

2009s-40

**Quitter ou rester : analyse des  
profils d'intention de départ  
d'agents en centre de  
contact – clients**

*Michel Cossette, Alain Gosselin*

---

**Série Scientifique**  
*Scientific Series*

---

**Montréal**  
**Septembre 2009**

© 2009 *Michel Cossette, Alain Gosselin*. Tous droits réservés. *All rights reserved*. Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©.  
*Short sections may be quoted without explicit permission, if full credit, including © notice, is given to the source.*



Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations

## **CIRANO**

Le CIRANO est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la Loi des compagnies du Québec. Le financement de son infrastructure et de ses activités de recherche provient des cotisations de ses organisations-membres, d'une subvention d'infrastructure du Ministère du Développement économique et régional et de la Recherche, de même que des subventions et mandats obtenus par ses équipes de recherche.

*CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Québec Companies Act. Its infrastructure and research activities are funded through fees paid by member organizations, an infrastructure grant from the Ministère du Développement économique et régional et de la Recherche, and grants and research mandates obtained by its research teams.*

### **Les partenaires du CIRANO**

#### **Partenaire majeur**

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation

#### **Partenaires corporatifs**

Banque de développement du Canada  
Banque du Canada  
Banque Laurentienne du Canada  
Banque Nationale du Canada  
Banque Royale du Canada  
Banque Scotia  
Bell Canada  
BMO Groupe financier  
Caisse de dépôt et placement du Québec  
DMR  
Fédération des caisses Desjardins du Québec  
Gaz de France  
Gaz Métro  
Hydro-Québec  
Industrie Canada  
Investissements PSP  
Ministère des Finances du Québec  
Power Corporation du Canada  
Raymond Chabot Grant Thornton  
Rio Tinto  
State Street Global Advisors  
Transat A.T.  
Ville de Montréal

#### **Partenaires universitaires**

École Polytechnique de Montréal  
HEC Montréal  
McGill University  
Université Concordia  
Université de Montréal  
Université de Sherbrooke  
Université du Québec  
Université du Québec à Montréal  
Université Laval

Le CIRANO collabore avec de nombreux centres et chaires de recherche universitaires dont on peut consulter la liste sur son site web.

Les cahiers de la série scientifique (CS) visent à rendre accessibles des résultats de recherche effectuée au CIRANO afin de susciter échanges et commentaires. Ces cahiers sont écrits dans le style des publications scientifiques. Les idées et les opinions émises sont sous l'unique responsabilité des auteurs et ne représentent pas nécessairement les positions du CIRANO ou de ses partenaires.

*This paper presents research carried out at CIRANO and aims at encouraging discussion and comment. The observations and viewpoints expressed are the sole responsibility of the authors. They do not necessarily represent positions of CIRANO or its partners.*

ISSN 1198-8177

Partenaire financier

Développement  
économique, Innovation  
et Exportation

Québec 

# Quitter ou rester : analyse des profils d'intention de départ d'agents en centre de contact – clients

*Michel Cossette\**, *Alain Gosselin†*

## **Résumé / Abstract**

Les études présentées dans le présent cahier adoptent une perspective inexploitée dans les modèles du roulement du personnel en proposant l'utilisation des mesures de l'intention de quitter au sein du même employeur ou pour un autre employeur, ainsi qu'une mesure de l'intention de rester. La première étude, menée auprès de 454 employés de centre de contact-clients, a permis de cerner quatre profils distincts à partir de ces mesures d'intention. La deuxième étude visait à mieux cerner l'utilité de ces profils pour la compréhension du processus de roulement ou de rétention du personnel. Ainsi, les quatre profils ont obtenu des résultats différents quant aux attitudes envers le travail et l'organisation, aux démarches de recherche d'emploi, ainsi qu'aux types de roulement du personnel (volontaire, involontaire et interne).

**Mots clés :** rétention du personnel, roulement du personnel, attitudes au travail, recherche d'emploi, culture de roulement, centre d'appels.

*Studies presented in this paper adopted a perspective not yet investigated in employee turnover models. We proposed the use of distinct measures of intention to quit for another job inside the organization and outside the organization, and the use of a measure of intention to stay in the job. Based on these measures, a first study was conducted on a sample of 454 employees working in call centers. Results suggested the existence of 4 distinct profiles. The second study aimed to further investigate the usefulness of these profiles in our comprehension of the employee turnover or retention process. The four profiles obtained differential results on several variables such as attitudes toward the job and organization, job search efforts and behaviour, and different types of turnover (voluntary, involuntary and internal).*

**Keywords:** *employee retention, employee turnover, job attitudes, job search, turnover culture, call center.*

---

\* Michel Cossette, Chercheur, CIRANO, Professeur substitut, Département de psychologie, UQAM, courriel : [cossette.michel@uqam.ca](mailto:cossette.michel@uqam.ca).

† Alain Gosselin, Professeur titulaire, Service de l'enseignement de la Gestion des ressources humaines, HEC Montréal.

## Introduction

Le roulement du personnel constitue un enjeu prioritaire pour de nombreuses organisations. Un secteur particulièrement vulnérable est celui des centres d'appels. Ce type d'emplois est en constante croissance et, selon les gestionnaires, le secteur est aux prises avec une pénurie de main-d'œuvre importante. En outre, l'emploi d'agent de centre d'appels est perçu comme un poste d'entrée dans une organisation (SOM, 1998). En conséquence, il semble s'être créé au fil du temps une culture du roulement (Iverson & Deery, 1997) dans les centres d'appels. Cette culture constitue un prédicteur important de l'intention de quitter (Iverson & Deery, 1997) et laisse donc croire que les personnes peuvent quitter facilement leur emploi pour un autre.

À ce propos, une méta-analyse démontre que l'intention de quitter constitue le meilleur prédicteur du roulement effectif (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000). Mais dans une dynamique de marché où les employés deviennent de plus en plus mobiles à cause des pénuries de main-d'œuvre, on peut questionner les intentions des personnes quant à leur cheminement professionnel : veulent-ils progresser au sein de leur entreprise, dans une autre organisation ou encore rester dans leur emploi pour de nombreuses années ? Si cette question est des plus pertinentes pour les employeurs, les recherches sur le roulement semblent négliger le désir des personnes de continuer leurs relations professionnelles au sein de leur organisation actuelle, mais au sein d'un autre emploi. La présente recherche vise donc à identifier des profils d'intention de départ selon les niveaux 1- d'intention de quitter à l'externe, 2- d'intention de quitter à l'interne et 3- d'intention de rester plusieurs années dans l'emploi (Étude 1). De plus, selon la nature des profils identifiés, la recherche vise à déterminer d'une part si les attitudes envers l'emploi diffèrent selon ces profils et, d'autre part, déterminer si les profils d'intention sont associés à différents types de roulement du personnel (externe-volontaire, interne et involontaire).

## Cadre théorique

Plusieurs modèles théoriques sur le roulement du personnel ont été étudiés au cours des 30 dernières années. La plupart accordent une place prépondérante à la satisfaction au travail. Celui proposé par Mobley, Horner & Hollingsworth (1978) est peut-être le modèle qui a fait le plus l'objet de recherches. Ce modèle repose sur un processus cognitif conduisant l'employé insatisfait au travail à prendre la décision de quitter son emploi. Ce processus débute par la pensée de quitter, laquelle entraîne une intention de se chercher un nouvel emploi. Cette intention renforce l'intention de quitter, laquelle conduit l'employé à décider s'il quitte effectivement ou non son emploi. Cette décision repose également sur la présence d'opportunités d'emploi. Une méta-analyse de 17 de ces études permet de vérifier globalement que les résultats soutiennent le modèle de Mobley et coll. (Hom, Carnikas-Walker, Prussia & Griffeth, 1992). Donc, la plupart des études reconnaissent le rôle de la satisfaction au travail et de l'engagement organisationnel pour expliquer l'intention de quitter. Les employés insatisfaits se détachent mentalement de leur organisation, favorisant ainsi la recherche d'un emploi alternatif et la comparaison des opportunités d'emploi avec l'emploi actuel (Hom et coll., 1992). Ainsi, une personne qui souhaite quitter son emploi s'engage dans des activités de recherche et y consacre plus ou moins d'efforts (Blau, 1993). La recherche d'emploi est donc associée à l'intention de quitter (Bluedorn 1982, Kopelman et al. 1992; Mobley et coll., 1978). Lorsqu'une alternative d'emploi est jugée favorablement, l'employé met un terme à la relation de travail avec son employeur.

Cependant, Mitchell, Holtom, Lee & coll. (2001) ainsi que Lee, Mitchell, Holtom, McDaniel & Hill (1999) proposent un regard neuf sur ce «vieux» problème en suggérant un nouveau modèle. Ce dernier tient également compte de facteurs affectifs (satisfaction au travail, engagement) et cognitifs (attitudes de retrait, comparaison entre la situation actuelle et celle envisagée dans le nouvel emploi). Cependant, ces auteurs innovent en suggérant au moins quatre processus différents conduisant au départ des employés. Ils accordent, entre autres, une place importante aux événements déclencheurs qui

conduisent au départ éventuel de l'employé. Ce faisant, ils démontrent qu'une portion non négligeable du roulement ne s'explique pas par l'insatisfaction au travail mais par des événements tels qu'une offre d'emploi non sollicitée ou une mutation du conjoint(e). Cependant, en étudiant des employés ayant déjà quitté leur emploi, l'approche des auteurs a l'inconvénient d'être davantage une autopsie du roulement de personnel plutôt qu'une mesure préventive de l'intention de quitter.

Cette approche originale indique que l'utilisation de profils qui conduisent au roulement apporte un éclairage différent sur cette problématique. Ce modèle et celui de Mobley & coll (1978) concernent le roulement volontaire. Par conséquent, ils omettent un aspect important : la volonté d'une personne d'assurer la progression de sa carrière (Bigliardi, Petroni & Ivo Dormio, 2005). Du point de vue des centres d'appels, le roulement interne est aussi dommageable que le roulement externe en ce sens qu'il implique des activités de dotation et de formation de nouveaux employés. En outre, l'emploi d'agent de centre d'appel étant souvent perçu comme un poste d'entrée et un emploi de passage, il est plausible que les employés aient différents profils d'intention de quitter.

### **Étude 1 : identification des différents profils d'intention de départ**

Afin de bien comprendre ces profils, il importe donc de mesurer le niveau d'intention de quitter à l'externe, mais aussi à l'interne. De plus, afin d'assurer une meilleure compréhension des intentions, une mesure d'intention de rester plusieurs années s'impose, puisqu'il est possible que l'intention de rester ne soit pas l'inverse de l'intention de quitter. En effet, un plan de carrière d'un employé pourrait prévoir de rester quelques années dans l'emploi d'agent pour ensuite se diriger vers un autre, au sein du même employeur ou non.

Ainsi, plusieurs profils pourraient être possibles en combinant le niveau d'intention de quitter interne, l'intention de quitter à l'externe et l'intention de rester. Un premier profil serait constitué d'employés ayant une forte intention de rester dans leur emploi plusieurs années, sans avoir le désir de changer d'emploi. Pour ces employés, l'emploi correspondrait alors à leurs attentes (Bigliardi et coll. 2005) et ne chercheraient pas d'emplois alternatifs. Un tel profil pourrait être appelé le « profil fidèle » en raison de l'intention de ces employés de demeurer agent longtemps. Un deuxième profil potentiel serait constitué d'employés ayant un désir de rester à tout prix au sein de leur organisation. Ce profil inclurait des employés ayant une forte intention de rester et une forte intention de quitter à l'interne, mais une faible intention de quitter pour une autre organisation. En raison de cette volonté de demeurer au sein de l'organisation, ce profil pourrait être qualifié de « carriériste ».

Un troisième profil pourrait se caractériser par une volonté forte de changer d'emploi au sein du même employeur, sans toutefois vouloir rester très longtemps dans le poste d'agent. L'intérêt de rester au sein de l'organisation serait alors conditionnel à la possibilité de progression, sans quoi il poursuivrait sa carrière au sein d'une autre organisation. Un tel profil reflèterait alors un comportement de négociation de la part de l'employé. Un tel profil reflèterait un comportement opportuniste de la part de l'employé. Un quatrième profil attendu comprendrait des employés qui souhaitent ardemment quitter leur emploi, que ce soit au sein de leur entreprise actuelle ou pour une autre. En d'autres termes, ce profil illustrerait une approche opportuniste de la part des employés. Finalement, un cinquième profil pourrait inclure des personnes ayant une faible intention de rester dans leur emploi d'agent, un faible désir de progresser dans l'organisation, mais une forte intention de quitter pour un autre employeur. Ce profil pourrait être qualifié de « quitteur ». Ainsi, une première question que soulève une approche par profils est la suivante : *Quelle est la nature des profils d'intention de rester et d'intentions de départ chez les agents de centre d'appels?* La description des profils attendus donne lieu aux hypothèses suivantes :

Intention de...	quitter à l'externe	quitter à l'interne	rester plusieurs années dans le poste	Appellation du profil
H1	-	-	+	Le fidèle
H2	-	+	+	Le carriériste
H3	+	+	-	L'opportuniste
H4	-	+	-	Le négociateur
H5	+	-	-	Le quitteur

Il existe en principe trois autres combinaisons potentielles. Deux de ces trois profils comprendraient des scores élevés l'intention de quitter à l'externe et une forte intention de rester dans le même poste pour plusieurs années, avec un niveau plus ou moins élevé d'intention de quitter à l'interne. Cette combinaison (intention de quitter externe élevée et intention élevée de rester dans son emploi plusieurs années) est peu probable puisque si la personne a l'intention de quitter son emploi pour un emploi au sein d'une autre organisation, alors elle ne peut avoir l'intention de rester plusieurs années dans son emploi. Dès lors, une objection peut être soulevé quant à la pertinence de distinguer l'intention externe et l'intention de rester. Bien que nous reconnaissons que les deux concepts puissent être négativement reliés, une relation linéaire peut masquer un patron d'observations plus complexe. L'Hypothèse 4 dénote ce propos en soulevant la possibilité qu'une personne n'ait pas la volonté de quitter pour une autre organisation sans toutefois vouloir rester dans son poste d'agent. La dernière combinaison serait caractérisée par des scores faibles sur les trois formes d'intention. Un tel profil ne reflèterait alors aucune intention de la part des employés, ce qui nous semble très peu probable.

## Méthodologie

### Participants

Le recrutement des centres d'appels s'est effectué grâce à la collaboration opérationnelle et financière d'Emploi Québec. Cet organisme a dressé à notre intention une liste d'entreprises possédant des centres d'appels au Québec. Dans le cadre de cette étude, trois grandes entreprises ont accepté d'y participer. Les secteurs d'activités des centres d'appels sont les suivants : télécommunication, services d'assurances et services financiers. Le nombre d'employés dans les différents centres d'appels varie entre 54 et 890 employés. Les gestionnaires des centres d'appels ont accepté de fournir la liste de leurs agents. Étant donné que le programme de recherche contenait plusieurs volets traitant de différents enjeux ressources humaines dans les centres d'appels autres que la question du roulement des agents, nous avons décidé d'utiliser deux questionnaires – l'un sur l'enjeu du roulement des agents et un deuxième les autres enjeux ressources humaines. Les employés furent donc divisés de façon aléatoire en deux groupes égaux, chacun ne recevant qu'un des deux questionnaires. Une fois le questionnaire complété par l'agent, celui-ci devait l'insérer dans une enveloppe retour fournie avec le questionnaire et la déposer dans une boîte prévue à cet effet sur les lieux du travail. Cette procédure assurait donc la confidentialité des résultats. Un total de 434 questionnaires a été rempli sur les 573 employés ayant reçu le questionnaire sur les le roulement. Le taux de réponse global est de 75.7%, mais varie entre 38.1% et 88.1% selon l'entreprise. La grande variation dans les taux de réponse s'explique par le fait que certains centres d'appels ont accepté de libérer les agents de leur travail pour remplir le questionnaire.

Les répondants ont une moyenne d'âge de 30 ans ( $ET = 8.1$  ans) et une ancienneté moyenne de 3.5 ans ( $ET = 5.0$ ). La proportion des répondants ayant comme dernier diplôme un niveau secondaire est de 25%, un niveau collégial 42% et un niveau universitaire 34%. La proportion de répondants encore aux études est de 19%. Finalement, 78% des répondants ont un statut d'emploi permanent.

## Mesures

**Intentions de quitter/rester.** Les mesures utilisent une approche fréquente dans les études sur le roulement à savoir l'usage d'une échelle de Likert (1- totalement en désaccord; 7- totalement en accord). Nous avons donc élaboré les deux items suivants afin de tester cette façon de faire concernant l'intention de quitter à l'externe : « J'ai l'intention de quitter mon emploi d'agent pour un autre emploi ailleurs, dans une autre organisation » et « Je quitterai bientôt cet emploi, peu importe ce qu'il adviendra ». Le coefficient alpha est satisfaisant ( $\alpha = .73$ ).

Concernant l'intention de quitter à l'interne, un seul item a été conçu : « J'ai l'intention de quitter mon emploi d'agent pour un autre emploi au sein de mon organisation ». Finalement, l'intention de rester fut mesuré à l'aide de cet indicateur : « J'ai l'intention de rester dans mon emploi pour de nombreuses années ». Une analyse en composante principale avec rotation varimax indique la présence de deux facteurs selon le critère de Kaiser (i.e. valeur propre  $\geq 1.0$ ). Toutefois, le graphique du Scree suggère plutôt une solution à 3 facteurs, expliquant 89% de la variance. Compte-tenu du caractère exploratoire de cette étude, nous avons opté pour la solution factorielle à 3 facteurs, laquelle permet de confirmer l'indépendance des trois formes d'intention. Cette solution obtient des indices satisfaisant quant à la validité de la solution ( $KMO = .672$ ;  $\chi^2_{(6)}=334.848$ ). Chaque item obtient un coefficient de saturation supérieur à .790 sans qu'il y ait une saturation supérieure à .354 sur un autre facteur.

## Résultats

Afin de dresser les profils d'intention de quitter à l'interne, d'intention de quitter à l'externe et d'intention de rester dans le même emploi pendant plusieurs années, une analyse de regroupement (*cluster analysis*) a été effectuée selon la méthode de Ward. L'analyse du graphique « dendrogramme » a permis d'envisager des solutions allant de 4 à 6 regroupements. Les solutions à 5 et 6 regroupements n'étaient pas viables. En effet, certains groupes étaient très similaires. En outre, certaines catégories comprenaient peu de personnes ( $n = 23$  et  $n = 30$ ). La solution à 4 regroupements a donc été maintenue puisqu'elle était facilement interprétable et que le nombre de répondants était assez équilibré entre les groupes. La Figure 1 présente les moyennes sur l'intention de quitter à l'interne, l'intention de quitter à l'externe et l'intention de rester pendant plusieurs années selon les quatre regroupements.

Le premier regroupement ( $n = 110$ ) comprend des personnes qui ne souhaitent pas nécessairement rester dans leur emploi actuel pour de nombreuses années. Par contre, ces personnes ont une intention de quitter à l'externe plutôt faible, mais une très forte intention de quitter pour un emploi au sein du même employeur. Ces personnes semblent donc susceptibles de négocier leur lien avec l'organisation en fonction de la possibilité de progresser dans un autre emploi, confirmant du coup l'Hypothèse 4.

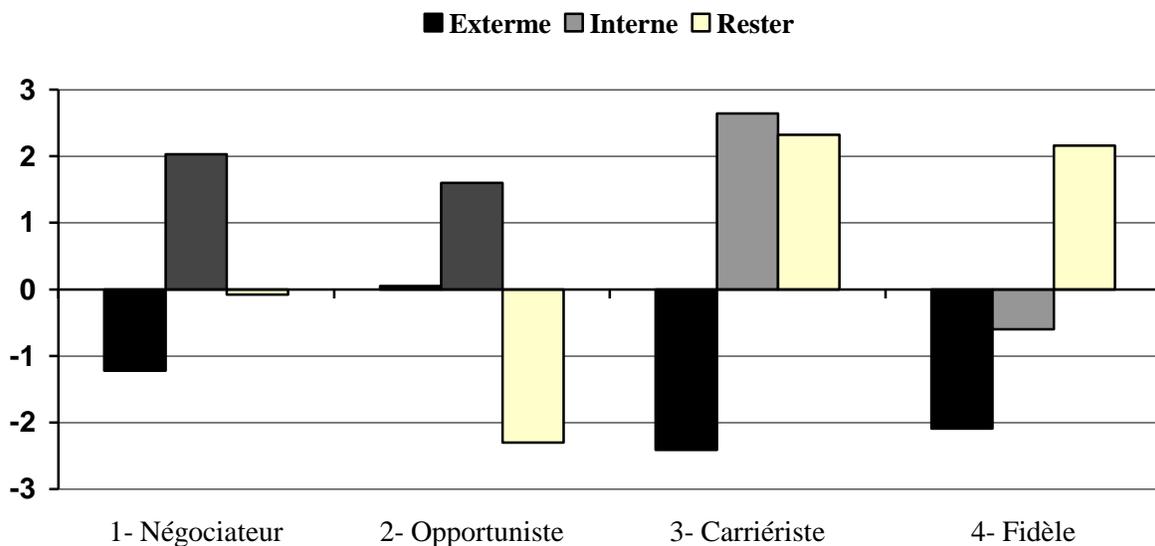
Le deuxième regroupement ( $n = 124$ ) rassemble des personnes qui n'ont pas du tout l'intention de rester dans leur emploi actuel. Leur intention de quitter à l'externe est plutôt moyenne et elles sont prédisposées à quitter pour un emploi à l'interne. Ces personnes perçoivent probablement l'emploi d'agent comme une opportunité d'entrée dans l'organisation et de se faire valoir. Ce groupe de personnes donne donc un appui à l'Hypothèse 3.

Les personnes au sein du troisième regroupement ( $n = 89$ ) manifestent à la fois une forte intention de quitter à l'interne et une forte intention de rester dans l'emploi actuel. Par contre, pour ce qui est de l'intention de quitter à l'externe, celle-ci est très faible. Ces personnes semblent donc disposées à passer

beaucoup de temps au sein du même employeur. Ce regroupement donne un appui à l'Hypothèse 2. Finalement, le quatrième regroupement ( $n = 98$ ) se caractérise par une forte intention de rester et une faible intention de quitter, que ce soit pour l'interne ou l'externe. Il est probable que ce groupe soit composé d'employés susceptibles de rester plus longtemps dans leur poste d'agent. Ce regroupement donne un appui à l'hypothèse 1.

De façon surprenant, l'analyse de regroupement ne permet pas de soutenir l'Hypothèse 5, voulant qu'il existe un profil qualifié de « quitteur ». Bien entendu, il y a certaines personnes qui ont une forte intention de quitter (9.9% des participants ont une moyenne  $\geq 5.0$  sur la variable intention de quitter), mais compte-tenu de leur profil de réponses, ces personnes se retrouvent dans les profils « négociateur » et « opportuniste ». Ainsi, ces personnes ont aussi une forte intention de quitter pour un autre poste au sein de leur organisation.

**Figure 1. Profils d'intention des agents en centre d'appels quant à leur emploi**



### Discussion

L'objectif général de l'Étude 1 était vérifier l'existence de différents profils d'intention de quitter ou de rester des agents de centre de contact-clients. Les résultats supportent généralement les hypothèses. Plus spécifiquement, certaines personnes semblent vouloir rester fidèle à leur organisation en souhaitant conserver leur poste d'agent pendant plusieurs années. Deux groupes se distinguent par contre quant à leur intention de poursuivre leur carrière au sein de la même organisation. D'une part, les fidèles souhaitent conserver leur poste d'agent sans aspirer à remplir d'autres fonctions. D'autre part, les carriéristes souhaitent bouger au sein de l'entreprise, mais sont prêts à rester plusieurs années au sein du centre de contact-client au pis-aller. Ces deux groupes de personnes peuvent constituer de précieux atouts pour les gestionnaires dans la mesure où ceux-ci démontrent un lien fort envers l'organisation. En effet, si la seule raison pour ces personnes de vouloir demeurer agent est qu'ils n'ont pas d'opportunités dans le marché de l'emploi, il y a lieu de croire que ces personnes ne seront pas les plus performantes et les plus dévouées envers leur centre et leurs fonctions.

Deux autres groupes ont aussi été identifiés à partir de l'analyse de regroupement. Ces deux groupes sont caractérisés par une forte intention de quitter au sein de l'organisation. La distinction entre les deux groupes se reflète par le niveau plus faible d'intention de rester pour le groupe « opportuniste »

et un niveau plus faible d'intention de quitter à l'externe pour le groupe « négociateur ». Ces deux groupes sont donc les plus à risque pour les centres de contact-client dans la mesure où ces personnes, bien que quitter l'organisation ne constitue pas leur premier choix, sont à plus haut risque de quitter l'organisation. L'étude 2 vise à répondre à ces questions.

## Étude 2

L'existence de différents profils d'intention étant maintenant démontrée, le modèle classique du roulement peut se trouver passablement complexifié. Ainsi, il est plausible que les attitudes envers le travail et l'organisation soient associées différemment à l'un ou l'autre des profils. En effet, les employés ayant une forte intention de rester dans l'emploi d'agent devraient avoir un niveau de satisfaction au travail plus élevé. De même, les employés qui souhaitent rester au sein de leur organisation (même emploi ou non) devraient manifester davantage d'engagement comparativement aux employés désirant quitter leur organisation. Finalement, la croyance voulant qu'il existe une culture de roulement dans les centres d'appels (voir ci-dessus) devrait être associée différemment aux profils des agents. Ainsi, la question suivante est soulevée dans le cadre de la présente étude : *Comment les attitudes au travail et envers l'organisation (satisfaction au travail et engagement organisationnel), ainsi que la perception qu'il existe une culture de roulement dans les centres d'appels fluctuent-elles selon les différents profils d'intention des agents?* Plus spécifiquement, les hypothèses suivantes sont émises.

H1 : les profils « carriériste » et « fidèle » devraient obtenir a) des niveaux de satisfaction et b) d'engagement organisationnel plus élevé que les profils « négociateur » et « opportuniste ».

H2 : Les personnes des profils « négociateur » et « opportuniste » devraient davantage percevoir le roulement comme étant normal dans les centres de contact-client comparativement aux personnes des profils « carriériste » et « fidèle ». En d'autres termes, les personnes des deux premiers profils percevraient davantage qu'il existe une culture de roulement dans les centres de contact-clients comparativement aux deux derniers profils.

Dans le processus du roulement, il est généralement prédit qu'une personne quitte dans la mesure où elle a pu dénicher une alternative à son emploi actuel (Mobley et al. 1978). Ainsi, une étape préalable au départ est l'adoption de comportements de recherche d'emploi (Blau, 1993). De plus, les employés peuvent consacrer plus ou moins d'efforts à cette recherche (Blau, 1993). L'existence de profils d'intention de rester ou d'intention de départ viendrait donc complexifier la relation avec ces comportements. En effet, un profil d'intention qui incite une personne à se chercher un emploi au sein de son employeur actuel ne devrait pas conduire aux mêmes démarches de recherche d'emploi ni aux mêmes efforts pour dénicher un emploi alternatif à celui qu'elle occupe comparativement à une autre qui souhaite rester plusieurs années ou qui souhaitent quitter l'organisation. À ce sujet, Blau (1993) distingue deux types de comportements : les comportements préparatoires à la recherche et les comportements actifs de recherche. Les comportements préparatoires sont ceux qui permettent à l'individu d'accumuler des informations sur les opportunités d'emplois à l'aide de différentes sources (famille, collègues, annonces de journaux, etc.). Les comportements actifs sont ceux où la personne entreprend la recherche en tant que telle : envoyer des CV, téléphoner à des employeurs, passer une entrevue, etc. Ainsi, la question suivante doit se poser : *De quelle façon les efforts et les différents types de comportements de recherche d'emploi varient-ils selon les différents profils?* Compte-tenu des arguments ci-dessus, les hypothèses suivantes sont émises

H3 : a) L'intensité des efforts de recherche d'emploi et b) la fréquence d'adoption des comportements de recherche d'emploi devraient être différentes selon les profils d'intention. Ainsi, du plus intense/fréquent au moins intense/fréquent, nous devrions observer l'ordre suivant : « l'opportuniste », le « négociateur », le « carriériste » et le « fidèle ».

Finalement, dans la mesure où des profils d'intention de rester et d'intention de départ sont identifiés, la relation entre ceux-ci et le roulement sera différente de celle identifiée dans les écrits (Bluedorn, 1982; Griffeth et coll. 2000; Hom et coll., 1992). En fait, il ne s'agit plus d'une relation linéaire entre l'intention de quitter et le roulement puisque la présence simultanée d'autres intentions teintera cette relation. Par ailleurs, il importe de distinguer plusieurs formes de roulement du personnel (Griffeth & Hom, 2001). Le roulement volontaire est celui dans lequel l'employé décide de mettre un terme à sa relation avec l'employeur. Le roulement interne est lié au changement d'emploi de l'employé au sein du même employeur. Finalement, le roulement non volontaire concerne les départs attribuables à une décision de l'organisation (congédiement et licenciements). Ainsi, une dernière question se pose : *Comment les différents profils sont-ils associés aux formes du roulement du personnel volontaire et à la rétention du personnel?* Selon la description des profils présentée ci-dessus, les hypothèses suivantes peuvent être posées. Un an après la cueillette d'informations sur leurs intentions :

- H4 : Les employés du profil « fidèle » devraient davantage être restés dans leur emploi comparativement aux employés des autres profils.
- H5 : Les employés du profil carriériste devraient toujours être au sein de leur organisation un an après la cueillette d'information, soit dans leur poste d'agent, soit dans un autre poste.
- H6 : Les employés des profils « négociateur » et « opportuniste » devraient avoir davantage quitté leur emploi pour une autre organisation.

## Méthodologie

### Participants et procédure

Les participants sont les mêmes qu'à l'Étude 1. En plus de répondre aux questions portant sur leurs intentions quant à leur emploi (voir Étude 1), les participants ont répondu à d'autres questions concernant leur niveau de satisfaction au travail, leur engagement envers leur organisation, leur perception quant à l'existence d'une culture de roulement, l'intensité de leurs efforts de recherche d'emploi et la fréquence d'adoption de comportements de recherche d'emploi. Un an après le sondage, les entreprises participantes ont été contactées afin de fournir aux chercheurs la liste des employés toujours en emploi au centre d'appels, ceux qui ont quitté pour un autre emploi au sein de l'organisation ou dans une autre organisation. Les personnes ayant fait l'objet d'un congédiement faisaient aussi partie des informations transmises par les entreprises.

### Mesures

**Satisfaction au travail.** Pour être cohérent avec les études portant sur le roulement (ex. Griffeth et coll., 2000), nous avons privilégié une mesure des différentes facettes de la satisfaction au travail plutôt que la satisfaction globale. L'emploi d'agent de centres d'appels comportant de nombreuses particularités, nous avons ajouté quelques items aux mesures traditionnelles (ex. le suivi informatique de la performance, l'écoute des appels, l'équilibre entre le travail et la vie personnelle). La variable satisfaction est mesurée par 16 items couvrant un large éventail des dimensions de l'emploi d'agent. L'échelle de réponse comporte 7 niveaux variant de 1- extrêmement insatisfait à 7- extrêmement satisfait. Une analyse en composante principale portant sur ces items dégage plusieurs dimensions. Toutefois, les items des dimensions 2, 3 et 4 sont fortement corrélés sur plus d'un facteur ( $r > .30$ ), même après rotation des axes de type *oblimin* ou de type *varimax*. Conséquemment, et en s'appuyant sur l'analyse de consistance interne, laquelle donne un indice très satisfaisant ( $\alpha = .88$ ), les 16 facettes ont été regroupées dans une seule dimension.

**Engagement organisationnel.** La mesure de cette variable est basée sur la version française du questionnaire de Mowday, Steers & Porter (1979) telle que validée en français par Reid (1989). Cependant, étant donné que plusieurs items sont redondants avec la mesure de l'intention de quitter, seuls trois items qui ne font pas double emploi ont été sélectionnés, tels «Je suis fier de dire que je fais partie de cette organisation» et «Pour moi, c'est la meilleure organisation pour laquelle je puisse travailler». L'échelle de mesure est de type Likert à 7 niveaux variant de 1- totalement en désaccord à 7- totalement en accord. Une analyse en composante principale<sup>1</sup> justifie le regroupement des trois items mesurant l'engagement. L'alpha de Cronbach est par ailleurs satisfaisant ( $\alpha = .79$ ).

**Culture de roulement.** L'étude de Iverson & Deery (1997) propose cette variable afin de mieux comprendre les intentions du personnel dans le secteur de l'hôtellerie. Comme le coefficient alpha obtenu par les auteurs est faible ( $\alpha = .60$ ), le développement de nouveaux indicateurs a donc été privilégié. Les formulations d'items furent les suivantes : 1- « Quitter son emploi est quelque chose de normal dans le secteur des centres d'appels », 2- « On ne fait que passer dans le secteur des centres d'appels », 3- « La mobilité des agents de centres d'appels est très grande dans le marché de l'emploi<sup>2</sup> » et 4- « L'employeur s'attend à un taux de roulement élevé dans le centre d'appels ». L'échelle de mesure est de type Likert à 7 niveaux variant de 1- totalement en désaccord à 7- totalement en accord. L'analyse en composante principale indique que l'énoncé 3 devrait être supprimé puisqu'il est relié à plus d'une dimension. Par ailleurs, l'analyse de consistance interne indique que l'énoncé 4 nuit substantiellement au coefficient alpha ( $\alpha = .52$ ). Ainsi, seuls les deux premiers énoncés ont été conservés afin de former ce construit ( $\alpha = .62$ ).

**Efforts de recherche d'emploi.** Afin de mieux refléter la prédisposition au départ, une mesure d'effort à se chercher un emploi a été conçue. En outre, pour mieux distinguer si la personne fait des efforts pour trouver un emploi au sein de l'organisation ou dans une autre organisation, deux énoncés ont été formulés pour adresser la première possibilité et deux autres pour la deuxième possibilité. L'échelle de mesure est de type Likert à 7 niveaux variant de 1- totalement en désaccord à 7- totalement en accord. Toutefois, l'analyse en composante principale ne permet pas de distinguer entre les deux types d'efforts. Les quatre énoncés ont donc été combinés ( $\alpha = .75$ ).

**Comportements de recherche d'emploi.** Les comportements de recherche d'emploi ont été mesurés à l'aide de l'index des comportements de recherche d'emploi de Blau (1993). L'auteur rapporte que ces comportements peuvent être catégorisés selon qu'ils se destinent à la préparation de la recherche ou selon qu'il s'agisse d'une recherche active d'un emploi alternatif. Les répondants devaient rapporter la fréquence des comportements de recherches sur l'échelle comportant cinq points, allant de 1- jamais (0 fois) à 5- très fréquemment (au moins 10 fois). Une analyse en composante principale a permis de vérifier l'existence de ces deux types de comportements. L'énoncé « Préparer ou réviser son CV a dû être retiré puisqu'il saturait sur les deux facteurs à plus de .300. Les deux dimensions obtiennent des coefficients alpha satisfaisant (comportement préparatoires :  $\alpha = .85$ ; comportements actifs :  $\alpha = .93$ ).

**Roulement du personnel.** Un an après la passation du questionnaire, les entreprises participantes ont fourni une nouvelle liste des employés en mentionnant si les personnes étaient toujours à l'emploi, avaient quitté pour un poste au sein de l'organisation ou dans une autre organisation, ou encore si elles avaient été congédiées. L'appariement des informations s'est faite grâce à l'attribution d'un code connu que des chercheurs et apposé sur chaque questionnaire.

---

<sup>1</sup> Cette analyse en composante principale regroupait également les énoncés portant sur la culture de roulement, et ceux mesurant les efforts de recherche d'emploi. Les énoncés ayant un coefficient de saturation supérieur à .500 et dont la saturation sur un autre facteur ne dépassait pas .300 après rotation de type *oblimin* ont été retenus comme faisant parti d'une dimension.

<sup>2</sup> Cet item a été modifié suite aux résultats obtenus au pré-test pour devenir le suivant: « En général, les agents de centres d'appels restent longtemps dans leur emploi ».

## Pré-test

L'analyse et la clarification des items ainsi que des directives du questionnaire ont constitué la première étape du pré-test. Au total, 28 agents, superviseurs/coaches et gestionnaires des centres d'appels participant à l'étude ont fourni des commentaires afin d'améliorer le contenu et la forme de l'instrument de mesure. Étant donné que l'intérêt de la présente recherche est restreint aux centres d'appels, certains items ont été reformulés de manière à mieux correspondre aux caractéristiques de ce contexte. Une deuxième étape du pré-test a été effectuée afin d'évaluer les qualités psychométriques du questionnaire. L'échantillon de cette deuxième étape était composé de 33 agents de centres d'appels œuvrant dans des entreprises différentes de celles faisant partie de notre échantillon. Les résultats ont démontré que les échelles étaient adéquates au niveau de la fiabilité ( $\alpha_s \geq .70$ ).

## Stratégie d'analyse

L'Étude 1 nous a permis d'identifier quatre profils distincts d'intention des employés. Ces regroupements ont permis de répondre à la question de recherche concernant la nature des profils d'intention des agents de centres d'appels face à leur emploi. La première question de recherche de l'Étude 2 est de déterminer si ces profils sont associés à différentes attitudes des employés (satisfaction au travail et engagement organisationnel) et à une perception plus ou moins grande qu'il existe une culture de roulement dans les centres d'appels. La deuxième question vise quant à elle à comprendre le lien entre les profils et les démarches de recherche d'emploi. Pour répondre à ces deux questions de recherche et afin de tester les hypothèses découlant de celles-ci, une analyse multivariée de la variance (MANOVA) a été conduite sur les variables concernées par ces hypothèses de recherche. Une seule MANOVA a été effectuée afin de tenir compte des corrélations entre les variables dépendantes. La troisième question vise à associer les différents types de départ (et la rétention du personnel) aux profils d'intention des employés. Puisque les variables impliquées ici sont des échelles nominales, une analyse du khi-carré a été effectuée afin de comparer les effectifs observés à ceux attendus pour chaque cellule.

## Résultats et discussion

Le test MANOVA a permis de répondre aux deux premières questions de recherche simultanément,  $T^2 = .721$ ,  $F(21, 1229) = 14.1$ ,  $p < .001$ ,  $\eta^2 = .193$ . Le Tableau 1 présente les moyennes selon chaque profil. Ce tableau indique également les résultats du test post-hoc REGWF. Ce test est recommandé lorsque toutes les paires de comparaisons doivent être investiguées. Ce test offre un bon équilibre entre la puissance statistique et le contrôle de l'erreur de type I (Field, 2005). L'Hypothèse 1 obtient un support partiel. D'une part, les employés des profils « carriériste » et « fidèle » présentent des niveaux de satisfaction et d'engagement plus élevés que les employés des deux autres profils. Par contre, les employés du profil « négociateur » se montrent davantage satisfaits et engagés que ceux du profil « opportuniste », ce qui n'était pas prévu par l'hypothèse.

En ce qui concerne la variable « culture de roulement », les employés des profils « fidèle » et « carriériste » ne semble pas croire en l'existence d'une telle culture au sein des centres de contact-clients, alors que les employés des profils « opportuniste » et « négociateur » perçoivent davantage qu'il existe une telle culture. Par ailleurs, ces deux derniers profils diffèrent significativement entre eux, les employés du profil « opportuniste » ayant davantage la perception qu'il existe une culture de roulement au sein des centres de contact-clients. En somme, l'Hypothèse 2 reçoit un support partiel.

Les efforts de recherche d'emploi ainsi que les comportements préparatoire de recherche d'emploi obtiennent des résultats concordants. Les employés des profils « fidèle » et « carriériste » sont ceux qui déploient le moins d'efforts et qui adoptent le moins fréquemment des comportements

préparatoires à une recherche d'emploi. Bien que les moyennes aillent dans le sens des hypothèses, la différence n'est statistiquement pas significative. Par contre, les employés du profil « opportuniste » déploient davantage d'efforts et adoptent plus fréquemment des comportements de recherche d'emploi préparatoires que les employés du profil « négociateur ». Au total, l'Hypothèse 3 reçoit un support partiel.

**Tableau 1. Moyennes des attitudes, de la perception d'une culture de roulement, des efforts et des comportements de recherche d'emploi selon les différents profils d'intention**

	Négociateur	Opportuniste	Carriériste	Fidèle	<i>F</i> (3,417)
Satisfaction au travail	4.85 <sup>a</sup>	4.60 <sup>b</sup>	5.47 <sup>c</sup>	5.46 <sup>c</sup>	32.7*
Engagement organisationnel	4.57 <sup>a</sup>	3.98 <sup>b</sup>	5.59 <sup>c</sup>	5.59 <sup>c</sup>	42.4*
Culture de roulement	4.32 <sup>a</sup>	5.13 <sup>b</sup>	3.55 <sup>c</sup>	3.56 <sup>c</sup>	34.7*
Efforts de recherche d'emploi	3.20 <sup>a</sup>	3.91 <sup>b</sup>	2.38 <sup>c</sup>	2.19 <sup>c</sup>	49.1*
Comportements préparatoires de recherche	2.29 <sup>a</sup>	2.88 <sup>b</sup>	1.83 <sup>c</sup>	1.66 <sup>c</sup>	45.6*
Comportements actifs de recherche	1.47 <sup>a</sup>	1.83 <sup>b</sup>	1.37 <sup>a</sup>	1.24 <sup>a</sup>	11.3*

Notes : \* $p < .001$ . Les groupes ayant les mêmes lettres ne diffèrent pas significativement au seuil de .05

### Roulement du personnel selon les profils d'intention de départ

La dernière question de recherche visait à comprendre la relation entre les profils d'intention de départ et le roulement effectif. Le tableau 2 présente le nombre de départs attendus (i.e. le nombre de personnes qui auraient véritablement quitté s'il n'existait pas de relation entre les types de roulement et les profils) et le nombre de départs réels, et ce, pour chacun des profils. Le nombre de personnes toujours à l'emploi un an après l'administration du questionnaire est également présenté pour chaque profil. L'analyse du khi-carré permet de conclure qu'il existe une relation entre les profils d'intention et le roulement du personnel. L'Hypothèse 4 prévoyait que les employés du profil « fidèle » seraient davantage portés à rester dans leur emploi comparativement aux autres profils. Il s'avère que 77 des 98 personnes de ce profil (78.6%) étaient toujours en poste un an après le sondage. Toutefois, 16 personnes du profil « fidèle » (16.3%) ont quitté leur emploi pour une autre organisation. L'Hypothèse 4 reçoit donc un support partiel.

Les résultats permettent de confirmer l'Hypothèse 5. En effet, 78 des 89 employés (87.7%) ayant le profil « carriériste » sont restés dans leur emploi d'agent un an après la complétion du questionnaire. À l'inverse, seulement 6 personnes ayant ce profil (6.7%) ont effectivement quitté leur emploi. Par contre le roulement interne ne semble être associé à ce profil, puisqu'il n'y a pas que très peu de personnes ayant quitté pour un autre poste au sein de la même organisation ( $n = 2$ ; 2.2%). En somme, Le profil « carriériste » semble donc avoir des effets positifs sur la rétention du personnel.

Les résultats pour les employés du profil « négociateur » ne permettent pas de soutenir avec conviction la prédiction de l'Hypothèse 6. En effet, 80 des 110 employés (72.7%) des employés de ce profil sont demeurés dans leur poste, alors que 17 (15.5%) seulement ont quitté leur organisation. Cette dernière proportion est similaire à celle obtenu pour le profil « fidèle ». Cinq employés (4.5%) ont par contre quitté leur poste pour un autre emploi au sein du même employeur, résultat qui est légèrement au dessus de ce qui était attendu advenant l'indépendance des profils et du roulement effectif. Les résultats concernant les employés ayant un profil « opportuniste » donnent par contre un appui plus convainquant à

L'Hypothèse 6. En effet, seulement 76 des 124 employés (61.3%) ayant ce profil d'intention sont demeurés en emploi alors que 32 employés (25.8%) ont quitté pour une autre organisation. Sept employés (5.6%) ont quitté pour un autre poste au sein du même employeur, ce qui constitue la plus forte proportion de roulement interne de tous les profils à l'étude.

**Tableau 2. Nombre de personnes à l'emploi, ayant quitté pour un emploi au sein du même employeur, ayant été congédiées, ou ayant quitté volontairement l'entreprise**

	Encore à l'emploi	Roulement interne	Congédiement	Roulement volontaire	Total % de l'échantillon
1- Négociateur	80 (81.3)	5 (4.2)	8 (6.0)	17 (18.6)	110 26.1%
2- Opportuniste	76 (91.6)	7 (4.7)	9 (6.8)	32 (20.9)	124 29.5%
3- Carriériste	78 (65.7)	2 (3.4)	3 (4.9)	6 (15.0)	89 21.1%
4- Fidèle	77 (72.4)	2 (3.7)	3 (5.4)	16 (16.5)	98 23.3%
<b>Total</b> % de l'échantillon	<b>311</b> 73.8%	<b>16</b> 3.8%	<b>23</b> 5.5%	<b>71</b> 16.9%	<b>421*</b> 100%

$\chi^2_{(9)} = 22.460$ ,  $p = .008$ . Note : le chiffre du haut est le nombre de cas réels alors que le chiffre en bas et entre parenthèses correspond au nombre de personnes qu'il y aurait s'il n'y avait aucune relation entre les deux variables.

\* 11 observations n'ont été appariées puisque les codes sur les questionnaires ont été enlevés par les participants. L'analyse de regroupement n'a pu être effectuée sur 3 personnes puisque des données étaient manquantes sur l'une ou plusieurs variables mesurant l'intention. L'une de ces trois personnes a éliminé son code secret.

## Discussion générale

La présente recherche visait à mieux comprendre l'enjeu du roulement du personnel chez les agents de centres d'appels en explorant des profils basés sur leur intention de quitter à l'interne ou à l'externe, ainsi que sur leur intention de rester pour plusieurs années dans leur emploi. Dans un premier temps, quatre profils ont été identifiés. L'utilisation de ces profils permet de dresser un portrait plus réaliste du positionnement des employés quant à leur emploi et, surtout, leur employeur, qu'une simple mesure d'intention de quitter sans référent.

La Figure 1 permet de dresser un constat aussi surprenant qu'important. Considérant que les centres de contact-clients ont la réputation d'avoir un taux de roulement élevé (CROP, 2000; SOM, 1998) et que l'intention de quitter constitue le meilleur prédicteur du roulement du personnel (Griffeth, et coll., 2000), les résultats indiquent qu'aucun groupe d'employés ne manifestent une forte intention de quitter pour un autre employeur. La vérification de la distribution de l'intention de quitter à l'externe permet de constater que seulement 55 répondants manifestent une « forte » (i.e. un score égal ou supérieur à 5 sur l'échelle de 7 points) intention de quitter à l'externe. Or, de ces répondants, 82% se retrouvent essentiellement dans le profil « opportuniste ». Les autres employés se retrouvent principalement dans le profil « négociateur ». Cette répartition permet d'expliquer la relation entre les profils d'intention d'un côté, et les attitudes, la perception de culture de roulement et les démarches de recherche d'emploi d'un autre côté. Par ailleurs, puisque seulement 20% des répondants ont une « moyenne » (i.e. un score de 4 sur 7) ou une « forte » intention de quitter pour un autre employeur, il n'est pas étonnant que le taux de roulement dans l'échantillon soit faible comparativement aux taux identifiés dans les études antérieures,

soit 60% (CROP, 2000) et 40% (SOM, 1998). Par ailleurs, près de 75% des répondants ont manifesté une « moyenne » ou une « forte » intention de quitter pour un autre emploi au sein de leur entreprise, et près de 50% relatait une intention « moyenne » ou « forte » de rester plusieurs années dans leur emploi d'agent actuel. Force est de constater que les agents de centre d'appels, contrairement au portrait négatif que dressent les études antérieures, ont d'abord et avant tout l'intention de rester au sein de leur employeur d'une façon ou d'une autre. L'analyse des relations entre les profils et les variables à l'étude permet d'ailleurs de mieux comprendre la réalité des agents, ce qui constitue une contribution importante de notre étude.

### **Les profils d'intention de départ : un levier d'analyse pertinent dans l'étude du roulement**

Les attitudes et les comportements les plus positifs sont reliés aux profils « carriériste » et « fidèle ». Ces deux profils comprennent des employés ayant une très faible intention de quitter pour un autre employeur et qui manifestent un fort intérêt à rester dans leur emploi d'agent pour plusieurs années. Par contre, les employés du profil « carriériste » ont un « fort désir » de progresser à l'interne comparativement à ceux du profil 4, pour qui l'intention de quitter à l'interne est plutôt « moyenne ». S'ils diffèrent de nature, ces deux profils ont obtenus des scores fortement similaires quant à leur association avec les variables dépendantes de l'étude. Les personnes qui se retrouvent dans ces profils ont des attitudes au travail (satisfaction au travail et engagement organisationnel) plus positives que les deux autres profils. De plus, ils ne perçoivent pas nécessairement l'emploi d'agent comme un emploi de passage, ils déploient beaucoup moins d'efforts pour se trouver un autre emploi et adoptent moins de comportements de recherche d'emploi comparativement aux deux autres profils. En conséquence, les employés de ces deux profils peuvent être perçus comme des employés plus loyaux non seulement à l'égard de leur employeur, mais aussi à l'égard de leur centre d'appels.

Les données sur le roulement effectif confirment cette appréciation des deux profils, puisque ces employés ont eu davantage tendance à rester dans leur emploi (Tableau 2). En effet, un nombre plus élevé d'employés était toujours à l'emploi en comparaison au nombre attendu s'il n'y avait pas de relation entre les profils et les types de roulement du personnel. En outre, le nombre de personnes ayant quitté après un an est plus faible que prévu dans le profil « carriériste » (6 personnes ont quitté en comparaison des 15 attendus). Toutefois, ces deux profils ne sont pas associés à davantage de roulement interne (Tableau 2), du moins 1 an après avoir complété le questionnaire. Par contre, le fait d'avoir eu moins de mobilité (interne ou externe) en comparaison aux deux autres profils peut certes être attribuable au fait que les efforts de ces employés étaient moins intenses et qu'ils adoptaient moins fréquemment des comportements de recherche d'emploi. Après tout, les employés quittent dans la mesure où un emploi alternatif est disponible pour eux (Bigliardi et coll., 2005) et il y a plus de chances de susciter une offre d'emploi lorsqu'on y met des efforts et que des comportements sont adoptés pour dénicher une telle offre.

Concernant les profils « négociateur » et « opportuniste », ceux-ci ont des attitudes plus négatives que les « fidèles » et les « carriéristes ». Cependant, ces deux profils se distinguent significativement entre eux. Si les résultats indiquent que ces profils rassemblent des personnes ayant une forte intention de quitter à l'interne, ce qui les distingue entre eux, c'est d'abord le niveau d'intention de quitter à l'externe : celle-ci est plutôt « faible » dans le profil « négociateur », alors qu'elle est « moyenne » ou « forte » (voir ci-dessus) dans le profil « opportuniste ». Le niveau d'intention de rester tranche encore davantage entre ces deux profils, puisque pour le profil « négociateur », celle-ci est plutôt « moyenne », alors que pour le profil « opportuniste », elle est « très faible ». En ce qui concerne les attitudes au travail (satisfaction au travail et engagement organisationnel), celles du profil « négociateur » s'avèrent moins négatives que celles du profil « opportuniste ». Les employés du profil « négociateur » manifestent plus de satisfaction, ont un meilleur engagement, font moins d'efforts pour se trouver un emploi alternatif et adoptent aussi moins de démarches en ce sens. Ce patron de résultats renforce donc l'appellation « négociateur » donnée aux employés adoptant un tel profil d'intention en ce sens qu'ils semblent troquer leur loyauté à long terme envers l'organisation selon la possibilité de progresser à l'interne. Ceci se confirme par le fait que plus de personnes ont quitté à l'interne (5) comparativement au nombre attendu (4.2). Finalement, le profil « opportuniste » est qualifié par les plus mauvaises attitudes et par davantage d'implication dans

une démarche de recherche d'emploi que les autres profils. C'est dans ce profil que l'on retrouve le plus faible taux de rétention et le plus haut taux de roulement volontaire. Les employés de ce profil ont déployé davantage d'efforts et adopté plus fréquemment des comportements de recherche d'emploi ce qui leur a sans doute permis de passer davantage à l'action, soit quitter leur organisation. Il faut noter que ces personnes ne percevaient pas nécessairement davantage d'opportunités dans le marché que leurs collègues des autres profils,  $F(3,417) = 1.24, p > .05$ . Il ne s'agit donc pas d'un effet de conjoncture du marché, mais plutôt d'une plus grande motivation à dénicher un emploi ailleurs.

En somme, les profils permettent de faire ressortir l'importance de mesurer l'intention de quitter pour un emploi au sein du même employeur et l'intention de rester plusieurs années. En effet, dans trois des quatre profils, i.e. le « négociateur », l'« opportuniste », et le « carriériste », les employés ont une moyenne d'intention de quitter interne élevée. Ces résultats suggèrent donc que l'emploi d'agent ne s'inscrit pas dans un « contrat à vie » pour bon nombre d'employés. Par contre, certains employés souhaitent travailler un certain temps dans le même emploi, tels que le suggèrent les résultats portant sur l'intention de rester. Ainsi, aux yeux d'un bon nombre d'employés, le poste d'agent constitue davantage un tremplin pour se diriger ailleurs au sein de l'organisation, et ce, à plus ou moins brève échéance. Cette idée de rester un certain temps et d'aller ailleurs est contenue dans le concept de « culture de roulement ». C'est d'ailleurs dans le profil où il y a davantage de roulement (i.e. dans le profil « opportuniste ») qu'il y a une perception plus marquée de la présence d'une telle culture.

### **Vers un raffinement des modèles du roulement du personnel**

Les résultats démontrent donc l'importance de distinguer l'intention des employés de se diriger dans un autre emploi au sein de leur employeur ou dans une autre organisation. En effet, lorsqu'il est demandé aux employés s'ils ont l'intention de quitter leur emploi, la réponse donnée peut être teintée par l'idée d'aller vers l'une ou l'autre de ces possibilités. En précisant les questions concernant l'intention des employés, un portrait plus juste est alors obtenu. En outre, les résultats démontrent qu'une mesure de l'intention de rester n'est pas incompatible avec celle de l'intention de quitter, puisque les employés peuvent entrevoir leur départ sur un horizon plus lointain. Même si la force du lien « intention – comportement » s'affaiblit lorsque ce dernier est envisagé à plus long terme (Ajzen, 1985), il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'une information importante pour comprendre les attitudes et les comportements actuels des employés. Ainsi, les modèles traditionnels du roulement devraient être raffinés afin de préciser la destination de choix de l'employé.

### **Limite et recherches futures**

Une limite de notre étude est l'impossibilité de distinguer entre les efforts de recherche d'emploi dirigés vers l'obtention d'un emploi au sein de l'organisation et ailleurs, dans une autre organisation. L'analyse en composante principale n'a pas permis de distinguer les deux concepts. Deux possibilités expliquent ces résultats. Premièrement, il est possible que les personnes ne fassent pas la distinction entre les efforts orientés vers l'une ou l'autre des possibilités d'emploi (interne vs externe). Cette hypothèse est toutefois peu probable puisque dans le cas des mesures d'intention de quitter à l'interne et à l'externe, les répondants ont été aptes à faire cette distinction. Une deuxième explication, plus probable, repose sur le fait que les efforts des personnes pour chercher un emploi alternatif ne sont pas orientés de la même façon que pour l'intention de quitter. Les employés font des efforts non ciblés vers l'interne ou l'externe pour chercher une alternative à leur emploi d'agent. Ils peuvent alors comparer les opportunités entre elles, ainsi qu'avec l'emploi actuel, comme le stipule le modèle de Mobley et al. (1978). Ainsi, bien que l'intention de quitter puisse se distinguer selon l'interne ou l'externe, les efforts seraient plus diffus, n'ayant pas nécessairement une cible. Cette explication mérite toutefois d'être validée par des recherches futures.

Une deuxième limite touche à la mesure du concept de « culture de roulement ». Bien qu'inspirés par l'étude de Iverson & Deery (1997) et débattus par une équipe de spécialistes en gestion des ressources humaines, les items rédigés pour les besoins de la présente étude ne semblent cerner adéquatement la complexité de ce concept. L'analyse en composante principale n'a d'ailleurs pas permis de regrouper les quatre énoncés prévus. De plus, l'analyse de cohérence interne a fait en sorte qu'un item supplémentaire fut retranché. Finalement, le coefficient de consistance interne ( $\alpha = .61$ ) indique que des efforts supplémentaires sont à déployer pour réutiliser ce concept dans les recherches futures.

Une troisième limite a trait à l'échantillon. Les résultats obtenus peuvent être attribuables aux entreprises participantes qui ne représentent pas nécessairement toute la diversité des types de centres de contact-clients dans cette industrie. Ceux qui ont participé à notre étude font partie de grandes organisations ayant la réputation de bien gérer leurs ressources humaines. De plus, les répondants peuvent être ceux ayant une opinion plus positive de leur employeur, ce qui expliquerait le faible niveau d'intention de quitter et le faible taux de roulement. Par contre, l'essentiel de l'échantillon provient d'une entreprise dans laquelle le taux de réponse fut de 88%, ce qui assure une bonne représentativité de l'ensemble des répondants visés par notre enquête. De plus, la communication faite aux employés afin de les inviter à participer en toute confidentialité à l'étude, combinée au formulaire de confidentialité signé par les chercheurs et inséré au début du questionnaire a certes minimisé les biais potentiels. Bien que les résultats soient le reflet des perceptions de la population visée dans la présente étude (i.e. des centres de contact-clients de trois grandes organisations), il n'en demeure pas moins que d'autres recherches doivent confirmer l'existence des profils d'intention de départ.

### **Une intégration avec les écrits portant sur le développement de carrière**

L'approche utilisée dans la présente étude repose sur l'analyse du roulement du personnel. Elle a l'avantage d'approfondir les modèles antérieurs (Lee et coll., 1999; Mitchel et al., 2001; Mobley et coll., 1978) en apportant une optique différente. L'approche utilisée devrait aussi être mise en relation avec les aspirations de carrières des employés (Bigliardi, et coll., 2005). En effet, ces auteurs, se basant sur Schein (1975), ont tenté de mettre en relation différentes raisons pour faire progresser la carrière (désir d'autonomie, l'amélioration de la sécurité d'emploi, la stabilité géographique, l'augmentation des compétences, l'obtention d'un poste de gestion, la créativité entrepreneuriale, la recherche de nouveaux défis professionnels, et l'adoption d'un style de vie conforme aux attentes de la personne) d'une part, et l'intention de quitter d'autre part. Bigliardi et coll. (2005) indiquent que ces forces suscitant les aspirations de carrières chez les personnes ne sont pas reliées à l'intention de quitter des ingénieurs. Par contre, il est plausible que l'utilisation de profils tels que ceux identifiés dans la présente étude permettrait de nuancer ces résultats. De plus, ces raisons de développer la carrière peuvent être davantage pertinentes au contexte des centres de contact-clients. En effet, le manque d'autonomie et de défi professionnel attribuable à un contenu d'emploi restrictif constitue un facteur explicatif important de l'intention de quitter chez les agents (Cossette, 2002).

### **Conclusion**

Dans le cadre de la présente étude, nous avons cherché à identifier des profils à partir des niveaux d'intention de quitter au sein du même employeur, d'intention de quitter pour une autre entreprise et d'intention de rester plusieurs années dans le même emploi chez les agents de centre de contact-clients. Les résultats de cette nouvelle façon d'aborder l'enjeu du roulement du personnel supportent l'utilité de ces trois mesures de par leur complémentarité entre elles. Ainsi, quatre profils distincts ont été identifiés et mis en relation avec des mesures classiques des modèles du roulement du personnel, tels que les attitudes au travail et les comportements de recherche d'emploi. L'utilisation de ces profils se veut prometteuse non seulement pour les études futures, mais se veut aussi pertinente d'un point de vue de

gestion des ressources humaines afin de comprendre la réalité de employés et de mettre sur pied des interventions visant à retenir le personnel clé et diminuer le roulement néfaste.

## Références

- Ajzen, I., "From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior", J. Kuhl, & Beckmann J. (Eds.) *Action Control: from Cognition to Behavior*, New York: Springer-Verlag, 1985, 11-39.
- Bigliardi, B., Petroni, A., & Ivo Dormio, A "Organization Socialization, Career Aspirations and Turnover Intentions Among Design Engineers". *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5/6), 2005, 424-441.
- Blau, G., "Further exploring the relationship between job search and voluntary individual turnover", *Personnel Psychology*, 1993, 46(2), 313-330.
- Bluedorn, A. C. "The Theories of Turnover: Causes, Effects, and Meaning", *Research in the Sociology of Organizations*, 1982, vol. 1, p. 75-128.
- Cossette, M., *Les facteurs de rétention et de départ des agents de centres d'appels..* Mémoire de M.Sc., HEC Montréal, 2002.
- CROP (Roger Allard) (Emploi-Québec), *Étude sur la main d'oeuvre en centres d'appels de la région de Montréal. Commentaires et résultats du sondage réalisé par la firme CROP.* Montréal: Emploi-Québec, 2000.
- Field, A. *Discovering Statistics Using SPSS. Second Edition.* Thousand Oaks: Sage Publications, 2005
- Griffeth, R. W., Hom P. W., *Retaining Valued Employees.* Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S., "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Test, and Research Implications for the Next Millennium". *Journal of Management*, vol.26, no.3, 2000, 463-483.
- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., & Griffeth, R. W., "A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover". *Journal of Applied Psychology*, vol.77, no.6, 1992, 890-909.
- Iverson, R.D. & Deery, M. "Turnover Culture in the Hospitality Industry", *Human Resource Management Journal*, vol. 7, no 4, 1997, p. 71-82.
- Kopelman, R.E, Rovenpor, J.L., & Millsap, R. E. "Rationale and construct validity evidence for the Job Search Behavior Index: Because intentions (and New Year's resolutions) often come to naught", *Human Resource Management Journal*, vol. 7, no 4, p. 71-82.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaniel, L. S., & Hill, J. W., "The Unfolding Model of Voluntary Turnover: A Replication and Extensions". *Academy of Management Journal*, vol. 42, no.4, 1999, 450-462.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M., "Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover". *Academy of Management Journal*, vol. 44, no. 6, 2001, 1102-1121.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T., "An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover". *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, no. 4, 1978, 408.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W., "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, no.1, 1979, p. 43-77.
- Reid, A., *Validité conceptuelle et structure factorielle de la version française de l'instrument de mesure "Organizational Commitment Questionnaire"*. Montréal: Mémoire de Maîtrise Université de Montréal, 1990.
- SOM, *Étude sur la main d'œuvre dans certains centres d'appels de la région de Montréal.* Montréal, 1998.