique de l'intention de quitter l'organisation, constituent un champ d'étude relativement peu exploré.

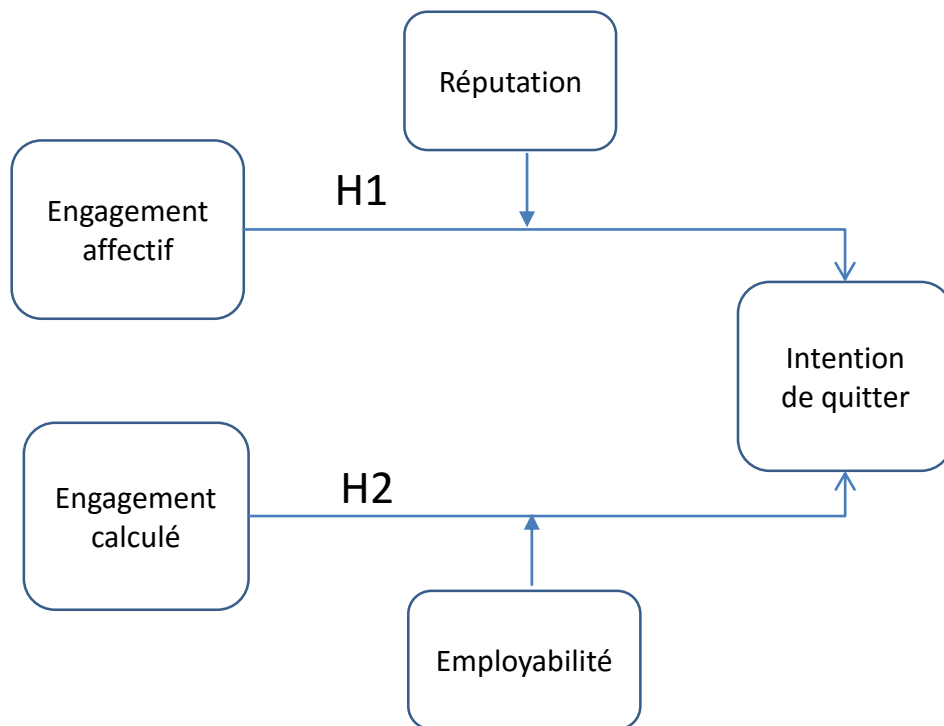
Néanmoins, certains éléments théoriques suggèrent l'existence d'une relation entre l'employabilité, la réputation et l'engagement organisationnel, justifiant ainsi la formulation des hypothèses qui sont retenues dans cette étude:

- en se référant à la forme affective de l'engagement ((ALLEN & MEYER, 1996) ; (MOWDAY, et al., 1979)), la réputation permettrait la satisfaction des besoins affectifs d'appartenance des individus. La perception de son prestige en interne constituerait un vecteur d'identification à l'organisation et peut être même à sa communauté technologique, contribuant à l'émergence et au renforcement de l'engagement affectif des personnes les plus réputées au sein de l'organisation;
- en se référant à la forme calculée de l'engagement, la perception de gagner en employabilité grâce au contexte que fournit l'entreprise pourrait être une forme de valorisation propice à ménager un chemin de carrière idéal, rendant inutile d'aller voir ailleurs.

Il est alors intéressant d'étudier les rôles médiateurs de la perception d'une bonne employabilité et d'une bonne réputation sur les liens entre attachement à l'entreprise (resp.) calculé et affectif et intention de quitter.

Le modèle de construction d'hypothèses retenu est par conséquent le suivant :

Figure 3: Le modèle d'hypothèses



Hypothèse 1 : plus un ingénieur perçoit avoir une bonne réputation en interne, plus son attachement affectif à l'entreprise réduit son intention de la quitter

Hypothèse 2 : plus un ingénieur perçoit avoir une bonne employabilité grâce à son parcours en interne, plus la composante calculée de l'attachement réduit son intention de quitter

4. Méthodologie d'enquête

Le terrain de recherche retenu est celui des ingénieurs informaticiens ayant un parcours dans une ou plusieurs SSII sur le territoire français. Le métier de l'informatique est un métier technologique au savoir-faire très élevé. La connaissance technique est très largement plus entre les mains des ingénieurs qu'entre les mains des managers. Aux yeux des informaticiens les SSII souffrent d'une réputation sulfureuse en particulier liée aux difficultés imposées par l'exercice du métier (intrusion du client dans la relation employeur/salarié, travail en mission loin du siège, manque de suivi dans les pratiques RH...).

Les contacts ingénieurs/SSII sont difficiles d'une manière générale et de ce fait il était difficile d'espérer rencontrer, en tant que DRH, des ingénieurs d'entreprises concurrentes pour dérouler des entretiens qualitatifs. En témoignent les difficultés génériques rencontrées dans ce métier pour faire venir les candidats lors des phases de recrutement. De plus, les ingénieurs ne diffusent pas systématiquement leur numéro de téléphone, sont d'une manière générale soucieux de préserver leur confidentialité et filtrent énormément les premiers contacts pour ne retenir que ceux pour lesquels ils ont le moins d'a priori. Il était par ailleurs inenvisageable de faire appel aux ingénieurs de mon entreprise sans risquer la multiplication de biais dans l'étude sur l'intention de quitter.

Le choix de l'enquête terrain s'est donc porté vers une étude quantitative.

De plus selon (EL AKREMI & ROUSSEL, 2003) lorsqu'on étudie les impacts des pratiques RH sur les perceptions et les comportements des salariés les variables médiatrices peuvent être très utiles¹⁸. La décomposition des mécanismes d'influence entre les variables étudiées sera donc recherchée via l'indentification d'un effet médiateur.

¹⁸ (EL AKREMI & ROUSSEL, 2003) En GRH, les variables médiatrices et modératrices peuvent être très utiles pour analyser l'impact des pratiques gestionnaires sur les perceptions, les attitudes et les comportements des salariés. Ces variables intermédiaires améliorent la compréhension des processus liant les variables indépendantes ou explicatives et les variables dépendantes ou expliquées

4.1. Différences variable modératrice / médiatrice

Le manque de connaissance et la complexité des interactions entre les construits du modèle retenu poussent à vouloir identifier le rôle d'une variable intermédiaire entre les variables indépendantes et dépendantes.

Selon (EL AKREMI & ROUSSEL, 2003) le choix de considérer une variable comme modératrice ou médiatrice doit être basé sur la pertinence des arguments conceptuels et la rigueur du cadre théorique. La distinction principale entre les deux notions peut être réduite à étudier le « quand » et « sous quelles conditions » une relation entre variables est modérée par une troisième alors qu'une variable médiatrice s'intéresse au « comment » et « selon quel mécanisme » elle agit entre les deux variables.

De plus au plan statistique une variable modératrice sont au même niveau conceptuel et sont toutes deux des variables indépendantes alors qu'une variable médiatrice ne se situe pas au même niveau de causalité au plan conceptuel (JAMES & BRETT, 1984). La variable indépendante est un antécédent¹⁹ de la variable médiatrice et cette dernière est un antécédent de la variable dépendante. A ce titre la variable médiatrice peut être vue comme dépendante ou indépendante selon l'angle sous lequel elle est observée. Enfin l'introduction d'un rôle médiateur et non modérateur (BARON & KENNY, 1986) est également motivée par l'attente d'une forte relation entre les variables dépendantes (Employabilité, Réputation) et la variable dépendante (Intention de Quitter).

Ces éléments font pencher pour retenir les notions d'employabilité et de réputation comme des variables médiatrices des relations entre (resp.) l'attachement calculé et l'attachement calculé et par ailleurs l'intention de quitter.

¹⁹ Use of the terms independent and dependent in moderator models, and antecedent and consequence in mediator models, is purposeful and indicates that moderation carries with it no connotation of causality, although a causal relation may be moderated.

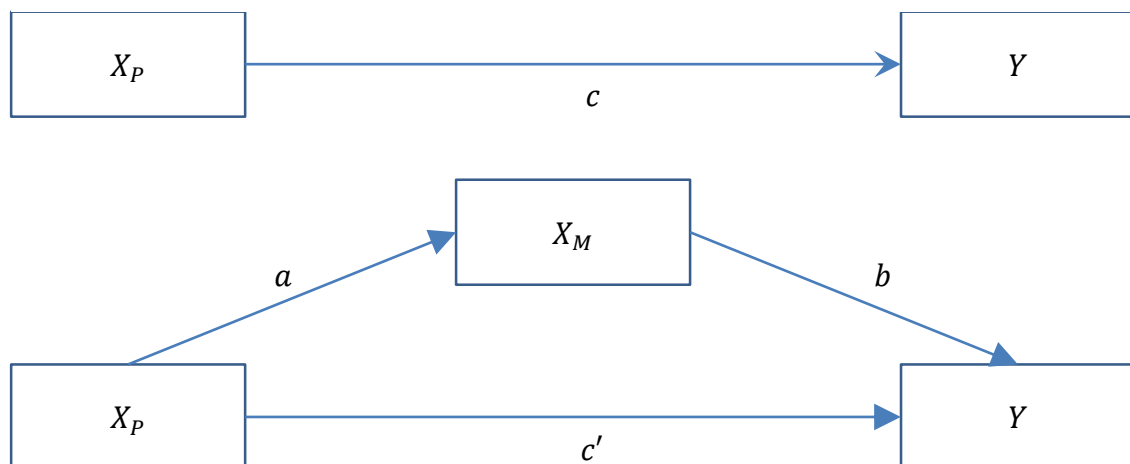
Pour mettre en évidence l'effet médiateur les méthodes d'analyse classiques présentent diverses limites statistiques : non-normalité des distributions des variables, erreurs de mesures, faiblesse des échantillons ...

A l'inverse la littérature fait un appel de plus en plus important aux méthodes d'équations structurelles qui améliorent l'analyse des rôles des variables médiatrices (et modératrices) en détournant les problèmes liés aux erreurs de mesure, à la multicollinéarité et aux liens non linéaires. Elles réduisent également les problèmes de non normalité des distributions ce qui est un cas fréquent dans les recherches en science sociale (EL AKREMI & ROUSSEL, 2003).

Le choix de la méthode d'analyse retenue se porte sur les équations structurelles telles qu'utilisées par (BARON & KENNY, 1986) et (KENNY, et al., 1998).

Cette démarche se prête à l'étude d'un rôle médiateur tel que représenté ci-dessous :

Tableau 1: Rôle médiateur d'une variable



(BARON & KENNY, 1986) distinguent deux types de médiation : parfaite et partielle.

Statistiquement, il y a médiation parfaite lorsque le lien entre X_p et Y , précédemment significatif, ne l'est plus en contrôlant les effets (a) et (b). Selon (MACKINNON, et al., 1995), l'effet médiateur indirect est obtenu en calculant le produit ($a * b$) :

$$\text{Médiation parfaite : } c - c' = a * b, c' = 0 \text{ et } c = ab$$

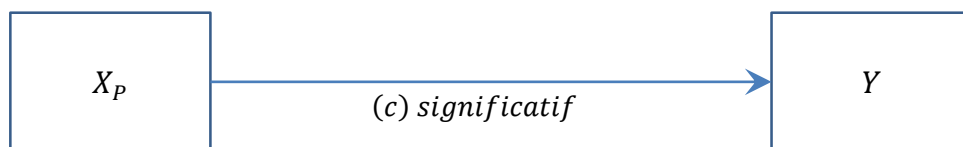
Une médiation parfaite signifie l'existence d'une seule variable intermédiaire dominante. Or, en GRH, il y a souvent plusieurs variables qui interviennent en même temps pour expliquer comment et pourquoi une variable explique une autre. La médiation partielle est donc plus fréquente (BARON & KENNY, 1986); (MACKINNON, et al., 1995)). La présence d'erreurs de mesure explique aussi la fréquence des médiations partielles étant donné que l'erreur de mesure réduit l'effet de la variable médiatrice et favorise l'effet de la variable indépendante principale (AMBLER, 1998). Dans ce cas, l'introduction d'une variable médiatrice X_M dans le modèle réduit le lien (c) entre X_P et Y , sans pour autant l'annuler complètement. Si la médiation est partielle (MACKINNON, et al., 1995), l'effet (c') doit être inférieur à l'effet initial (c) obtenu en l'absence de la variable médiatrice:

$$\text{Médiation partielle: } c - c' = a * b > 0, \quad c' \neq 0 \text{ et } c > c'$$

4.2. La démarche séquentielle de BARON & KENNY

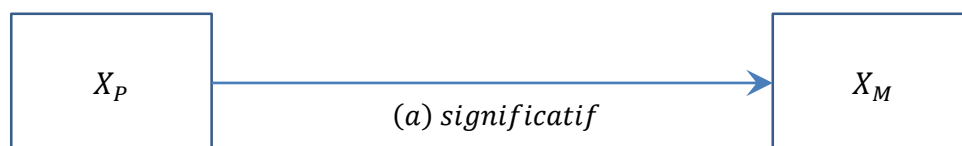
Pour tester les effets médiateurs attendus, la démarche de (BARON & KENNY, 1986) intègre quatre tests successifs et nécessaires.

Étape 1 :

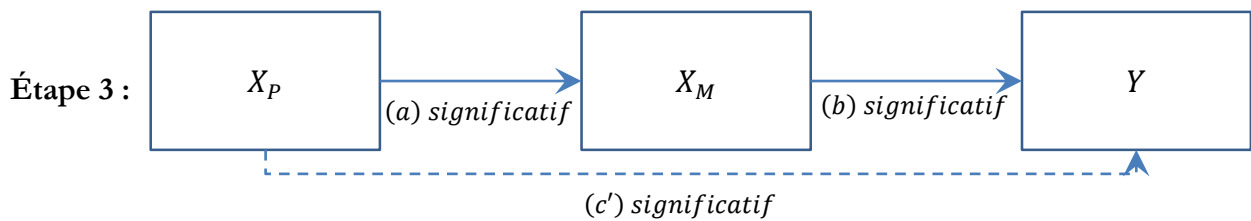


Montrer que le lien entre la variable indépendante X_P sur la variable dépendante Y est significatif afin de s'assurer de l'existence d'un impact à médialiser. Dans la régression de Y sur X_P , le coefficient (c) doit être donc significatif.

Étape 2 :



Montrer que la variable indépendante X_P a un impact significatif sur la variable médiatrice X_M considérée alors comme une variable à expliquer dans une analyse de régression de X_M sur X_P . Le coefficient (a) doit être significatif.



Montrer que le lien entre la variable médiatrice X_M et la variable dépendante Y est significatif. Il s'agit de faire une régression de Y sur à la fois X_M et X_P . En contrôlant X_P , le coefficient (b) entre X_M et Y doit rester significatif.

Étape 4 :

*vérifier $c' = 0$ ou $c' < c$; vérifier $a * b * c > 0$; calculer $a * \frac{b}{c}$; réaliser le test de Sobel*

Pour établir l'existence d'une médiation complète par X_M , le coefficient (c') liant X_P et Y devenir nul, en contrôlant X_M . Il s'agit de vérifier que $c' = 0$ en présence de X_M , sinon la médiation est partielle.

La démarche séquentielle a été déroulée pour les deux hypothèses du modèle via une série de régressions avec l'outil LISREL.

5. Etude Terrain

5.1. Echantillon : choix et description

Le panel interrogé a été extrait d'une base de gestion de CV communément utilisée dans les SSII et regroupant tous les candidats qui, à un moment de leur carrière, ont soit :

- diffusé leur CV sur des jobboards (Apec, Monster, RegionJob, CarrierBuilder, Cadremploi, Les Jeudis, ...),
- répondu à des annonces en transmettant leurs CVs et coordonnées
- crée leur propre page sur internet pour diffuser leur CV en ligne (Google+, DoYouBuzz, Blogs...)
- posté des actualités technologiques sur les sites communautaires (StackOverFlow, GitHub...).

Afin de garantir l'anonymat des réponses, un sondage adapté a été créé grâce au site Google Sondage.

Ce sondage a intégré les items des questionnaires de chacune des échelles de mesure des notions théoriques du modèle d'étude. Un script d'envoi automatique a été développé pour faciliter l'envoi en masse du mail invitant à répondre au questionnaire à chacun des ingénieurs du panel.

Après quelques jours le nombre de réponses au questionnaire étant nul, la collecte a été figée et les résultats de l'enquête ont été étudiés par la suite logicielle IBM SPSS, AMOS et LISREL.

Sur 5700 ingénieurs sollicités, la phase d'enquête a permis de collecter un échantillon de 222 réponses exhaustives au questionnaire. Le taux de réponse global est très faible mais peu surprenant étant donné l'appréhension des ingénieurs face aux sollicitations des acteurs de SSII.

Toutefois le rapport individus/items est de 6,16 soit au-dessus du seuil minimal de 5 réponses par item défini par (IGALENS & ROUSSEL, 1998). La taille de l'échantillon est de ce point de vue acceptable.

La répartition homme/femme est de 92%/8%. Cette disproportion reflète la situation réelle dans un métier où la gente féminine est très peu présente.

L'échantillon se répartit selon la taille de l'entreprise comme suit :

Répartition du panel selon l'effectif de l'entreprise

Effectif	Taille
0 – 49	24
50 – 99	23
100 – 499	80
500 et +	94
Total	222

L'étude n'a pas retenu de taille d'entreprise supérieure car dans les faits, les SSII sont découpées en plusieurs Business Unit et les ingénieurs n'ont pas de vision de l'entreprise au sens large au-delà de ce périmètre.

La moyenne d'âge des consultants est de 34,37 ans avec un écart-type de 5,85 ans et l'ancienneté dans le métier est répartie comme-suit :

Répartition du panel selon l'ancienneté dans le métier

Ancienneté	Taille
1 – 3 ans	8
3 – 5 ans	29
5 – 10 ans	121
10 ans et +	63
Total	222

La moyenne d'âge assez élevée et la forte proportion de personnes expérimentées (Anc.>5 ans) semblent apporter la garantie que les interrogés ont réellement eu un parcours dans les SSII ce qui crédibilise les réponses apportées à des questions portant sur le parcours en SSII.

5.2. Choix des échelles de mesure

Les échelles de mesure des différents concepts ont été empruntées à la littérature existante et de ce fait ont été validées par un grand nombre d'études. Une caractéristique notable est que ces échelles de mesure sont souvent d'origine nord-américaine et adaptées de travaux en psychologie sur les relations entreprise-salarié. Un travail de traduction et de retraduction a été mené auprès de 5 ingénieurs bilingues français-anglais pour s'assurer que les questions de base n'étaient pas dévoyées. Il faut noter que ces ingénieurs n'avaient aucune connaissance en science de gestion et ne connaissaient pas l'objectif de l'étude.

5.2.1. Mesure de l'employabilité perçue de (ROTHWELL & ARNOLD, 2004)²⁰

Echelle Employabilité	
Nom	Libellé
E1	J'ai de bonnes opportunités dans ma société car mon employeur valorise ma contribution personnelle
E2	Mon réseau personnel en interne m'aide dans ma carrière
E3	J'ai connaissance des opportunités dans mon organisation même si elles sont différentes de ce que je fais actuellement
E4	Les compétences que j'ai acquises dans mon poste actuel sont transférables dans d'autres fonctions en dehors de l'organisation
E5	Je pourrais facilement changer pour me rendre plus employable ailleurs
E6	Je peux utiliser mon réseau professionnel et mes contacts pour développer ma carrière
E7	J'ai une bonne connaissance des opportunités externes même si elles sont un peu différentes de ce que je fais actuellement

²⁰ (ROTHWELL & ARNOLD, 2004): Self-Perceived Employability: Development and Validation of a Scale

E8	Parmi les personnes qui font le même travail que moi, je suis bien respecté dans mon organisation
E9	Les personnes qui font le même travail que moi au sein de mon organisation sont bien valorisées
E10	Si j'en avais besoin, je trouverais facilement un autre job identique au mien dans une autre société
E11	Les personnes de même poste dans des sociétés similaires à la mienne sont bien demandées par la concurrence
E12	Je pourrais facilement trouver un travail identique dans n'importe quelle société
E13	Quiconque avec mon niveau de compétences, les mêmes connaissances et niveau d'expérience, est largement chassés par les recruteurs
E14	Je pourrais trouver un travail n'importe où pourvu que les compétences et expérience soient bien adaptées
E15	Les personnes avec une expérience similaire à la mienne sont bien valorisées dans leur organisation et même en dehors, quelle que soit l'organisation dans lesquelles elles sont passées avant

Cette échelle a été conçue pour combler l'absence dans la littérature d'une conceptualisation psychométrique de l'employabilité telle que perçue par les individus eux-mêmes. Les auteurs indiquent que l'employabilité perçue n'est pas un construit unique et identifient les deux facteurs d'employabilité interne et externe.

5.2.2. Mesure de la réputation perçue (TYLER, 1999)

Echelle Réputation	
Nom	Libellé
R1	Est-ce que les autres respectent mon travail ?
R2	Est-ce que les autres respectent mes idées ?
R3	Est-ce que les autres valorisent mes apports dans le travail ?
R4	Est-ce que les autres me reconnaissent comme un membre à part entière ?
R5	Est-ce que les autres pensent qu'il serait dur de me remplacer ?
R6	Est-ce que les autres désapprouvent ma manière de travailler ?
R7	Est-ce que les autres n'apprécient pas mes apports au travail ?

5.2.3. Mesure de l'engagement affectif et calculé (MEYER, et al., 1993)

Echelle Engagement Affectif	
Nom	Libellé
EA1	Je serais très heureux de passer le reste de ma carrière dans cette SSII
EA2	J'aime parler de ma SSII avec des personnes extérieures à elle
EA3	Je m'associe complètement aux problèmes de ma SSII
EA4	Je pense que je pourrais autant m'attacher à une autre SSII
EA5	Je ne me sens pas "appartenir à la famille" dans ma SSII
EA6	Je ne sens pas d'attaches émotionnelles avec ma SSII
EA7	Cette SSII a selon moi un fort attachement aux personnes
EA8	Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à ma SSII

Echelle Engagement Calculé	
Nom	Libellé
EC1	Je ne suis pas inquiet de ce qu'il se passerait si je quittais ma place dans ma SSII sans anticiper de poste
EC2	Même si je le voulais, ce serait très dur de quitter ma SSII actuelle maintenant
EC3	Trop de choses seraient impactées dans ma vie personnelle si je décidais de quitter ma SSII maintenant
EC4	Cela ne me coûterait pas grand-chose de quitter ma SSII aujourd'hui
EC5	Là tout de suite, rester dans ma SSII est plus une question de nécessité que de volonté
EC6	J'ai l'impression de ne pas avoir beaucoup d'opportunités en quittant ma SSII

5.2.4. Mesure de l'intention de quitter

L'échelle utilisée est emprunté aux travaux de (NEVEU, 1996):

Echelle Intention de Quitter	
Nom	Libellé
IQ1	Je pense souvent à quitter mon employeur actuel
IQ2	Je suis prêt(e) à chercher du travail dans une autre entreprise
IQ3	Je pense quitter l'entreprise dans laquelle je suis avant la fin de l'année

L'échelle initiale rassemble donc 39 items répartis sur 4 dimensions.

5.3. Evaluation de l'ajustement du modèle de mesure

Les données subissent une première étape d'analyse qui assure l'ajustement du modèle de mesure par l'évaluation de la dimensionnalité, de la fiabilité et de la validité des échelles utilisées. Pour chaque échelle de mesure, une Analyse Factorielle Exploratoire a été menée via une méthode d'Analyse en Composantes Principales complétée par une analyse de la fiabilité de cohérence interne de chaque variable représentée par le coefficient α (alpha de Cronbach). Puis pour finir une analyse factorielle confirmatoire avec LISREL a été menée. Les analyses factorielles permettent de vérifier la validité des construits des échelles de mesure. Elles consistent à déterminer les structures factorielles à savoir réduire les facteurs de départ en un nombre plus réduit de facteurs qui contribuent le plus à la variance de la variable étudiée.

A la suite de ces étapes certains items ont été supprimés pour leur faible corrélation avec la variance totale et leur faible communalité (idéalement $>0,5$).

Le tableau suivant rassemble les items supprimés :

Eléments supprimés après l'AFE			
Nom	Libellé	Corrélation	Communalité
EC6	Là tout de suite, rester dans ma SSII est plus une question de nécessité que de volonté	0,011	0,426
EA4	Je pense que je pourrais autant m'attacher à une autre SSII	0,237	0,327
E5	Je pourrais facilement changer pour me rendre plus employable ailleurs	0,309	0,214
E12	Je pourrais facilement trouver un travail identique dans n'importe quelle société	0,117	0,382
E14	Je pourrais trouver un travail n'importe où pourvu que les compétences et expérience soient bien adaptées	0,329	0,313
R6	Est-ce que les autres désapprouvent ma manière de travailler?	0,185	0,405

L'épuration des différentes échelles a conduit à une échelle globale de 33 items de mesure.

Le calcul de la variable α par l'outil IBM SPSS a permis de vérifier que chacune des échelles de mesure retenues avait une fiabilité satisfaisante (α proche ou supérieur à 0,7). Les différents items utilisés mesurent donc bien la variable à laquelle ils sont rattachés.

Fiabilité des échelles de mesure		
Echelle	Nombre Items Retenus	A
Engagement Affectif	7	0,818
Engagement Calculé	5	0,762
Employabilité	12	0,743
Réputation	6	0,855
Intention de quitter	3	0,846

Suite à la phase d'épuration des échelles et en considérant le nouveau modèle à 33 composantes

5.4. Evaluation de l'ajustement du modèle aux données

Les données ont subies une deuxième étape d'analyse qui assure l'ajustement du modèle global aux données. L'objectif est d'évaluer dans quelle mesure le modèle théorique reproduit les données observées. Ce modèle est comparé à des modèles à dimensions différentes sur la base de plusieurs indices: certains testent la qualité de l'ajustement (indice dits de "Goodness of Fit"), d'autres testent au contraire le mauvais ajustement (indices dits de "non-centralité").

Un premier modèle regroupant toutes les variables dans une seule dimension a montré avoir des indices d'ajustement trop éloignés des niveaux d'exigence attendue pour considérer ce modèle suffisamment représentatif des données recueillies (χ^2 très élevé, indices CFI et GFI $< 0,7$ et RMSEA $> 0,1$). Par ailleurs les différentes variables de contrôle ne sont pas toutes corrélées avec la variable dépendante (Intention de quitter). Suivant les recommandations de (BECKER, 2005) ces variables de contrôle n'ont pas été intégrées dans la suite des analyses. Dans la mesure où elles n'ont pas d'incidence sur la variable dépendante elles ne devraient pas perturber les résultats lors du test du modèle avec les équations structurelles.

Une analyse factorielle confirmatoire a été réalisée sous LISREL pour comparer le modèle d'étude au modèle avec une seule dimension regroupant toutes les variables. Les indicateurs habituels de comparaison χ^2 , CFI, NNFI, RMSEA confirment le meilleur ajustement aux données du modèle d'étude incluant toutes les variables par rapport au modèle à une dimension ($\chi^2 = 43,27$ vs $1373,28$).

5.5. Résolution du modèle d'équations structurelles

5.5.1. Corrélations entre variables

Dans un premier temps est présenté le tableau des corrélations entre l'ensemble des variables du modèle.

Tableau 2: Corrélation entre variables du modèle

Corrélation entre les variables du modèle					
	Réputation	Eng.Affectif	Employabilité	Eng.Calculé	Intent. quitter
Âge	0.09	0.06	-0.14	0.08	-0.11
Sexe	-0.03	0.11	0.07	-0.14	0.13
Taille.Entrep.	-0.23**	0.16*	-0.07	0.04	0.01
Ancienneté	0.26**	0.11	0.02	-0.12	0.00
Réputation	(0.855)				
Eng.Affectif	0.59	(0.818)			
Employabilité	0.28**	0.13**	(0.743)		
Eng.Calculé	0.13**	0.17**	0.18*	(0.762)	
Intent.quitter	-0,67**	-0.61**	0.19*	-0.51**	(0.846)

*p<0.5, **p<0.01

Les variables de contrôle ont des impacts différents. L'âge et le sexe ne semble pas avoir de poids significatif. En revanche la taille de l'entreprise semble est liée à la réputation dans le sens où plus l'entreprise est grande moins il est possible d'y avoir une réputation. De plus l'ancienneté dans le métier semble impacter la réputation mais pas l'employabilité.

Le tableau montre que l'intention de quitter est liée de façon négative aux deux formes de l'engagement retenues (-0.61 et -0.51, $p < 0.01$) ce qui est un résultat conforme aux études antérieures. De plus les corrélations entre (resp.) Engagement Affectif et Calculé et (resp.) Réputation et Employabilité sont d'importance différente avec respectivement (0.59) et 0.18). Enfin ces variables ont des corrélations de signe opposé face à l'intention de quitter : (-0.67) pour la Réputation perçue et (0.19) pour l'employabilité.

5.5.2. Test de l'hypothèse N°1

Etape 1 : Test de la relation entre la dimension affective de l'engagement (variable indépendante) et l'intention de quitter (variable dépendante).

Les résultats de cette analyse montrent que l'engagement affectif est négativement corrélé avec l'intention de quitter : $\gamma = -0,236$; $T \text{ de Student} = 5,03$.

Selon les valeurs du tableau ci-dessous l'ajustement du modèle est acceptable:

χ^2	<i>ddl</i>	<i>CFI</i>	<i>NNFI</i>	<i>RMSEA</i>
53.328	13	0.92	0.97	0.05

Etape 2 : Test de la relation entre la dimension affective de l'engagement (variable indépendante) et la perception d'une réputation en interne (variable médiatrice).

Les résultats de cette analyse montrent que la perception d'une bonne réputation est positivement corrélée avec l'engagement affectif: $\gamma = 0,573$; *T de Student* = 2,41.

Selon les valeurs du tableau ci-dessous l'ajustement du modèle est acceptable:

χ^2	<i>ddl</i>	<i>CFI</i>	<i>NNFI</i>	<i>RMSEA</i>
41.53	8	0.91	0.92	0.07

Etape 3 : Test de la relation entre d'une part la dimension affective de l'engagement (variable indépendante) et d'autre part l'intention de quitter (variable dépendante) *en ajoutant* la perception d'une réputation interne (variable médiatrice).

Les calculs indiquent que la variable médiatrice de la Réputation perçue influence la variable dépendante de l'Intention de quitter $\gamma = -0.096$; *T de Student* = 3.27 et que la dimension affective de l'engagement influence la variable dépendante: $\gamma = -0.319$; *T de Student* = 2.32.

Selon les valeurs du tableau ci-dessous l'ajustement du modèle est acceptable:

χ^2	<i>ddl</i>	<i>CFI</i>	<i>NNFI</i>	<i>RMSEA</i>
89.53	32	0.93	0.92	0.05

(H1) : Les résultats indiquent que l'effet médiateur de la réputation est démontré.

Etape 4 : On vérifie bien les conditions : $c' < c$ et $a * b * c = 0,573 * (-0,096) * (-0,236) > 0$.

Le test de Sobel en utilisant les coefficients de régression et les erreurs standardisées d'estimation.

Les résultats indiquent que l'effet médiateur est statistiquement significatif pour les liens entre l'engagement affectif et l'intention de quitter ($Z=5.23$; $p=0,0002$). Enfin le calcul du ratio indique que l'influence du médiateur est de 17% dans la relation médiatisée.

(H1) : La réputation joue un rôle de médiation partielle dans la relation entre attachement affectif et intention de quitter.

5.5.3. Test de l'hypothèse N°2

Étape 1 : Test de la relation entre la dimension calculée de l'engagement (variable indépendante) et l'intention de quitter (variable dépendante).

Les résultats de cette analyse montrent que l'engagement calculé est négativement corrélé avec l'intention de quitter : $\gamma = -0.41$; $T = 4,01$.

Selon les valeurs du tableau ci-dessous l'ajustement du modèle est acceptable:

χ^2	<i>ddl</i>	<i>CFI</i>	<i>NNFI</i>	<i>RMSEA</i>
123.314	9	0.94	0.91	0.06

Étape 2 : Test de la relation entre la dimension calculée de l'engagement (variable indépendante) et l'employabilité (variable médiatrice). Les résultats de cette analyse montrent que l'employabilité est faiblement et négativement corrélée avec l'engagement calculé: $\gamma = -0,02$; $T = 3,39$.

De plus les variables de l'ajustement du modèle ne sont pas favorables :

χ^2	<i>ddl</i>	<i>CFI</i>	<i>NNFI</i>	<i>RMSEA</i>
478.22	9	0.73	0.96	1.08

La première condition de la démarche de (BARON & KENNY, 1986) ne peut aboutir, l'hypothèse (H2) est donc invalidée.

6. Discussion

Les ingénieurs informatiques en SSII sont considérés comme des atouts stratégiques qu'il faut parvenir à attirer et retenir. Dans un contexte de pénurie de la main d'œuvre leur fidélisation est un enjeu de premier ordre.

De nombreuses études ont démontré que les ingénieurs accordaient une grande importance dans leur travail. Cette satisfaction ne peut être constatée qu'après que l'ingénieur ait pu prendre la mesure du projet sur lequel il travaille. A cette vision a posteriori l'étude cherchait à opposer une vision a priori dans laquelle l'ingénieur s'interroge non seulement sur le maintien de sa capacité à rebondir dans l'avenir sur les meilleurs projets (l'employabilité) mais aussi sur ce qui lui permettra d'être reconnu pour être contacté et se voir proposé de tels projets (sa réputation).

Sur la base des modèles d'intention de quitter emprunté à la littérature les hypothèses avaient été faites que la réputation et l'employabilité jouaient un rôle médiateur des relations entre les composantes (resp.) affectives et calculées de l'attachement et l'intention de quitter.

Les hypothèses ont été testées sur une population d'ingénieurs en poste dans des SSII ou ayant eu un parcours assez significatif en SSII dans leur carrière.

Les résultats valident le rôle médiateur de la Réputation perçue et invalident celui de l'Employabilité perçue.

Le résultat a une certaine logique dans le cas de la variable réputation perçue. L'engagement affectif fait référence à une dimension émotionnelle et peut s'expliquer par la théorie des échanges sociaux et par la norme de réciprocité (voir chapitre 2). Il est donc logique de penser qu'une partie de l'engagement affectif puisse avoir un impact direct sur l'intention de quitter même en présence du médiateur car dans la relation à l'organisation se jouent des sentiments et des besoins de lien social qui dépassent la seule notion de réputation technique au sens où elle a été étudiée.

De son côté l'invalidation de l'hypothèse (H2) et en particulier du lien entre dimension calculée de l'engagement et l'employabilité perçue peut s'expliquer par les difficultés²¹ habituellement rencontrées dans les mesures des notions d'engagement organisationnel. Les liens de causalité entre ces deux dimensions est peut être la cause du problème alors précisément que la méthode retenue de (BARON & KENNY, 1986) repose sur des relations de causalité bien définies.

L'étude comporte par ailleurs certaines limites.

6.1. Limites conceptuelles

Conceptuellement le choix a été fait de ne pas retenir la composante normative de l'attachement à l'organisation prétextant que les normes, usages et codes de la profession étaient aujourd'hui davantage du ressort des communautés de pratique que des entreprises elle-même. Toutefois on peut observer que le phénomène de réputation étudié peut avoir à faire avec cet aspect normatif. Si une réputation est acquise c'est bien qu'il y a une comparaison dans le cadre d'un référentiel avec une certaine forme d'idéal. En l'occurrence les ingénieurs visent souvent à devenir experts techniques qui précisément se jaugent entre eux par la qualité de leurs réalisations et de leurs publications sur les sites web dédiées aux communautés (Stackoverflow...), la qualité de leur interventions publiques (conférences). Le modèle pourrait être donc revu en réintégrant la composante normative de l'attachement comme autre variable explicative.

De plus que le modèle retenu a été limité au cadre de l'entreprise. Or l'intention de quitter est impactée par les relations que les ingénieurs ont dans mais aussi hors de l'entreprise. La notion de communautés évoquée n'a peut-être pas assez été prise en compte pour en refléter toutes les

²¹ (KLEIN, et al., 2014) page 2: "the need exists for a new commitment measure given that the lack of consensus across (and within) targets regarding the measurement of commitment has resulted in the use of multiple measures, nearly all of which have been criticized (e.g., Bayazit, Hammer, & Wazeter, 2004; DeShon & Landis, 1997; Jaros, 2009; Staw, 2002; Tubbs, 1993)."

conséquences. L'étude pourrait être complétée par une distinction plus fine entre les influences internes et externes à l'entreprise.

Enfin les choix d'influence entre variable pourraient être revus. Est-ce que le fait de percevoir une bonne employabilité n'aurait pas tendance à étudier davantage les alternatives d'emploi à l'extérieur de l'entreprise ? D'autres liens de causalité entre les variables permettraient de réétudier l'hypothèse (H2).

6.2. Limites sur le terrain de l'étude

Les SSII sont un secteur atypique souvent vues comme à la ligne de front des évolutions des rapports de travail entreprise/salarié. Les résultats seraient difficilement généralisables à des secteurs qui ne seraient pas en pénurie de main d'œuvre. De plus, dans cette économie du savoir, les travailleurs de la connaissance ont des rapports au travail très particuliers et ne peuvent pas être rangés dans la même catégorie que des travailleurs qui subissent davantage leurs conditions d'emploi (pas de diplôme, travail manuel ...).

De plus le faible taux de réponse au questionnaire est une limite forte et empêche de prétendre à une réelle représentativité du panel d'origine. La collecte a ramené 222 réponses alors que (MACKINNON, et al., 2002) ont montré que pour des effets médiateurs de valeur moyenne (de 0,3 à 0,5), la puissance de la démarche «causale» de (BARON & KENNY, 1986) à estimer validement les effets médiateurs s'améliore très sensiblement avec l'augmentation de la taille de l'échantillon, en passant respectivement de 0,5 pour un échantillon de 200 à 0,88 pour un échantillon de 500.

6.3. Limites sur les échelles de mesure

Les échelles retenues conduisent à auto-évaluer sa place parmi les autres (réputation) et sa capacité à trouver un emploi dans une autre société (employabilité). Les réponses ne peuvent être factuelles et restent soumises à une subjectivité. Les ingénieurs pourraient avoir envie de répondre de manière

très favorable pour eux sans que ce soit représentatif de leur réelle aura ou de leur réelle capacité à être embauchés ailleurs.

Il faut par ailleurs pointer du doigt le fait que l'échelle de mesures de la réputation a été établie dans un cadre intra-entreprise et n'intègre pas l'enjeu de réputation au sein des communautés de pratique qui dépassent le contexte de la SSII. Toutefois aucune échelle particulière n'a été identifiée et l'élaboration d'une échelle de mesure, réalisable en suivant par exemple le paradigme de (CHURCHIL, 1979) sortait du cadre de l'étude.

Enfin la mesure de la composante calculée de l'attachement pose des difficultés qui ont été soulevées à maintes reprises. En particulier la distinction au plan théorique amenée par (KLEIN, et al., 2012) n'a peut-être pas été assez prise en compte par l'échelle de mesure utilisée. Très récemment en 2014, (KLEIN, et al., 2014) ont proposé une nouvelle échelle de mesure consistante avec leur nouvelle définition conceptuelle. Cette mesure vise à être unidimensionnelle et applicable à tous les types de cible dans le contexte du travail (organisation, supérieur, tâches ...). Cette nouvelle échelle pourrait être utilisée pour refléter plus précisément les liens instrumentaux qui distinguent mieux l'enjeu calculé que l'étude voulait adresser.

6.4. Implications managériales

Les deux notions d'employabilité et de réputation me paraissent d'autant plus importantes dans le contexte actuel où les premiers concurrents des SSSI en termes d'image employeur aux yeux des ingénieurs sont les start-up et leur promesse d'eldorado technologique aux côtés de leurs experts.

Quel informaticien n'aurait pas envie de côtoyer les Larry Page de Google, Jack Dorsey de Twitter ou Mark Zuckerberg de Facebook ?

Les résultats espérés sur l'impact de l'employabilité n'ont pas pu être validés. Malgré sa complexité et la difficulté d'opérationnalisation, l'employabilité apparaît malgré tout comme un concept utile à la GRH contemporaine. Avec une notion de carrière organisationnelle qui a moins de sens dans une SSII et la particularité des mentalités dans le secteur, il s'agit de faire évoluer les relations

d'emploi vers une approche plus dynamique et systémique, que la notion d'employabilité peut précisément supporter.

L'évaluation de l'employabilité est encore rare dans le contexte des SSII et peu d'outils sont utilisés dans les entreprises alors que de nombreux indicateurs d'employabilité potentiels sont disponibles. Selon (SAINT-GERMES, 2008) un effort d'instrumentation est encore nécessaire de la part des organisations afin de donner au concept toute sa portée dans la gestion de l'emploi. Ainsi, si l'on peut intégrer l'employabilité comme une nouvelle dimension de la GRH, les instruments de mesure nécessaires demeurent encore à élaborer. Tout en travaillant à l'optimisation de son staffing la SSII gagnerait en faculté à retenir ses ingénieurs.

De même les pratiques des SSII intègrent très peu les enjeux de réputation individuelle. En revanche des études ont déjà été consacrées à la perception²² par le salarié du prestige externe de son entreprise (FULLER, et al., 2006). Comme beaucoup d'entreprises de nombreuses SSII cherchent à développer leur image de marque-employeur. En témoigne la course au sponsoring par les SSII des conférences technologiques où pour avoir un logo visible une somme est versée aux organisateurs. Pourtant ce qu'observent en premier les participants à ces conférences ce sont la renommée des intervenants et la qualité de leurs sujets. Pour mieux appréhender les impacts de ces communautés les SSII pourraient intégrer à leurs pratiques GRH une mise en lumière de la réputation intérieure et extérieure de ses propres experts y compris pour alimenter leur propre image. Equilibrer les rôles et poids des acteurs techniques et des acteurs commerciaux plus souvent mis en avant serait une manière de recentrer les liens et les échanges dans l'entreprise autour de la technologie et de ses acteurs plutôt que de les réduire aux enjeux court-termes classiques des SSII. Cet équilibre permettrait d'intégrer les enjeux de réputation des ingénieurs pour soutenir une forme d'entreprise en réseau collaboratif et agile.

²² The perceived status of the organization's employees, the organization's perceived success in achieving its goals, the visibility of the organization, and the status level of the individual employee were all associated with perceived external prestige.

7. Bibliographie

- ALTER, N., 2010. *Donner et prendre, La coopération en entreprise*. s.l.:s.n.
- ARNAUD, S., 2009. Gestion personnalisée des ressources humaines: implication et enjeux. *Management Prospective Ed. / Management & Avenir*, 8(28), pp. 294-314.
- ARYEE, S., BUDHWAR, P. S. & CHEN, Z. X., 2002. Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), pp. 267-285.
- BECKER, H., 1960. *American Journal of Sociology*. Volume 66, pp. 32 - 42.
- BELIER, S., 1998. *Le savoir-être dans l'entreprise - Utilité en GRH*. s.l.:Vuibert Collection.
- BENTEIN, K., VANDENBERGHE, C. & DULAC, T., 2004. Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Issue 53, pp. 69 - 79.
- BERREBI-HOFFMANN, 2006. Les consultants et informaticiens. Un modèle d'encadrement de professionnels à l'échelle industrielle. *Revue française de gestion*, 168-169(9), pp. 157-176.
- BLAU, P., 1964. *Exchange and power in social life*. s.l.:John Wiley.
- BOLTANSKI, L. & CHIAPELLO, E., 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. s.l.:Gallimard.
- BOLTANSKI, L. & CHIAPELLO, E., 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. s.l.:Gallimard.
- BRICLER, M., 2009. Des compétence d'employabilité durable pour sécuriser les parcours professionnels des individus. *De Boeck Supérieur*, 3(3), pp. 95 - 101.
- CHARLES-PAUVERS, B. & COMMEIRAS, N., 2002. *L'implication au travail*. s.l.:Vuibert.
- CHENG, Y. & STOCKDALE, M. S., 2003. The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, Juin, 62(3), pp. 465 - 489.
- CHEN, Z. & FRANCESCO, A., 2003. The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, Volume 62, pp. 490 - 510.
- CHEW, Y. T. & WONG, S. K., 2008. Effects of carrer mentoring experience and Perceived Organizational Support on employee commitment and intentions to leave: a study among hotel workers in Malaysia. *Intenational Journal of Management*, 25(4), pp. 692-700.

COHEN, A., 2007. Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), pp. 336 - 354.

COLLE Rodolphe & MERLE Aurélie, 2007. *L'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH : le cas d'une taxinomie des stratégies de personnalisation*. Fribourg, s.n.

DESREUMAUX, A., 1996. Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 86-108.

DIETRICH, A., JOUVENOT, C. & LENAIN, M.-C., 2006. *L'employabilité entre travail et emploi*. Reims, s.n.

DIRKS, K. & FERRIN, D., 2002. Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for organizational research. *Journal of Applied Psychology*, pp. 611-628.

EISENBERGER, R., HUNGTINGTON, R., HUTCHISON, S. & SOWA, D., 1986. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, Volume 71, pp. 500-507.

FONDEUR, Y. & SAUVIAT, C., 2003. Les services informatiques aux entreprises: un "marché de compétences". *Formation Emploi*, Issue 82.

FREIDSON, E., 1986. *A study of the institutionalization of formal knowledge*. s.l.:s.n.

GUERIN, G. & WILS, T., 1993. La carrière: point de rencontre des besoins individuels et organisationnels. *Revue française de gestion des ressources humaines*, 5(6), pp. 13-30.

GUERRERO, S. & HERRBACH, O., 2009. La confiance organisationnelle au coeur de l'échange social: et si bien payer ses employés était payant ?. *Relations Industrielles*, 64(1), pp. 6-26.

KLEIN, H. J., MOLLOY, J. C. & BRINSFIELD, C. T., 2012. Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), pp. 130 - 151.

MAYER, R. C., DAVIS, J. H. & SCHOORMAN, F. D., 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), pp. 709-734.

MAYER, R. C. & GAVIN, M. B., 2005. Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop while the Employees Watch the Boss?. *The Academy of Management Journal*, 48(5), pp. 874-888.

MERCIER, E., 2011. Développer l'employabilité des salariés: réthoriques managériales ou réalité des pratiques. *Cahier de Recherche*, 06.

- MEYER, J. P. & ALLEN, N. J., 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), pp. 61-89.
- MEYER, J. P. & ALLEN, N. J., 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), pp. 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 Behaviour*, Volume 61, pp. 20-52.
- MIGNONAC, K., 2001. Les déterminants de la disposition envers la mobilité intra-organisationnelle: étude auprès d'une population d'ingénieurs. *AIMS Management*, Volume 4, pp. 47-78.
- MORROW, P. C., 1983. Concept redundancy in organizational research : the case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), pp. 486 - 500.
- NAUS, F., ITERSON, A. V. & ROE, R., 2007. Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60(5), pp. 683-718.
- OTHMANE, J., 2011. *L'employabilité: définition, création d'une échelle de mesure et contribution à l'étude des déterminants*, s.l.: s.n.
- PACHE, G. & PARAPONARIS, C., 1993. *L'entreprise en réseau*. s.l.: Que sais-je.
- PORTER, L., STEERS, R., MOWDAY, R. & BOULIAN, P., 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied Psychology*, Volume 59, pp. 603-609.
- Pralong, J., 2009. Projet de mobilité interne et carrière organisationnelle: d'un nouveau modèle du projet à une redéfinition de la carrière. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 4(1), pp. 3-26.
- Pralong, J., 2009. Projet de mobilité interne et carrière organisationnelle: d'un nouveau modèle du projet à une redéfinition de la carrière. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 4(1), pp. 3-26.
- PRALONG, J., 2009. Projet de mobilité interne et carrière organisationnelle: d'un nouveau modèle du projet à une redéfinition de la carrière. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 4(1), pp. 3-26.

- ROUSSEAU, D. & PARKS, J., 1993. The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*.
- SAINT-GERMES, E., 2008. *Les pratiques d'évaluation de l'employabilité : une mise en tension de facteurs individuels, organisationnels et territoriaux*. s.l., s.n.
- SCHEIN, E., 1971. The individual, the organization and the career: a conceptual scheme. *Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4), pp. 401-426.
- SHORE, L. M., TETRICK, L. E., SHORE, T. H. & BARKSDALE, K. E., 2000. Construct Validity of Measures of Becker's Side Bet Theory. *Journal of vocational behavior*, 57(3), pp. 428 - 444.
- SOLINGER, O. M., VAN OLFFEN, W. & ROE, R. A., 2008. Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment.. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), pp. 70 - 83.
- TILLOU, C. & IGALENS, J., 2011. *Pourquoi les consultants français veulent ils quitter leurs employeurs*. s.l., s.n.
- VANDERBERGHE, C., ROUSSEL, P. & ROJOT, J., 2009. *Comportement organisationnel: Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*. s.l.:De Boeck.
- WAT, D. & SHAFFER, M., 2005. Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment.. *Personnel Review*, 34(4), pp. 406-422.
- WEISS, D., 1994. Les nouvelles frontières de l'organisation. *Revue Française de gestion*.
- WILS, T., SABA, T. & GUERIN, G., 1994. Facteurs explicatifs de l'intention de quitter des cadres: l'importance de la carrière. *Relations Industrielles*, 49(1), pp. 152-159.
- ZUNE, M., 2006. De la pénurie à la mobilité: le marché du travail des informaticiens. *Formation Emploi*, p. 95.
- ZUNE, M., 2006. De la pénurie à la mobilité: le marché du travail des informaticiens. *Formation Emploi*, Issue 95, pp. 5-24.